



УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ
Российской академии предпринимательства

РОЛЬ И МЕСТО ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Научно-практический журнал

Том 24 № 4 2025

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендованных ВАК Министерства образования и науки
Российской Федерации

Цель журнала — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

Задачи журнала:

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально-культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2002 г.

Периодичность: 4 выпуска в год

www.scinotes.ru

Москва
2025



SCIENTIFIC NOTES
of the Russian academy of entrepreneurship

ROLE AND THE PLACE OF A CIVILIZED ENTREPRENEURSHIP IN ECONOMY OF RUSSIA

Scientific and Practical Journal

Vol. 24 No. 4 2025

Included in the List of the reviewed scientific magazines
and editions recommended by Highest Certifying Commission
of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation

The purpose of the journal is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

Journal's tasks:

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2002

Frequency: Quarterly

www.scinotes.ru

Moscow
2025

Ученые записки Российской академии предпринимательства Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva

Научно-практический журнал

Главный редактор

Акаев Аскар Акаевич — д.т.н., профессор, иностранный член РАН, главный научный сотрудник, Институт математических исследований сложных систем МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Редакционная коллегия

Заместитель главного редактора

Балабанов Владимир Семенович — д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Председатель редакционной коллегии

Балабанова Анна Владимировна — д.э.н., профессор, ректор, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Ахметов Лерик — д.э.н., профессор, Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

Бабенкова Светлана Юрьевна — к.э.н., научный сотрудник, Центр арабских и исламских исследований, Институт востоковедения РАН, Москва, Россия

Ботавина Римма Николаевна — д.э.н., профессор, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Бычкова Светлана Михайловна — д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, Россия

Высоцкая Наталия Владимировна — д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Гусов Аузби Захарович — д.э.н., профессор, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

Кузнецова Елена Ивановна — д.э.н., профессор, Московский университет МВД РФ, Москва, Россия

Миленков Александр Владимирович — д.э.н., доцент, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтеха, Москва, Россия

Репкина Ольга Брониславовна — д.э.н., профессор, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Русавская Алефтина Викторовна — д.э.н., профессор, Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

Цыганов Александр Андреевич — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Ипотечное жилищное кредитование и страхование», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Юденков Юрий Николаевич — к.э.н., доцент, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Редакционный совет

Власов Анатолий Александрович — д.ю.н., профессор, действительный член Российской академии юридических наук, профессор кафедры международного частного и гражданского права, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

Корчагин Александр Юрьевич — д.ю.н., профессор, профессор кафедры криминалистики Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Порфирьев Борис Николаевич — академик РАН, д.э.н., профессор, заместитель директора, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, Москва, Россия

Суйц Виктор Паулевич — д.э.н., профессор, Заслуженный профессор, научный руководитель кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Юлдашев Рустем Турсунович — д.э.н., профессор, академик РАЕН, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

Яковлев Владимир Михайлович — д.э.н., профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship

Scientific and Practical Journal

Editor-in-Chief

Akaev Askar A. — Doctor of Science (Technique), professor, foreign member of Russian Academy of Sciences, chief researcher, Institute of mathematical researches of difficult systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Editorial Board

Deputy editor-in-chief

Balabanov Vladimir S. — Doctor of Science (Economics), professor, the Honored worker of science of Russian Federation, president, Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Chairman of editorial board

Balabanova Anna V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Institute of World Civilizations, Moscow, Russia

Akhmetov Lerik — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow, Russia

Babenkova Svetlana Yu. — Candidate of Science (Economics), Research Associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Botavina Rimma N. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Bychkova Svetlana M. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, Russia

Gusov Auzbi Z. — Doctor of Science (Economics), professor, People's friendship University of Russia, Moscow, Russia

Kuznecova Elena I. — Doctor of Science (Economics), professor, Moscow university of Ministry of Internal Affairs of Russian Federation, Moscow, Russia

Milenkov Alexander V. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, professor of the Department of world financial markets and fintech, Moscow, Russia

Repkina Olga B. — Doctor of Science (Economics), Professor, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Rusavskaya Alevtina V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow, Russia

Tsyganov Alexander A. — Doctor of Science (Economics), Professor, head of Mortgage housing lending and insurance chair, Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow, Russia

Vysotskaya Natalia V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Yudnikov Yuriy N. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Editorial Council

Vlasov Anatoliy A. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

Korchagin Alexander Yu. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Professor of Criminalistics Chair of I.T. Trubilina Cuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Lehto Yukha — PhD (Politics), the director of JSC Transacta Consulting, Turku, Finland

Porfiriev Boris N. — Doctor of Science (Economics), professor, deputy director, Institute of economic forecasting of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Remisova Anna — PhD (Philosophy), Comenius University, Bratislava, Slovakia

Suyts Victor P. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored professor, research supervisor of the Account, analysis and audit chair of economics faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Yuldashev Rustem T. — Doctor of Science (Economics), professor, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Moscow State Institute of International Relations (University), Russian Foreign Ministry, Moscow, Russia

Yakovlev Vladimir M. — Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of national economy and public service at the President of Russian Federation, Financial University under the Government of Russian Federation Moscow, Russia

Свидетельство о регистрации СМИ:	ПИ № ФС77-83375 от 03 июня 2022 г.
ISSN:	2073-6258
Периодичность:	4 выпуска в год
Префикс DOI:	10.24182
Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:	38942
Условия распространения материалов:	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
Копирайт:	© Коллектив авторов, 2025 © Российская академия предпринимательства, оформление макета, 2025
Учредитель:	АНО ВО «Российская академия предпринимательства»
Издательство:	Агентство печати «Наука и образование»
Типография:	Типография «Канцлер», г. Ярославль
Сайт:	www.scinotes.ru
Адрес:	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Тел.:	+7(903) 720-47-27
Тираж:	100 экз.
Подписано в печать:	30.12.2025

Media Registration Certificate:	PI No. 77-83375 dated June 03, 2022
ISSN:	2073-6258
Publication Frequency:	Quarterly
Prefix DOI:	10.24182
Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:	38942
Terms of distribution of materials:	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
Copyright:	© Group of authors, 2025 © Russian Academy of Entrepreneurship, layout design, 2025
Founder:	ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»
Publisher:	Press Agency «Science and Education»
Printing House:	Printing house «Chancler», Yaroslavl
Web-site:	www.scinotes.ru
Postal address:	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Tel.:	+7(903) 720-47-27
Signed to the print:	30.12.2025

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научная статья

- Исламские финансы в Европе: современные проблемы ассимиляции 9
С. Ю. Бабенкова

Научная статья

- Углеродные единицы как инструмент климатической политики:
методология, международный опыт и пилотная реализация
в рамках Сахалинского эксперимента 16
А. В. Балабанова

Научная статья

- Оптимизация модели оценки уровня зрелости управления портфелем проектов
в государственных нефтегазовых компаниях 26
И. Г. Головцова, К. К. Молчанов

ФИНАНСЫ, КРЕДИТ И СТРАХОВАНИЕ

Научная статья

- Инвестиционная привлекательность высокодоходных облигаций
в условиях сдерживающей монетарной политики 33
П. А. Комаров, А. И. Лахтикова

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ

Научная статья

- Анализ корреляции корпоративной стратегической гибкости
и динамической адаптивности к рыночной среде 39
Го Юаньюань

Научная статья

- Разработка методического подхода к оценке зрелости системы менеджмента качества
для дифференциации номинальных и результативных моделей 46
А. В. Голдин

МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Научная статья

- Особенности регулирования трудовых отношений в малом бизнесе 53
А. Ю. Янченко, Е. А. Шубина

Content

ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

Original article

- Islamic finance in Europe: contemporary problems of assimilation** 9
S. Yu. Babenkova

Original article

- Carbon units as an instrument of climate policy: methodology, international experience
and pilot implementation within the framework of the Sakhalin experiment** 16
A. V. Balabanova

Original article

- Optimization of the maturity assessment model for project portfolio management
in government oil and gas companies** 26
I. G. Golovtsova, K. K. Molchanov

FINANCE, CREDIT, INSURANCE

Original article

- Investment attractiveness of high-yield bonds in the context of restrictive monetary policy** 33
P. A. Komarov, A. I. Lakhtikova

INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE ECONOMY

Original article

- An Analysis of the Correlation between Corporate Strategic Flexibility
and Dynamic Adaptability to the Market Environment** 39
Guo Yuanyuan

Original article

- Development of a Methodological Approach to QMS Maturity Assessment
for Differentiating Between Nominal and Effective Models** 46
A. V. Goldin

SMALL BUSINESS

Original article

- Peculiarities of regulating labor relations in small businesses** 53
A. Yu. Yanchenko, E. A. Shubina

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ / ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-4-9-15



Научная статья / Original article
УДК 336.15

Исламские финансы в Европе: современные проблемы ассимиляции

С. Ю. Бабенкова

*Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник,
s.babenkova@ivran.ru*

*Отдел экономических исследований,
Институт востоковедения РАН,
Москва, Россия*

Аннотация: В условиях современных изменяющихся геоэкономических условий, исламская финансовая индустрия распространяется за пределы мусульманских стран. Европейские страны начали свой путь по внедрению исламского финансирования более 15–20 лет назад. Одной из целей этого внедрения являлось привлечение инвестиций из стран Персидских монархий, а также стремление стать финансовым центром не только для денежных средств Старого Света, но и мировым центром исламских финансов.

В этом контексте опыт таких европейских стран, как Великобритания, Франция, Германия, Люксембург, представляется наиболее интересным, но наряду с позитивными финансовыми результатами эти страны также получают и обратные эффекты, выраженные в растущем мусульманском населении, внедрении в правовые системы шариатских законов, а также возникающие проблемы в цивилизационном противостоянии.

Ключевые слова: исламская финансовая индустрия, исламские финансы, европейские страны, страны Глобального Юга, страны Глобального Севера, религия, противостояние цивилизаций.

Для цитирования: Бабенкова С.Ю. Исламские финансы в Европе: современные проблемы ассимиляции. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 9–15. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-9-15>.

Islamic finance in Europe: contemporary problems of assimilation

S. Yu. Babenkova

*Cand. Sci. (Econ.), Senior scientific officer,
s.babenkova@ivran.ru*

*Department of Economic Research,
Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences,
Moscow, Russia*

Abstract: In today's changing geo-economic circumstances, the Islamic finance industry is expanding beyond Muslim countries. European countries started their way to implementing Islamic finance more than 15–20 years ago. One of the goals of this implementation was to attract investment from the Persian monarchies, as well as to become a financial center not only for Old World funds but also a global center for Islamic finance.

In this context, the experience of European countries such as the UK, France, Germany, and Luxembourg appears particularly interesting. However, along with positive financial results, these countries are also experiencing negative effects, fueled by a growing Muslim population, the introduction of Sharia law into their legal systems, and the emerging challenges of civilizational conflict.

Keywords: Islamic financial industry, Islamic finance, European countries, countries of the Global South, countries of the Global North, religion, clash of civilizations.

© Бабенкова С.Ю., 2025
© Babenkova S.Yu., 2025

For citation: Babenkova S. Yu. *Islamic finance in Europe: contemporary problems of assimilation. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 9–15. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-9-15>.*

Экономические и финансовые направления последних десятилетий наглядно показывают, что индустрия исламских финансов функционирует не только в исламских, но и в европейских странах, имеющих большое количество мусульманского населения. Ответы на вопросы относительно успешности или, наоборот, неразвитости этой индустрии могут быть получены в долгосрочной перспективе,¹ так как попытки включения исламского финансового инструментария в финансовые системы европейских стран 25–30 лет назад показывают, что в настоящее время их функционирование находится на стадии «возможностей для раскрытия их потенциала». Некоторые исследователи придерживаются позиции, что исламская финансовая система в принципе является альтернативой традиционной финансовой системе, в которой существует ссудный процент. Исламская финансовая индустрия и связанная с ней исламская экономика были разработаны и постепенно внедрены странами Глобального Юга² для экономического, финансового и политического противостояния Бреттон-Вудской системе, которая, в свою очередь, разрабатывалась и внедрялась для финансовой поддержки стран Глобального Севера (США, Западной Европы, Канады и т.д.) и в дальнейшем была заменена на Новую международную финансовую архитектуру (New International Financial Architecture (NIFA)), которая создана влиятельными странами G-7 в ответ на растущую нестабильность в мире.³

В этой связи внедрение исламского финансового инструментария странами Европы, на первый взгляд, кажется не совсем «удачной идеей», так как, с одной стороны, ведет к противостоянию двух концептуальных подходов в финансах, но, с другой стороны, эти попытки в принципе показали небольшой синергетический эффект в связи с тем, что позволили европейским странам начать путь по привлечению инвестиций от богатых мусульман, живущих не только в исламских странах, но и за их пределами. Привлечение прямых иностранных инвестиций в Европу поднимался экспертами еще в 2011 г. Так, они говорили, что: «...вопрос, который волнует Катар и другие страны Персидского залива, заключается в том, будут ли европейские финансовые инвестиции способствовать достижению их долгосрочных стратегических целей. Страны Персидского залива всё чаще обращаются к Азии в поисках возможностей для роста и инвестиций, в то время как вложения в энергетические и технологические проекты могут быть более целесообразными, чем инвестиции в такую уходящую в прошлое отрасль, как западный банкинг... они стремятся получить финансовую отдачу и инвестировать в компании, которые помогут расширить их цепочку поставок».⁴

Отношения между странами ЕС и странами Организации исламского сотрудничества (ОИС) начали развиваться после первого кризиса, связанного с датскими карикатурами, в 2005 г. В 2013 г. ОИС открыла постоянную миссию наблюдателей при ЕС, а в 2015 г. был подписан Меморандум о взаимопонимании (Memorandum of Understanding (MoU)) с целью укрепления диалога и сотрудничества между двумя организациями.⁵ Финансовые учреждения из западных стран давно и успешно

¹ Согласно статистическим, прогнозным данным, объем мирового рынка исламских финансов в 2025 г. составит 3 428 742,7 млн. долл. США, а к 2034 г. достигнет 1 023 612,2 млн. долл. США при среднегодовом темпе роста в 12,92%. (Islamic Finance Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Islamic Banking, Islamic Insurance, Islamic Bonds, Islamic Funds), By Application (Private, Corporation), Regional Insights and Forecast to 2034 – Market Reports World, 03.12.2025. – URL: <https://www.marketreportsworld.com/market-reports/islamic-finance-market-14721978>).

² Usman, A.A., Huda, M.I.M., & Sa'ad, A.A. (2022). Diplomacy and The Birth of Islamic Finance As An Alternative Financing Source for The Global South. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(8), 1181–1197.

³ Susanne Soederberg. On the contradictions of the New International Financial Architecture: Another procrustean bed for emerging markets? – *Third World Quarterly – Journal of Emerging Areas* 23(4):607–620. – DOI: 10.1080/0143659022000005292). – URL: https://www.researchgate.net/publication/240521158_On_the_contradictions_of_the_New_International_Financial_Architecture_Another_procrustean_bed_for_emerging_markets).

⁴ Regan Doherty. Qatar unlikely to be white knight for Europe banks – Reuters, 09.10.2011. – URL: <https://www.reuters.com/article/us-banks-qatar/analysis-qatar-unlikely-to-be-white-knight-for-europe-banks-idUSTRE79818G20111009/>.

⁵ Organisation of Islamic Cooperation (OIC) and the EU – The Diplomatic Service of the European Union, European Union, 03.08.2021. – URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/organisation-islamic-cooperation-oic-and-eu_en.

функционируют в странах Глобального Юга, в том числе и в мусульманских странах, при этом нужно отметить, что эти учреждения являются представителями традиционных финансовых систем и в своей деятельности используют ссудный процент.

С одной стороны, западные финансы и связанные с ними системы доминируют на международных рынках, но постепенно происходящие процессы деглобализации уже смещают финансовые центры от стран Запада к странам Востока, устанавливая контроль за аккумуляцией денежных средств и ресурсов. Эти геоэкономические процессы уже были рассмотрены в российском научном пространстве, в частности в работах А.В. Акимова: «Лидерство переходит от Востока к Югу» и «Борьба за ресурсы».⁶

Еще одним аспектом, который повлиял на внедрение исламских финансов в Европе, является рост мусульманского населения, то есть здесь речь идет о развитии внутреннего рынка. В эпоху глобализации, когда стираются границы между государствами, народами и их культурами, особенно это видно на примере Европы, перед восточным обществом стоит ряд вызовов, которые очень хорошо описаны в работе А.И. Яковлева: «... под давлением процессов глобализации под сомнение была поставлена традиционная система ценностей восточного общества, вся целостная совокупность Традиции, что побуждает задуматься над перспективами цивилизационной идентичности восточного общества в будущем... По сути, главным в процессах защиты самоидентичности и осознания идентичности и личности, и общества остается наличие определенной системы ценностей, моральных норм и идеалов».⁷

На примере Турции⁸ можно увидеть, что в данном случае не все мусульмане используют исламские финансовые продукты и услуги, наоборот, большинство из них не имеют широкого понятия о них, но наличие в финансовой системе таких «этических островков» будет поддерживать мусульман в сохранении их Традиции, но в этом случае в западных странах будут практически на постоянной основе возникать культурно-религиозные противостояния между Христианством и Исламом. Как отмечает А.И. Яковлев: «Для быстро возрастающего в численности поколения молодых мусульман в Европе ислам становится серьезным маркером их культурной идентичности, духовной основой их противостояния чужой среде, чужим укладу и образу жизни. Молодые арабы, пакистанцы и турки, родившиеся в Европе, не хотят ассимилироваться. Вопрос, составит ли исламская культура реальную угрозу культуре европейской, пока остается гипотетическим, хотя только в Германии в 2008 г. было 1200 мечетей. В то же время это не означает смены религии. *Мечети вытеснят христианские храмы в Европе только в том случае, если эти храмы окажутся пустыми*».⁹

Европейским банкам рекомендуется предоставлять исламские инвестиционные решения не только своим зарубежным арабским (мусульманским) клиентам, но и местному населению, которое демонстрирует растущий спрос на продукты, соответствующие нормам шариата.¹⁰

Великобритания, не являясь страной ЕС, имеет наиболее развитый исламский финансовый сектор, в стране действуют порядка 20 организаций, предлагающих различные исламские финансовые продукты и услуги. Основные зарубежные исламские банки, работающие в Великобритании, имеют место регистрации в ОАЭ, Катаре, Кувейте, Бахрейне, Индонезии, Иордании, то есть основное ядро банков находится в странах Персидского залива. Также на рынке широко пред-

⁶ Акимов Александр Владимирович. Сценарии развития стран Востока на долгосрочную перспективу. Восточная аналитика. 2012. № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stsenarii-razvitiya-stran-vostoka-na-dolgosrochnuyu-perspektivu>.

⁷ А.И. Яковлев. Страны востока: вызов «Культурной глобализации». Вестн. Моск. ун-та. Сер. 25. Международные отношения и мировая политика. 2009. № 1. — URL: https://fmp.msu.ru/attachments/article/268/YAKOVLEV_1_2009.pdf.

⁸ Бабенкова С.Ю. Финансовая система Турции: современность, проблемы, вызовы / Отв. редактор А. В. Акимов; Ин-т востоковедения РАН. — М.: ИВ РАН, 2025. 352 с. ISBN 978-5-907994-24-9.

⁹ А.И. Яковлев. Страны Востока: вызов «Культурной глобализации». Вестн. Моск. ун-та. Сер. 25. Международные отношения и мировая политика. 2009. № 1. — URL: https://fmp.msu.ru/attachments/article/268/YAKOVLEV_1_2009.pdf.

¹⁰ Bertillo, Julius B. and Bertillo, Julius B. and Bertillo, Eva B., The Role of Islamic Financial Systems and Banking Institutions in Global Economic Recovery (May 22, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4116857> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4116857>.

ставлена исламская ипотека, казначейские и инвестиционные услуги, частное банковское обслуживание. В 2014 г. страна выпускает сукук по схеме иджара, также выпуск сукук продолжился и в 2021 г., все сукук регламентируются английским правом, однако в настоящее время правительство не озвучивало планы по дальнейшему возобновлению эмиссии.¹¹

Для включения элементов исламской финансовой индустрии в финансовую систему страны потребовалось внесение изменений в законодательство, в частности в Закон о земельном налоге была внесена поправка, отменяющая двойной гербовый сбор по ипотечным кредитам, соответствующих нормам шариата. Также важным вопросом остается регулирование исламских финансовых институтов (далее — ИФИ), здесь необходимо отметить, что в стране все финансовые компании контролируются в соответствии с единой нормативной базой. Налоговая система Великобритании очень жесткая и достаточно разветвленная, но в ней отсутствует понятие «закята». Мусульмане Великобритании могут платить закят через различные сайты с целью поддержания каких-либо проектов или фондов, но система закята не является параллельной налоговой системой.

В отличие от Великобритании в Германии действуют нормы континентального права, и если англосаксонское право, имеющее прецедент, еще можно связать по некоторым «пунктирным линиям» с исламским правом, то подходы романо-германского права с ним совсем не коррелируются. Что же касается финансово-правовых вопросов, то финансовые контракты между финансовым институтом, зарегистрированным на территории Германии, и их клиентами не регулируются исламским правом, так как с точки зрения немецкого международного частного права это невозможно.¹²

Первый ИФИ был открыт в Германии в 2015 г., при этом его создание сопровождалось значительными противоречиями на стыке религиозных доктрин и государственных правовых норм. Это был турецкий банк. Немецкий надзорный орган BaFin в течение нескольких лет не давал лицензию на осуществлении деятельности, так как в стране не выдается отдельное разрешение на ведение исламского банкинга. Банковское законодательство Германии четко повторяет нормы, правила и директивы ЕС. В 2004 г. Германия выпустила сукук по схеме «иджара», но в настоящее время на немецких торговых площадках этот продукт не торгуется и не представлен, что может говорить о затухании интереса к нему со стороны европейских инвесторов.¹³

В налоговой системе Германии, которая также является очень жесткой, отсутствует обязательство по выплате закята. В этой связи фонды закята, зарегистрированные в Германии, освобождены от некоторых видов налогов, однако обязанность каждого мусульманина, живущего на территории Германии — выплачивать налоги в казну страны, количество и величина которых варьируется в зависимости от многих факторов.¹⁴

Франция имеет самое большое по численности мусульманское население в Европе, причем большинство из них являются гражданами Франции не в первом поколении.¹⁵ Франция также стремится стать финансовым центром континентальной Европы, конкурируя в этой части с Германией и Люксембургом. Французская правовая система относительно лояльна к шариату и концепция свободы договора способствует внедрению основных принципов исламских финансов.

¹¹ THE UK: LEADING WESTERN CENTRE FOR Islamic finance — 11. 2015. — URL: <https://ceif.iba.edu.pk/pdf/TheCityUK-UKLeadingWesternCentreforIslamicFinance2015.pdf>

Islamic finance: global trends and the UK market — TheCityUK, 11.2022. — URL: <https://www.thecityuk.com/media/u00h3ri4/islamic-finance-global-trends-and-the-uk-market.pdf>.

¹² Islamic Finance in Europe — European Central Bank, 2013. — URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp146.pdf>.

¹³ Там же.

¹⁴ Stephen Maunder. The tax system in Germany: updated for 2025 — Expatica, 08.10.2025. — URL: <https://www.expatica.com/de/finance/taxes/taxes-in-germany-103978/>.

¹⁵ Jean Beaman. As French as Anyone Else: Islam and the North African Second Generation in France — The International Migration Review, Vol. 50, No. 1 (Spring 2016), pp. 41–69 (29 pages). — URL: <https://www.jstor.org/stable/43948600>.

Для проведения исламских транзакций не требуется вносить какие-либо конкретные поправки во французское законодательство. Имея в своей основе континентальную правовую систему, банковское законодательство Франции более лояльно к открытию и работе ИФИ на ее территории.¹⁶

Основная проблема во внедрении ИФИ была заключена в формировании налоговых режимов, так как только в 2009 г. были приняты новые налоговые директивы, которые гарантировали единые налоговые подходы как традиционным, так и исламским банкам. В настоящее время на рынке страны представлено 5 банков, предлагающих исламские финансовые услуги, но среди них есть те, кто работает по принципу «исламского окна». Крупнейшие французские банки — «Société Générale», «BNP Paribas», «Crédit Agricole», которые решили войти в индустрию исламских финансов, были ориентированы на внешний рынок, в основном на свои бывшие колонии, а также страны Персидского залива и Азии.¹⁷

В качестве положительного примера развития ИФИ можно отметить, что во Франции в 2012 г. действовали 6 исламских фондов, также осуществляет свою деятельность Исламский Финансовый Центр UBAF, а в 2010 г. были предприняты попытки реализации выпуска сукук. Франция имеет хорошие возможности для развития исламских финансов, особенно в секторе исламского страхования, так как французский традиционный страховой сектор является самым развитым и прибыльным в Европе.¹⁸

Люксембург всегда являлся благоприятным офшорным центром для финансов со всего мира. Внутреннее законодательство страны по своей концепции реализуют общеевропейские правовые требования. Инвестиционные фонды выбирают Люксембург в качестве реализации своих финансовых амбиций. Страна является первой в Европе, кто зарегистрировал у себя ИФИ, это произошло в 1978 г. Наряду с этим в 2009 г. Центральный банк Люксембурга стал первым европейским центральным банком, ставшим членом организации Исламского совета по финансовым услугам (ISFSB) и в 2014 г. выпускает первый суверенный сукук, который котируется на Люксембургской фондовой бирже. Согласно данным за 2013 г., в стране функционировали регулируемые и нерегулируемые исламские фонды, страна занимала третье место в мире после Саудовской Аравии и Малайзии по количеству зарегистрированных фондов.¹⁹

Наличие ИФИ в Европейских странах показывает желание финансистов открыть для себя новые рынки капитала и инвестиций, однако широкое их внедрение, которое началось более 20 лет назад, в настоящее время не принесло каких-либо больших финансовых результатов, в том числе, в рамках изменяющихся геоэкономических процессов.

Список литературы

1. Bertillo, Julius B. and Bertillo, Julius B. and Bertillo, Eva B., The Role of Islamic Financial Systems and Banking Institutions in Global Economic Recovery (May 22, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4116857> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4116857>.
2. Islamic Finance Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Islamic Banking, Islamic Insurance, Islamic Bonds, Islamic Funds), By Application (Private, Corporation), Regional Insights and Forecast to 2034 — Market Reports World, 03.12.2025. — URL: <https://www.marketreportsworld.com/market-reports/islamic-finance-market-14721978>.
3. Islamic finance: global trends and the UK market — TheCityUK, 11.2022. — URL: <https://www.thecityuk.com/media/u00h3ri4/islamic-finance-global-trends-and-the-uk-market.pdf>.
4. Islamic Finance in Europe — European Central Bank, 2013. — URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp146.pdf>.
5. Jean Beaman. As French as Anyone Else: Islam and the North African Second Generation in France. The International Migration Review, Vol. 50, No. 1 (Spring 2016), pp. 41–69 (29 pages). — URL: <https://www.jstor.org/stable/43948600>.

¹⁶ Jean-Baptiste Santelli and Racha Wylde. Islamic finance and markets in France — De Gaulle Fleurance & Associés, 01.10.2019. — URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=1194b719-f5ef-4df7-a4ac-d73eb673b29d>.

¹⁷ Там же.

¹⁸ Там же.

¹⁹ URL: <https://luxembourg.public.lu/en/invest/key-sectors/luxembourg-place-financiere.html>.

6. Jean-Baptiste Santelli and Racha Wylde. Islamic finance and markets in France – De Gaulle Fleurance & Associiis, 01.10.2019. – URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=1194b719-f5ef-4df7-a4ac-d73eb673b29d>.
7. Organisation of Islamic Cooperation (OIC) and the EU – The Diplomatic Service of the European Union, European Union, 03.08.2021. – URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/organisation-islamic-cooperation-oic-and-eu_en.
8. Regan Doherty. Qatar unlikely to be white knight for Europe banks – Reuters, 09.10.2011. – URL: <https://www.reuters.com/article/us-banks-qatar/analysis-qatar-unlikely-to-be-white-knight-for-europe-banks-idUSTRE79818G20111009/>.
9. Stephen Maunder. The tax system in Germany: updated for 2025 – Expatica, 08.10.2025. – URL: <https://www.expatica.com/de/finance/taxes/taxes-in-germany-103978/>.
10. Susanne Soederberg. On the contradictions of the New International Financial Architecture: Another procrustean bed for emerging markets? – Third World Quarterly. Journal of Emerging Areas 23(4):607-620 DOI: 10.1080/0143659022000005292). – URL: https://www.researchgate.net/publication/240521158_On_the_contradictions_of_the_New_International_Financial_Architecture_Another_procrustean_bed_for_emerging_markets.
11. The UK leading western center for Islamic finance – 11.2015. – URL: <https://ceif.iba.edu.pk/pdf/TheCityUK-UKLeadingWesternCentreforIslamicFinance2015.pdf>.
12. Usman, A.A., Huda, M.I.M., & Sa'ad, A.A. (2022). Diplomacy and the Birth of Islamic Finance As An Alternative Financing Source for The Global South. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(8), 1181– 1197.
13. Акимов А.В. Сценарии развития стран Востока на долгосрочную перспективу. Восточная аналитика. 2012. № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stsenarii-razvitiya-stran-vostoka-na-dolgosrochnuyu-perspektivu>.
14. Яковлев А.И. Страны Востока: вызов «Культурной глобализации». Вестн. Моск. ун-та. Сер. 25. Международные отношения и мировая политика. 2009. № 1. – URL: https://fmp.msu.ru/attachments/article/268/YAKOVLEV_1_2009.pdf.
15. Бабенкова С.Ю. Финансовая система Турции: современность, проблемы, вызовы / Отв. редактор А. В. Акимов; Ин-т востоковедения РАН. – М.: ИВ РАН, 2025. ISBN 978-5-907994-24-9.
16. Бабенкова С.Ю. Деньги в исламской экономике. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 82–100. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-82-100>.

References

1. Bertillo, Julius B. and Bertillo, Julius B. and Bertillo, Eva B., The Role of Islamic Financial Systems and Banking Institutions in Global Economic Recovery (May 22, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4116857> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4116857>.
2. Islamic Finance Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Islamic Banking, Islamic Insurance, Islamic Bonds, Islamic Funds), By Application (Private, Corporation), Regional Insights and Forecast to 2034 – Market Reports World, 03.12.2025. – URL: <https://www.marketreportsworld.com/market-reports/islamic-finance-market-14721978>.
3. Islamic finance: global trends and the UK market – TheCityUK, 11.2022. – URL: <https://www.thecityuk.com/media/u0oh3ri4/islamic-finance-global-trends-and-the-uk-market.pdf>.
4. Islamic Finance in Europe – European Central Bank, 2013. – URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp146.pdf>.
5. Jean Beaman. As French as Anyone Else: Islam and the North African Second Generation in France – The International Migration Review, Vol. 50, No. 1 (Spring 2016), pp. 41–69 (29 pages). – URL: <https://www.jstor.org/stable/43948600>.
6. Jean-Baptiste Santelli and Racha Wylde. Islamic finance and markets in France – De Gaulle Fleurance & Associiis, 01.10.2019. – URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=1194b719-f5ef-4df7-a4ac-d73eb673b29d>.
7. Organisation of Islamic Cooperation (OIC) and the EU – The Diplomatic Service of the European Union, European Union, 03.08.2021. – URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/organisation-islamic-cooperation-oic-and-eu_en.
8. Regan Doherty. Qatar unlikely to be white knight for Europe banks – Reuters, 09.10.2011. – URL: <https://www.reuters.com/article/us-banks-qatar/analysis-qatar-unlikely-to-be-white-knight-for-europe-banks-idUSTRE79818G20111009/>.

9. Stephen Maunder. The tax system in Germany: updated for 2025 – Expatica, 08.10.2025. – URL: <https://www.expatica.com/de/finance/taxes/taxes-in-germany-103978/>.
10. Susanne Soederberg. On the contradictions of the New International Financial Architecture: Another procrustean bed for emerging markets? – Third World Quarterly. Journal of Emerging Areas 23(4):607-620 DOI: 10.1080/0143659022000005292). – URL: https://www.researchgate.net/publication/240521158_On_the_contradictions_of_the_New_International_Financial_Architecture_Another_procrustean_bed_for_emerging_markets.
11. The UK leading western center for Islamic finance – 11.2015. – URL: <https://ceif.iba.edu.pk/pdf/TheCityUK-UKLeadingWesternCentreforIslamicFinance2015.pdf>.
12. Usman, A.A., Huda, M.I.M., & Sa'ad, A.A. (2022). Diplomacy and the Birth of Islamic Finance As An Alternative Financing Source for The Global South. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(8), 1181–1197.
13. Akimov A.V. Scenarios for the development of Eastern countries for the long term. Eastern analytics. 2012. № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stsenarii-razvitiya-stran-vostoka-na-dolgosrochnuyu-perspektivu>.
14. Yakovlev A.I. Countries of the East: the challenge of «Cultural Globalization». Vestn. Mosk. University. Ser. 25. International relations and world politics. 2009. № 1. – URL: https://fmp.msu.ru/attachments/article/268/YAKOVLEV_1_2009.pdf.
15. Babenkova S.Yu. Turkish financial system: modernity, problems, challenges/Rev. editor A.V. Akimov; Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences. – M.: IV RAS, 2025. ISBN 978-5-907994-24-9.
16. Babenkova S.Yu. Money in the islamic economy. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 1. P. 82–100. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-82-100>.

Статья поступила в редакцию 06.10.2025; одобрена после рецензирования 05.12.2025; принята к публикации 10.12.2025.

The article was submitted 06.10.2025; approved after reviewing 05.12.2025; accepted for publication 10.12.2025.



Научная статья / Original article
УДК 502.131.1 : 551.588.7 : 504.05

**Углеродные единицы как инструмент климатической политики:
методология, международный опыт и пилотная реализация
в рамках Сахалинского эксперимента**

А. В. Балабанова

*Доктор экономических наук, профессор,
Abalabanova@yandex.ru*

*Российская академия предпринимательства,
Москва, Россия*

Аннотация: В данной статье проводится комплексный анализ формирования и функционирования рынка углеродных единиц (УЕ) как ключевого инструмента декарбонизации экономики. Исследуются основные международные практики (ЕС, Китай, Казахстан), включая механизмы ценообразования, секторальное покрытие и особенности регулирования. Детально рассматривается методология расчета поглощающей способности лесов, являющаяся критически важным элементом для стран с обширными лесными массивами. Центральное место в работе занимает анализ «Сахалинского эксперимента» — первого в России регионального проекта по внедрению системы регулирования выбросов парниковых газов. Анализируются нормативно-правовая база, методологические подходы к учёту выбросов, результаты пилотного проекта и перспективы масштабирования. Особое внимание уделено взаимосвязи регионального эксперимента и обязательств РФ в рамках Парижского соглашения.

Делается вывод о том, что Сахалинский эксперимент служит важнейшим полигоном для отработки национальной системы углеродного регулирования, выявления системных вызовов и подготовки масштабирования на всю территорию Российской Федерации в контексте выполнения обязательств по второму определяемому на национальном уровне вкладу (ОНУВ-2).

Ключевые слова: углеродные единицы, углеродное регулирование, Сахалинский эксперимент, декарбонизация, ОНУВ, климатическая политика, поглощающая способность лесов, РУСАЛ, система торговли выбросами.

Благодарности: Огромную благодарность за помощь в подготовке статьи, за ценные консультации и вдохновение выражаю **Елене Гордеевой**, руководителю направления в дирекции по устойчивому развитию компании РУСАЛ, доктору юридических наук в области международного экологического права, члену комитета по экологическому праву Всемирного союза охраны природы, Европейского форума по экологическому праву, Российской академии юридических наук и Российской ассоциации международного права, участнику Российского партнерства за сохранение климата, доценту ВятГУ в области международного права.

Для цитирования: Балабанова А.В. Углеродные единицы как инструмент климатической политики: методология, международный опыт и пилотная реализация в рамках Сахалинского эксперимента. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 16–25. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-16-25>.

**Carbon units as an instrument of climate policy:
methodology, international experience and pilot implementation
within the framework of the Sakhalin experiment**

A. V. Balabanova

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,
Abalabanova@yandex.ru*

*Russian Academy of Entrepreneurship,
Moscow, Russia*

Abstract: This article provides a comprehensive analysis of the formation and functioning of the carbon unit (CU) market as a key tool for decarbonizing the economy. Major international practices (EU, China, Kazakhstan) are investigated, including pricing mechanisms, sectoral coverage and regulatory features. The methodology for calculating forest

absorbency, which is a critical element for countries with extensive forests, is discussed in detail. The central place in the work is occupied by the analysis of the Sakhalin Experiment, the first regional project in Russia to introduce a system for regulating greenhouse gas emissions. The regulatory framework, methodological approaches to accounting for emissions, the results of the pilot project and the prospects for scaling are analyzed. Particular attention is paid to the relationship of the regional experiment with the obligations of the Russian Federation under the Paris Agreement.

It is concluded that the Sakhalin experiment serves as an important testing ground for testing the national carbon regulation system, identifying systemic challenges and preparing scaling throughout the Russian Federation in the context of fulfilling obligations under the second nationally determined contribution (ONUV-2).

Keywords: carbon units, carbon regulation, Sakhalin experiment, decarbonization, ONUV, climate policy, forest absorption capacity, RUSAL, emissions trading system.

Acknowledgments: I express my deep gratitude for the help in preparing the article, for valuable advice and inspiration to **Elena Gordeeva**, Head of the direction in the Directorate for Sustainable Development of RUSAL, Doctor of Law in the field of international environmental law, Member of the Environmental Law Committee of the World Conservation Union, the European Forum on Environmental Law, Russian Academy of Legal Sciences and the Russian Association of International Law, a member of the Russian Partnership for Climate Conservation, Associate Professor of VyatSU in the field of international law.

For citation: Balabanova A. V. Carbon units as an instrument of climate policy: methodology, international experience and pilot implementation within the framework of the Sakhalin experiment. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2025. T. 24. № 4. P. 16–25. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-16-25>.

Введение

Глобальная климатическая повестка, сфокусированная на достижении целей Парижского соглашения 2015 года¹, стимулирует государства к разработке и внедрению инструментов экономического стимулирования низкоуглеродного развития. Одним из наиболее эффективных рыночных механизмов признано углеродное ценообразование, реализуемое в форме налога на выбросы или системы торговли выбросами (СТВ). В рамках СТВ создаются и обращаются углеродные единицы (УЕ) — верифицированный результат реализации климатического проекта — комплекса мероприятий, обеспечивающих сокращение (предотвращение) выбросов парниковых газов или увеличение поглощения парниковых газов.

Углеродные единицы обращаются не во всех СТВ, а лишь в тех, которые ориентированы на формирование рынка углеродных единиц, где компании торгуют квотами, а также на добровольных рынках, где УЕ генерируют проекты по компенсации выбросов другими компаниями. Иначе говоря, углеродные единицы (УЕ) — это инструмент для конкретных проектов в рамках системы торговли выбросами и климатических проектов, а не универсальный продукт каждой системы.

Каждая из углеродных единиц выражена в массе парниковых газов, эквивалентной 1 тонне углекислого газа.² Эти единицы становятся товаром, создавая финансовые стимулы для сокращения выбросов и инвестиций в «зеленые» технологии.

Основные характеристики УЕ:

- верифицируемость — подтверждение независимыми органами;
- уникальность — однократная регистрация в реестре;
- переносимость — возможность передачи между участниками;
- дополнительность — превышение базового уровня сокращения и предотвращения выбросов.

Цель данной статьи — провести научный анализ функционирования углеродных единиц на примере Сахалинского эксперимента в сопоставлении с международными практиками. Задачи исследования: 1) рассмотреть международный контекст системы торговли выбросами; 2) детализировать методологию расчета лесопоглощающей способности; 3) проанализировать результаты реализации Сахалинского эксперимента; 4) изучить кейсы ключевых участников (на примере РУСАЛа); 5) проанализировать первую сделку по продаже УЕ и оценить перспективы масштабирования эксперимента.

¹ <https://www.un.org/ru/climatechange/paris-agreement>. Дата обращения 10.11.2025.

² Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», ст. 2.

Основная часть

Российская Федерация, ратифицировавшая Парижское соглашение, задекларировала цель по достижению углеродной нейтральности к 2060 году. Важным шагом на этом пути стал так называемый Сахалинский эксперимент — пилотный проект по созданию региональной системы углеродного регулирования на территории Сахалинской области.³ Эксперимент призван стать прототипом будущей общенациональной системы, позволив на практике отработать механизмы управления, отчетности, верификации, торговли УЕ и учета лесопоглощающей способности. Место проведения первого климатического эксперимента выбран не случайно. Сахалин — единственный регион в России, который полностью расположен на островах. Всего область насчитывает 59 островов. Сахалин сочетает «зеленые» экосистемы и активную «черную» промышленность. Около 68% территории занимают леса, способные связать около 11 млн. т CO₂-экв. парниковых газов ежегодно.⁴

В Эксперимент вовлечены 35 крупнейших региональных регулируемых организаций (РРО), хозяйственная деятельность которых осуществляется на территории Сахалинской области и сопровождается выбросами парниковых газов свыше 20 тыс. т CO₂-экв. в год и соответствует критериям, утвержденным Постановлением Правительства Российской от 14.03.2022 № 355. Ключевые сектора РРО: энергетика (ГЭС, ТЭЦ), добыча углеводородов, транспорт, промышленность. Установлена цель: достижение углеродной нейтральности Сахалинской области к 31 декабря 2025 года.

Цели, задачи и механизмы реализации Сахалинского эксперимента представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Цели, задачи и механизмы реализации Сахалинского эксперимента ⁵

³ Федеральный закон от 6 марта 2022г. № 34-ФЗ «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации».

⁴ Скоков Р., Гузенко М. Сахалинский эксперимент достижения углеродной нейтральности. Энергетическая политика. № 2(180). 2023.

⁵ Аналитический бюллетень. «Актуальное в ESG-повестке» Сахалинский эксперимент: результаты и перспективы. Отчет о проведении Сахалинского эксперимента. ВЭБ РФ. Под общей редакцией Клепач А.Н. Ноябрь 2024.

Международные практики регулирования углеродных единиц включают различные механизмы, направленные на сокращение выбросов парниковых газов. Основные подходы сформировались в рамках Киотского протокола и Парижского соглашения, а также в национальных системах торговли квотами.

Европейская система торговли выбросами (EU ETS) — первая и крупнейшая в мире система торговли квотами на выбросы, действующая с 2005 г.⁶ Она функционирует по принципу «cap-and-trade»⁷: устанавливается общий предельный уровень («крышка») выбросов для охваченных секторов (энергетика, промышленность, авиация), который ежегодно снижается. Участники получают или покупают на аукционах квоты (EUA), а в конце года обязаны сдать количество квот, эквивалентное своим выбросам. Цена на EUA выросла с 5–10 евро/УЕ в начале 2010-х до 80–100 евро/УЕ в 2023–2024 гг., что стало мощным драйвером для инвестиций в возобновляемые источники энергии и модернизацию. В систему постепенно включаются новые сектора (морской транспорт), ужесточаются правила.

Китайская национальная система торговли выбросами (National ETS), официально запущенная в 2021 г., уже является крупнейшей в мире по объему покрываемых выбросов (примерно 4,5 млрд. т CO₂).⁸ На первом этапе она охватывает только энергетический сектор (более 2000 электростанций). Система также использует модель «cap-and-trade», но с акцентом на интенсивность выбросов (тонн CO₂ на МВт/ч), а не на абсолютный объем. Цены находятся в более низком диапазоне по сравнению с EU ETS (примерно 7–10 долл. США/УЕ)⁹, что отражает постепенный подход к запуску National ETS и социально-экономические приоритеты.

Система Казахстана (KZ ETS), действующая с 2013 г., представляет собой интересный пример для России в силу схожести экономической структуры (доля ТЭК). KZ ETS охватывает энергетику, промышленность и добычу угля, нефти и газа. Особенностью является наличие значительной доли бесплатного распределения квот, а также периодические вмешательства государства для стабилизации цен. Казахстанский опыт демонстрирует сложности перехода к жесткой системе «cap-and-trade» в сырьевой экономике, но подтверждает работоспособность базовых механизмов учета и торговли.¹⁰

Сравнительный анализ показывает, что успешные системы торговли выбросами характеризуются: 1) надежной системой мониторинга, отчетности и верификации (МОВ); 2) предсказуемостью и постепенным ужесточением общего предельного уровня «крышки» выбросов; 3) ограничением избыточного предложения квот; 4) прозрачностью торговых операций. Эти принципы были учтены при разработке Сахалинского эксперимента.

Учет поглощающей способности лесов — критически важный элемент для России, на леса которой приходится значительная часть поглощения CO₂. В Российской Федерации реализуются государственная программа «Развитие лесного хозяйства»¹¹, а также федеральный проект «Сохранение лесов»¹². Они включают повышение эффективности управления лесами, охрану лесов от пожаров, защиту лесов от вредных организмов, воспроизводство лесов и лесоразведение. Также с января 2025 г. в Лесном кодексе Российской Федерации закреплено понятие лесоклиматического проекта и определен порядок его реализации.¹³

⁶ European Commission. EU Emissions Trading System (EU ETS). https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en Дата обращения 10.11.2025.

⁷ <https://www.wallstreetmojo.com/cap-and-trade/> Дата обращения 10.11.2025.

⁸ Международные подходы к углеродному ценообразованию. Департамент многостороннего экономического сотрудничества Минэкономразвития.

<https://www.economy.gov.ru/material/file/c13068c695b51eb60ba8cb2006dd81c1/13777562.pdf>.

⁹ ICAP. China National ETS. 2024 Status Report. International Carbon Action Partnership. Дата обращения 10.11.2025.

¹⁰ The World Bank. Kazakhstan's Emissions Trading System. Partnership for Market Readiness, 2018. <https://www.vseмирnyybank.org/ru/news/press-release/2018/02/05/kazakhstan-launched-online-platform-for-ghg-reporting> Дата обращения 10.11.2025.

¹¹ Постановления Правительства Российской Федерации от 18.06.2025 № 918 Приоритеты и цели государственной политики в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие лесного хозяйства».

¹² <http://government.ru/news/56415/>.

¹³ Федеральный закон от 26.12.2024 г. № 492-ФЗ О внесении изменений в Лесной кодекс Российской Федерации.

Расчет поглощающей способности лесов является одним из наиболее сложных вопросов. Важнейшими факторами, влияющими на точность оценки, являются: тип леса и возраст деревьев; климатические условия региона; уровень антропогенной нагрузки.

Методология, заложенная в основу Сахалинского эксперимента и обязательств по второму определяемому на национальном уровне вкладу (ОНУВ-2), базируется на следующих принципах¹⁴:

1. Использование данных государственного лесного реестра. В качестве базовых принимаются данные о площади и запасах древостоев по материалам государственной инвентаризации лесов и лесоустройства. Расчет ведется по регионам.

2. Расчет валового поглощения (стоков). Прирост углерода в биомассе деревьев, подросте, валеже, подстилке и почве. Ключевая формула для древостоев основана на конверсионно-объемном методе: поглощение = прирост запасов древесины × коэффициент перевода в абсолютно сухую массу × доля углерода (≈ 0.5). Для Сахалина используются поправочные коэффициенты, учитывающие породный состав и бонитет лесов (показатель продуктивности леса, зависящий от почвенно-грунтовых и климатических условий (местообитания).

3. Учет эмиссии от лесных пожаров и рубок. Из валового поглощения вычитаются выбросы от пожаров (на основе данных дистанционного зондирования) и от сплошных рубок (выбросы от разложения оставшейся биомассы). Это дает показатель чистого поглощения (нетто-стока).

4. В соответствии с международными рекомендациями Межправительственной группы экспертов по изменению климата (IPCC), в ОНУВ-2 применяется консервативный подход к учету управляемых лесов, особенно в зонах вечной мерзлоты, где может происходить переход лесов из стоков в источники углерода.

Детальная методология, утвержденная для эксперимента, позволяет создавать и сертифицировать углеродные единицы на основе проектов по лесовосстановлению и лесоразведению, что открывает путь для привлечения частных инвестиций в лесной сектор.

В 2023 году в Сахалинской области стартовал лесоклиматический проект, в рамках которого на территории Поронайского лесничества на площади около 6 тыс. га до 2102 г. будет высажено около 29 млн. даурских лиственниц. В рамках проекта будет обеспечено поглощение 1,5 млн. тонн CO_2 -экв., что позволит выпустить 1,5 млн. углеродных единиц. Проект прошел валидацию Исследовательского центра «Карбоновый полигон НГУ».¹⁵

С начала реализации эксперимента в Сахалинской области наблюдается снижение нетто-выбросов парниковых газов (табл.1). За период с 2021 по 2023 гг. нетто-выбросы парниковых газов в Сахалинской области сократились почти в 2 раза — с 1367 до 732 тыс. тонн CO_2 -экв.¹⁶

Таблица 1

Динамика показателей инвентаризации выбросов и поглощений парниковых газов в Сахалинской области в 2021–2023 гг. (тыс. тонн CO_2 -экв.)¹⁷

Год	Выбросы	Поглощения	Нетто-выбросы
2021	13 122	11 756	1367
2022	12 067	11 005	1062
2023	12 021	11 289	732

¹⁴ Составлено автором на основе: Постановление Правительства Сахалинской области от 28.11.2022 № 551 «Об утверждении программы проведения эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов на территории Сахалинской области». — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/6500202211300003>. Второй определяемый на национальном уровне вклад Российской Федерации в соответствии с Парижским соглашением. Представлен в РКИК ООН. 12 декабря 2024.

¹⁵ Увеличение поглощения парниковых газов за счет реализации климатического проекта на территории Поронайского лесничества Сахалинской области. — URL: <https://carbonreg.ru/ru/projects/8/>.

¹⁶ Аналитический бюллетень. «Актуальное в ESG-повестке» Сахалинский эксперимент: результаты и перспективы. Отчет о проведении Сахалинского эксперимента. ВЭБ РФ. Под общей редакцией Клепач А.Н. Ноябрь 2024.

¹⁷ Составлено автором на основе: Аналитический бюллетень. «Актуальное в ESG-повестке» Сахалинский эксперимент: результаты и перспективы. Отчет о проведении Сахалинского эксперимента. ВЭБ РФ. Под общей редакцией Клепач А.Н. Ноябрь 2024.

К концу 2025 г. за счет реализации мероприятий, предусмотренных программой, эксперимент достиг своей цели — достижение углеродной нейтральности региона — баланса между выбросами и поглощением парниковых газов.

Исходя из данных таблицы 1, видно, что поглощения компенсируют порядка 90% региональных выбросов парниковых газов. Развитие системы оценки выбросов и поглощений, осуществляемое в рамках эксперимента, позволяет управлять данными углеродного баланса и повышать эффективность ведения хозяйственной деятельности в Сахалинской области по разным отраслям.

Результаты первой верифицированной инвентаризации выбросов и поглощений парниковых газов (2022–2023) выявила ряд системных проблем:

- высокая неопределенность данных по выбросам, особенно в секторе добычи и транспортировки угля (фугитивные выбросы метана — неконтролируемые выбросы (сбросы) загрязняющих веществ в воздух, воду или почву).
- сложности с расчетом базового уровня требований к документации, спецификаций тестирования (бейзлайна) для предприятий.
- недостаточная квалификация части верификаторов.

Несмотря на вышеуказанные сложности и проблемы, Сахалинский эксперимент привел к следующим достижениям:

- в 2023 г. в России впервые установлены квоты на выбросы парниковых газов для каждого участника эксперимента из состава региональных регулируемых организаций;
- организациями, предварительно отнесенными к РРО, была предоставлена первая в России верифицированная углеродная отчетность, по результатам анализа которой, на основании приказа Минэкономразвития России от 30.06.2023 № 467, перечень РРО был скорректирован;
- получен реальный практический опыт для функционирования полноценного реестра углеродных единиц¹⁸.

Механизмы исполнения квот на выбросы парниковых газов в рамках Сахалинского эксперимента представлены на рисунке 2.

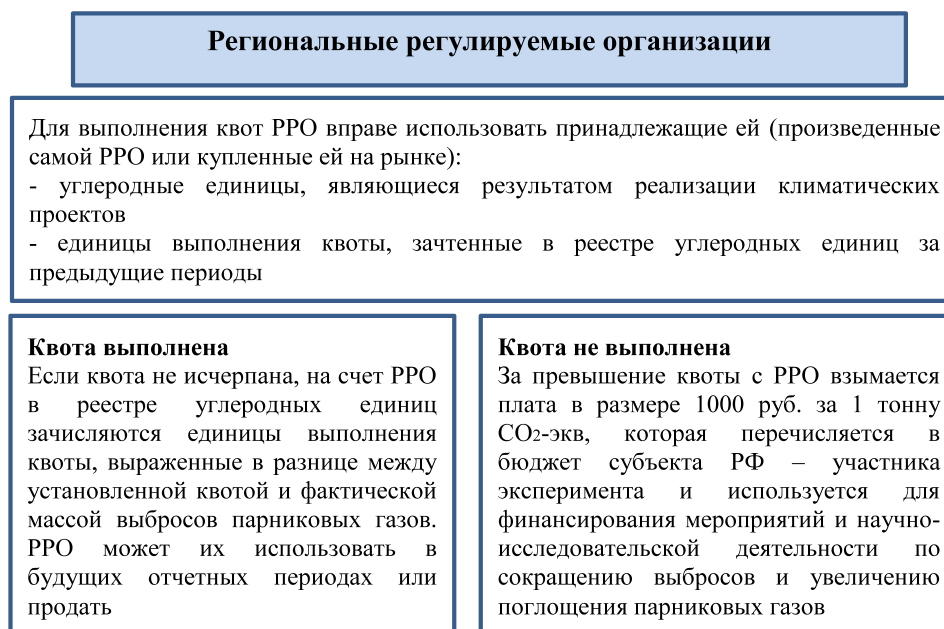


Рис. 2. Механизмы исполнения квот на выбросы парниковых газов¹⁹

¹⁸ <https://carbonreg.ru> Дата обращения 17.11.2025.

¹⁹ Аналитический бюллетень. «Актуальное в ESG-повестке» Сахалинский эксперимент: результаты и перспективы. Отчет о проведении Сахалинского эксперимента. ВЭБ РФ. Под общей редакцией Клепач АН. Ноябрь 2024.

Порядок исчисления и взимания платы за превышение квоты, а также ставка платы за превышение квоты для РРО (в размере 1000 руб. за 1 тонну CO₂-экв.) регламентируется Постановлением Правительства РФ от 05.08.2022 № 1390 «Об утверждении правил исчисления и взимания платы за превышение квоты выбросов парниковых газов в рамках проведения эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов на территории Сахалинской области», а также Постановлением Правительства РФ от 18.08.2022 № 1441 «О ставке платы за превышение квоты выбросов парниковых газов в рамках проведения эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов на территории Сахалинской области», соответственно.

РУСАЛ²⁰ — ведущая российская компания мировой алюминиевой отрасли, крупнейший производитель алюминия с низким углеродным следом внесла свой вклад в реализацию Сахалинского эксперимента. Не являясь участником эксперимента, компания РУСАЛ, уже имеющая опыт в рамках собственных климатических целей (использование гидроэнергии в алюминиевом производстве):

- провела детальный аудит выбросов по международным стандартам (GHG Protocol²¹);
- инициировала проект по повышению энергоэффективности на своих объектах, расчетный потенциал сокращения — десятки тысяч тонн CO₂ ежегодно;
- прорабатывает возможность создания карбонового полигона для мониторинга поглощения лесами с целью генерации УЕ в будущем.²²

Компания РУСАЛ реализовала лесной климатический проект, направленный на повышение поглощающей способности лесов путём лесоразведения и защиты лесных массивов. Проект направлен на авиационную охрану от пожаров более 500 тыс. га лесов в Красноярском крае. Реализация начата в 2019 г. на основании соглашения между Рослесхозом, правительством Красноярского края и РУСАЛом. Компания обеспечивает патрулирование и при необходимости тушение лесных пожаров. Мероприятия проекта включают закупку новой техники и противопожарного оборудования, а также наем, обучение и медицинское обслуживание десантников. Весной 2024 г. были верифицированы климатические результаты проекта за первый пятилетний период реализации. На счет компании в российском реестре углеродных единиц зачислены более 1,3 млн. углеродных единиц. Благодаря этому новому активу РУСАЛ уже реализовал ряд масштабных проектов, в том числе совместно с фондом «Росконгресс» компенсировал углеродный след нескольких значимых международных мероприятий и форумов.²³

В рамках Сахалинского климатического эксперимента состоялась крупнейшая на российском рынке сделка по продаже углеродных единиц. РУСАЛ продал углеродные единицы предприятию-участнику Сахалинского эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов. Углеродные единицы были зачислены на счет РУСАЛа в реестре углеродных единиц в результате реализации лесоклиматического проекта компании по охране лесов от пожаров в Красноярском крае. Участник Сахалинского эксперимента путем приобретения углеродных единиц выполнил свои экологические обязательства и уложился в установленные для него на 2024 год квоты на выбросы парниковых газов.²⁴

Опыт РУСАЛа демонстрирует, что для крупных транснациональных компаний участие в эксперименте — не только обязательство, но и возможность апробировать внутренние системы углеродного менеджмента и создать новый актив в виде «зеленых» УЕ.

В апреле 2025 г. была зафиксирована первая сделка на российском регулируемом рынке, сделка с единицами выполнения квоты.²⁵ Продавцом выступила компания «Сахалинэнерго», кото-

²⁰ <https://rusal.ru> Дата обращения 17.11.2025.

²¹ <https://ghgprotocol.org> Дата обращения 17.11.2025.

²² Пресс-релизы и отчеты об устойчивом развитии ПАО «РУСАЛ». 2023–2024 гг. <https://rusal.ru/sustainability/report/> Дата обращения 17.11.2025.

²³ Елена Гордеева, Елена Мякотникова, Никита Бибилов. Стандарты качества и экологическая ответственность в промышленности меняют практику бизнеса. Business Excellence № 1' 2025. С. 26–33.

²⁴ <https://carbonplatform.ru/novosti/tpost/5rch34u551-uglerodnie-edinitsi-rusala-prodani-uchas>. Дата обращения 17.11.2025.

²⁵ <https://carbonplatform.ru/novosti/tpost/uhohr0ijc1-sostovalas-pervaya-sdelka-s-edinitami-v>.

рой в результате модернизации оборудования удалось достичь верифицированного сокращения выбросов сверх установленной квоты. В Реестре углеродных единиц на счетах компании были зарегистрированы первые 684 единицы выполнения квот. Покупателем — «МУП “Ногликский водоканал”», чьи фактические выбросы превысили выделенную квоту. Перед организацией стоял выбор: внести плату за превышение установленного объема выбросов в бюджет региона или компенсировать невыполнение квоты углеродными активами других компаний (единицами выполнения квоты или углеродными единицами от реализации климатических проектов). Единица выполнения квоты — это верифицированный результат выполнения установленной квоты, выраженный в разнице между установленной квотой и фактической массой выбросов парниковых газов, эквивалентной одной тонне углекислого газа.²⁶

Сделка объемом 684 УЕ была проведена через биржевую площадку. Эта операция подтвердила работоспособность рыночного механизма: у компаний появился финансовый стимул сокращать выбросы (продажа излишков) и финансовые последствия за их превышение (необходимость покупки).

Опыт Сахалина является бесценным для формирования национальной политики в области защиты климата и устойчивого развития. Первый определяемый на национальном уровне вклад Российской Федерации в соответствии с Парижским соглашением (ОНУВ), представленный в 2020 г., является более амбициозным относительно предыдущих обязательств Российской Федерации и предусматривает к 2030 г. сокращение выбросов парниковых газов до 70% относительно уровня 1990 г. с учетом максимально возможной поглощающей способности лесов и иных экосистем и при условии устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития Российской Федерации.²⁷

Второй определяемый на национальном уровне вклад (ОНУВ-2) РФ, представленный в декабре 2024 года, прямо ссылается на результаты Сахалинского эксперимента.²⁸

Второй ОНУВ является последовательным и более амбициозным относительно первого ОНУВ и предусматривает сокращение выбросов парниковых газов к 2035 г. до 65–67% относительно уровня 1990 г. с учетом максимально возможной поглощающей способности лесов, иных естественных экологических систем и при условии устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития Российской Федерации.²⁹

Для достижения этой цели предполагается:

- масштабирование системы углеродного регулирования на всю страну после 2025 г. с вероятным поэтапным вовлечением секторов.
- интеграция с лесным хозяйством: создание национальной системы учета УЕ от лесовосстановительных проектов.
- увязка с международными рынками: проработка механизмов признания российских УЕ за рубежом, несмотря на текущую геополитическую ситуацию.

Заключение

Сахалинский эксперимент досрочно достиг установленную цель — достижение углеродной нейтральности Сахалинской области к 31 декабря 2025 г. и доказал возможность создания и функционирования системы торговли углеродными единицами в России. Несмотря на стартовые сложности, был отработан цикл: инвентаризация — верификация — установление квот — рыноч-

²⁶ <https://carbonreg.ru/ru/faq/>.

²⁷ Россия сообщила о своем первом определяемом на национальном уровне вкладе в реализацию Парижского соглашения. https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya_sobshchila_o_svoem_pervom_opredelyaemom_na_nacionalnom_urovne_vklade_v_realizatsiyu_parizhskogo_soglasheniya.html; <https://unfccc.int/ru/informaciya-ob-onuv/opredelyaemye-na-nacionalnom-urovne-vklady>.

²⁸ Второй определяемый на национальном уровне вклад Российской Федерации в соответствии с Парижским соглашением. Представлен в РКИК ООН. 12 декабря 2024. <https://unfccc.int/sites/default/files/2025-09/%D0%A0%D0%A4%20%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B9%20%D0%9E%D0%9D%D0%A3%D0%92.pdf>.

²⁹ https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya_predstavila_v_oon_obnovlennyy_plan_po_sokrashcheniyu_vybrosov_parnikovyh_gazov.html.

ная торговля. Опыт компании РУСАЛ показывает активное вовлечение крупного бизнеса в реализацию климатической повестки страны, а первая биржевая сделка показала возникновение рыночных стимулов. Детализированная методология учета лесных стоков, апробированная на Сахалине, станет основой для национального учета.

Успех эксперимента напрямую влияет на выполнение обязательств РФ по ОНУВ-2. Дальнейшая задача — систематизировать полученный опыт, устранить выявленные пробелы в нормативной базе и данных и на этой основе выстроить прозрачную, технологичную и экономически эффективную общенациональную систему углеродного регулирования, которая станет драйвером модернизации экономики и вкладом России в глобальные климатические усилия.

В декабре 2025 г. губернатор Сахалинской области Валерий Лимаренко провел очередное заседание комиссии Госсовета по направлению «Инвестиции», где подвел предварительные итоги реализации климатического эксперимента и распространение практик низкоуглеродного развития в субъектах России. По его словам, «2026 г. должен стать решающим, когда климатические практики Сахалинской области будут внедрены в масштабах всей страны...».³⁰ Таким образом, изначально поставленная Президентом РФ В.В. Путиным задача по распространению опыта Сахалинской области по достижению углеродной нейтральности в регионах России будет реализована.

Список источников

1. European Commission. EU Emissions Trading System (EU ETS). — URL: https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en.
2. ICAP. China National ETS. 2024 Status Report. International Carbon Action Partnership.
3. The World Bank. Kazakhstan's Emissions Trading System. Partnership for Market Readiness, 2018.
4. Гордеева Е.М., Ведерникова И. Е. Лесоклиматические проекты в России: актуальное правовое обеспечение. Теоретическая и прикладная экология. 2022. № 2. С. 209–215. DOI: 10.5750/1995-4301-2022-2-209-215.
5. Гордеева Е.М., Пугач В.Н. Парижское соглашение и «климатическая нейтральность»: роль сектора «Землепользование». Теоретическая и прикладная экология. 2021. № 3. С. 184–192. DOI: 10.25750/1995-4301-2021-3-006-000.
6. Елена Гордеева, Елена Мякотникова, Никита Бибилов. Стандарты качества и экологическая ответственность в промышленности меняют практику бизнеса. Business Excellence № 1' 2025. С. 26–33.
7. Скоков Р., Гузенко М. Сахалинский эксперимент достижения углеродной нейтральности. Энергетическая политика. № 2(180). 2023.
8. Аналитический бюллетень. «Актуальное в ESG-повестке» Сахалинский эксперимент: результаты и перспективы. Отчет о проведении Сахалинского эксперимента. ВЭБ РФ. Под общей редакцией Клепач А.Н. Ноябрь 2024.
9. Второй определяемый на национальном уровне вклад Российской Федерации в соответствии с Парижским соглашением. Представлен в РКИК ООН. 12 декабря 2024. <https://unfccc.int/sites/default/files/2025-09/%D0%A0%D0%A4%20%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B9%20%D0%9E%D0%9D%D0%A3%D0%92.pdf>.
10. Первый определяемый на национальном уровне вклад Российской Федерации в соответствии с Парижским соглашением <https://unfccc.int/ru/informaciya-ob-onuv/opredelyaemye-na-nacionalnom-urovne-vklady>.
11. Пресс-релизы и отчеты об устойчивом развитии ПАО «РУСАЛ». 2023–2024 гг. <https://rusal.ru/sustainability/report/>.
12. Технологические решения Российской Федерации для устойчивого развития. Министерство экономического развития РФ. Центр стратегических разработок. 2025.

References

1. European Commission. EU Emissions Trading System (EU ETS). — URL: https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en.
2. ICAP. China National ETS. 2024 Status Report. International Carbon Action Partnership.
3. The World Bank. Kazakhstan's Emissions Trading System. Partnership for Market Readiness, 2018.

³⁰ <https://sakhalin-news.ru/society/2025/12/16/51544.html>.

4. Gordeeva E.M., Vedernikova I.E. Forest climatic projects in Russia: current legal support. Theoretical and applied ecology. 2022. No. 2. S. 209–215. DOI: 10.5750/1995-4301-2022-2-209-215.
5. Gordeeva E.M., Pugach V.N. Paris Agreement and «climate neutrality»: the role of the sector «Land use». Theoretical and applied ecology. 2021. № 3. S. 184–192. DOI: 10.25750/1995-4301-2021-3-006-000.
6. Elena Gordeeva, Elena Myakotnikova, Nikita Bibikov. Quality standards and environmental responsibility in industry are changing business practices. Business Excellence № 1' 2025. S. 26–33.
7. Skokov R., Guzenko M. Sakhalin experiment of achieving carbon neutrality. Energy policy. № 2(180). 2023.
8. Analytical bulletin. «Relevant in the ESG agenda» Sakhalin experiment: results and prospects. Sakhalin Experiment Report. VEB RF. Edited by Klepach A.N. November 2024.
9. The second nationally determined contribution of the Russian Federation in accordance with the Paris Agreement. Submitted to UNFCCC. December 12, 2024. <https://unfccc.int/sites/default/files/2025-09/%D0%A0%D0%A4%20%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B9%20%D0%9E%D0%9D%D0%A3%D0%92.pdf>.
10. The first nationally determined contribution of the Russian Federation in accordance with the Paris Agreement <https://unfccc.int/ru/informaciya-ob-onuv/opredelyaemye-na-nacionalnom-urovne-vklady>.
11. Press releases and reports on sustainable development of PJSC RUSAL. 2023–2024 rr. <https://rusal.ru/sustainability/report/>.
12. Technological solutions of the Russian Federation for sustainable development. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Center for Strategic Research. 2025.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 19.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 19.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.



Научная статья / Original article
УДК 338.28 : 004.414.22

Оптимизация модели оценки уровня зрелости управления портфелем проектов в государственных нефтегазовых компаниях

И. Г. Головцова

*Доктор экономических наук, профессор,
golovtsova@mail.ru*

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

К. К. Молчанов

*Аспирант,
7911748565@yandex.ru*

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: Принципы устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDGs), предложенные ООН в 2015 году, кардинально изменили подходы к организации деятельности компаний во всех отраслях экономики. Скорость изменения внешней среды, цифровая трансформация, вооружённые конфликты, вирусы, нестабильная экономическая ситуация усилили потребность в совершенствовании корпоративных стратегий, направленных на достижение долгосрочной устойчивости, а также в использовании инструментов оценки зрелости управления. Современные вызовы, включая климатическую повестку и переход к низкоуглеродной экономике, требуют пересмотра подходов к управлению проектами. Оценка зрелости управления портфелем проектов является важным инструментом для повышения эффективности управления ресурсами и адаптации к изменяющейся внешней среде. В статье рассматриваются существующие модели зрелости управления проектами, и предлагается их расширение с учётом целей устойчивого развития (ESG). Обоснована необходимость внедрения новой методики оценки, включающей экологические, социальные и экономические параметры, а также определены ключевые индикаторы зрелости управления устойчивым развитием в портфельном управлении.

Ключевые слова: зрелость управления, портфель проектов, устойчивое развитие, ESG, управление изменениями.

Для цитирования: Головцова И.Г., Молчанов К.К. Оптимизация модели оценки уровня зрелости управления портфелем проектов в государственных нефтегазовых компаниях. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 26–32. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-26-32>.

Optimization of the maturity assessment model for project portfolio management in government oil and gas companies

I. G. Golovtsova

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,
golovtsova@mail.ru*

*St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia*

K. K. Molchanov

*Postgraduate student,
7911748565@yandex.ru*

*St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia*

Abstract: *The Principles of Sustainable Development (SDGs), proposed by the United Nations in 2015, have radically changed the approaches to the organization of companies in all sectors of the economy. The speed of environmental change, digital transformation, armed conflicts, viruses, and the unstable economic situation have increased the need to improve corporate strategies aimed at achieving long-term sustainability, as well as to use management maturity assessment tools. Modern challenges, including the climate agenda and the transition to a low-carbon economy, require a review of project management approaches. Project portfolio management maturity assessment is an important tool for improving resource management efficiency and adapting to a changing external environment. The article examines the existing models of project management maturity and suggests their expansion, taking into account the Sustainable Development Goals (ESG). The necessity of introducing a new assessment methodology, including environmental, social and economic parameters, is substantiated, and key indicators of maturity of sustainable development management in portfolio management are identified.*

Keywords: *maturity of management, project portfolio, sustainable development, ESG, change management.*

For citation: *Golovtsova I.G., Molchanov K.K. Optimization of the maturity assessment model for project portfolio management in government oil and gas companies. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 26–32. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-26-32>.*

Введение

Одним из наиболее эффективных инструментов диагностики текущего состояния организации является модель оценки уровня зрелости управления портфелем проектов, которая позволяет оценить уровень процессов управления и определить направления их совершенствования.

Наиболее полной специалистами признаётся модель РЗМЗ. Однако её последняя версия (2015 г.) не учитывает современные стандарты ESG (Environmental, Social, Governance) и устойчивого развития, что ограничивает её применение в условиях современных требований к корпоративному управлению.

Особенно актуально это для нефтегазовой отрасли, где управление портфелем проектов играет ключевую роль в обеспечении эффективности производства, снижении операционных рисков и реализации экологических стратегий. Несмотря на наличие стандартов РМВОК (PMI, 2021) и ОРМЗ (Kerzner, 2019), текущие методики не в полной мере учитывают специфику интеграции ESG-факторов в управление портфелем проектов.

В связи с этим цель настоящего исследования заключается в расширении модели РЗМЗ за счёт интеграции оценки зрелости процессов управления устойчивым развитием в государственных нефтегазовых компаниях.

Основная часть

Устойчивое развитие все активнее входит в повестку развития общества. Несмотря на внедрение финансовых, технологических, экономических санкций, Российская Федерация придерживается принципов устойчивого развития, предложенных в 2015 году на генеральной Ассамблее ООН¹.

Цели и задачи устойчивого развития отражены в различных указах Президента и распоряжениях Правительства: «Стратегия национальной безопасности РФ», «О национальных целях развития РФ», «Стратегия экономической безопасности» и других.

Российские компании различных отраслей экономики также придерживаются политики в области устойчивого развития, разрабатывают стратегии и инициативы, публикуют нефинансовую отчётность, взаимодействуют с рейтинговыми агентствами. Рейтинги ESG используются для оценки эффективности управления компанией и прогнозирования возможных корпоративных рисков, а также рисков в экологической и социальной сферах.

Одним из секторов, оказывающим существенное воздействие на экологическую и социальную повестку в России является нефтегазовый, где доходы бюджета составляют в среднем 40%.

На фоне значительного роста настроений, связанных с изменением климата, работой по сглаживанию социального неравенства интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-процессы компании приобретает все большее значение.

¹ Волочиенко В.А., Сорокина Л.Б. Концептуальные основы формирования портфеля проектов головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2021. № 6. DOI: 0.24412/1993-8780-2021-6-35-44.

В то же время с учетом значительного роста темпов изменения внешней среды, связанного с волатильностью спроса на углеводороды, развитие технологий, усложнение геологических запасов, санкций, а также с учетом проектного подхода, применяемого в нефтегазовой отрасли, возрастает роль процесса управления портфелем проектов в государственных нефтегазовых компаниях.

Таким образом, компаниям необходимо развивать процессы, методы, модели и инструменты управления портфелем проектов, учитывающих цели устойчивого развития.

Компании постоянно стремятся выявлять и использовать преимущества в конкурентной борьбе и производительности за счёт повышения эффективности и результативности выполнения работ. Лучшие практики продолжают развиваться по мере углубления понимания того, что обеспечивает организациям высокие результаты. Для достижения этих целей все большее значение приобретают модели управления, которые становятся основой для оценки организационного потенциала и выявления возможностей для совершенствования².

Оценку уровня зрелости управления необходимо проводить как в государственном секторе, так и коммерческих и некоммерческих организациях всех размеров и в самых разных отраслях промышленности. Результаты оценки будут способствовать реализации инициатив по изменению на стратегическом и операционном уровнях и, следовательно, представляют особый интерес для директоров портфелей, руководителей программ или проектов, руководителей центров передового опыта, менеджеров по тендерам или руководителям отделов закупок, специалистам по аудиту и обеспечению качества.

Подходы к оценке зрелости управления проектами развиваются в трудах ученых с 2001 г. Авторы раскрывают высокую зависимость между уровнем зрелости управления и достижением целей компании.³

Преимущества, которые можно получить от использования моделей, включают в себя составляющие, представленные на рисунке 1.



Рис. 1. Преимущества моделей оценки зрелости⁴

Модели обеспечивают основу, с помощью которой организации могут оценивать свои текущие показатели и разрабатывать планы улучшений с измеримыми результатами, основанные на лучших отраслевых практиках.

Проведённые исследования показали значительное повышение коэффициента окупаемости инвестиций в организациях, применяющих подход к совершенствованию процессов, осно-

² Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. Математические модели управления для руководителя и команды управления проектом. Ч. 1. Управление проектами и программами. 2014. № 1(37). С. 56–68.

³ Сорокина Л.Б. Формирование портфеля проектов: определение и анализ целей головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2022. № 4. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-40-48.

⁴ Составлено авторами.

ванный на модели зрелости.⁵ В более зрелых организациях количество дефектов сократилось на 85%, а затраты — на 75%⁶.

На сегодняшний день разработано несколько моделей оценки зрелости, позволяющие анализировать уровень развития управления проектами в компании и определить направления дальнейшего развития⁷.

Несмотря на значительное количество моделей оценок зрелости⁸, РЗМЗ является наиболее полной и качественной, по мнению ряда экспертов.⁹ Модель способствует формированию культуры непрерывного совершенствования, поощряя организации к постоянной переоценке и совершенствованию своих возможностей по управлению проектами, программами и портфелями проектов (рис. 2).

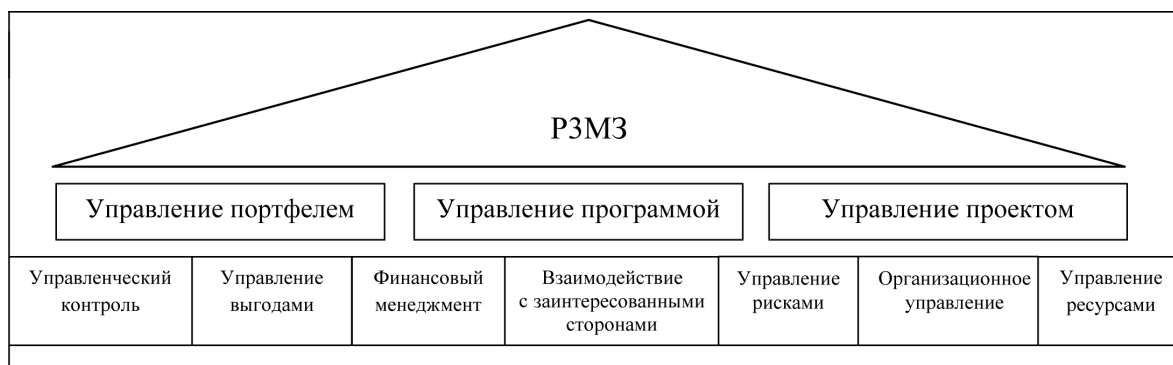


Рис. 2. Процессы управления в РЗМЗ¹⁰

Данная модель предлагает сосредоточиться на 7 ключевых процессах: управленческий контроль, управление выгодами, финансовый менеджмент, взаимодействие с заинтересованными сторонами, управление рисками, организационное управление, управление ресурсами.¹¹ Однако, с учетом ориентации на устойчивое развитие, компаниям, осуществляющим управление портфелем проектов, необходимо внедрять оценку уровня зрелости процессов, связанных с устойчивым развитием.

Оценка уровня зрелости управления портфелем проектов с учётом целей устойчивого развития требует внедрения специальных метрик и процедур, которые позволят учитывать не только традиционные показатели эффективности, но и влияние проектов на экологию, социальную сферу и экономику.¹² Предлагается использовать следующие критерии по каждой из 5 уровней зрелости (табл. 1).

Кроме того, платформа РЗМЗ предлагает 7 ключевых преимуществ организациям, стремящимся улучшить свои возможности по управлению проектами, программами и портфелями проектов (табл. 2).

⁵ Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте. — М.: КноРус, 2019. 245 с.

⁶ Agarwal S., & Kaur, H. (2020). Evaluating Software Testing Services Maturity Using CMMI-SVC Framework. arXiv preprint arXiv:2005.12570.

⁷ Чудинова Н.К. Анализ моделей зрелости управления проектами. Высшая школа экономики. 2021. 265 с.

⁸ Русякова М.С. Международные практики оценки зрелости проектного управления: актуальные проблемы и предпосылки для оценки зрелости в российских компаниях. В Сборнике трудов третьей международной научно-практической конференции «Современные стратегии устойчивого развития государства и общества в контексте глобальных вызовов» (Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. 2022. С. 757–759.

⁹ Silva A.C., & Ribeiro, P. (2021). Project Management Maturity in the Construction Industry: An Empirical Analysis of the Portuguese Context. Journal of Engineering, Project, and Production Management, 11(1), 45–55.

¹⁰ Составлено авторами.

¹¹ Сорокина Л.Б. Формирование портфеля проектов: определение и анализ целей головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2022. № 4. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-40-48.

¹² Малинина М.В. Современные модели зрелости организационного управления проектами. Управление проектами и программами. 2020. № 3(27). С. 231–238.

Таблица 1

**Критерии оценки уровней зрелости процессов управления
устойчивым развитием¹³**

Уровень	Критерий
Уровень 1 – Осведомлённость	Потребность в управлении устойчивым развитием признаётся, однако в организации отсутствуют ресурсы и система управления процессами.
Уровень 2 – Повторяемость	Организация начинает внедрять некоторые процессы и процедуры, связанные с устойчивым развитием.
Уровень 3 – Определение	Процессы документируются и формализуются.
Уровень 4 – Управление	Переход компании к активному управлению процессами устойчивого развития.
Уровень 5 – Оптимизация	Процессы управления устойчивым развитием полностью автоматизированы и интегрированы в деятельность компании.

Таблица 2

**Преимущества модели управления портфелем проектов
с учётом целей устойчивого развития¹⁴**

Преимущество	Описание
Повышение успешности проектов	РЗМЗ помогает организациям совершенствовать методы управления проектами, тем самым повышая вероятность успеха проекта с точки зрения временных, финансовых и качественных параметров
Стандартизированные процессы	Система поощряет стандартизацию процессов управления портфелями, способствуя согласованности и эффективности в рамках всей организации
Упрощение процесса принятия решений	С помощью РЗМЗ организации могут принимать обоснованные решения на основе количественных данных, обеспечивая эффективное распределение ресурсов и упреждающее управление рисками
Возможность проведения сравнительного анализа	РЗМЗ обеспечивает объективную основу для сравнения возможностей управления портфелями как внутри компании (с течением времени), так и за её пределами (с другими организациями)
План действий по улучшению	Определяя текущий уровень зрелости организации, РЗМЗ обеспечивает чёткий путь для продвижения вперёд, позволяя целенаправленно инвестировать в повышение потенциала
Улучшение взаимодействия с заинтересованными сторонами	Платформа РЗМЗ способствует более эффективному взаимодействию с заинтересованными сторонами, обеспечивая прозрачность и подотчётность, тем самым повышая доверие заинтересованных сторон
Постоянное совершенствование	РЗМЗ способствует формированию культуры непрерывного совершенствования, поощряя организации к постоянной переоценке и совершенствованию своих возможностей по управлению портфелями проектов

Уникальность РЗМЗ в том, что он рассматривает всю систему в целом, а не только процессы. Иерархический подход позволяет организациям оценить свои возможности, а затем составить дорожную карту для улучшения, расставив приоритеты по тем ключевым областям процессов, которые окажут наибольшее влияние на производительность¹⁵.

¹³ Составлено авторами.

¹⁴ Составлено авторами.

¹⁵ Demir A., & Kocabas I. (2022). Assessing Project Management Maturity in the Turkish Manufacturing Sector. International Journal of Managing Projects in Business, 15(2), 345–362.

В модели используется пятиуровневая структура, в которой уровни представляют собой ступени перехода от начальной стадии внедрения управления в компании к зрелому, обладающему структурированными процессами и постоянно стремящемуся к их улучшению (табл. 3).

Таблица 3

**Пятиуровневая структура модели оценки уровня зрелости
управления портфелем проектов¹⁶**

Уровни	Управление портфелем
Уровень 1 – понимание процесса	Признает ли Исполнительный совет организации программы и проекты и ведёт ли он неофициальный список своих инвестиций в программы и проекты? (Может отсутствовать формальный процесс отслеживания и документирования).
Уровень 2 – повторяемый процесс	Обеспечивает ли организация, чтобы каждая программа и/или проект в её портфолио выполнялись в соответствии с её собственными процессами и процедурами в соответствии с минимальным установленным стандартом? (Последовательность или координация могут быть ограниченными.)
Уровень 3 – определённый процесс	Есть ли в организации свои собственные программные и проектные процессы с централизованным управлением и могут ли отдельные программы и проекты адаптироваться к этим процессам в соответствии с конкретными программами и/или проектами. Есть ли в организации свой собственный процесс управления портфелем проектов?
Уровень 4 – управляемый процесс	Получает ли организация и сохраняет ли конкретные управленческие показатели для всего своего портфеля программ и проектов в качестве средства прогнозирования будущей эффективности? Оценивает ли организация свою способность управлять программами и проектами и соответствующим образом расставлять приоритеты?
Уровень 5 – оптимизированный процесс	Осуществляет ли организация непрерывное совершенствование процессов с помощью упреждающего управления проблемами и технологиями для портфолио, чтобы улучшить свою способность оценивать эффективность с течением времени и оптимизировать процессы?

Модель повышает шансы на то, что результаты реализации будут успешными и качественными. Это достигается путём перехода организаций от незрелости, когда риск может быть высоким, а качество низким, к зрелости, когда риск значительно снижается, а качество повышается.

По мере того, как организации продвигаются по уровням зрелости, качество и эффективность процессов и практик соответственно повышаются.

Заключение

На основании проведенного исследования существующих моделей оценки зрелости авторами разработано концептуальное расширение модели РЗМЗ за счёт внедрения отдельного процесса оценки — управления устойчивым развитием. В модели предложена структура шкалы зрелости, с учетом мнения экспертов, адаптированная под потребности государственных нефтегазовых компаний, с сохранением пятиуровневой оценки и применимостью для диагностики пробелов в реализации ESG-повестки. Она может быть использована не только для оценки текущего состояния, но и для формирования целевых программ повышения зрелости управления портфелем проектов с фокусом на устойчивое развитие, цифровизацию и управление государственными нефтегазовыми компаниями.

Применение предложенного подхода позволит нефтегазовым компаниям не только повысить эффективность управления портфелем проектов, но и минимизировать риски, связанные с изменением регуляторной среды и глобальными вызовами устойчивого развития. Внедрение ESG-ориентированных методик также способствует повышению прозрачности корпоративного управления, усилению доверия инвесторов и улучшению взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Таким образом, усовершенствованная система оценки зрелости управления портфелем проектов представляет собой инструмент стратегического управления, который позволит государ-

¹⁶ Составлено авторами.

ственным нефтегазовым компаниям адаптироваться к современным требованиям устойчивого развития, повысить уровень зрелости проектного управления и обеспечить долгосрочную устойчивость своей деятельности.

Список литературы

1. Волочиенко В.А., Сорокина Л.Б. Концептуальные основы формирования портфеля проектов головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2021. № 6. DOI: 10.24412/1993-8780-2021-6-35-44.
2. Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. Математические модели управления для руководителя и команды управления проектом. Ч. 1. Управление проектами и программами. 2014. № 1(37). С. 56–68.
3. Малинина М.В. Современные модели зрелости организационного управления проектами. Управление проектами и программами. 2020. № 3(27). С. 231–238.
4. Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте. — М.: КноРус, 2019.
5. Русякова М.С. Международные практики оценки зрелости проектного управления: актуальные проблемы и предпосылки для оценки зрелости в российских компаниях. В Сборнике трудов третьей международной научно-практической конференции «Современные стратегии устойчивого развития государства и общества в контексте глобальных вызовов». — Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. 2022. С. 757–759.
6. Сорокина Л.Б. Формирование портфеля проектов: определение и анализ целей головного предприятия. Компетентность / Competency (Russia). 2022. № 4. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-40-48.
7. Чудинова Н.К. Анализ моделей зрелости управления проектами. Высшая школа экономики. 2021.
8. Silva A. C., & Ribeiro, P. (2021). Project Management Maturity in the Construction Industry: An Empirical Analysis of the Portuguese Context. Journal of Engineering, Project, and Production Management, 11(1), 45–55.
9. Demir A., & Kocabas I. (2022). Assessing Project Management Maturity in the Turkish Manufacturing Sector. International Journal of Managing Projects in Business, 15(2), с. 345–362.
10. Agarwal S., & Kaur, H. (2020). Evaluating Software Testing Services Maturity Using CMMI-SVC Framework. arXiv preprint arXiv:2005.12570.

References

1. Volochienko V.A., Sorokina L.B. Conceptual foundations for the formation of a portfolio of projects of the parent enterprise. Competence / Competency (Russia). 2021. № 6. DOI: 10.24412/1993-8780-2021-6-35-44.
2. Voropaev V.I., Gelrud Y.D. Mathematical management models for the project manager and management team. Part 1. Project and Program Management. 2014. No. 1 (37). P. 56–68.
3. Malinina M.V. Modern models of maturity of organizational project management. Project and program management. 2020. No. 3 (27). P. 231–238.
4. Popov V.N., Kasyanov V.S., Savchenko I.P. System analysis in management. — M.: KnoRus, 2019.
5. Rusyakova M.S. International practices for assessing the maturity of project management: current problems and prerequisites for assessing maturity in Russian companies. In the Collection of Works of the Third International Scientific and Practical Conference «Modern Strategies for the Sustainable Development of the State and Society in the Context of Global Challenges». — Yekaterinburg: Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. 2022. P. 757–759.
6. Sorokina L.B. Formation of a portfolio of projects: determination and analysis of the goals of the parent company. Competence / Competency (Russia). 2022. № 4. DOI: 10.24412/1993 8780 2022 4-40-48
7. Chudinova N.K. Analysis of project management maturity models. Higher School of Economics. 2021.
8. Silva A.C., & Ribeiro, P. (2021). Project Management Maturity in the Construction Industry: An Empirical Analysis of the Portuguese Context. Journal of Engineering, Project, and Production Management, 11(1), 45–55.
9. Demir A., & Kocabas I. (2022). Assessing Project Management Maturity in the Turkish Manufacturing Sector. International Journal of Managing Projects in Business, 15(2), p. 345–362.
10. Agarwal S., & Kaur, H. (2020). Evaluating Software Testing Services Maturity Using CMMI-SVC Framework. arXiv preprint arXiv:2005.12570.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 10.11.2025; одобрена после рецензирования 10.12.2025; принята к публикации 15.12.2025.

The article was submitted 10.11.2025; approved after reviewing 10.12.2025; accepted for publication 15.12.2025.

Научная статья / Original article
УДК 336.763.3

**Инвестиционная привлекательность высокодоходных облигаций
в условиях сдерживающей монетарной политики**

П. А. Комаров

Студент,
221246@edu.fa.ru

Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

А. И. Лахтикова

Студент,
228264@edu.fa.ru

Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

Научный руководитель

Ж. Н. Тропина

Кандидат экономических наук, доцент,
ZNTropina@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

Аннотация: Статья посвящена анализу инвестиционной привлекательности облигаций третьего эшелона. Рассматривается ряд факторов, снижающих интерес к инструменту со стороны инвесторов, в том числе, рост количества дефолтов на фоне высокой ключевой ставки Банка России и снижение спреда доходности. Кроме того, в статье выделены группы наиболее надежных эмитентов, к которым относятся, в том числе, микрофинансовые организации и компании с государственной поддержкой.

Ключевые слова: долговые инструменты, высокодоходные облигации, инвестиционные риски, частные инвесторы.

Для цитирования: Комаров П.А., Лахтикова А.И. Инвестиционная привлекательность высокодоходных облигаций в условиях сдерживающей монетарной политики. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 33 – 38. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-33-38>.

**Investment attractiveness of high-yield bonds
in the context of restrictive monetary policy**

P. A. Komarov

Student,
221246@edu.fa.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

© Комаров П.А., Лахтикова А.И., Тропина Ж.Н., 2025
© Komarov P.A., Lakhtikova A.I., Tropina Zh.N., 2025

A. I. Lakhtikova

Student,

228264@edu.fa.ru

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

Scientific Supervisor

Zh. N. Tropina

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,

ZNTropina@fa.ru

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

Abstract: *The article is devoted to the analysis of the investment attractiveness of third-tier bonds. It examines a number of factors that reduce investor interest in the instrument, including the increase in the number of defaults due to the high key rate of the Bank of Russia and the narrowing of yield spreads. Furthermore, the article lists groups of the most reliable issuers, which include, among others, microfinance organizations and companies with state support.*

Keywords: *debt instruments, high-yield bonds, investment risks, individual investors.*

For citation: *Komarov P.A., Lakhtikova A.I. Investment attractiveness of high-yield bonds in the context of restrictive monetary policy. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 33–38. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-33-38>.*

В условиях жесткой денежно-кредитной политики Банка России одним из самых высокодоходных инструментов фондового рынка становятся облигации третьего эшелона, или высокодоходные облигации (ВДО). С увеличением значений ключевой ставки повышаются и ставки купонов, что повышает интерес к инструменту со стороны инвесторов. Однако сдерживающая монетарная политика повышает уровень риска инвестирования в облигации третьего эшелона, которые являются высокорисковыми и в более благоприятных для эмитента условиях.

Очевидно, что относительно высокие риски, которые неизбежно сопутствуют инвестициям в облигации третьего эшелона возможно оправдать в глазах инвестора исключительно большей доходностью, которую предлагают подобные инструменты. Второстепенными факторами, которые также могут стать стимулом для инвестирования, являются потребность диверсификации инвестиционного портфеля, а также гарантии и поручительства за эмитента со стороны государства.

Обращая внимание на требование особо высокой (самой высокой на рынке, учитывая риски) доходности, стоит отметить, что в условиях высокой процентной ставки привлекательность высокорисковых инструментов (к которым относятся облигации третьего эшелона) закономерно снижается. Ведь та доходность, которая 5 лет назад считалась высокой (18–20%), сегодня считается не особо привлекательной в случае если есть необходимость привлечь новых инвесторов. Чтобы понять, насколько сильно сократилась разница в доходности между более надежными долговыми инструментами и облигациями третьего эшелона, достаточно посмотреть на динамику спредов доходностей облигаций с различным уровнем кредитного рейтинга к ОФЗ (рис. 1).¹ Приведенный график четко демонстрирует более быстрое снижение кредитного спреда ВДО по сравнению со спредом бумаг, относящихся к группам более высоких кредитных рейтингов.

Рост ключевой ставки в предыдущие два года обусловил и рост количества дефолтов некрупных эмитентов, что негативно сказывается на уровне доверия инвесторов к бумагам этого сегмента.

Основными держателями высокорисковых облигаций традиционно являются физические лица (рис. 2). Это связано, во-первых, с возрастанием интереса населения к инструментам фондового рынка. Во-вторых, с меньшими санкционными рисками эмитентов ВДО в сравнении с крупными

¹ См. подробнее. Комаров П.А. Назаров А.О. Облигации третьего эшелона: проблемы размещения и обращения. Вестник Академии знаний. 2025. №5(70). С. 510–514.

заемщиками. И, в-третьих, с тем, что институциональные инвесторы (банки, страховые компании, государственные организации), как правило, гораздо больше опасаются рисков ликвидности и дефолтов, а потому предпочитают более надежные облигаторные инструменты (с более высоким рейтингом).

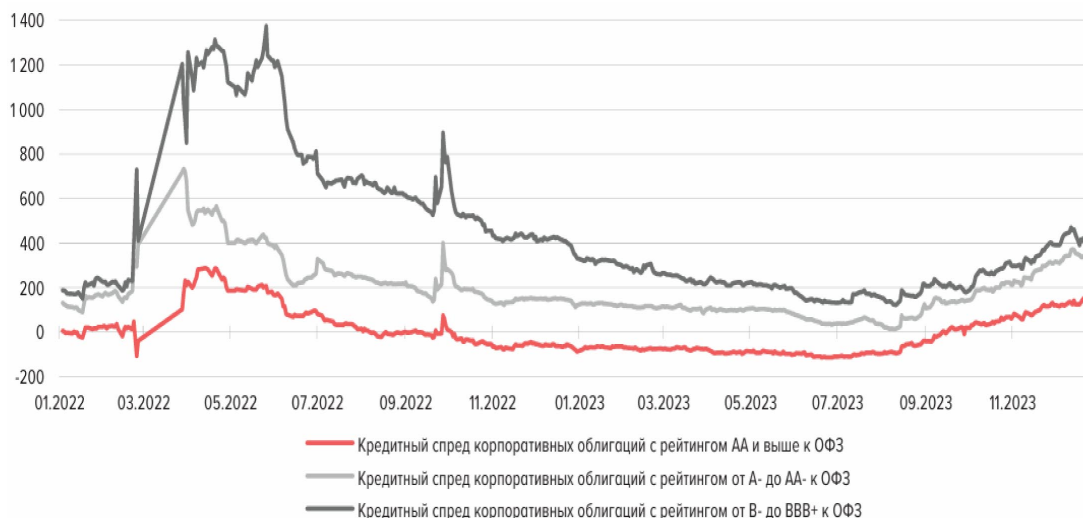


Рис. 1. Динамика спредов доходностей облигаций с различным уровнем кредитного рейтинга к ОФЗ ²

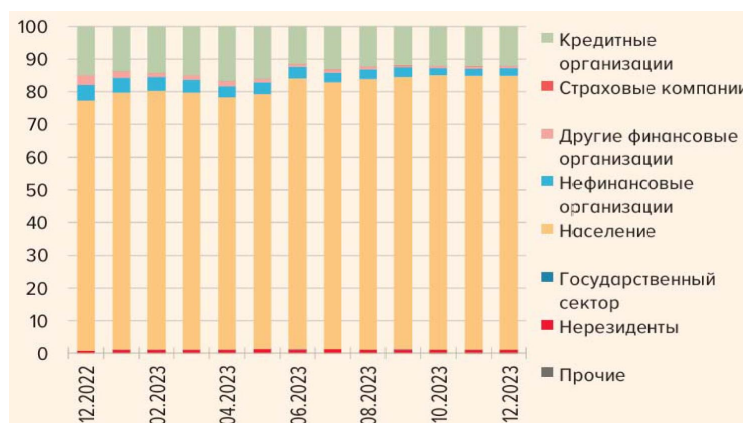


Рис. 2. Структура держателей ВДО ³

Традиционно профессиональные инвесторы придерживаются невысокого мнения о физических лицах, которые инвестируют в столь высокорисковые инструменты (вследствие многолетних примеров несостоятельности таких активов, облигации третьего эшелона в среде профессиональных инвесторов получили жаргонное название «мусорные облигации»). Принято считать, что в большинстве случаев инвестирование в высокодоходные облигации связано с недостатком знаний, отсутствием полноценного понимания принимаемых кредитных рисков, рисков ликвидности и дефолтности.

Отчасти такое отношение действительно оправдано, поскольку грамотное инвестирование в облигации третьего эшелона сопряжено с рисками и трудностями, с которыми необходимо считаться любому инвестору:

² Данные Банка России. — URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/48944/fi_review_2023.pdf (дата обращения: 18.08.2025).

³ Данные Банка России. — URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/48944/fi_review_2023.pdf (дата обращения: 18.08.2025).

1. Высокий риск дефолта.

Облигации третьего эшелона эмитируют небольшие компании, которые не имеют возможности получить финансирование на более благоприятных условиях. Это уже само по себе свидетельствует о том, что их финансовое состояние не является стабильным.

2. Риск потери капитала.

Если эмитент не сможет выполнить свои обязательства, инвестор может потерять значительную часть вложений. В отличие от акций, где риск компенсируется потенциально неограниченной доходностью, в ВДО доходность фиксирована, а риски остаются крайне высокими. Хотя стоит отметить, что применение «плавающей» процентной ставки может во многом нивелировать это различие.

3. Необходимость постоянного мониторинга.

ВДО требуют активного управления и постоянного внимания. Небольшие эмитенты редко попадают в новостной поток, а потому любые изменения в их деловой ситуации необходимо отслеживать самостоятельно. Это требует времени и глубокого анализа. Если вовремя не заметить ухудшение финансового состояния компании и не «выйти из позиции», то можно понести значительные убытки.

4. Серьезная ограниченность, либо непрофессиональная подача информации при коммуникации с инвесторами, затрудняющие анализ реального финансового состояния компании и прогнозирования дефолтных ситуаций.

Данный аспект подтверждает существующие проблемы, описанные ранее. Финансовая и операционная отчетность зачастую являются недостаточно информативными, а границы их консолидации не отражают реального движения денежных средств.

5. Требуется высокая диверсификация.

Диверсификация позволяет распределить риски и уменьшить влияние колебаний цен на отдельные облигации на общий результат портфеля. Чтобы снизить высокие риски в портфеле с облигациями третьего эшелона, необходима высокая диверсификация. Но чем больше эмитентов, тем сложнее следить за каждым из них. Для частного инвестора это практически невозможно.

6. Облигация — это защитный актив.

Традиционно инвестирование в облигации предполагает желание снизить риск портфеля, потому как облигация — это исторически менее рискованная бумага, чем акция. Однако высокодоходные облигации, напротив, увеличивают рискованность инвестиций и являются в большинстве своем, скорее, спекулятивным, нежели сберегательным инструментом, предполагая необходимость постоянно «заходить» и «выходить» из позиции.

Однако стоит отметить, что среди облигаций третьего эшелона можно выделить группы эмитентов, к которым даже в среде профессиональных инвесторов относятся с относительно большим доверием.

В первую очередь, это эмитенты, пользующиеся поддержкой АО «Корпорация МСП» и входящие в Сектор Роста на Московской бирже. Государственная поддержка эмитента в значительной степени увеличивает мотивацию инвестора к приобретению бумаги, поскольку он понимает, что компания, во-первых, уже прошла ряд серьезных проверок на финансовую устойчивость и доходность. Во-вторых, часть купонных выплат по облигациям может осуществляться непосредственно из бюджета государства.⁴ И, в-третьих, компания-эмитент сможет рассчитывать на дальнейшую поддержку государства в период кризиса, что снизит риск банкротства и дефолта.

Кроме того большим доверием пользуются микрофинансовые организации, выпускающие свои облигации. Облигации микрофинансовых организаций (МФО) — заметный сегмент рынка высокодоходных бумаг с долей около 4% в общем объеме эмиссии.⁵ Повышенное доверие к та-

⁴ Векторная переориентация системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях структурных изменений в российской экономике / Ю.И. Дубова, М.Т. Кожухова, А.С. Трудников, В.В. Ярахмедова. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 11. С. 7297–7312. DOI 10.18334/epp.15.11.124067. EDN PLPBHT.

⁵ Облигации микрофинансовых компаний: есть ли идея в бондах МФО? — URL: <https://boomin.ru/publications/article/obligatsii-mikrofinansovykh-kompaniy-est-li-ideya-v-bondakh-mfo>. Дата обращения 10.09.2025.

ким организациям (несмотря на известную степень аморальности такого рода бизнеса) вызвано устойчивым ростом долговых портфелей с тенденцией к ускорению (рис. 3), а также надёжностью и высокой платежеспособностью эмитентов, среди которых на данный момент не было ни одного дефолта.

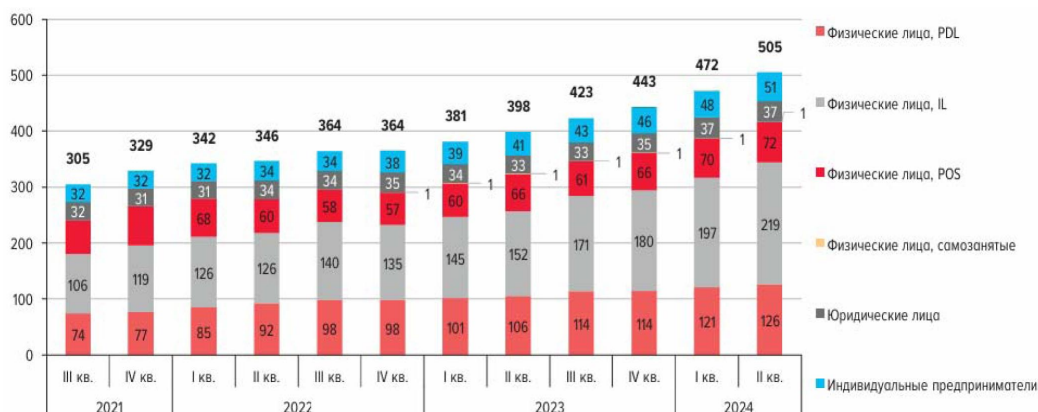


Рис. 3. Структура портфеля микрозаймов, на конец отчетного периода (млрд. рублей) ⁶

После начала СВО произошла переоценка рисков во всех эшелонах и отраслях. На сегодняшний день облигации микрофинансовых организаций являются наиболее доходными инструментами в сегменте ВДО, что делает их особенно привлекательными для инвесторов. При этом отрасль демонстрирует относительно стабильную динамику в условиях текущего кризиса: портфели продолжают увеличиваться, а уровень просроченной задолженности растет незначительно. В целом микрофинансовые компании обладают большей устойчивостью к долгосрочным негативным макроэкономическим тенденциям, поскольку они предлагают более предсказуемые и в определенной мере менее рискованные краткосрочные кредиты.⁷

Спрос физических лиц на инвестиции в микрофинансовые компании (МФК) продолжает расти, однако их доля в общем объеме задолженности компаний остается невысокой (средства, инвестированные в МФК, не участвуют в системе страхования вкладов в отличие от депозитов). Во втором квартале 2024 г. количество инвесторов в МФК, не относящихся к числу их учредителей, составило 2,7 тысяч, что соответствует росту на 18% в сравнении с предыдущим кварталом и на 55% в годовом выражении. Средний размер вложений на одного такого инвестора вырос с 5,3 до 5,7 миллиона рублей.

На 30 августа 2024 года доходность, предлагаемая пятью крупнейшими по объему привлекаемых средств физических лиц МФК, на 12-месячном горизонте находилась в диапазоне 13–20% (после удержания НДФЛ и выплаты процентов по окончании срока). При этом максимальная ставка по депозитам в кредитных организациях, обеспечивающих привлечение наибольшего количества физических лиц, для этого периода составила около 17,5%⁸.

Таким образом, в глазах инвесторов облигации третьего эшелона являются высокорисковым инструментом, что подразумевает повышенную вероятность дефолта, потери капитала и требует тщательного анализа и диверсификации портфеля. Тем не менее отдельные группы эмитентов, такие как компании, входящие в Сектор Роста на Московской бирже, и микрофинансовые организации, демонстрируют повышенную надежность, привлекая внимание инвесторов.

⁶ Данные Банка России. — URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/50643/review_mfi_24Q2.pdf (дата обращения: 18.08.2025).

⁷ Банк России. Обзор ключевых показателей микрофинансовых институтов. — URL: https://cbr.ru/analytics/microfinance/review_mfo/. Дата обращения: 18.08.2025.

⁸ Там же.

Дальнейшее развитие этого сегмента рынка зависит от совершенствования и расширения мер государственной поддержки, повышения финансовой грамотности инвесторов и прозрачности эмитентов, что позволит снизить риски и увеличить доверие к инструменту.

Список литературы

1. Векторная переориентация системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях структурных изменений в российской экономике / Ю.И. Дубова, М.Т. Кожухова, А.С. Трудников, В.В. Ярахмедова. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 11. С. 7297–7312. DOI 10.18334/ep.15.11.124067. EDN PLPBHT.
2. Комаров П.А. Специфика деятельности эмитентов и инвесторов на рынке облигаций третьего уровня листинга. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 24–29. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-24-29>.
3. Комаров П.А. Назаров А.О. Облигации третьего эшелона: проблемы размещения и обращения. Вестник Академии знаний. 2025. №5(70). С. 510–514.
4. Лахтикова А.И. Рынок облигаций третьего эшелона в условиях жесткой денежно-кредитной политики. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 30–37. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-30-37>.
5. Новиков Ю., Кузнецов А., Фаталиев А., Соколов Р., Александров Д. Год кардинальных изменений ожиданий и настроений участников рынка. CbondsReview. 2024. № 1. С. 28–37.
6. Тропина Ж.Н. Специфика выпуска и обращения коммерческих облигаций. Контентус. 2018. № 7(72). С. 19–24.
7. Тропина Ж.Н. Не в деньгах счастье... Коммерческие бумаги как инструмент привлечения финансовых ресурсов. Российское предпринимательство. 2004. № 11. С. 64–67.
8. Тропина Ж.Н. Не в деньгах счастье... Коммерческие бумаги как инструмент привлечения финансовых ресурсов. Российское предпринимательство. 2004. № 9. С. 68–71.
9. Тропина Ж.Н. Размещение денежных средств на российском финансовом рынке частными инвесторами. Вестник ИЭАУ. 2020. № 28. С. 6.

References

1. Vector reorientation of the system of state support for small and medium-sized businesses in the context of structural changes in the Russian economy / Yu.I. Dubova, M.T. Kozhukhova, A.S. Trudnikov, V.V. Yarakhmedova//Economics, Entrepreneurship and Law. 2025. T. 15, No. 11. S. 7297–7312. DOI 10.18334/ep.15.11.124067. EDN PLPBHT.
2. Komarov P.A. The specifics of issuers' and investors' activities in the third-tier bond market. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 24–29. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-24-29>.
3. Lakhtikova A.I. The third-tier bond market in the context of tight monetary policy. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 30–37. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-30-37>.
4. Komarov P.A., Nazarov A.O. Bonds of the third echelon: problems of placement and circulation//Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. № 5(70). P. 510–514.
5. Novikov Yu., Kuznetsov A., Fataliev A., Sokolov R., Alexandrov D. Year of fundamental changes in expectations and moods of market participants. CbondsReview. 2024. № 1. S. 28–37.
6. Tropina Zh.N. Specifics of the issue and circulation of commercial bonds. Contentus 2018. № 7(72). S. 19–24.
7. Tropina Zh.N. Not in money happiness... Commercial papers as a tool to attract financial resources. Russian entrepreneurship. 2004. № 11. S. 64–67.
8. Tropina Zh.N. Not in money happiness... Commercial papers as a tool to attract financial resources. Russian entrepreneurship. 2004. № 9. S. 68–71.
9. Tropina Zh.N. Placement of funds in the Russian financial market by private investors. IEA Bulletin. 2020. № 28. S. 6.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 03.11.2025; одобрена после рецензирования 08.12.2025; принята к публикации 15.12.2025.

The article was submitted 03.11.2025; approved after reviewing 08.12.2025; accepted for publication 15.12.2025.

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE ECONOMY

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-4-39-45



Научная статья / Original article
УДК 005.2 : 334.02

Анализ корреляции корпоративной стратегической гибкости и динамической адаптивности к рыночной среде

Го Юаньюань

Заместитель директора по операциям,
7772277@qq.com

Уси Итянь Сяолоу Лейн Операционная компания,
Уси, Китай

Аннотация: В условиях стремительного развития современного бизнеса организационная гибкость стала краеугольным камнем успеха. Компании сталкиваются с целым рядом проблем: от технологических достижений до изменений в потребительских предпочтениях и глобальных экономических колебаний. В этой динамичной среде способность быстро и эффективно адаптироваться имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности и устойчивости. Выявлена тесная взаимосвязь между стратегической гибкостью и способностью к динамической адаптации к рыночной среде. Однако существующее соотношение между ними страдает от ряда проблем, включая неправильное понимание стратегической гибкости, приводящее к дисбалансу в исполнении, жесткие организационные структуры, препятствующие стратегической гибкости, и недостаточные возможности стратегического прогнозирования со стороны руководства.

Ключевые слова: малый бизнес, рыночная среда, гибкость, адаптивность, внешняя среда, стратегия, изменения, проблемы, перспективы.

Для цитирования: Го Юаньюань. Анализ корреляции корпоративной стратегической гибкости и динамической адаптивности к рыночной среде. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 39 – 45. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-39-45>.

An Analysis of the Correlation between Corporate Strategic Flexibility and Dynamic Adaptability to the Market Environment

Guo Yuanyuan

Deputy Director of Operations,
7772277@qq.com

Wuxi Yitian Xiaolou Lane Operating Company, Ltd.,
China, Wuxi

Abstract: In the rapidly evolving modern business environment, organizational agility has become a cornerstone of success. Companies face a wide range of challenges, from technological advancements to shifts in consumer preferences and global economic fluctuations. In this dynamic environment, the ability to quickly and effectively adapt is crucial to maintaining competitiveness and sustainability. A close relationship between strategic flexibility and the ability to dynamically adapt to the market environment has been identified. However, the existing relationship between them suffers from a number of problems, including a misunderstanding of strategic flexibility, leading to an imbalance in execution, rigid organizational structures that hinder strategic flexibility, and insufficient strategic forecasting capabilities on the part of management.

© Го Юаньюань, 2025

© Guo Yuanyuan, 2025

Keywords: *small business, market environment, flexibility, adaptability, external environment, strategy, change, challenges, prospects.*

For citation: *Guo Yuanyuan. An Analysis of the Correlation between Corporate Strategic Flexibility and Dynamic Adaptability to the Market Environment. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 39 – 45. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-39-45>.*

В условиях бурного развития цифровой экономики рыночная среда меняется беспрецедентными темпами. Потребительские запросы становятся все более персонализированными, технологические инновации ускоряются, а границы отраслевой конкуренции размываются, что значительно увеличивает неопределенность, с которой сталкиваются предприятия. Соответствующие исследования показывают, что за последние пять лет более 20% из 500 крупнейших компаний мира покинули список из-за неспособности адаптироваться к изменениям рынка, что подчеркивает важность динамической адаптивности для выживания и развития компании¹.

Впервые термин «стратегическая гибкость» предложил американский ученый И. Ансофф. Он понимал ее как предпосылку подготовки, которая дает возможность организации готовиться к возможным неожиданным изменениям как внутри организации, так и во внешней среде².

В современных условиях, под стратегической гибкостью следует понимать способность компании оперативно и эффективно корректировать или менять свою стратегию, в ответ на любые изменения как внутренней, так и внешней среды, не отменяя своих долгосрочных планов и целей.

Стратегическая гибкость, как ключевая способность предприятий справляться с неопределенностью, позволяет им быстро корректировать свои стратегии в сложных условиях и сохранять конкурентное преимущество. Поэтому глубокое изучение взаимосвязи между стратегической гибкостью компании и динамической адаптивностью к рыночной среде, а также предложение стратегий оптимизации имеют большое значение для повышения конкурентоспособности компании.

В сложной и постоянно меняющейся рыночной среде стратегическая гибкость компании и динамическая адаптивность к рыночной среде демонстрируют тесную и взаимозависимую связь³. Эта взаимосвязь отражается в том, что стратегическая гибкость обеспечивает внутреннюю поддержку динамической адаптивности, в то время как динамическая адаптивность является внешним проявлением стратегической гибкости в рыночной практике.

Способность динамично адаптироваться к рыночной среде является прямым отражением стратегической гибкости предприятия. Когда предприятие успешно использует стратегическую гибкость для реагирования на изменения рынка и добивается расширения бизнеса, увеличения доли рынка и роста прибыли, это означает, что его динамическая адаптивность повысилась. Если стратегическая гибкость предприятия недостаточна, ему будет сложно быстро корректировать свою стратегию, что приведет к снижению динамической адаптивности, проявляющемуся в медленной реакции рынка и т. д.

Проблемы взаимосвязи между стратегической гибкостью предприятия и динамической адаптивностью к рыночной среде:

1. Непонимание стратегической гибкости приводит к дисбалансу в ее реализации. Во-первых, существует расплывчатое понимание концепции стратегической гибкости. Предприятия не смогли точно уловить многомерные коннотации гибкости ресурсов, гибкости возможностей и организационной гибкости, охватываемые стратегической гибкостью и просто отождествляют ее с гибкостью бизнес-адаптации. В процессе разработки стратегии некоторые компании сосредотачиваются только на локальных корректировках в производстве или маркетинге, пренебрегая синергетической оптимизацией других ключевых областей, таких как НИОКР и цепочка поставок, что приводит

¹ Чжан Давэй. Адаптивная корректировка корпоративной финансовой стратегии в новых экономических условиях. Маркетинг проверенных временем брендов, 2025(10). С. 149.

² Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. — М., 2009, С. 65.

³ Мартынова Ю.А. Инновационные стратегии и управление изменениями в промышленном комплексе: адаптация к рыночным условиям и технологическим тенденциям. Инновации и инвестиции. 2023. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-strategii-i-upravlenie-izmeneniyami-v-promyshlennom-komplekse-adaptatsiya-k-dinamicheskim-rynochnym-usloviyam-i> (дата обращения: 10.11.2025).

к отсутствию систематической реализации стратегической гибкости. Во-вторых, некоторые компании рассматривают временные меры по преодолению рыночных колебаний как стратегическую гибкость, чрезмерно полагаясь на краткосрочные тактики, такие как снижение цен и акции. Когда меняется рыночный спрос, они не пересматривают свои бизнес-модели со стратегической точки зрения, что приводит к пассивному реагированию и затрудняет создание устойчивого гибкого конкурентного преимущества. В-третьих, стратегические цели не определены четко. При внедрении гибких стратегий компаниям не хватает четкой целевой ориентации и интеграции гибких стратегий с долгосрочным видением развития, что приводит к распылению ресурсов по множеству второстепенных направлений. Это не только не позволяет эффективно реагировать на изменения рынка, но и снижает конкурентоспособность основных видов деятельности. В-четвертых, недостаточно понимания динамической природы стратегической гибкости. Компании игнорируют постоянно меняющуюся рыночную среду, рассматривая стратегическую гибкость как разовый план, а не как динамичный процесс адаптации. После разработки гибких стратегий они не создают механизмов регулярной оценки и обновления. Когда в рыночной среде происходят новые изменения, они продолжают использовать устаревшие стратегические решения, что приводит к разрыву между стратегией и реальными потребностями.

2. Жесткая организационная структура препятствует стратегической гибкости. Иерархическая организационная структура слишком многоуровневая. В традиционной пирамидальной организационной структуре информация для принятия решений должна передаваться через несколько уровней, что приводит к искажениям и задержкам в передаче информации. К тому времени, как сигналы об изменениях рынка доходят от рядовых сотрудников до высшего руководства, наилучшая возможность для принятия решения часто упускается, что влияет на своевременность стратегических корректировок компании. Между подразделениями существуют жесткие барьеры, затрудняющие сотрудничество. Подразделения предприятия ориентированы на выполнение функций, формируют независимые целевые подразделения и не обладают эффективными механизмами коммуникации и сотрудничества. Столкнувшись с изменениями рынка, требующими межведомственного взаимодействия, подразделения испытывают трудности с быстрой интеграцией ресурсов из-за несогласованности целей и неравномерного распределения ресурсов, что препятствует эффективной реализации гибких стратегий. В организационной структуре наблюдается несоответствие между обязанностями и полномочиями. Некоторые подразделения несут слишком много обязанностей, но не обладают соответствующими полномочиями по принятию решений, что приводит к ограничению действий при стратегических корректировках, в то время как другие подразделения обладают слишком большими полномочиями, но не имеют эффективного контроля, что может легко привести к ошибкам в принятии решений и повлиять на эффективность реализации стратегии⁴.

3. Недостаточные возможности руководства в области стратегического прогнозирования. Отсутствие систематической системы мониторинга рынка. Руководство не разработало механизм мониторинга, охватывающий множество аспектов, таких как макроэкономика, отраслевые тенденции и технологические изменения, и не способно всесторонне собирать рыночную информацию, что приводит к «слепым пятнам» в восприятии изменений рыночной среды⁵. При проведении анализа рынка руководство чрезмерно полагается на традиционный опыт и суждения, реже используя современные аналитические инструменты, такие как анализ больших данных. Это не позволяет глубже понять глубинные тенденции и закономерности, лежащие в основе данных, что затрудняет точное прогнозирование рыночных изменений.

⁴ Пэй Шань. Исследование влияния корпоративной стратегической гибкости на устойчивое конкурентное преимущество в условиях нестабильной окружающей среды. Чанша: Центральный южный университет лесного хозяйства и технологий, 2024. С. 28.

⁵ Тун Цзыцян, Ли Буси, Ян Лэй. Инновации в бизнес-модели и стратегическая гибкость технологических стартапов: многофакторный анализ на основе мер по адаптации предпринимательства. Исследования в области управления наукой и технологиями, 2024, 44(1). С. 21.

Стратегическое видение ограничено текущими направлениями бизнеса. Руководство фокусируется на существующих продуктах, группах клиентов и конкурентной среде, игнорируя потенциальные угрозы, такие как развивающиеся рынки, что приводит к неспособности оперативно выявлять возможности и проблемы для преобразования рыночного ландшафта.

Процессы стратегического обсуждения и принятия решений являются закрытыми. Принятие корпоративных стратегических решений основано преимущественно на субъективных суждениях руководства, без эффективного участия внешних экспертов и рядовых сотрудников. Стратегические обсуждения не в полной мере учитывают различные точки зрения, что приводит к отсутствию полноты и объективности стратегических прогнозов и затрудняет работу в сложной и постоянно меняющейся рыночной среде.

4. Несовершенные механизмы внешнего взаимодействия ограничивают адаптивность. Отсутствуют механизмы глубокого взаимодействия между компанией, поставщиками и дистрибьюторами; обмен информацией осуществляется только на уровне транзакций. При изменении рыночного спроса компания не может оперативно координировать действия с предприятиями, расположенными выше и ниже по цепочке поставок, для корректировки производственных планов, логистики и стратегий продаж, что приводит к медленному реагированию цепочки поставок.

Сотрудничество между промышленностью, наукой и исследованиями носит поверхностный характер. Сотрудничество между предприятиями и университетами в основном представляет собой краткосрочные проекты, не имеющие долгосрочных и стабильных механизмов совместной инновационной деятельности. Это не позволяет в полной мере интегрировать внешние интеллектуальные ресурсы, что затрудняет повышение рыночной адаптивности посредством технологических инноваций.

Предложения по взаимосвязи между корпоративной стратегической гибкостью и динамической адаптивностью к рыночной среде:

1. Уточнение смысла стратегической гибкости и унификация стандартов понимания:

- Проведение систематического обучения по теории стратегической гибкости. Руководство компании и основные сотрудники должны участвовать в специализированном обучении под руководством экспертов по стратегическому менеджменту, чтобы систематически объяснять определения, характеристики и взаимосвязи гибкости ресурсов, гибкости возможностей и организационной гибкости, которые охватываются стратегической гибкостью. Благодаря анализу отраслевых эталонных случаев, можно помочь сотрудникам понять основную роль стратегической гибкости в реагировании компании на изменения рынка, что помогает гарантировать, что весь персонал имеет четкое и точное понимание концепции стратегической гибкости.
- Разработка Руководства по интеграции стратегической гибкости с корпоративной стратегией. Стратегический отдел компании совместно с агентствами управленческого консалтинга должен разработать «Руководство по внедрению стратегической гибкости», чтобы прояснить путь интеграции стратегической гибкости с долгосрочной стратегией развития компании и годовым бизнес-планом. В руководстве должны быть подробно описаны конкретные требования к стратегической гибкости в каждом сегменте бизнеса, что помогает предприятиям разрабатывать гибкие стратегии в области НИОКР, производства и маркетинга, избегая упрощения стратегической гибкости до локализованных бизнес-корректировок.
- Создание системы управления целевыми показателями стратегической гибкости. Предприятия должны сформулировать четкие стратегические цели, основанные на рыночных тенденциях и собственном видении развития. Эти цели должны быть разбиты на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные задачи с количественными показателями для каждого этапа с точки зрения гибкости распределения ресурсов, скорости организационного реагирования и возможностей технологических инноваций. Благодаря ориентации на цель, предприятия могут сосредоточиться на ключевых областях при внедрении стратегической гибкости, избегая распыления ресурсов.
- Создание динамического механизма корректировки стратегической гибкости. Предприятия должны создать регулярную систему стратегической оценки, организовывать ежеквар-

тальные совещания по стратегическому обзору, анализировать эффективность внедрения стратегической гибкости в свете изменений рынка и оперативно корректировать стратегии стратегической гибкости на основе результатов оценки, оптимизировать систему ответственности за внедрение стратегической гибкости. На подобных совещаниях должны проясняться конкретные обязанности каждого отдела при внедрении стратегической гибкости и создана группа для координации ресурсов отделов, устранения барьеров между отделами и обеспечения бесперебойного потока информации в процессе внедрения стратегической гибкости.

- Построить систему оценки эффекта стратегической гибкости. Предприятия должны разработать индикаторы оценки, которые включают такие измерения, как эффективность распределения ресурсов, организационная координация и скорость реакции рынка, а также использовать такие инструменты, как сбалансированная система показателей, для количественной оценки эффективности внедрения стратегической гибкости.

Выбор методик расчета эффективности распределения ресурсов зависит от контекста. Так, данный показатель может оцениваться по соотношению результата работы и затрат. Учитываются показатели рентабельности продукции, основной деятельности (издержек), а также рентабельность производственных фондов. Также может быть использован метод оценки эффективности использования ресурсов с помощью ключевых показателей эффективности (KPI). Они позволяют количественно оценить, как использование ресурсов способствует достижению бизнес-целей, например — выработке, оборачиваемости или снижению простоев оборудования. Либо же метод выбирается с учетом приоритетов и реальных потребностей конкретного проекта, среди таких методов: анализ проектов, оценка текущих ресурсов, распределение ресурсов, мониторинг и управление.

Скорость реакции рынка может быть рассчитана посредством использования скользящих средних MA, SMA (рассчитывается как среднее арифметическое), ЕМА (рассчитывается путём введения в формулу сглаживающего фактора), через которые можно определить преобладающее направление тренда путем сглаживания ценовых колебаний за определенный период времени. Индекс относительной силы (RSI) служит для измерения скорости и величины ценовых изменений. Индикатор MACD поможет выявить изменения в динамике тренда. Кроме того, в последние годы популярность набирают разнообразные алгоритмы на базе ИИ, посредством которых можно выявить сложные, нелинейные зависимости в рыночных данных, адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и автоматически оптимизировать параметры.

2. Содействовать преобразованию организационной структуры в модуляризацию. Во-первых, разработать структуру модульной организационной структуры. Предприятия должны извлечь уроки из концепции модульного управления, реорганизовать исходные функциональные отделы в относительно независимые модульные подразделения, чтобы каждый модуль имел независимые возможности принятия решений, и добиться эффективного взаимодействия с другими модулями через стандартизированные интерфейсы для повышения общей гибкости организации. Во-вторых, создать механизм кросс-модульного сотрудничества. Предприятиям следует создать должности координаторов межмодульных проектов, ответственных за координацию распределения ресурсов межмодульных проектов, а также содействовать обмену информацией и опытом путем проведения регулярных межмодульных коммуникационных совещаний, устранения барьеров между подразделениями и повышения эффективности организационного взаимодействия. В-третьих, оптимизировать систему распределения полномочий и ответственности в организации. Основываясь на характеристиках модульной организационной структуры, предприятиям следует пересмотреть соотношение полномочий и ответственности каждого модуля и предоставить руководителям каждого модуля все полномочия по принятию решений и распределению ресурсов, чтобы они могли быстро реагировать на изменения рынка. Также важно внедрить гибкие организационные формы. Предприятиям следует гибко использовать гибкие организационные формы, такие как матричная структура, на основе модульных организационных структур. Например, они могут быстро формировать межмодульные проектные команды для интеграции преимуществ каждого модуля в ответ на конкретные рыночные возможности.

3. Улучшение способности руководства к стратегическому прогнозированию.

- Создание многомерной сети мониторинга рынка. Предприятиям следует создать комплексную систему мониторинга, охватывающую макроэкономические данные, динамику отраслевых технологий, стратегии конкурентов и изменения потребительского спроса. Они должны сотрудничать с профессиональными поставщиками данных для получения информации из нескольких источников, такой как политические документы, отраслевые отчеты и комментарии в социальных сетях в режиме реального времени, чтобы гарантировать, что руководство имеет полную информацию о рынке.
- Усиление обучения по применению современных аналитических инструментов. Предприятия должны организовать участие руководства в учебных курсах по методам стратегического анализа, систематически изучать такие инструменты, как сценарное планирование, метод Дельфи и матрица SWOT-АНР, а также приглашать экспертов-консультантов для проведения имитационных упражнений в сочетании с реальными бизнес-сценариями предприятия, чтобы способствовать трансформации принятия стратегических решений с опыта на данные.
- Оптимизировать механизм участия в принятии стратегических решений. Предприятиям следует создать открытую стратегическую дискуссионную площадку, приглашая внешних экспертов аналитических центров и представителей сотрудников низового звена для участия в совещаниях по разработке стратегии. Создать онлайн-каналы сбора мнений для сбора мнений сотрудников разных уровней о рыночных тенденциях.⁶ Через столкновение различных точек зрения улучшить понимание руководством рыночных изменений и повысить объективность и полноту выводов стратегического прогнозирования.

4. Совершенствование механизма внешнего сотрудничества.

- Создать систему глубокого сотрудничества в промышленной цепочке. Предприятиям следует подписывать долгосрочные соглашения о стратегическом сотрудничестве с основными партнерами верхнего и нижнего звеньев цепочки поставок и создать совместный механизм прогнозирования спроса. Обмениваться производственными планами, данными о запасах и информацией о продажах, а также использовать систему CPFR для реализации синхронного реагирования всех звеньев цепочки поставок на изменения рынка, тем самым повышая общую устойчивость цепочки поставок⁷.
- Углублять сотрудничество в области инноваций между промышленностью, университетами и исследованиями. Предприятиям следует совместно создавать совместные лаборатории и центры технологических исследований и разработок с университетами и научно-исследовательскими институтами для проведения совместных исследований по общим техническим проблемам в отрасли. Создать специальный фонд для сотрудничества между промышленностью, университетами и научными исследованиями для инкубации исследовательских проектов, имеющих перспективы индустриализации, ускорения трансформации результатов научных исследований посредством акционерного капитала, трансфера технологий и других средств, а также повышения технологического инновационного потенциала предприятий.

Данное исследование систематически раскрывает тесную взаимосвязь между корпоративной стратегической гибкостью и динамичной адаптивностью к рыночной среде, глубоко анализирует недопонимания и другие проблемы, а также предлагает целевые рекомендации по оптимизации, такие как уточнение значения стратегической гибкости. Это может эффективно усилить позитивное взаимодействие между корпоративной стратегической гибкостью и динамичной адаптивностью, помогая предприятиям эффективно использовать возможности в сложной и постоянно меняющейся рыночной среде.

⁶ Чжан Мяоюань. Исследование взаимосвязи между уровнем цифровизации, стратегической гибкостью и цифровой трансформацией предприятия. — Чжэнчжоу: Университет Чжэнчжоу, 2023. С. 31.

⁷ Фан Шаньшань. Исследование влияния стратегической гибкости на преимущества разработки новых продуктов на логистических предприятиях. Национальная экономика обращения, 2024(1). С. 73.

В будущем, с быстрым развитием цифровых технологий, неопределенность рыночной среды еще больше усугубится. Последующие исследования могут быть сосредоточены на инновационном применении новых технологий, таких как искусственный интеллект, для построения стратегической гибкости, постоянном совершенствовании теоретической системы и предоставлении более дальновидных рекомендаций для стратегического управления предприятиями в новую эпоху.

Список литературы

1. Чжан Давэй. Адаптивная корректировка корпоративной финансовой стратегии в новых экономических условиях. Маркетинг проверенных временем брендов, 2025(10). С. 149–151.
2. Мартынова Ю.А. Инновационные стратегии и управление изменениями в промышленном комплексе: адаптация к рыночным условиям и технологическим тенденциям. Инновации и инвестиции. 2023. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-strategii-i-upravlenie-izmeneniyami-v-promyshlennom-komplekse-adaptatsiya-k-dinamicheskim-rynochnym-usloviyam-i> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Пэй Шань. Исследование влияния корпоративной стратегической гибкости на устойчивое конкурентное преимущество в условиях нестабильной окружающей среды. Чанша: Центральный южный университет лесного хозяйства и технологий, 2024. 59 с.
4. Тун Цзыцян, Ли Буси, Ян Лэй. Инновации в бизнес-модели и стратегическая гибкость технологических стартапов: многофакторный анализ на основе мер по адаптации предпринимательства. Исследования в области управления наукой и технологиями, 2024, 44(1). С. 18–26.
5. Чжан Мяоюань. Исследование взаимосвязи между уровнем цифровизации, стратегической гибкостью и цифровой трансформацией предприятия. — Чжэнчжоу: Университет Чжэнчжоу, 2023. 64 с.
6. Фан Шаньшань. Исследование влияния стратегической гибкости на преимущества разработки новых продуктов на логистических предприятиях. Национальная экономика обращения, 2024(1). С. 72–75.

References

1. Zhang Dawei. Adaptive adjustment of corporate financial strategy in the new economic environment. Marketing of time-tested brands, 2025 (10). P. 149–151.
2. Martynova Yu. A. Innovative strategies and change management in the industrial complex: adaptation to market conditions and technological trends. Innovation and investment. 2023. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-strategii-i-upravlenie-izmeneniyami-v-promyshlennom-komplekse-adaptatsiya-k-dinamicheskim-rynochnym-usloviyam-i> (access date: 10.11.2025).
3. Pei Shan. Investigate the impact of corporate strategic flexibility on sustainable competitive advantage in an unstable environment. Changsha: Central Southern University of Forestry and Technology, 2024. 59 s.
4. Tong Ziqiang, Li Busi, Yang Lei. Innovation in the business model and strategic flexibility of technology startups: multifactorial analysis based on measures to adapt entrepreneurship. Research in the field of science and technology management, 2024, 44 (1). S. 18–26.
5. Zhang Miaoyuan. Exploring the relationship between digitalization level, strategic flexibility and digital enterprise transformation. — Zhengzhou: Zhengzhou University, 2023. 64 s.
6. Phan Shanshan. Research on the impact of strategic flexibility on the benefits of developing new products at logistics enterprises. National Economics of Circulation, 2024 (1). S. 72–75.

Статья поступила в редакцию 07.11.2025; одобрена после рецензирования 12.12.2025; принята к публикации 15.12.2025.

The article was submitted 07.10.2025; approved after reviewing 12.12.2025; accepted for publication 15.12.2025.



Научная статья / Original article
УДК 658.562

Разработка методического подхода к оценке зрелости системы менеджмента качества для дифференциации номинальных и результативных моделей

А. В. Голдин

Аспирант,

goldin.alex@mail.ru

Факультет менеджмента, Университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: В статье рассматривается одна из ключевых научных проблем системы менеджмента качества (СМК) — методологический разрыв между номинальным (формальным) наличием у предприятия сертификата СМК и результативным (реальным) функционированием системы. Обосновывается, что существующие подходы к оценке (стандартные аудиты, макростатистический анализ) не позволяют объективно дифференцировать эти два состояния, что искажает оценку СМК как фактора конкурентоспособности. В качестве решения данной научной задачи предлагается авторский методический подход к оценке уровня зрелости СМК. Методология основана на 5 ключевых направлениях и 20 измеримых индикаторах, позволяющих провести верифицируемую балльную оценку системы и объективно отнести ее к номинальной или результативной модели. Предложенный подход является необходимым диагностическим инструментом для дальнейшего исследования экономического влияния СМК на деятельность предприятий.

Ключевые слова: система менеджмента качества (СМК), конкурентоспособность предприятия, результативность СМК, оценка зрелости, номинальное внедрение СМК, методический подход, управление качеством, ГОСТ Р ИСО 9001, TQM.

Для цитирования: Голдин А.В. Разработка методического подхода к оценке зрелости системы менеджмента качества для дифференциации номинальных и результативных моделей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 46–52. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-46-52>.

Development of a Methodological Approach to QMS Maturity Assessment for Differentiating Between Nominal and Effective Models

A. V. Goldin

Postgraduate Student,

goldin.alex@mail.ru

Faculty of Management, Synergy University,
Moscow, Russia

Abstract: The article addresses a fundamental scientific problem in quality management system: the methodological gap between the nominal (formal) possession of a Quality Management System (QMS) certificate and the effective (substantive) functioning of the system. It is argued that existing assessment frameworks, including standard certification audits and macro-statistical analysis, fail to objectively differentiate between these two states, which leads to a distorted evaluation of QMS as a driver of enterprise competitiveness. To resolve this scientific task, the author proposes an original methodological approach to assessing the QMS maturity level. The methodology is based on five key dimensions and twenty measurable indicators, enabling a verifiable scoring-based evaluation and an objective classification of the system as either a nominal or an effective model. The proposed approach serves as an essential diagnostic tool for further empirical research into the economic impact of QMS on organizational performance.

Keywords: Quality Management System (QMS), enterprise competitiveness, QMS effectiveness, maturity assessment, nominal QMS implementation, methodological approach, quality management, ISO 9001, TQM.

For citation: Goldin A. V. Development of a methodological approach to QMS maturity assessment for differentiating between nominal and effective models. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 46–52. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-46-52>.

В условиях необходимости обеспечения технологического суверенитета и структурной перестройки экономики повышение конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий становится приоритетной задачей. Ключевым управленческим инструментом, принятым на международном и национальном уровнях для ее решения, признано внедрение СМК, регламентированных стандартами ГОСТ Р ИСО 9001 и связанными с ними отраслевыми спецификациями.¹ Данные стандарты предлагают апробированную модель организации, направленную на повышение прозрачности и управляемости бизнес-процессов, оптимизацию использования ресурсов, снижение издержек и, как конечная цель, повышение удовлетворенности потребителей.

Однако, несмотря на широкое распространение практики сертификации, объективная оценка ее реального влияния на производственно-экономические показатели и, в конечном счете, на конкурентоспособность предприятий, остается актуальной и не до конца решенной научной задачей.

Центральная научная проблема, затрудняющая такую оценку, заключается в существенном расхождении между формальным наличием у предприятия сертификата соответствия и реальной результативностью функционирующей СМК. Ряд исследователей отмечает, что значительная доля российских предприятий инициирует внедрение СМК не как инструмент стратегического развития и внутреннего улучшения, а как формальное требование для сохранения позиций на рынке. Зачастую это является реакцией на внешнее давление со стороны ключевых заказчиков, государственных корпораций или является условием для участия в тендерах и выполнения государственных контрактов.²

Данный подход, ориентированный не на содержание, а на форму, приводит к формированию номинальных (или формальных) систем, которые не только не оказывают положительного влияния на операционную эффективность, но и создают дополнительную бюрократическую нагрузку на персонал, отвлекая ресурсы и снижая воспринимаемую ценность самой методологии менеджмента качества.³

Это формирует очевидное методологическое затруднение. Как исследователю, так и руководителю предприятия необходим инструментарий, позволяющий проводить четкую дифференциацию между номинальными и результативными СМК. Без такого инструментария любая общая статистическая оценка эффектов от сертификации будет являться некорректной, так как смешивает в одной выборке два принципиально разных объекта исследования.

Таким образом, актуализируется научная задача по разработке и обоснованию методического подхода, позволяющего объективно верифицировать и измерить уровень зрелости СМК как основу для последующей оценки ее экономического эффекта.

Теоретической основой для дифференциации результативной и номинальной СМК является концепция Всеобщего управления качеством (TQM), определяющая качество не как функцию отдельного подразделения, а как всеобъемлющую философию управления организацией.⁴ Ключевыми принципами TQM, которые позже легли в основу и стандартов ИСО, выступают лидерство высшего руководства, вовлеченность персонала на всех уровнях, процессный подход к управлению и принятие решений на основе фактов и данных.⁵ Отсутствие данных элементов, и в

¹ Дранкова Н.А., Денисова Я.В. Проблемы эффективности системы менеджмента качества и пути их решения в условиях новой экономической среды. Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2023. Т. 21. № 1. С. 66–67. Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594.

² Хохлова Е.Б. Анализ проблем, возникающих в процессе создания системы менеджмента качества с помощью ИСО 9001. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2011. № 3. С. 110. Челенко А.В., Ковалева О.А. Ключевые проблемы при внедрении системы менеджмента качества на отечественных предприятиях машиностроения. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 1. С. 327.

³ Гумеров А.В. Система менеджмента качества в общей системе управления промышленным предприятием. Российское предпринимательство. 2010. Т. 11. № 10-1. С. 69.

⁴ Сигитова М.А. Стили лидерства в различных системах управления качеством. Вестник ТОГУ. 2023. № 3 (70). С. 113.

⁵ Коломыцева О.Ю. Совершенствование управления экономической безопасностью промышленных предприятий в условиях цифровизации на основе развития вовлеченности персонала. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 11–12.

первую очередь реальной, а не декларируемой вовлеченности высшего руководства ⁶, является основным признаком формального внедрения.⁷

Существующие подходы к оценке СМК не решают задачу дифференциации:

1. **Сертификационный аудит (ГОСТ Р ИСО 9001).** Его цель — установить соответствие стандарту, а не зрелость системы. Он подтверждает только процедуры, но не подтверждает её результативность. Это приводит к тому, что формальная система, имеющая полный комплект документов, успешно проходит аудит.

2. **Модели премий в области качества (Премия Правительства РФ)** — результативный инструмент, но он нацелен на оценку уже зрелых компаний и сложен в применении для обычных предприятий. Он не является массовым инструментом диагностики.

3. **Макростатистический анализ.** Построение корреляции между наличием сертификата у предприятий отрасли и их выручкой дает искаженный, усредненный результат, так как не отделяет формальных СМК от результативных ⁸.

Для решения научной задачи необходим инструмент, сочетающий в себе глубину TQM-принципов и практичность аудита, но сфокусированный на измеримых индикаторах реальной работы системы.

Для решения поставленной задачи автором разработана авторская методология оценки зрелости СМК (АМОЗ-СМК). Данный методический подход предназначен для проведения объективной, верифицируемой оценки уровня зрелости СМК промышленного предприятия и ее дифференциации на номинальную и реальную.

Метод оценки зрелости СМК — балльная оценка по 5 ключевым направлениям представлена в таблице 1.

Таблица 1

Шкала оценки зрелости СМК для каждого индикатора ⁹

Балл	Уровень зрелости	Характеристика
0	Отсутствие	Требование не выполняется, процесс отсутствует.
1	Номинальный уровень	Существуют документы (процедуры, записи) для прохождения аудита. Свидетельства реального применения отсутствуют или случайны.
2	Реактивный уровень	Процесс внедрен, но применяется непоследовательно. Система реагирует на уже возникшие проблемы (тушение пожаров).
3	Результативный (управляемый) уровень	Процесс стабильно функционирует. Существуют измеримые KPI, которые собираются и анализируются. Решения принимаются на основе данных.
4	Интегрированный (проактивный) уровень	Процесс полностью интегрирован в общую стратегию бизнеса. Управление основано на прогнозировании и управлении рисками.
5	Превосходный уровень (TQM)	Процесс является лучшей практикой в отрасли, демонстрирует устойчивое улучшение и инновационность.

⁶ Хохлова Е.Б. Анализ проблем, возникающих в процессе создания системы менеджмента качества с помощью ИСО 9001. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2011. № 3. С. 111.

⁷ Филонова В.Е., Лымарева О.А. Создание инспирирующей рабочей среды сотрудников как фактор стратегического управления персоналом. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10–2 (116). С. 151.

⁸ Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594–599. С. 594.

⁹ Составлено автором на основе принципов TQM и требований ГОСТ Р ИСО 9001.

Каждый из 20 индикаторов (табл. 2) оценивается по единой 5-тибалльной шкале зрелости, разработанной автором на основе индикаторов результативности СМК и признаков формального внедрения.

Таблица 2

Оценочная матрица методологии АМОЗ-СМК¹⁰

Критический фактор	Индикатор оценки	Свидетельства (Объекты для анализа)
1. Лидерство и стратегическая интеграция <i>(Индикатор формальной СМК: ответственность делегирована специалисту по качеству. Руководство не участвует в Анализе СМК, а лишь подписывает протокол)</i>		
1.1. Вовлеченность высшего руководства	Уровень личного участия высшего руководства в Анализе СМК со стороны руководства.	Протоколы совещаний с высшим руководством. Глубина анализа vs. формальная подпись.
1.2. Интеграция целей	Цели в области качества декомпозированы из бизнес-стратегии.	Бизнес-план; Стратегия развития; Цели в области качества.
1.3. Декомпозиция целей	КРІ в области качества установлены для ключевых бизнес-процессов (Производство, Закупки, Продажи) и их руководителей.	Матрица КРІ подразделений. Приказы о премировании.
1.4. Ресурсное обеспечение	Бюджет на качество выделяется проактивно (на основе рисков/анализа СМК со стороны руководства за предыдущий год), а не реактивно (на устранение брака).	Бюджет предприятия. Отчеты об исполнении бюджета.
2. Управление процессами и принятие решений на основе фактов <i>(Индикатор формальной СМК: процессы описаны на бумаге, но их КРІ не измеряются или не анализируются)</i>		
2.1. Владение процессами	Наличие реальных «Владельцев процессов», наделенных полномочиями (а не просто назначенных на бумаге).	Матрица ответственности. Внутренние аудиты с участием владельцев процессов.
2.2. Измерение КРІ процессов	Ключевые процессы имеют измеримые КРІ (PPM, OEE, OTD, Poka-Yoke, FIFO).	Карты процессов. Паспорта процессов.
2.3. Сбор и анализ данных	Данные по КРІ (см. 2.2) визуализированы и используются для принятия решений (а не складываются в архиве).	Дашборды. Информационные стенды. Протоколы совещаний. Премирование.
2.4. Применение статистических методов	Использование статистических методов (SPC, MSA, Капбан, Парето) для управления процессами, а не только для отчетности.	Контрольные карты Шухарта на производстве. Отчеты 8D, SPC, MSA.

¹⁰ Разработана автором на основе индикаторов результативности СМК и признаков формального внедрения.

Продолжение таблицы 2

Критический фактор	Индикатор оценки	Свидетельства (Объекты для анализа)
3. Управление ресурсами и взаимодействие с поставщиками <i>(Индикатор формальной СМК: закупки по критерию «минимальная цена». Входной контроль — единственный барьер)</i>		
3.1. Компетентность и обучение	Обучение персонала основано на матрице компетенций и его результативность оценивается (влияние на KPI).	Матрица компетенций. Отчеты об оценке результативности. Система наставничества, планы обучения.
3.2. Аудит поставщиков (2-й стороной)	Проводятся реальные аудиты процессов поставщиков (2-й стороной), а не просто анкетирование.	План аудитов 2-й стороны. Отчеты по аудитам.
3.3. Рейтинг поставщиков	Существует динамический рейтинг поставщиков (PPM, OTD), который реально влияет на распределение заказов.	Реестр одобренных поставщиков. Рейтинг поставщиков.
3.4. Развитие поставщиков	Предприятие ведет работу по развитию поставщиков, а не только по их контролю.	Программы развития поставщиков.
4. Культура качества и вовлеченность персонала <i>(Индикатор формальной СМК: качество — это работа «отдела качества». Задача рабочих — выполнять план)</i>		
4.1. Система предложений (Кайдзен)	Существует работающая система сбора и внедрения предложений по улучшениям от линейного персонала.	Журнал предложений. Расчет экономического эффекта. Система мотивации.
4.2. Право остановки линии	Линейный рабочий имеет реальное право (без наказания) остановить процесс при обнаружении дефекта.	Процедура остановки линии. Записи об остановках.
4.3. Межфункциональные команды	Проблемы качества решаются межфункциональными командами (Производство, Технологи, Конструктор, Закупки, Проектный дивизион).	Приказы о создании команд 8D. Протоколы совещаний.
4.4. Информированность о качестве	Линейный персонал знает KPI своего процесса и как его работа на них влияет.	Протоколы совещаний с персоналом, инициированные владельцем процесса.
5. Анализ, улучшение и управление рисками <i>(Индикатор формальной СМК: внутренние аудиты находят мелкие бумажные несоответствия. Корректирующие действия = устранение брака)</i>		
5.1. Результативность внутренних аудитов	Внутренние аудиты фокусируются на результативности процессов (достижение KPI) и рисках.	Отчеты по внутренним аудитам. Глубина выявленных несоответствий.
5.2. Управление несоответствиями	Анализ коренной причины проводится системно (5 Почему, Исикава, 8D), а «недоработка ответственного исполнителя» не принимается как причина.	База данных с примерам и предотвращения несоответствий. Отчеты 8D.

Критический фактор	Индикатор оценки	Свидетельства (Объекты для анализа)
5.3. Коррекция vs. корректирующее действие	Система четко разделяет коррекцию (устранение брака) и корректирующее действие (устранение причины брака).	База данных с примерами предотвращения несоответствий. Отчеты по КД.
5.4. Проактивное управление (риски)	Риск-менеджмент (FMEA) является реальным инструментом для предупреждения проблем, а не формальным документом.	Реестр рисков. FMEA процессов. Планы управления.

Ключевой особенностью методики является фокус на индикаторах, которые наиболее ярко демонстрируют разницу между формальным и результативным подходом.

Суммирование баллов по 20 индикаторам (максимум 100 баллов) позволяет провести первичную дифференциацию:

- 0–20 баллов (средний балл ≤ 1.5) — формальная СМК.
- 21–40 баллов (средний балл > 1.0 и ≤ 2.0) — реактивная СМК.
- 41–60 баллов (средний балл > 2.0 и ≤ 3.0) — результативная СМК.
- 61–80 баллов (средний балл > 3.0 и ≤ 4.0) — интегрированная СМК.
- 81–100 баллов (средний балл > 4.0) — уровень превосходства (TQM).

Предложенный подход к интерпретации интегральной оценки основан на 5-уровневой линейной стратификации. Выбор равных 20-балльных интервалов (0–20, 21–40 и т.д.) обусловлен необходимостью установления методологического единства между двумя уровнями модели АМОЗ-СМК: микроуровнем, представляющим собой 5-балльную шкалу оценки каждого индикатора, и макроуровнем, являющимся интегральной оценкой зрелости системы. Данная структура обеспечивает строгую математическую корреляцию, при которой переход на каждый последующий макроуровень зрелости (например, результативная СМК, 41–60 баллов) достигается только при условии, что средний балл по совокупности 20 индикаторов (N_{avg}) превышает предыдущий пороговый уровень (в данном примере, $N_{\text{avg}} > 2.0$). Такой метод расчета повышает верифицируемость и объективность оценки, устраняет субъективизм при назначении пороговых значений и позволяет интерпретировать итоговый балл как прямое математическое отражение среднего уровня развития системы по всем анализируемым направлениям.

Наличие значительного числа предприятий, использующих формальный подход к сертификации СМК, является существенной проблемой современного российского менеджмента качества. Данное явление приводит к неверной оценке эффективности управленческих инструментов и дискредитирует саму методологию TQM¹¹.

Предложенный в статье методический подход (АМОЗ-СМК) вносит вклад в решение данной научной задачи. Его новизна заключается в том, что он, в отличие от стандартного аудита, фокусируется не на наличии документированных процедур, а на измеримых индикаторах их реального функционирования и интеграции в бизнес.

Данный метод обеспечивает как менеджмент предприятий, так и исследователей в области управления достоверным диагностическим инструментарием для верификации и последующей оценки реального уровня зрелости СМК. Применение данного подхода позволяет объективно дифференцировать формальные и результативные системы, что является необходимым методологическим шагом для дальнейшего проведения компаративного анализа и корректной оценки экономического вклада СМК в конкурентоспособность промышленных предприятий.

¹¹ Челенко А.В., Ковалева О.А. Ключевые проблемы при внедрении системы менеджмента качества на отечественных предприятиях машиностроения. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 1. С. 327.

Список литературы

1. Дранкова Н.А., Денисова Я.В. Проблемы эффективности системы менеджмента качества и пути их решения в условиях новой экономической среды. Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2023. Т. 21. № 1. С. 65–73.
2. Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594–599.
3. Хохлова Е.Б. Анализ проблем, возникающих в процессе создания системы менеджмента качества с помощью ИСО 9001. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2011. № 3. С. 110–112.
4. Челенко А.В., Ковалева О.А. Ключевые проблемы при внедрении системы менеджмента качества на отечественных предприятиях машиностроения. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 1. С. 327–330.
5. Гумеров А.В. Система менеджмента качества в общей системе управления промышленным предприятием. Российское предпринимательство. 2010. Т. 11. № 10–1. С. 68–72.
6. Сигитова М.А. Стили лидерства в различных системах управления качеством. Вестник ТОГУ. 2023. № 3 (70). С. 111–120.
7. Коломыцева О.Ю. Совершенствование управления экономической безопасностью промышленных предприятий в условиях цифровизации на основе развития вовлеченности персонала. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 10–14.
8. Филонова В.Е., Лымарева О.А. Создание инспирирующей рабочей среды сотрудников как фактор стратегического управления персоналом. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10–2 (116). С. 149–152.

References

1. Drankova N.A., Denisova Ya.V. Problems of Efficiency of the Quality Management System and Ways to Solve Them in the New Economic Environment. Vestnik of Nosov Magnitogorsk State Technical University. 2023, T. 21, No. 1, pp. 65–73.
2. Kolesnichenko-Yanushev S.L., Klyucharev A.A., Emelyanov A.D. Quality management system effectiveness as a condition for ensuring enterprise competitiveness. Natural-Humanitarian Research. 2024. No. 4 (64). Pp. 594–599.
3. Khokhlova E.B. Analysis of problems arising in the process of creating a quality management system using ISO 9001. Vestnik of Moscow State Academy of Business Administration. 2011. No. 3. Pp. 110–112.
4. Chelenko A.V., Kovaleva O.A. Key problems in implementing a quality management system at domestic machine-building enterprises. Izvestia Tula State University. Technical Sciences. 2024. No. 1. Pp. 327–330.
5. Gumerov A.V. Quality management system in the general management system of an industrial enterprise. Russian Journal of Entrepreneurship. 2010. T. 11. No. 10–1. Pp. 68–72.
6. Sigitova M.A. Leadership styles in various quality management systems. Vestnik TOGU. 2023. No. 3 (70). Pp. 111–120.
7. Kolomytseva O.Yu. Improving the management of economic security of industrial enterprises in the context of digitalization based on the development of personnel involvement. Social Sphere. 2023. No. 4 (58). Pp. 10–14.
8. Filonova V.E., Lymareva O.A. Creating an inspiring work environment for employees as a factor of strategic personnel management. Economy and Business: Theory and Practice. 2024. No. 10-2 (116). Pp. 149–152.

Статья поступила в редакцию 10.11.2025; одобрена после рецензирования 19.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 10.11.2025; approved after reviewing 19.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.



Научная статья / Original article
УДК 349.2

Особенности регулирования трудовых отношений в малом бизнесе

А. Ю. Янченко

*Кандидат экономических наук, доцент,
yanchenko.au@corp.smtu.ru
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Е. А. Шубина

*Студент,
shubina77nasty@gmail.com
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: Статья посвящена исследованию особенностей регулирования трудовых отношений на малом предприятии. Малый бизнес играет ключевую роль в экономике и создает значительное количество рабочих мест. В условиях быстро меняющейся экономической ситуации малые предприятия сталкиваются с уникальными вызовами в области трудового законодательства и обеспечения прав работников. Данная статья направлена на исследование специфики регулирования трудовых отношений в малом бизнесе, анализ существующих проблем и поиск путей их решения. Актуальность этой темы обусловлена необходимостью создания условий, способствующих устойчивому развитию сектора малого бизнеса в России и повышению уровня социальной защищённости работников. В ходе исследования рассматриваются ключевые аспекты законодательства о труде, влияние корпоративной культуры на регулирование трудовых отношений и представлены практические рекомендации по улучшению ситуации в этой области.

Ключевые слова: малый бизнес, трудовые отношения, регулирование труда, трудовое законодательство, корпоративная культура.

Для цитирования: Янченко А.Ю., Шубина Е.А. Особенности регулирования трудовых отношений в малом бизнесе. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 53–58. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-53-58>.

Peculiarities of regulating labor relations in small businesses

A. Yu. Yanchenko

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
yanchenko.au@corp.smtu.ru
Saint-Petersburg State Marine Technical University,
Saint-Petersburg, Russia*

E. A. Shubina

*Student,
shubina77nasty@gmail.com
Saint-Petersburg State Marine Technical University,
Saint-Petersburg, Russia*

© Yanchenko A.Yu., Shubina E.A., 2025
© Янченко А.Ю., Шубина Е.А., 2025

Abstract: *This article examines the specifics of labor relations regulation in small businesses. Small businesses play a key role in the economy and create a significant number of jobs. In a rapidly changing economic environment, small businesses face unique challenges in labor law and worker rights. This article explores the specifics of labor relations regulation in small businesses, analyzes existing problems, and identifies solutions. The relevance of this topic stems from the need to create conditions conducive to the sustainable development of the small business sector in Russia and improves the level of social protection for workers. This study considers key aspects of labor law, the influence of corporate culture on labor relations regulation, and provide practical recommendations for improving the situation in this area.*

Keywords: *small business, labor relations, labor regulation, labor legislation, corporate culture.*

For citation: *Yanchenko A. Yu., Shubina E. A. Peculiarities of regulating labor relations in small businesses. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 53 – 58. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-53-58>.*

В России малые предприятия представляют собой активно развивающийся сектор, который сталкивается со специфическими проблемами и возможностями. Одним из наиболее значимых вопросов, с которым сталкиваются малые компании, является регулирование трудовых отношений. В условиях быстро трансформирующейся экономической среды малые предприятия часто оказываются в ситуации, когда им необходимо стремительно адаптироваться к новым законодательным требованиям, обеспечивая при этом права работников и соблюдение трудового законодательства.

Гибкость в организации трудовых отношений, присущая малому бизнесу, может как способствовать эффективности работы, так и создавать риски, связанные с правовыми нарушениями и недостаточной защитой трудовых прав. Несмотря на наличие законодательной базы, посвящённой трудовым отношениям в России, малые компании часто сталкиваются с трудностями в её интерпретации и применении. Это связано не только с недостатком ресурсов и правовых знаний, но и с особенностями ведения бизнеса, требующими адаптации стандартных процедур под нужды и специфику предприятий. В этой связи весьма актуально уточнить понимание особенностей и специфики регулирования трудовых отношений в малом бизнесе, а также предложить решения для повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в данном секторе экономики.

В современных условиях российская экономика претерпевает значительные изменения, что создает новые вызовы и возможности для малого бизнеса. Одним из ключевых аспектов успешного функционирования малых предприятий являются трудовые отношения, которые регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ). Основной целью ТК РФ является создание необходимых условий для обеспечения прав и интересов как работников, так и работодателей¹.

Согласно статье 1 ТК РФ, его нормы применяются ко всем работникам и работодателям, что подтверждает необходимость соблюдения трудовых прав в малом бизнесе. В частности, статьи 57–60 ТК РФ определяют основные права и обязанности сторон трудового договора, что позволяет малым предприятиям эффективно организовать трудовые процессы и обеспечить защиту прав работников². Кроме того малые предприятия имеют право применять упрощенный порядок оформления трудовых отношений, что облегчает процесс найма и увольнения сотрудников. Это особенно важно для малых предприятий, где ресурсы ограничены, и оперативность в принятии решений может существенно повлиять на эффективность бизнеса³.

Правовая база регулирования трудовых отношений в Российской Федерации формируется в соответствии с Трудовым кодексом РФ (ТК РФ), который представляет собой основной нормативно-правовой акт, регулирующий отношения между работниками и работодателями⁴. ТК РФ

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ. [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=maxmkegfnq42014357.

² Там же.

³ Постановление Правительства РФ «О государственном регулировании малого и среднего предпринимательства» от 30.04.2018 № 495. [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/45812170/3e22e51c74db8e0b182fad67b502e640/?ysclid=maxml5hg5e683054768>.

⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=maxmkegfnq42014357.

устанавливает основные права и обязанности сторон трудового договора, а также механизмы контроля за их соблюдением. Важным аспектом кодекса является его универсальность — он распространяется на все категории работодателей и работников, вне зависимости от их размера и организационно-правовой формы⁵.

Особенности регулирования трудовых отношений в малом бизнесе в РФ выражаются в следующих пяти аспектах:

1. Упрощенные процедуры и льготы. Малом бизнесу предоставлены определенные льготы в области трудового законодательства. В частности, статья 346.11 ТК РФ позволяет малым предприятиям использовать упрощенные схемы учета рабочего времени и системы оплаты труда, что способствует снижению административной нагрузки и повышению оперативности в принятии решений.

2. Гибкость трудовых договоров. В малом бизнесе часто используются срочные трудовые договоры (статья 58 ТК РФ), что позволяет работодателям более гибко реагировать на изменения в спросе и объемах производства. Это особенно важно для небольших предприятий, которым необходимо быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка⁶.

3. Особые условия труда. Малыми предприятиями чаще всего применяется работа в условиях высокой вариативности, что обуславливает необходимость учитывать нюансы трудовых отношений. Это может включать в себя гибкий график работы, работу на неполный рабочий день и другие особенности, направленные на удовлетворение потребностей работников и оптимизацию производительности⁷.

4. Контингент работников. В малом бизнесе чаще всего заняты работники с высокой мобильностью и разнообразием квалификаций, поэтому ТК РФ предоставляет возможность индивидуализированного подхода к формированию трудовых договоров, что позволяет учитывать специфику каждого работника и его профессиональные навыки.

5. Социальные гарантии и ответственность. Малые предприятия обязаны соблюдать гарантии, предусмотренные ТК РФ, такие как минимальные сроки выплат заработной платы, условия охраны труда и безопасности на рабочем месте (статья 212 ТК РФ). Это создает основание для формирования социальной ответственности работодателей в малом бизнесе.

Таким образом, правовая база регулирования трудовых отношений в малом бизнесе в России, основанная на Трудовом кодексе РФ, обеспечивает гибкость и адаптивность в управлении трудовыми ресурсами, сохраняя при этом защиту прав работников. Эффективное трудовое регулирование в малом бизнесе — ключевой фактор для его устойчивого развития и роста⁸.

Предлагаются практические рекомендации по улучшению трудового регулирования в малом бизнесе в Российской Федерации:

1. Разработка и внедрение упрощенных форм трудовых договоров. Для малых предприятий целесообразно разработать стандартные образцы трудовых договоров с учетом специфики бизнеса. Упрощенные формы договоров, которые могут быть адаптированы под конкретные условия, помогут снизить административные барьеры и улучшить процесс найма. Также важно внедрить возможность использования электронных форм трудовых договоров, что ускорит их оформление и уменьшит затраты на документацию⁹.

⁵ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ. [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=maxmkegfnq42014357.

⁶ Кондраков Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. — М.: ИНФРА-М, 2021. [Электронный ресурс]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=355202&ysclid=mb11takks5392448096>.

⁷ Вайпан В.А. Правовое регулирование деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства: учебно-методический комплекс (учебное пособие в рамках дисциплины «Предпринимательское право Российской Федерации») / В.А. Вайпан. — М.: Юстицинформ, 2017.

⁸ Ершова Е.А. Правовой статус субъектов малого и среднего предпринимательства. — М.: 2022. 320 с.

⁹ Широков Б.М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства / Б.М. Широков. — М.: Финансы и статистика, 2017. [Электронный ресурс] — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005458127?ysclid=mb11r23rat160822531>.

2. Оптимизация учета рабочего времени. Малые предприятия часто имеют гибкие графики работы. Рекомендуется внедрять электронные системы учета рабочего времени, которые позволят автоматизировать процессы и обеспечить прозрачность работы сотрудников. Это также поможет в оперативном реагировании на изменения в трудовой загрузке, выстраивать гибкие модели работы, что особенно актуально для сезонных видов деятельности.

3. Программа повышения квалификации сотрудников. Одной из важных задач для малого бизнеса является развитие профессиональных навыков работников. Рекомендуется разработать программы непрерывного обучения и повышения квалификации, которые могут быть реализованы за счет средств предприятия и государственных субсидий. Это не только повысит эффективность труда, но и создаст более удовлетворяющую рабочую среду, что, в свою очередь, может способствовать снижению текучести кадров.

4. Внедрение систем внутреннего контроля и оценки труда. Создание эффективной системы оценки работы сотрудников, основанной на количественных и качественных показателях, поможет малым предприятиям идентифицировать сильные и слабые стороны своих работников. Рекомендуется внедрить регулярные оценки производительности и обратную связь, что позволит мотивировать сотрудников и улучшить общую продуктивность труда.

5. Создание программ социального сопровождения. Малые предприятия могут внедрять программы социального сопровождения, направленные на поддержку сотрудников в вопросах, связанных с их трудовой и личной жизнью. Это могут быть консультации по вопросам семейного капитала, помощь в вопросах жилья и образования. Такие инициативы помогут создать более лояльную атмосферу и улучшить удержание кадров.

6. Сотрудничество с образовательными учреждениями. Малые предприятия могут наладить партнерские отношения с образовательными учреждениями для создания программ, предусматривающих стажировки и практику для студентов. Это поможет подготовить квалифицированные кадры, соответствующие потребностям бизнеса, и обеспечит малым предприятиям стабильный приток свежих идей и новых подходов¹⁰.

7. Повышение осведомленности о трудовом законодательстве. Предприятиям рекомендуется проводить регулярные семинары и тренинги для сотрудников по вопросам трудового законодательства и их прав. Осведомленность работников об их правах и обязанностях позволит минимизировать риски трудовых конфликтов и повысить уровень доверия между работодателем и работниками¹¹.

Внедрение этих рекомендаций позволит малым предприятиям создать комфортные и безопасные условия труда, повысить уровень удовлетворенности работников и улучшить результаты деятельности, что существенно скажется на конкурентоспособности малого бизнеса¹².

Регулирование трудовых отношений в малом бизнесе представляет собой сложную и многогранную задачу, требующую глубокого и комплексного подхода. Малые предприятия, как ключевые игроки в экономике, сталкиваются с уникальными вызовами, такими как нестабильность рыночной среды, высокая конкуренция и ограниченные ресурсы. Гибкость трудовых отношений, с одной стороны, предоставляет малым бизнесам возможность быстро адаптироваться к изменениям, с другой — поднимает вопросы о необходимости стандартизации и улучшения механизмов трудового регулирования.

Потенциальные риски, связанные с трудовыми отношениями, включая конфликты между работниками и работодателями, неправильное толкование трудового законодательства и сложности в использовании современных технологий для учета рабочего времени и производительности,

¹⁰ Абрамова О.Л. Трудовые отношения в условиях развития предпринимательства в России. — М.: Проспект, 2023. 245 с. [Электронный ресурс]. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005408770?ysclid=mgqslgiyq2652274531>.

¹¹ Янченко А.Ю., Ляшенко Е.А. Доступность государственной поддержки для малого бизнеса и осведомленность о ней малых предприятий. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 75–82.

¹² Широков Б.М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства / Б.М. Широков. — М.: Финансы и статистика, 2017. [Электронный ресурс]. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005458127?ysclid=mb11r23rat160822531>.

требуют внимательного анализа и проработки¹³. Опыт, накопленный в ходе практической деятельности малых предприятий, должен быть систематизирован и использован для разработки рекомендаций и стандартов, способствующих устранению таких рисков.

Применение лучших практик управления, таких как внедрение программ повышения квалификации, создание эффективных систем внутреннего контроля, а также использование современных технологий в управлении трудовыми процессами, может существенно повысить конкурентоспособность малых предприятий. Важность работы над правовой грамотностью работников и работодателей нельзя недооценивать, поскольку это не только поможет сформировать более устойчивую правовую базу для трудовых отношений, но и создаст культуру прозрачности и доверия внутри организации¹⁴.

Таким образом, эффективное регулирование трудовых отношений в малом бизнесе не только способствует его развитию, но и значительно влияет на экономическую стабильность в целом. Повышение эффективности малых предприятий, безусловно, отразится на экономических показателях страны, приведет к созданию новых рабочих мест, улучшит финансовое состояние домохозяйств и усилит место малого бизнеса в социально-экономической структуре региона. Гармонизация трудовых отношений и поддержка малых предприятий станут важными шагами на пути к построению устойчивой и динамичной экономики, способной справляться с изменениями на рынке труда.

Список литературы

1. Кондраков Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. — М.: ИНФРА-М, 2021. [Электронный ресурс]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=355202&ysclid=mb11takks5392448096>.
2. Вайпан В.А. Правовое регулирование деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства: учебно-методический комплекс (учебное пособие в рамках дисциплины «Предпринимательское право Российской Федерации») / В.А. Вайпан. — М.: Юстицинформ, 2017.
3. Ершова Е.А. Правовой статус субъектов малого и среднего предпринимательства. — М.: 2022. 320 с.
4. Широков Б.М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства / Б.М. Широков. — М.: Финансы и статистика, 2017. [Электронный ресурс]. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005458127?ysclid=mb11r23rat160822531>.
5. Абрамова О.Л. Трудовые отношения в условиях развития предпринимательства в России. М.: Проспект, 2023. 245 с. [Электронный ресурс]. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005408770?ysclid=mgqslgijq2652274531>.
6. Янченко А.Ю., Ляшенко Е.А. Доступность государственной поддержки для малого бизнеса и осведомленность о ней малых предприятий. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 75–82. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-75-82>.
7. Янченко А.Ю., Репилова М.М. Малый бизнес в условиях санкций. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: Норма, 2022. 416 с. [Электронный ресурс]. — URL: <https://74bp.ru/files/book/genkin.pdf>.
9. Киселев А.А. Трудовые отношения в малом бизнесе: особенности правового регулирования. — М.: Юрайт, 2023.

References

1. Kondrakov N.P. Fundamentals of small and medium entrepreneurship / N.P. Kondrakov, I.N. Kondrakov. — M.: INFRA-M, 2021. [Electronic resource] — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=355202&ysclid=mb11takks5392448096>.
2. Vaypan V.A. Legal regulation of the activities of small and medium-sized businesses: a teaching aid (a teaching aid within the framework of the discipline «Entrepreneurial Law of the Russian Federation») / V.A. Vaypan — M.: Yustitsinform, 2017.
3. Ershova E.A. Legal status of small and medium-sized businesses. — M.: 2022. 320 p.

¹³ Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: Норма, 2022. 416 с. [Электронный ресурс]. — URL: <https://74bp.ru/files/book/genkin.pdf>.

¹⁴ Киселев А.А. Трудовые отношения в малом бизнесе: особенности правового регулирования. — М.: Юрайт, 2023. 289 с.

4. Shirokov B.M. Small business. Financial environment of entrepreneurship / B.M. Shirokov. — M.: Finance and Statistics, 2017. [Electronic resource]. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005458127?ysclid=mb11r23rat160822531>.
5. Abramova O.L. Labor relations in the context of entrepreneurship development in Russia. M.: Prospect, 2023. 245 p. [Electronic resource]. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005408770?ysclid=mgqslgjq2652274531>.
8. Yanchenko A.Yu., Lyashenko E.A. Availability of state support for small businesses and awareness of small enterprises about it. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2024. Vol. 23. № 1. P. 75–82. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-75-82>.
9. Yanchenko A.Yu., Repilova M.M. Small business under sanctions. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.
6. Genkin B.M. Economics and Sociology of Labor. Moscow: Norma, 2022. 416 p. [Electronic resource] — URL: <https://74bp.ru/files/book/genkin.pdf>.
7. Kiselev A.A. Labor Relations in Small Business: Features of Legal Regulation. — Moscow: Yurait, 2023.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 17.10.2025; одобрена после рецензирования 05.12.2025; принята к публикации 10.12.2025.

The article was submitted 17.10.2025; approved after reviewing 05.12.2025; accepted for publication 10.12.2025.

Ученые записки Российской академии предпринимательства. Научно-практическое издание. Т. 24, № 4. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2025. — 60 с.

Научно-практический журнал «Ученые записки Российской академии предпринимательства» учрежден Российской академией предпринимательства в 2002 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),

5.2.4. Финансы (экономические науки),

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),

5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Научно-практический журнал
www.scinotes.ru

Серия

«Ученые записки Российской академии предпринимательства»

**РОЛЬ И МЕСТО
ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ**

Том 24 № 4 2025