



УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ  
Российской академии предпринимательства

# РОЛЬ И МЕСТО ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Научно-практический журнал

Том 25 № 1 2026

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](http://www.scinotes.ru)

Москва  
2026



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. 25 No. 1 2026

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](http://www.scinotes.ru)

Moscow  
2026

# 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 Алевтина 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, Zhirinovsky 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, Zhirinovsky 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*

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

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

**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

**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

**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, 2026  
© Российская академия предпринимательства,  
оформление макета, 2026

**Учредитель:** АНО ВО «Российская академия предпринимательства»

**Издательство:** Агентство печати «Наука и образование»

**Типография:** Типография «Канцлер», г. Ярославль

**Сайт:** [www.scinotes.ru](http://www.scinotes.ru)

**Адрес:** 109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15

**E-mail:** [Abalabanova@yandex.ru](mailto:Abalabanova@yandex.ru)

**Тел.:** +7(903) 720-47-27

**Тираж:** 100 экз.

**Подписано в печать:** 31.03.2026

**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, 2026  
© Russian Academy of Entrepreneurship, layout design, 2026

**Founder:** ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»

**Publisher:** Press Agency «Science and Education»

**Printing House:** Printing house «Chancler», Yaroslavl

**Web-site:** [www.scinotes.ru](http://www.scinotes.ru)

**Postal address:** 15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544

**E-mail:** [Abalabanova@yandex.ru](mailto:Abalabanova@yandex.ru)

**Tel.:** +7(903) 720-47-27

**Signed to the print:** 31.03.2026

## Содержание

### ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Обзорная статья

- Практическое применение параллельного импорта в РФ в условиях санкций** ..... 9  
И. И. Богдан, Ю. Г. Едигарева

Научная статья

- О вопросах цифровизации в системе государственного управления на примере Федерального агентства по управлению государственным имуществом** ..... 15  
Ю. С. Дормидонтова

Научная статья

- Повышение транзитного потенциала ЕАЭС как результат диверсификации транспортных маршрутов между Азией и Европой** ..... 22  
О. Б. Репкина, Д. Ю. Богданова

### ФИНАНСЫ, КРЕДИТ И СТРАХОВАНИЕ

Обзорная статья

- Повышение финансовой прозрачности и управляемости бизнеса через вовлечение персонала в бюджетирование** ..... 28  
М. П. Дронова

### ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ

Научная статья

- Современные подходы к работе с молодыми талантами в условиях цифровой трансформации** ..... 41  
И. В. Гуськова, Н. О. Аблязова, И. А. Ситникова

Научная статья

- Совершенствование механизмов регулирования миграции в России** ..... 50  
А. А. Кухаренко

Научная статья

- Стратегии диверсификации ассортимента как инструмент минимизации коммерческих рисков** ..... 56  
О. О. Малевич

Научная статья

- Профессиональная мобильность и особенности функционирования отечественного рынка труда в условиях санкций** ..... 64  
О. Б. Репкина

## Content

### ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

Review article

- Practical application of parallel imports to the Russian Federation  
in the context of sanctions** ..... 9  
I. I. Bogdan, Y. G. Edigareva

Original articles

- On issues of digitalization in public administration system  
on the example of the Federal Agency for State Property Management** ..... 15  
Y. S. Dormidontova

Original articles

- Enhancing the Transit Potential of the Eurasian Economic Union  
as a Result of the Diversification of Transport Routes Between Asia and Europe** ..... 22  
O. B. Repkina, D. Y. Bogdanova

### FINANCE, CREDIT, INSURANCE

Review article

- Enhancing financial transparency and business manageability  
through company-wide employee involvement in budgeting** ..... 28  
M. P. Dronova

### INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE ECONOMY

Original articles

- Modern approaches to working with young talents  
in the context of digital transformation** ..... 41  
I. V. Guskova, N. O. Ablyazova, I. A. Sitnikova

Original articles

- Transformation of the migration policy of the Russian Federation** ..... 50  
A. A. Kukharensko

Original articles

- Product range diversification strategies as a tool for minimizing commercial risks** ..... 56  
O. O. Malezhik

Original articles

- Professional mobility and the specifics of the functioning  
of the domestic labor market in the context of sanctions** ..... 64  
O. B. Repkina

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

DOI 10.24182/2073-6258-2026-25-1-9-14



Обзорная статья / Review article  
УДК 339.562

## Практическое применение параллельного импорта в РФ в условиях санкций

**И. И. Богдан**

*Магистрант,*

*[ilia.boghdan.2002@mail.ru](mailto:ilia.boghdan.2002@mail.ru)*

*Институт международных транспортных коммуникаций,  
Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Россия*

**Ю. Г. Едигарева**

*Доцент, кандидат социологических наук,*

*[ug7575@bk.ru](mailto:ug7575@bk.ru)*

*Институт международных транспортных коммуникаций,  
Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье рассматривается феномен параллельного импорта в Российской Федерации в условиях действия международных санкций. Анализируются правовые аспекты, экономические последствия, мнения экспертов и практические механизмы реализации данной модели торговли. Особое внимание уделено влиянию параллельного импорта на потребительский рынок, а также перспективам его дальнейшего развития в контексте изменяющейся геополитической обстановки.

**Ключевые слова:** параллельный импорт, санкции, Российская Федерация, товарные рынки, правовое регулирование, экономические последствия.

**Для цитирования:** Богдан И.И., Едигарева Ю.Г. Практическое применение параллельного импорта в РФ в условиях санкций. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-9-14>.

## Practical application of parallel imports to the Russian Federation in the context of sanctions

**I. I. Bogdan**

*Master «s student,*

*[ilia.boghdan.2002@mail.ru](mailto:ilia.boghdan.2002@mail.ru)*

*Russian University of Transport (MIIT),  
Institute of International Transport Communications,  
Moscow, Russia*

© Богдан И.И., Едигарева Ю.Г., 2026

© Bogdan I.I., Edigareva Y.G., 2026

**Y. G. Edigareva**

*Cand. Sci. (Socio.), Assoc. Prof.,  
ug7575@bk.ru*

*Russian University of Transport (MIIT),  
Institute of International Transport Communications,  
Moscow, Russia*

**Annotation:** *The article examines the phenomenon of parallel imports in the Russian Federation under international sanctions. Legal aspects, economic consequences, expert opinions and practical mechanisms for the implementation of this trading model are analyzed. Special attention is paid to the impact of parallel imports on the consumer market, as well as the prospects for its further development in the context of the changing geopolitical situation.*

**Keywords:** *parallel imports, sanctions, Russian Federation, commodity markets, legal regulation, economic consequences.*

**For citation:** *Bogdan I.I., Edigareva Y.G. Practical application of parallel imports to the Russian Federation in the context of sanctions. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-9-14>.*

Санкционное давление на Российскую Федерацию, усилившееся в 2022 году, привело к необходимости поиска альтернативных механизмов обеспечения экономики товарами и услугами. Одним из таких механизмов стал параллельный импорт, который был легализован в РФ как ответ на ограничения со стороны западных стран. Параллельный импорт предполагает ввоз оригинальной продукции без согласия правообладателя через третьи страны, что позволяет обходить санкционные запреты. Данная практика, несмотря на спорность с точки зрения международного права, стала важным инструментом поддержания стабильности внутреннего рынка.

Целью данной статьи является анализ практического применения параллельного импорта в РФ, оценка его эффективности и возможных долгосрочных последствий для экономики.

До 2022 года в России действовал национальный принцип исчерпания прав на интеллектуальную собственность, что ограничивало возможности параллельного импорта. Однако, в связи с санкциями, Правительство РФ приняло ряд нормативных актов, легализующих данный механизм. Федеральным Законом РФ № 46-ФЗ от 8 марта 2022 года, было принято решение утвердить перечень товаров, на которые не распространяются нормы, регламентирующие принцип исчерпания права, написанные в ГК РФ. Позже Министерство промышленности и торговли утвердило перечень товаров, на которые распространяется данное исключение<sup>1</sup>. Ключевые изменения в законодательстве включают отмену ответственности за ввоз товаров через третьи страны, а также упрощение таможенных процедур для параллельно импортируемой продукции. Несмотря на это, остаются риски конфликтов с международными правообладателями, что может повлечь судебные разбирательства в будущем. Правовая неопределенность в данном вопросе сохраняется, поскольку многие зарубежные компании не признают легитимность таких поставок и могут оспаривать их через международные судебные инстанции. В то же время российские власти рассматривают параллельный импорт как временную, но необходимую меру для поддержания экономической стабильности в условиях внешнего давления. Эксперты отмечают, что подобные изменения в законодательстве носят вынужденный характер и могут быть пересмотрены после нормализации международной обстановки. Однако на текущем этапе параллельный импорт остается важным инструментом обеспечения населения и промышленности необходимыми товарами, компенсируя последствия санкционных ограничений.

Курс на поддержку параллельного импорта, закрепленный на правительственном уровне, был незамедлительно подхвачен судебной системой. Ключевой стала правовая позиция АСГМ по делу № А40-293709/2022, легитимизировавшая ввоз товаров из утвержденного перечня без авто-

<sup>1</sup> Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 19.04.2022 № 1532 «Об утверждении перечня товаров (групп товаров), в отношении которых не применяются положения подпункта б статьи 1359 и статьи 1487 Гражданского кодекса Российской Федерации при условии введения указанных товаров (групп товаров) в оборот за пределами территории Российской Федерации правообладателями (патентообладателями), а также с их согласия».

ризации правообладателя. В настоящее время это судебное решение служит основным правовым обоснованием для отклонения исков о так называемом «незаконном» использовании товарных знаков в рамках параллельного импорта.<sup>2</sup>

Парадокс российской практики параллельного импорта иллюстрирует история предпринимателя Ирины Величко. Несмотря на действующий правительственный разрешительный порядок, суд запретил ей продажу корейской косметики «Holika Holika». Правовым основанием для такого решения стало то, что упомянутая продукция не обнаружила себя в рамках установленного государством перечня. Этот случай показывает, что за пределами официального списка предприниматели по-прежнему рискуют столкнуться с претензиями правообладателей<sup>3</sup>.

Сложившаяся арбитражная практика (дела А65-32560/2022, А56-5804/2023) институционализирует параллельный импорт в качестве инструмента минимизации рисков. Суды обязывают контрагентов прибегать к нему для нивелирования последствий как санкций, так и выход в одностороннем порядке иностранных игроков с рынка, обеспечивая тем самым устойчивость договорных обязательств даже в случае их частичного неисполнения.<sup>4</sup>

Новая правовая парадигма спровоцировала рост злоупотреблений, когда недобросовестные участники рынка используют институт параллельного импорта для легализации контрафакта, ввозимого под видом брендовой продукции из третьих стран (дела А40-220230/2020, А45-596/2022). Ключевым инструментом верификации в таких спорах становится судебная экспертиза. Позиция правоприменения ужесточается: Суд по интеллектуальным правам (дело № А41-51820/2022) четко дифференцировал оригинальные товары, на которые распространяется разрешение Минпромторга, и контрафакт, чей ввоз остается незаконным. Таким образом, бремя доказательства легальности источника поставки полностью возлагается на реализатора<sup>5</sup>.

В то же время ввоз подержанного электронного оборудования не считается правонарушением, поскольку оборудование является оригинальным (дело № А41-31772/2022)<sup>6</sup>.

Параллельный импорт сформировал новую экономико-правовую теорию для российского рынка. Важно подчеркнуть, что данная модель не является уникальным российским изобретением — её отдельные механизмы интегрированы в торговое законодательство ряда государств, включая даже США. Вместе с тем, легитимизация параллельного импорта не означает ни отказа в правовой охране интеллектуальной собственности иностранных правообладателей, ни санкционирования оборота контрафакта, что находит последовательное подтверждение в актах арбитражной практики — такое мнение высказал Петр Мацкевич, кандидат юридических наук, доцент МГЮА им. Кутафина<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> Постановление девятого арбитражного апелляционного суда №09АП-66653\2023 по делу №А40-293709\22. Картоoteca арбитражных дел. — URL: [https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/9f5d84fb-7c1e-4585-aa28-d08cb3cc046f/04e4b3e2-56d8-45fb-bfc0-e7084c0f7f98/A40-293709-2022\\_20231205\\_Postanovlenie\\_apelljacionnoj\\_instancii.pdf?isAddStamp=True](https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/9f5d84fb-7c1e-4585-aa28-d08cb3cc046f/04e4b3e2-56d8-45fb-bfc0-e7084c0f7f98/A40-293709-2022_20231205_Postanovlenie_apelljacionnoj_instancii.pdf?isAddStamp=True) (дата обращения: 24.09.2025).

<sup>3</sup> Постановление пятого арбитражного апелляционного суда №57/2023-39606(2) по делу №А51-1583/2023. Картоoteca арбитражных дел. — URL: [https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/425d7cb7-fef4-48e5-a41b-eb7afecdf1fa7/6f08c709-2336-4853-adc7-7c0134692ead/A51-1583-2023\\_20231011\\_Postanovlenie\\_apelljacionnoj\\_instancii.pdf?isAddStamp=True](https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/425d7cb7-fef4-48e5-a41b-eb7afecdf1fa7/6f08c709-2336-4853-adc7-7c0134692ead/A51-1583-2023_20231011_Postanovlenie_apelljacionnoj_instancii.pdf?isAddStamp=True) (дата обращения: 24.09.2025).

<sup>4</sup> Постановление одиннадцатого арбитражного апелляционного суда №730/2023-168773 по делу №А65-32560/2022. Картоoteca арбитражных дел. — URL: [https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/5e1fe5ea-95fc-459b-8cf5-0e6c239cdd98/0f166ca3-3b2e-4523-9a5e-ab0e2ae75db0/A65-32560-2022\\_20231129\\_Postanovlenie\\_apelljacionnoj\\_instancii.pdf?isAddStamp=True](https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/5e1fe5ea-95fc-459b-8cf5-0e6c239cdd98/0f166ca3-3b2e-4523-9a5e-ab0e2ae75db0/A65-32560-2022_20231129_Postanovlenie_apelljacionnoj_instancii.pdf?isAddStamp=True) (дата обращения: 25.09.2025).

<sup>5</sup> Постановление суда по интеллектуальным правам №9001067\_543670 по делу № А41-54785/2021// Картоoteca арбитражных дел. — URL: [https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/3c792104-da5e-4def-aac0-ae917b535920/e2938903-59e6-4334-90aa-8aae4a5493f6/A41-54785-2021\\_20221222\\_Postanovlenie\\_kassacii.pdf?isAddStamp=True](https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/3c792104-da5e-4def-aac0-ae917b535920/e2938903-59e6-4334-90aa-8aae4a5493f6/A41-54785-2021_20221222_Postanovlenie_kassacii.pdf?isAddStamp=True) (дата обращения: 25.09.2025).

<sup>6</sup> Постановление десятого арбитражного апелляционного суда 10АП-24521, !0АП-24523\2022 по делу №А41-317. Картоoteca арбитражных дел. — URL: [https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/48193928-760b-46ac-8ce6-13de4065add0/ed5ca783-b225-4158-af0e-39922d8a94a8/A41-31772-2022\\_20221223\\_Postanovlenie\\_apelljacionnoj\\_instancii.pdf?isAddStamp=True](https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/48193928-760b-46ac-8ce6-13de4065add0/ed5ca783-b225-4158-af0e-39922d8a94a8/A41-31772-2022_20221223_Postanovlenie_apelljacionnoj_instancii.pdf?isAddStamp=True) (дата обращения: 26.04.2024).

<sup>7</sup> Параллельный импорт: как он работает в России. Право.ру. — URL: <https://pravo.ru/story/248381/> (дата обращения: 27.09.2025).

Таким образом, анализ судебной практики демонстрирует, что суды в полной мере адаптировались к новым правовым реалиям, а именно к выявлению правомерного и неправомерного использования механизма параллельного импорта, однако подход к рассмотрению дел остается дифференцированным. С одной стороны, суды признают законность ввоза оригинальных товаров без согласия правообладателей. С другой стороны, судебная практика демонстрирует жесткую позицию в отношении попыток злоупотребления данным механизмом, особенно когда речь идет о контрафактной продукции, где суды требовали доказательств законности происхождения товаров. Кроме того исключения из перечня Минпромторга, также становятся основанием для запрета продаж. Важно отметить, что параллельный импорт не отменяет защиты интеллектуальных прав и не легализует контрафакт, что подчеркивается в решениях Суда по интеллектуальным правам.

По состоянию на первый квартал 2024 года, Вице-премьер России Андрей Белоусов (ныне министр обороны РФ) на заседании Совета при президенте по стратегическому развитию и национальным проектам заявил, что в сумме за 2022 и 2023 годы в Российскую Федерацию завезено товаров на более чем \$70 млрд, используя параллельный импорт. Помимо разрешения параллельного импорта, улучшению стабильности ввоза иностранных товаров в Россию способствовало частичное освобождение от налога на добавленную стоимость ввозимого оборудования, аналоги которого не производятся в России <sup>8</sup>.

Основными группами товаров, вовлеченных в процесс параллельного импорта, являются: электроника, техника, автозапчасти, одежда и парфюмерия. Согласно имеющимся статистическим данным, странами, куда в основном осуществляется параллельный импорт, являются государства-члены ЕАЭС, Турция, Китай и Объединенные Арабские Эмираты <sup>9</sup>.

Как отмечают в издательстве «Коммерсантъ», на момент сентября 2024 года в Россию было ввезено 104,2 тысячи новых легковых автомобилей. В первую очередь, это может быть связано с повышением утилизационного сбора. В процентном эквиваленте, годовой прирост по отношению к сентябрю 2023 года составил 17%. Что примечательно, это рекордный показатель за последние 12 лет — в 2012 году в страну было ввезено около 120 тысяч машин. Говоря про поддержанные авто, в этот же период в Россию поступило 42,7 тысячи единиц <sup>10</sup>.

Однако, основываясь на отзывах всех участников рынка, Антон Свириденко, директор Института экономики роста имени Столыпина, признал, что «сложные импортные товары явно подорожали, в некоторых случаях в два, а то и в четыре раза» <sup>11</sup>.

В январе 2024 года на долю китайских брендов приходилось 45% от общего числа регистраций автомобилей, ввезенных в Россию по каналам параллельного импорта, что значительно превышает долю других производителей, включая японские (23%) и немецкие (15%) бренды вместе взятые <sup>12</sup>.

Таким образом, что параллельный импорт стал важным инструментом поддержания товарного предложения в России в условиях санкций. За 2022–2023 годы через этот механизм было ввезено товаров на сумму свыше \$70 млрд., причем ключевыми позициями стали электроника, автомобили и запчасти, бытовая техника и парфюмерия. Объем параллельного импорта в Россию в 2022 году, по данным Федеральной таможенной службы Российской Федерации, превысил 20 миллиардов долларов (более 2,4 миллиона тонн товаров). В пиковые периоды 2022–2023 годов объемы поставок

<sup>8</sup> Белоусов оценил объем параллельного импорта за два года в \$70 млрд. Ведомости. — URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/12/21/1012361-obem-parallelnogo-importa> (дата обращения: 27.09.2025).

<sup>9</sup> Параллельный импорт: текущие результаты и развитие законодательства. Альта-софт. — URL: [https://www.altar.ru/expert\\_opinion/100367/](https://www.altar.ru/expert_opinion/100367/) (дата обращения: 28.09.2025).

<sup>10</sup> Машины покатались в Россию. Коммерсантъ. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7216085> (дата обращения: 18.09.2025).

<sup>11</sup> Эксперты оценили, как Россия адаптировалась к «импортному шоку» Они назвали страны — перевалочные пункты для продолжения западных поставок. РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/25/01/2023/63cfe6d29a7947f22ascf092> (дата обращения: 28.04.2024).

<sup>12</sup> Параллельный импорт в РФ по итогам января составил 13% от авторынка. Известия. — URL: <https://iz.ru/1654361/2024-02-22/parallelnyi-import-v-rf-po-itogam-ianvaria-sostavil-13-ot-avtorynka> (дата обращения: 29.04.2024).

превышали 4 миллиарда долларов в месяц<sup>13</sup>. Основными странами-поставщиками выступили Китай, Турция, ОАЭ и страны ЕАЭС. Особенно заметна роль Китая в автомобильном сегменте, где его доля достигла 45% от общего объема параллельного импорта. Однако эта практика имела и негативные последствия — значительный рост цен на сложные товары (в 2–4 раза) и изменение структуры предложения (увеличение доли подержанных автомобилей на 82%)<sup>14</sup>. Несмотря на сохранение доступности основных товарных групп, рынок столкнулся с проблемами сертификации и заметным удорожанием импортной продукции, что особенно коснулось премиальных автомобильных брендов. Эти данные свидетельствуют, что параллельный импорт выполнил свою стабилизирующую функцию, но не смог полностью компенсировать последствия санкционного давления на потребительский рынок. Минпромторг оперативно корректировал список товаров, подстраиваясь под запросы экономики<sup>15</sup>.

К январю 2026 года объем параллельного импорта в России, по данным замглавы Минпромторга РФ Романа Чекушова, сократились до исторического минимума — 1 миллиард долларов в месяц<sup>16</sup>. Это связано с развитием отечественного производства и налаживанием поставок из дружественных стран. Тем не менее механизм остается критически важным, охватывая более 200 брендов и удовлетворяя значительную часть спроса, особенно в отраслях, где быстрое импортозамещение невозможно — фармацевтике, станкостроении и производстве медицинского оборудования, требующих длительных инвестиций в НИОКР.

### Заключение

Эксперты отмечают, что параллельный импорт сыграл ключевую роль в адаптации экономики, но имеет ограничения: он не решает проблему с высокотехнологичной продукцией и оборудованием, требующим сервисного обслуживания, а усложнение логистики и международных расчетов делает поставки менее стабильными и более дорогими. При этом отказ от схемы может спровоцировать дефицит и рост нелегальных поставок, что делает ее продление необходимым в текущих геополитических условиях.

Параллельно бизнес продолжает развивать импортозамещение, но пока не может достичь нужного уровня качества и объемов производства по всем направлениям, что подчеркивает необходимость сохранения параллельного импорта как переходного механизма<sup>17</sup>.

Судебная практика демонстрирует дифференцированный подход: с одной стороны, разрешая ввоз оригинальных товаров без согласия правообладателей, с другой — жестко пресекая попытки злоупотреблений.

Таким образом, можно резюмировать, что параллельный импорт выполняет свою роль «экономического амортизатора», но его дальнейшая эффективность будет зависеть от двух факторов: скорости развития локализации и способности бизнеса минимизировать издержки, связанные с усложнением логистики и международных расчетов. На текущем этапе он остаётся необходимым, но временным решением, требующим постоянной корректировки в рамках государственной политики.

<sup>13</sup> <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/12/21/1012361-obem-parallelnogo-importa> (дата обращения: 28.09.2025).

<sup>14</sup> Импортозамещение в российской экономике: вчера и завтра. Аналитический доклад НИУ ВШЭ / Я.И. Кузьминов (науч. рук. исслед.), Ю.В. Симачев (рук. авт. кол.), М.Г. Кузык (рук. авт. кол.), А.А. Федюнина (рук. авт. кол.), А.Б. Жулин (рук. авт. кол.), М.Н. Глухова (рук. авт. кол.), А.Н. Клепач (рук. авт. кол.); Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» при участии РСПП, Института исследований и экспертизы ВЭБ. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023.

<sup>15</sup> Параллельный импорт в России в 2025 году: как он работает вместе с таможней и какие риски есть. InkRussia. — URL: <https://incrossia.ru/understand/import-v-rossii-2025/#osobennosti> (дата обращения: 12.07.2025).

<sup>16</sup> <https://www.finam.ru/publications/item/obem-parallelnogo-importa-v-rossii-v-yanvare-obnovil-istoricheskiy-minimum-20260220-1519/> (дата обращения: 20.02.2026).

<sup>17</sup> Параллельный импорт в России могут продлить на 2026 год. STTlogistics. — URL: <https://sttlogistics.ru/company/news/720/> (дата обращения: 12.09.2025).

**Список литературы**

1. Белоусов оценил объем параллельного импорта за два года в \$70 млрд. Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/12/21/1012361-obem-parallelnogo-importa> (дата обращения: 27.09.2025).
2. Импортзамещение в российской экономике: вчера и завтра. Аналитический доклад НИУ ВШЭ / Я.И. Кузьминов (науч. рук. исслед.), Ю.В. Симачев (рук. авт. кол.), М.Г. Кузык (рук. авт. кол.), А.А. Федюнина (рук. авт. кол.), А.Б. Жулин (рук. авт. кол.), М.Н. Глухова (рук. авт. кол.), А.Н. Клепач (рук. авт. кол.); Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» при участии РСПП, Института исследований и экспертизы ВЭБ. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023.
3. Морковкин Д.Е., Едигарева Ю.Г., Власов А.В. Сети 5g: их роль в развитии транспортных систем. Путеводитель предпринимателя. 2020. Т. 13. № 2. С. 25–36.
4. Параллельный импорт в России в 2025 году: как он работает вместе с таможней и какие риски есть. InkRussia. – URL: <https://incrussia.ru/understand/import-v-rossii-2025/#osobennosti> (дата обращения: 12.07.2025).
5. Параллельный импорт в России могут продлить на 2026 год. STTlogistics. – URL: <https://sttlogistics.ru/company/news/720/> (дата обращения: 12.07.2025).
6. Параллельный импорт: как он работает в России. Право.ру. – URL: <https://pravo.ru/story/248381/> (дата обращения: 27.09.2025).
7. Параллельный импорт: текущие результаты и развитие законодательства. Альта-софт. – URL: [https://www.alt.ru/expert\\_opinion/100367/](https://www.alt.ru/expert_opinion/100367/) (дата обращения: 28.09.2025).

**References**

1. Belousov estimated the volume of parallel imports in two years at \$70 billion. Vedomosti. – URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/12/21/1012361-obem-parallelnogo-importa> (date of request: 09/27/2025).
2. Import substitution in the Russian economy: yesterday and tomorrow. Analytical report of the Higher School of Economics / Ya.I. Kuzminov (scientific director research), Yu.V. Simachev (author's col.), M.G. Kuzyk (author's col.), A.A. Fedyunina (author's col.), A.B. Zhulin (author's col.), M.N. Glukhova (author's col.), A.N. Klepach (supervisor); National research. Higher School of Economics University with the participation of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, the VEB Institute for Research and Expertise, Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics, 2023.
3. Morkovkin D.E., Edigareva Yu.G., Vlasov A.V. 5g networks: their role in the development of transport systems. Entrepreneur's guide. 2020. Vol. 13. No. 2. pp. 25–36.
4. Parallel import in Russia in 2025: how it works together with customs and what risks there are. InkRussia. – URL: <https://incrussia.ru/understand/import-v-rossii-2025/#osobennosti> (date of reference: 07/12/2025).
5. Parallel import in Russia may be extended to 2026. STTlogistics. – URL: <https://sttlogistics.ru/company/news/720/> (date of access: 07/12/2025).
6. Parallel import: how it works in Russia. <url> – URL: <https://pravo.ru/story/248381/> (date of access: 09/27/2025).
7. Parallel import: current results and development of legislation. Alta-soft. – URL: [https://www.alt.ru/expert\\_opinion/100367/](https://www.alt.ru/expert_opinion/100367/) (date of access: 09/28/2025).

*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 26.12.2025; одобрена после рецензирования 06.03.2026; принята к публикации 10.03.2026.*

*The article was submitted 26.12.2025; approved after reviewing 06.03.2026; accepted for publication 10.03.2026.*



Научная статья / Original article  
УДК 351.1

## О вопросах цифровизации в системе государственного управления на примере Федерального агентства по управлению государственным имуществом

Ю. С. Дормидонтова

Магистрант,

[stanislavovna88@gmail.com](mailto:stanislavovna88@gmail.com)

Московский международный университет,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Автор изучает вопрос применения цифровизации в системе государственного управления; исследует возможность вовлечения каждого гражданина России в государственное управление через участие в органах управления и контроля, коллегиальных исполнительных органах и в качестве единоличного исполнительного органа организаций с государственным участием. Предметом исследования является применение инструментов цифровизации, реализованных, в виде личного кабинета и сервиса «Федеральное имущество онлайн» для участия граждан России в системе государственного управления. Приведена структура затрат Федерального агентства по управлению государственным имуществом на цифровизацию, статистика участия независимых директоров (включая граждан других стран) в организациях с участием Российской Федерации. Проведено сопоставление сервиса Росимущества и модели развития электронного правительства Организации объединенных наций.

**Ключевые слова:** цифровизация, Росимущество, цифровизация государственного управления.

**Для цитирования:** Дормидонтова Ю.С. О вопросах цифровизации в системе государственного управления на примере Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 15–21. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-15-21>.

## On issues of digitalization in public administration system on the example of the Federal Agency for State Property Management

Y. S. Dormidontova

Master's Student,

[stanislavovna88@gmail.com](mailto:stanislavovna88@gmail.com)

Moscow International University,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The author examines the application of digitalization in the public administration system and explores the possibility of involving every Russian citizen in public administration through participation in management and oversight bodies, collegial executive bodies, and as the sole executive body of organizations with state participation. The subject of this study is the application of digitalization tools for Russian citizens' participation in the public administration system, implemented in the form of a personal account and the «Federal Property Online» service. The article presents the structure of the Federal Agency for State Property Management's digitalization expenditures, statistics on the participation of independent directors (including citizens of other countries) in organizations with Russian participation, and a list of publicly available data. A comparison of Rosimushchestvo's digitalization service with the United Nations e-government development model was conducted.

**Keywords:** digitalization, Rosimushchestvo, digitalization of public administration.

**For citation:** Dormidontova Y.S. On issues of digitalization in public administration system on the example of the Federal Agency for State Property Management. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 15–21. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-15-21>.

## Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью вовлечения граждан России в систему государственного управления и контроля через инструменты цифровизации<sup>1</sup> с сопутствующей централизацией управления, контроля и аудита ресурсной базы страны в условия агрессивного влияния внешних факторов, вынужденного ускоренного импортозамещения программного обеспечения.

Задачей, решаемой в статье, является подтверждение авторского тезиса о том, что цифровизация системы государственного управления, в академическом и прикладном смысле, не может быть целью, а является инструментом достижения оперативного планирования, управления, при реализации государственных функций<sup>2</sup> и услуг<sup>3</sup>.

Базовым подтверждением актуальности темы исследования является федеральный проект «Цифровое государственное управление»<sup>4</sup>, являющийся частью национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»<sup>5</sup>, направленного на достижение национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы», которая утверждена Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Для указанной национальной цели установлено 11 целевых показателей и задач, выполнение которых характеризует её достижение<sup>6</sup>.

Примечательно, что 31.12.2024 был завершён Федеральный проект «Цифровое государственное управление»<sup>7</sup> национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», реализовывавшийся с 2018 года в рамках государственной программы «Информационное общество»<sup>8</sup>.

## Основная часть

Управление процессами цифровой трансформации<sup>9</sup> на государственном уровне, среди прочего, осуществляется директивно.

Так 14.04.2021 Правительством Российской Федерации выпущена директива № 3438п-П13 о цифровой трансформации (включая переход на отечественное программное обеспечение) государ-

<sup>1</sup> Целевая задача (пункт «З») национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» — «формирование системы подбора, развития и ротации кадров для органов государственной власти и органов местного самоуправления на основе принципов равных возможностей, приоритета профессиональных знаний и квалификаций, включая механизмы регулярной оценки и обратной связи в рамках единой цифровой платформы».

<sup>2</sup> Нормативно терминология функций государства не раскрывается. Автором подразумевается, что функциями государства является совокупность функций федеральных органов исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

<sup>3</sup> В терминологии Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» услуга — деятельность по реализации функций.

<sup>4</sup> <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> Дата обращения 19.01.2026.

<sup>5</sup> <http://static.government.ru/media/files/Mfmc7J18A90E7KVfowedDeshpshSGNYt.pdf> Дата обращения 19.01.2026.

<sup>6</sup> [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link\\_id=0&nd=606911096&intelsearch=&firstDoc=1](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=0&nd=606911096&intelsearch=&firstDoc=1) Дата обращения 19.01.2026.

<sup>7</sup> Федеральный проект был направлен на достижение национальной цели «Цифровая трансформация», которая определена указом Президента Российской Федерации от 21.07.2021 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

<sup>8</sup> <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-soprovozhdenie-ispolneniya-nacziionalnoj-programmy-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii/czifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie> Дата обращения 09.03.2026.

<sup>9</sup> Исследование в части различий и подчиненности процессов цифровизации и цифровой трансформации в рамках данной статьи не проводится.

ственных корпораций и компаний с государственным участием<sup>10</sup>. Высокую важность вопроса цифровой трансформации организаций с государственным участием подтверждает дополнительная директива Правительства Российской Федерации от 29.04.2022 № 4509п-П13 о необходимости применения инструмента депремирования к органам управления и исполнения соответствующих организаций. Кроме того, Минцифрой России выпущены и регулярно обновляются методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием.

Следует отметить, что директивный подход применяется, несмотря на то, что органы управления подконтрольных организаций формируются Росимуществом с применением к кандидатам на соответствующие должности критериев, установленных приказом Минфина России от 05.10.2021 № 145н. Что само по себе указывает на достаточный профессионализм и квалификацию претендентов. Кроме того часть представителей интересов Российской Федерации назначается директивами<sup>11</sup>.

Проблематика отбора членов советов директоров и наблюдательных советов для их последующей работы, согласно директивам, определяется автором статьи как спорный и будет рассмотрен в последующих работах.

Согласно определению, закрепленному в Федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» государственным управлением является деятельность органов государственной власти по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. В рамках настоящей статьи автор применяет положение Конституции Российской Федерации в части пункта 2 статьи 3, указывающего на то, что народ осуществляет свою власть непосредственно, а также через органы государственной власти и органы местного самоуправления, и трактует термин государственного управления, дополняя его возможностью участия граждан России в государственном управлении через вхождение в состав органов управления организаций<sup>12</sup> с государственным участием наравне с представителями акционеров (включая государственных служащих и членов Правительства Российской Федерации)<sup>13</sup>.

Соответствующая возможность с 2023 года доступна в модифицированном личном кабинете являющимся модулем Федеральной государственной информационной автоматизированной системы «Единая система управления государственным имуществом» Росимущества.

Функционал указанного личного кабинета, в том числе, позволяет ознакомиться с:

- реестром организаций, относительно которых можно подать заявку на назначение единоличным и/или коллегиальным исполнительным органом, участие в ревизионной комиссии, совете директоров, наблюдательном совете;
- долей участия Российской Федерации в уставном капитале организаций.

На рисунке 1 приведена динамика участия независимых директоров<sup>14</sup> (включая иностранных граждан) в органах управления организаций с участием Российской Федерации.

---

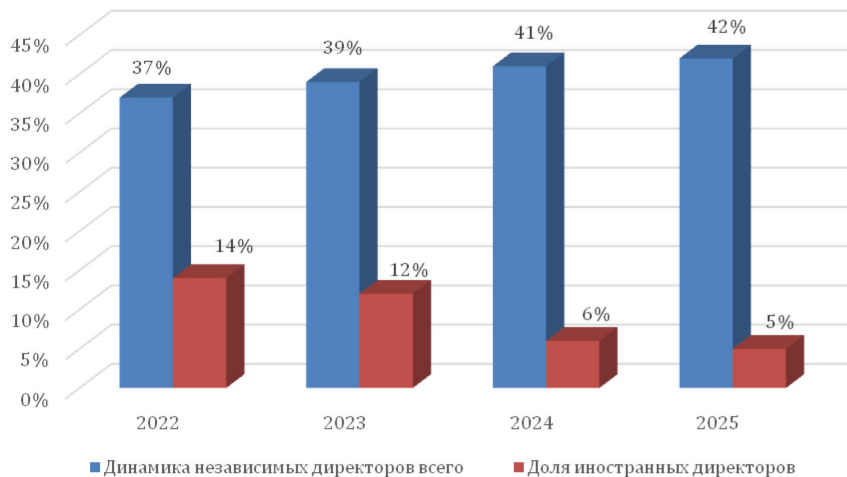
<sup>10</sup> Перечень которых утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003. № 91-р «О перечне акционерных обществ, в отношении которых определение позиции акционера – Российской Федерации осуществляется Правительством Российской Федерации, Председателем Правительства Российской Федерации или по его поручению Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации».

<sup>11</sup> Вопрос применения директив изучен в диссертации Дзадранова А.Ю. на соискание ученой степени кандидата экономических наук на тему: «Развитие механизма управления акционерной собственностью в компаниях с государственным участием».

<sup>12</sup> Член совета директоров (наблюдательного совета) общества может не быть акционером общества. Пункт 2 статьи 66 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

<sup>13</sup> <https://e-disclosure.ru/portal/event.aspx?EventId=kF95fcZX4EKk52Gp-AMB9Fg-B-B> Дата обращения 19.01.2026.

<sup>14</sup> Критерии независимости членов совета директоров приведены в приказе Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе».



**Рис. 1. Динамика<sup>15</sup> доли независимых и иностранных директоров в компаниях первого уровня листинга<sup>16</sup>**

Согласно изложенному, Росимущество соответствует третьему этапу модели развития электронного правительства в системе координат Организации объединенных наций (далее — модель) — «двустороннее интерактивное взаимодействие между правительством и гражданами, постепенное вовлечение граждан в процесс государственного управления при помощи информационных технологий»<sup>17</sup>.

Вместе с тем вовлечение граждан реализуется также через публичные сервисы Росимущества.

Ведомство, в рамках сервиса «Федеральное имущество онлайн» (структура приведена на рисунке 2), публикует на своём сайте аналитику:

- поступления в федеральный бюджет от распоряжения имуществом казны Российской Федерации;
- количества объектов, вовлеченных в хозяйственный оборот;
- количества объектов на маркетплейсе Росимущества на текущую дату;
- количества объектов, выставленных на торги на текущую дату;
- поступления от реализации арестованного, конфискованного и иного изъятого имущества;
- количества договоров аренды на текущую дату<sup>18</sup>.

Указанное свидетельствует о том, что цифровизация не только «спускается» на подконтрольные организации, но и активно применяется в самих государственных структурах, а также, о соответствии первому этапу — «онлайн-публикация государственной информации» и второму этапу модели — «предоставление расширенной информации о деятельности госорганов, взаимодействие между правительством и гражданами посредством использования загруженных на портал электронных форм».

Одной из дополнительных причин активной работы по направлению является и заключение Счетной палаты Российской Федерации. Аудиторы выявили существенные расхождения данных Росстата, Федеральной налоговой службы и Росимущества в части количества организаций с государственным участием<sup>19</sup>. Указанное замечание способствовало появлению специального показате-

<sup>15</sup> По данным аналитического исследования Национального объединения корпоративных секретарей за 2025 год «Обзор практик корпоративного управления. Портрет совета директоров».

<sup>16</sup> По открытым данным Росимущества <https://mp.rosim.gov.ru/> (дата обращения 19.01.2026) 15 из 81 акционерного общества и одна государственная корпорация первого уровня листинга являются организациями с государственным участием.

<sup>17</sup> По структуре, опубликованной в информационном бюллетене Счетной палаты Российской Федерации «Цифровая трансформация государственного управления: Кейсы и лучшие практики» за 2022 год.

<sup>18</sup> <https://fiol.rosim.gov.ru/mk/dashboards> дата обращения 19.01.2026.

<sup>19</sup> <https://www.rbc.ru/economics/27/08/2020/5f46759e9a79477784569e00> Дата обращения 19.01.2026.



Рис. 2. Структура сервиса Росимущества «Федеральное имущество онлайн»<sup>20</sup>

ля в ежегодном плане Росимущества — «Совпадение сведений реестра федерального имущества и иных государственных информационных систем, содержащих сведения об объектах федерального имущества». Согласно плану деятельности Росимущества на 2025<sup>21</sup> год и плановый период 2026–2030 годов<sup>22</sup> показатель должен составить 90% по итогам 2025 года, 93% и 95,5% в 2026 и 2027 годах соответственно.

Активная цифровизация подтверждается открытыми данными о соответствующих закупках Росимущества, приведенных в таблице 1, совокупная стоимость которых за период с 2022 по 2025 гг. составила 2 615 477 657 рублей 77 копеек<sup>23</sup>. Автор посчитал наиболее удачным взять в работу период с 2022 года (несмотря на то, что директивы о цифровой трансформации № 3438п-П13 датируются 14.04.2021), так как именно в этот период существенно усилилось санкционное давление в части программного обеспечения.

Данные, приведенные в таблице 1, свидетельствуют о том, что применяемые информационные технологии имеют высокую зависимость от операторов и разработчиков. Так, затраты по позиции «Услуги по технической поддержке информационных технологий» составляют 60,91% от суммарных затрат в 2022–2025 гг. против 33,58% по статье «Услуги по проектированию и разработке информационных технологий для прикладных задач и тестированию программного обеспечения» и 1,04% — по статье «Оригиналы программного обеспечения прочие», что косвенно указывает на недостаточный уровень развития поддерживаемых и создаваемых информационных технологий.

### Заключение

Цифровизация, по мнению автора, является неотъемлемым элементом современности и будущего. Она должна высвобождать человеческий ресурс в вычислительных, управленческих и иных задачах. При этом инструменты цифровизации неизбежно должны обладать навыками самообучения и автономности, удовлетворять и превосходить ожидания пользователей (в определенном смысле искусственный интеллект открывает возможность предпринимательского потенциала у самой программы).

В противном случае информационные технологии и программное обеспечение теряет свою ценность без поддержки пользователя. Задание на разработку программного обеспечения должно строиться на подробном интервью заказчика с выявлением и прогнозированием его потребностей.

Росимущество завершило три из четырех этапов модели. Четвертый этап — «координация процессов внутри и между государственными учреждениями на основе цифровых решений, пол-

<sup>20</sup> Составлено на основе данных официального сайта Федерального агентства по управлению государственным имуществом <https://fiol.rosim.gov.ru/mk/dashboards/> Дата обращения 19.01.2026.

<sup>21</sup> По состоянию на 19.01.2026 план деятельности Росимущества на 2026 год отсутствует в публичном доступе.

<sup>22</sup> [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_514742/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_514742/) Дата обращения 19.01.2026.

<sup>23</sup> При том, что в период с 2023 по 2025 гг. Росимущество обеспечило поступление дохода в сумме 1,5 триллиона рублей (<http://kremlin.ru/events/president/news/79144>).

**Суммы затрат Росимущества на цифровизацию в разбивке по типам услуг, заключаемых по государственным контрактам (2022–2025 гг.)**<sup>24</sup>

Год заключения контракта	Услуги по предоставлению лицензий на право использовать компьютерное программное обеспечение	Услуги по проектированию и разработке информационных технологий для прикладных задач и тестированию программного обеспечения	Услуги по проектированию и разработке информационных технологий для сетей и систем	Оригиналы программного обеспечения прочие	Услуги по технической поддержке информационных технологий	Услуги по технической поддержке в области информационных технологий прочие, не включенные в другие группировки	Итого руб. по году
2022	1 364 742,00	544 472 408,95	69 992 890,00	0,00	371 386 440,40	4 179 000,00	991 395 481,35
2023	0,00	249 372 019,94	0,00	27 095 282,74	185 604 142,26	7 000 792,00	469 072 236,94
2024	0,00	0,00	0,00	0,00	164 669 899,96	6 494 933,32	171 164 833,28
2025	0,00	84 358 826,20	20 000 000,00	0,00	871 566 280,00	7 920 000,00	983 845 106,20
<b>Итого руб. по типу услуги</b>	1 364 742,00	878 203 255,09	89 992 890,00	27 095 282,74	1 593 226 762,62	25 594 725,32	<b>Итого руб. 2 615 477 657,77</b>
<b>Итого в %</b>	0,05%	33,58%	3,44%	1,04%	60,91%	0,98%	<b>Итого 100%</b>

<sup>24</sup> Составлено автором на основе публичной информации официального сайта Единой информационной системы в сфере закупок <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> | Дата обращения 25.01.2026.

ноценное цифровое участие граждан в процессе госуправления» является зоной роста, так как реализован частично.

Тезис автора о том, что цифровизация в системе государственного управления должна быть инструментом оперативного планирования, управления, реализации государственных функций и услуг, но не целью, подтверждается.

#### Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2021 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
3. Директива Правительством Российской Федерации от 14.04.2021 № 3438п-П13.
4. Директива Правительством Российской Федерации от 29.04.2022 № 4509п-П13.
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р.
6. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
7. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
8. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
9. Приказ Минфина России от 05.10.2021 № 145н.
10. Приказ Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе».
11. Аналитическое исследование Национального объединения корпоративных секретарей за 2025 год «Обзор практик корпоративного управления. Портрет совета директоров», <https://nokc.org.ru/issledovaniya-korporativnogo-upravleniya/> Дата обращения 19.03.2026.
12. Информационная бюллетень Счетной палаты Российской Федерации «Цифровая трансформация государственного управления: Кейсы и лучшие практики» за 2022 год.

#### References

1. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2021 № 474 «On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030».
2. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 № 309 «On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030 and through 2036».
3. Directive of the Government of the Russian Federation of 14.04.2021 № 3438p-P13.
4. Directive of the Government of the Russian Federation of 29.04.2022 № 4509p-P13.
5. Order of the Government of the Russian Federation № 91-r of 23.01.2003.
6. Federal Law № 208-FZ of 26.12.1995 «On Joint-Stock Companies».
7. Federal Law № 210-FZ of 27.07.2010 «On the Organization of the Provision of State and Municipal Services».
8. Federal Law № 172-FZ of 28.06.2014 «On Strategic Planning in the Russian Federation».
9. Order of the Ministry of Finance of Russia № 145n of 05.10.2021.
10. Order of the Federal Property Management Agency dated 21.11.2013 № 357 «On approval of Methodological recommendations for organizing the work of the Board of Directors in a joint-stock company».
11. Analytical study of the National Association of Corporate Secretaries for 2025 «Review of Corporate Governance Practices. Portrait of the Board of Directors», <https://nokc.org.ru/issledovaniya-korporativnogo-upravleniya/> Accessed 19.03.2026.
12. Information Bulletin of the Accounts Chamber of the Russian Federation «Digital Transformation of Public Administration: Cases and Best Practices» for 2022.

*Статья поступила в редакцию 26.01.2026; одобрена после рецензирования 26.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.*

*The article was submitted 26.01.2026; approved after reviewing 26.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.*



Научная статья / Original article  
УДК 339

## Повышение транзитного потенциала ЕАЭС как результат диверсификации транспортных маршрутов между Азией и Европой

**О. Б. Репкина**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[olrepk@mail.ru](mailto:olrepk@mail.ru)*

*Кафедра международного транспортного менеджмента и управления цепями поставок,  
Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Россия*

**Д. Ю. Богданова**

*Магистрант 2-го курса,  
[diosha.bg@mail.ru](mailto:diosha.bg@mail.ru)*

*Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье исследуются организационно-экономические механизмы интеграции иранских морских портов в систему Международного транспортного коридора «Север–Юг» в целях переориентации китайских экспортных грузопотоков и укрепления транзитного потенциала ЕАЭС. Проанализированы инфраструктурные, институциональные и регуляторные ограничения функционирования коридора, включая пропускную способность портов, фрагментарность таможенных процедур и недостаточную цифровизацию логистических процессов. Сформулирована комплексная модель организации перевозок китайских экспортных грузов через иранские порты с учетом модернизации терминальной инфраструктуры и координации стран-участниц. Обоснована экономическая целесообразность интеграции портов Бендер–Аббас и Чабахар в транзитную систему ЕАЭС. Сделан вывод о необходимости гармонизации нормативной базы, внедрения цифровых решений и создания совместных механизмов управления для повышения конкурентоспособности маршрута.

**Ключевые слова:** МТК «Север–Юг», портовая инфраструктура, транзитный потенциал, мультимодальные перевозки, логистическая интеграция.

**Для цитирования:** Репкина О.Б., Богданова Д.Ю. Повышение транзитного потенциала ЕАЭС как результат диверсификация транспортных маршрутов между Азией и Европой. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 22–27. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-22-27>.

## Enhancing the Transit Potential of the Eurasian Economic Union as a Result of the Diversification of Transport Routes Between Asia and Europe

**O. B. Repkina**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[olrepk@mail.ru](mailto:olrepk@mail.ru)*

*Department of International Transport Management and Supply Chain Management,  
Russian University of Transport (MIIT),  
Moscow, Russia*

**D. Y. Bogdanova**

*2nd year master's student,  
[diosha.bg@mail.ru](mailto:diosha.bg@mail.ru)*

*Russian University of Transport (MIIT),  
Moscow, Russia*

© Репкина О.Б., Богданова Д.Ю., 2026

© Repkina O. B., Bogdanova D.Y., 2026

**Abstract:** *The article examines the organizational and economic mechanisms for integrating Iranian seaports into the International North–South Transport Corridor system in order to redirect Chinese export cargo flows and strengthen the transit potential of the EAEU. The study analyzes infrastructural, institutional, and regulatory constraints affecting the corridor’s performance, including port capacity limitations, fragmented customs procedures, and insufficient digitalization of logistics processes. A comprehensive model for organizing Chinese export transportation through Iranian ports is proposed, taking into account terminal modernization and intergovernmental coordination. The economic feasibility of integrating Bandar Abbas and Chabahar ports into the EAEU transit system is demonstrated. The paper concludes that harmonization of regulatory frameworks, implementation of digital solutions, and creation of joint coordination mechanisms are essential for enhancing the competitiveness of the routes.*

**Keywords:** *North–South Transport Corridor, port infrastructure, transit potential, multimodal transport, logistics integration.*

**For citation:** *Repkina O.B., Bogdanova D.Y. Enhancing the Transit Potential of the Eurasian Economic Union as a Result of the Diversification of Transport Routes Between Asia and Europe. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 22–27. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-22-27>.*

Концепция МТК «Север–Юг» зародилась в конце 1990-х годов как инициатива России, Ирана и Индии, направленная на создание альтернативного транспортного маршрута между Европой и Южной Азией. Основой для её реализации стало межправительственное соглашение о международном транспортном коридоре, подписанное в сентябре 2000 года. Этот документ зафиксировал стремление сторон развивать мультимодальные перевозки, сокращающие время и стоимость доставки грузов по сравнению с традиционными морскими маршрутами через Суэцкий канал.<sup>1</sup>

Дальнейшее развитие коридора в 2000–2010-х годах сопровождалось расширением географического охвата и числа участников. К проекту присоединились Азербайджан, Казахстан, Беларусь и другие страны, что позволило сформировать разветвлённую сеть транспортных артерий. Особое значение приобрело создание инфраструктурных объектов в Иране, включая порт Чабахар, ставший ключевым звеном для соединения каспийского и индийского направлений. Этапность развития отражала последовательную реализацию стратегии по интеграции транзитных потенциалов стран-участниц.

Современная конфигурация МТК «Север–Юг» включает три основных направления: западное (через Азербайджан), восточное (через Казахстан и Туркменистан) и транскаспийское морское. Наиболее перспективным считается морской маршрут через Каспийское море с дальнейшим использованием иранских портов Бендер-Энзели и Бендер-Аббас для выхода к Персидскому заливу и Индийскому океану. Мультимодальный характер коридора обеспечивает гибкость логистических схем, сочетая морские перевозки с железнодорожными и автомобильными участками на территории Ирана и сопредельных государств.<sup>2</sup>

Ключевое конкурентное преимущество МТК «Север–Юг» проявляется при транспортировке высокомаржинальных и чувствительных к срокам категорий грузов, таких как электроника и автокомпоненты. В то же время для крупногабаритных и опасных грузов сохраняются ограничения из-за недостаточной пропускной способности железнодорожных участков на территории Ирана и требований к таможенному оформлению.

Китайский экспорт в страны ЕАЭС характеризуется разнообразной товарной номенклатурой, где преобладают машины, оборудование и электронные товары. Значительную долю занимают текстильные изделия, металлопродукция и химические товары. Анализ товарной структуры позволяет выделить высокую концентрацию продукции с добавленной стоимостью, что отражает технологическую специализацию китайской экономики. Одновременно наблюдается устойчивый спрос на

<sup>1</sup> Международный транспортный коридор «Север–Юг»: история, стратегия, проблемы развития. ИМЭМО РАН. — Режим доступа: <https://www.imemo.ru/publications/periodical/RNSE/archive/2021/ii-li/strategy-and-politics/international-northsouth-transportation-corridor-in-the-strategy-of-russia> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>2</sup> Петрушина О.М., Горина А.С., Горин Н.С. Развитие международного транспортного коридора «СЕВЕР–ЮГ»: текущее состояние, динамика и перспективы модернизации. ЕГИ. 2025. № 2 (58). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mezhdunarodnogo-transportnogo-koridora-sever-yug-tekushee-sostoyanie-dinamika-i-perspektivy-modernizatsii> (дата обращения: 20.01.2026).

промежуточные товары промышленного назначения. В структуре экспорта сохраняется баланс между продукцией высокой степени переработки и сырьевыми товарами, при этом динамика последних лет демонстрирует рост поставок готовых изделий. «Торговый баланс России в 2022–2023 годах изменился по объему и структуре товаров: рост торговли с дружественными странами существенно вырос к 2023 году, что позволяет оценить потенциал роста торговли к 2030 году на 90% к уровню 2022-го. Основными торговыми партнерами остаются КНР, Индия, страны ЕАЭС».<sup>3</sup> Данная тенденция подтверждает переориентацию товарных потоков в рамках новых логистических возможностей.

За последнее пятилетие экспорт Китая в страны ЕАЭС демонстрирует устойчивый рост, структурные изменения в экспортных потоках проявляются в увеличении доли высокотехнологичной продукции, что привело к росту спроса на контейнерные перевозки с гарантированными сроками доставки.

Расчет экономической эффективности переориентации китайских экспортных грузопотоков через иранские порты основывается на сокращении расстояния перевозки, уменьшении сроков доставки и логистических издержек. Использование портов Бендер-Аббас и Чабахар сокращает маршрут до стран ЕАЭС на 2000–2500 км по сравнению с альтернативными направлениями, тем самым повышая привлекательность МТК «Север-Юг» для китайских экспортеров, особенно при транспортировке грузов с высокой временной чувствительностью.

Стоит также отметить географические особенности МТК «Север-Юг», которые создают существенные ограничения для организации бесперебойных грузоперевозок (сложный рельеф местности и протяженные участки с недостаточно развитой транспортной инфраструктурой; перевалочные узлы, чья пропускная способность не соответствует растущим объемам китайского экспорта), что приводит к увеличению сроков доставки и росту логистических издержек. Инфраструктурные недостатки особенно заметны на ключевых участках коридора, включая портовые терминалы и железнодорожные магистрали. Морские порты Ирана, несмотря на стратегическое расположение, требуют модернизации причальных линий и углубления фарватеров для приема крупнотоннажных судов. Эти факторы ограничивают потенциал МТК «Север-Юг» как альтернативы традиционным маршрутам через Суэцкий канал.<sup>4</sup>

Административные барьеры, на наш взгляд, по-прежнему существенно осложняют организацию перевозок по международному транспортному коридору. Различия в таможенных процедурах стран-участниц приводят к задержкам на границах и увеличению сроков оформления грузов. Отсутствие унифицированных стандартов документации требует дополнительных временных затрат на согласование и проверку. Ситуация усугубляется недостаточной координацией между национальными транспортными ведомствами, что снижает предсказуемость логистических операций.

Технологическая отсталость грузоперерабатывающего комплекса проявляется в использовании устаревших портовых кранов и дефиците специализированного оборудования для обработки рефрижераторных и навалочных грузов. Отсутствие автоматизированных систем складирования и преобладание ручных методов документооборота дополнительно увеличивают время обработки судов. В совокупности эти ограничения замедляют движение грузопотоков по коридору.

Также стоит отметить, что отсутствие единой цифровой платформы для управления логистическими операциями существенно осложняет координацию между морскими терминалами, железнодорожными операторами и таможенными службами. Информация о движении грузов дублируется в разрозненных системах, что повышает риск ошибок и задержек при оформлении.

<sup>3</sup> Журавлева Н.А., Крюкова Т.А. Эффект синергии транспортной сопряженности цепей поставок по маршрутам международного транспортного коридора «Север – Юг»: сценарный анализ. Бюллетень результатов научных исследований. 2024. № 4. С. 142–154.

<sup>4</sup> Петрушина О.М., Горина А.С., Горин Н.С. Развитие международного транспортного коридора «СЕВЕР – ЮГ»: текущее состояние, динамика и перспективы модернизации. ЕГИ. 2025. №2 (58). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mezhdunarodnogo-transportnogo-koridora-sever-yug-tekushee-sostoyanie-dinamika-i-perspektivy-modernizatsii> (дата обращения: 20.01.2026).

Кроме того несовместимость программного обеспечения иранских портов с системами стран ЕАЭС создает дополнительные барьеры для интеграции.<sup>5</sup>

Иранские порты выполняют функцию стратегического связующего звена между китайскими экспортёрами и рынками ЕАЭС, обеспечивая сокращение маршрутов на 30–40% по сравнению с традиционными морскими коридорами. Географическое положение портов Бендер-Аббас и Чабахар позволяет перенаправлять грузопотоки в обход перегруженных проливов, сокращая время доставки до 15 суток. Это повышает конкурентоспособность МТК «Север-Юг» как альтернативы Суэцкому каналу для китайских экспортных операций.

Создание совместного координационного органа ЕАЭС–Иран представляется необходимым условием для более эффективного управления МТК «Север-Юг», синхронизации действий участников и сокращения бюрократических задержек. Такой орган, по нашему мнению, мог бы регулировать транспортные потоки, осуществлять мониторинг инфраструктурных проектов, согласовывать тарифную политику и координировать таможенные и цифровые процессы, включая механизмы оперативного реагирования на сбои.

Критическое значение для повышения эффективности МТК «Север-Юг» имеет гармонизация таможенных процедур и технических стандартов между странами ЕАЭС и Ираном.

Унификация требований к документации и процедурам пограничного контроля позволит существенно сократить транзитное время грузов. Приоритетными направлениями должны стать синхронизация санитарных и фитосанитарных норм, а также взаимное признание систем электронного декларирования. С точки зрения институциональной интеграции, реализация этих мер способна создать предпосылки для формирования единого транспортно-логистического пространства в рамках коридора.

Ключевым механизмом стимулирования грузопотоков по МТК «Север-Юг» является введение тарифных преференций для китайских экспортёров, использующих иранские порты. Снижение портовых сборов и транзитных пошлин способно повысить конкурентоспособность маршрута по сравнению с традиционными морскими коридорами. Кроме того, целевые субсидии на перевозку контейнерных грузов через порты Ирана могли бы частично компенсировать логистические издержки. В совокупности такие меры, на наш взгляд, создадут предпосылки для увеличения объёмов китайских товаров, следующих через ЕАЭС в направлении Европы и Ближнего Востока.

Разработка комплексной маркетинговой стратегии продвижения МТК «Север-Юг» среди китайских логистических операторов требует системного подхода. Информационные кампании должны подчеркивать преимущества маршрута: сокращение сроков доставки по сравнению с морским путем вокруг Азии и стабильность тарифной политики. Участие в международных транспортно-логистических выставках, а также проведение профильных форумов может способствовать укреплению деловой репутации коридора и повышению его узнаваемости среди операторов.

Формирование интегрированных мультимодальных маршрутов через Иран требует создания единых таможенно-логистических коридоров и развития приграничных хабов в Казахстане и России. Гармонизация нормативной базы снизит административные барьеры и издержки, усилив конкурентоспособность МТК «Север-Юг» по сравнению с маршрутом через Суэцкий канал.

Проведённое исследование подтвердило стратегическую значимость МТК «Север-Юг» как альтернативного маршрута для китайских экспортных грузов через иранские порты и его потенциал в диверсификации логистических потоков, а также снижения зависимости от традиционных транспортных артерий. Полученные результаты соответствуют глобальным тенденциям трансформации транспортно-экономических связей в условиях меняющейся геополитической конъюнктуры.

---

<sup>5</sup> Винокуров Е., Ахунбаев А., Шашкенов М., Забоев А. Международный транспортный коридор «Север – Юг»: создание транспортного каркаса Евразии. Доклад 21/5 [Электронный ресурс]. — Алматы; Москва: Евразийский банк развития, 2021. — Режим доступа: [https://eabr.org/upload/iblock/9c6/EDB\\_2021\\_Summary\\_INSTC\\_rus-1.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/9c6/EDB_2021_Summary_INSTC_rus-1.pdf) (дата обращения: 20.01.2026).

Разработанная модель интеграции иранских портов в транзитную систему ЕАЭС подтвердила свою экономическую целесообразность. Расчёты показали возможность увеличения грузопотоков на 25–30% при условии модернизации портовой инфраструктуры Ирана. Ключевым фактором успеха выступает синхронизация транспортных стандартов и процедур между странами-участницами коридора.

Таким образом, реализация транзитного потенциала МТК «Север-Юг» требует координации стран ЕАЭС, цифровизации документооборота, гармонизации тарифов и создания единого логистического оператора, что повысит конкурентоспособность маршрута и привлечёт дополнительные объёмы китайского экспорта.

#### Список литературы

1. Анисимов В.А., Шкурников С.В., Конюхов А.П. Интеграция инфраструктуры международных транспортных коридоров «Север-Юг» и Северный морской путь. Известия Петербургского государственного университета путей сообщения. 2025. № 3. С. 676–684.
2. Балабанова А.В. Механизмы укрепления сотрудничества стран-членов БРИКС. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 101–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-101-111>.
3. Величко Л.Н., Садченко В.Н. Трансформация взаимоотношений внутри стратегического треугольника «Россия – Турция – Иран» на Южном Кавказе в 2020–2024 гг. Вестник СПбГУ. Международные отношения. 2025. № 2. С. 124–140.
4. Винокуров Е., Ахунбаев А., Шашкенов М., Забоев А. Международный транспортный коридор «Север-Юг»: создание транспортного каркаса Евразии. Доклад 21/5 [Электронный ресурс]. – Алматы; Москва: Евразийский банк развития, 2021. – Режим доступа: [https://eabr.org/upload/iblock/9c6/EDB\\_2021\\_Summary\\_INSTC\\_rus-\\_1\\_.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/9c6/EDB_2021_Summary_INSTC_rus-_1_.pdf) (дата обращения: 11.01.2026).
5. Гельманова З.С., Макаркин Д.В., Сайфуллина А.Р. Развитие транспортных коммуникаций. *Endless light in science*. 2024. № 2. С. 3–5.
6. Журавлева Н.А., Крюкова Т.А. Эффект синергии транспортной сопряженности цепей поставок по маршрутам международного транспортного коридора «Север-Юг»: сценарный анализ. Бюллетень результатов научных исследований. 2024. № 4. С. 142–154.
7. Малышева Д.Б. Международный транспортный коридор «Север-Юг» и страны Центральной Азии. Ближний и Постсоветский Восток. 2024. № 4. С. 7–21.
8. Михеева Н.М. Участие Ирана в развитии международно-транспортных коридоров в Евразии. Ближний и Постсоветский Восток. 2024. № 4. С. 87–108.
9. Чехлаева С.С., Соколов В.В. Торгово-экономическое сотрудничество ЕАЭС и Ирана. Международные отношения. 2024. № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/torgovo-ekonomicheskoe-sotrudnichestvo-eaes-i-irana> (дата обращения: 20.01.2026).
10. Петрушина О.М., Горина А.С., Горин Н.С. Развитие международного транспортного коридора «СЕВЕР-ЮГ»: текущее состояние, динамика и перспективы модернизации. ЕГИ. 2025. №2 (58). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mezhdunarodnogo-transportnogo-koridora-sever-yug-tekushee-sostoyanie-dinamika-i-perspektivy-modernizatsii> (дата обращения: 20.01.2026).
11. Евразийская экономическая комиссия. Основные направления и этапы реализации транспортной политики Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. – Москва, 2023. – Режим доступа: <https://ees.eaeunion.org> (дата обращения: 20.01.2026).
12. Международный транспортный коридор «Север-Юг»: история, стратегия, проблемы развития. ИМЭМО РАН. – Режим доступа: <https://www.imemo.ru/publications/periodical/RNSE/archive/2021/ii-li/strategy-and-politics/international-northsouth-transportation-corridor-in-the-strategy-of-russia> (дата обращения: 20.01.2026).

#### Reference

1. Anisimov V.A., Shkurnikov S.V., Konyukhov A.P. Integration of the infrastructure of the international transport corridors «North-South» and the Northern Sea Route. *Izvestia of the St. Petersburg State University of Railways*. 2025. № 3. S. 676–684.
2. Balabanova A.V. Mechanisms for strengthening cooperation between BRICS member countries. *Entrepreneur's guide*. 2025. T. 18. № 4. P.101–111 <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-101-111>.
3. Velichko L.N., Sadchenko V.N. Transformation of relations within the strategic triangle «Russia – Turkey – Iran» in the South Caucasus in 2020–2024. *Bulletin of St. Petersburg State University. International relations*. 2025. № 2. S. 124–140.

4. Vinokurov E., Akhunbaev A., Shashkenov M., Zaboev A. International transport corridor «North-South»: creation of the transport frame of Eurasia. Report 21/5 [Electronic resource]. – Almaty; Moscow: Eurasian Development Bank, 2021. – Access mode: [https://eabr.org/upload/iblock/9c6/EDB\\_2021\\_Summary\\_INSTC\\_rus-\\_1\\_.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/9c6/EDB_2021_Summary_INSTC_rus-_1_.pdf) (access date: 11.01.2026).
5. Gelmanova Z.S., Makarkin D.V., Sayfullina A.R. Development of transport communications. Endless light in science. 2024. № 2. S. 3–5.
6. Zhuravleva N.A., Kryukova T.A. The effect of synergy of transport conjugation of supply chains along the routes of the international transport corridor «North-South»: scenario analysis. Bulletin of scientific research results. 2024. № 4. S. 142–154.
7. Malysheva D.B. International transport corridor «North-South» and the countries of Central Asia. Middle and Post-Soviet East. 2024. № 4. S. 7–21.
8. Mikheeva N.M. Iran's participation in the development of international transport corridors in Eurasia. Near and Post-Soviet East. 2024. № 4. S. 87–108.
9. Chekhlyayeva S.S., Sokolov V.V. Trade and economic cooperation between the EAEU and Iran. International relations. 2024. № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/torgovo-ekonomicheskoe-sotrudnichestvo-eaes-i-irana> (дата обращения: 20.01.2026).
10. Petrushina O.M., Gorina A.S., Gorin N.S. Development of the international transport corridor «North-South»: the current state, dynamics and prospects for modernization. EGI. 2025. № 2 (58). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mezhdunarodnogo-transportnogo-koridora-sever-yug-tekuschee-sostoyanie-dinamika-i-perspektivy-modernizatsii> (дата обращения: 20.01.2026).
11. Eurasian Economic Commission. The main directions and stages of the implementation of the transport policy of the Eurasian Economic Union [Electronic resource]. – Moscow, 2023. – Access mode: <https://eec.eaeunion.org> (access date: 20.01.2026).
12. International transport corridor «North-South»: history, strategy, development problems. IMEMO RAS. – Режим доступа: <https://www.imemo.ru/publications/periodical/RNSE/archive/2021/ii-li/strategy-and-politics/international-northsouth-transportation-corridor-in-the-strategy-of-russia> (дата обращения: 20.01.2026).

*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 26.01.2026; одобрена после рецензирования 26.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.*

*The article was submitted 26.01.2026; approved after reviewing 26.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.*



Обзорная статья / Review article  
УДК 336.64

**Повышение финансовой прозрачности и управляемости бизнеса  
через вовлечение персонала в бюджетирование**

**М. П. Дронова**

*Экономист,  
[dronova-mp@bk.ru](mailto:dronova-mp@bk.ru)  
ООО «ПТК»,  
Ростов-на-Дону, Россия*

**Аннотация:** *Статья посвящена анализу механизмов повышения финансовой прозрачности и управляемости бизнеса за счет вовлечения сотрудников в процессы бюджетирования. Исследование основано на систематизации теоретических и прикладных подходов, представленных в научных публикациях, включая модели центров ответственности, методы адаптивного бюджетирования и параметры интерпретации отклонений в условиях экономической неопределенности. В работе сопоставляются структурные, гибкие и оптимизационные форматы бюджетирования, рассматривается их связь с распределенным участием персонала и оценивается влияние такого участия на достоверность данных, согласованность управленческих решений и устойчивость финансовых процессов. Особое внимание уделено выявлению инструментов, обеспечивающих непрерывность денежных потоков, точность анализа отклонений и способность организации корректировать бюджеты при изменении внешних факторов. Показано, что интеграция участия сотрудников с адаптивными бюджетными инструментами формирует единый контур управления, в котором планирование, контроль и корректировка объединены в согласованную систему. Практическая значимость исследования заключается в определении условий, при которых вовлеченное бюджетирование становится ключевым элементом корпоративной архитектуры управления, повышая устойчивость финансовых решений и снижая риски интерпретационных ошибок. Статья может быть полезна специалистам в области управленческого учета, корпоративных финансов и организационного проектирования.*

**Ключевые слова:** *бюджетирование, прозрачность, участие персонала, отклонения, гибкие методы, финансовое управление, неопределенность.*

**Для цитирования:** *Дронова М.П. Повышение финансовой прозрачности и управляемости бизнеса через вовлечение персонала в бюджетирование. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 28–40. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-28-40>.*

**Enhancing financial transparency and business manageability  
through company-wide employee involvement in budgeting**

**M. P. Dronova**

*Economist,  
[dronova-mp@bk.ru](mailto:dronova-mp@bk.ru)  
PTK LLC,  
Rostov-on-Don, Russia*

© Дронова М.П., 2026  
© Dronova M.P., 2026

**Abstract:** *The article examines mechanisms for improving financial transparency and business manageability through the involvement of employees in budgeting processes. The study is based on the systematization of theoretical and applied approaches presented in scholarly publications, including responsibility-center models, adaptive budgeting methods, and parameters for interpreting deviations under economic uncertainty. The paper compares structural, flexible, and optimization-based budgeting formats, explores their relationship with distributed employee participation, and evaluates how such involvement affects data accuracy, alignment of managerial decisions, and the stability of financial processes. Special attention is devoted to identifying tools that ensure continuity of cash flows, accuracy in deviation analysis, and the organization's ability to adjust budgets in response to external changes. The analysis demonstrates that integrating employee participation with adaptive budgeting instruments forms a unified management contour in which planning, control, and adjustment operate as a coherent system. The practical significance of the study lies in defining the conditions under which participatory budgeting becomes a core element of corporate management architecture, enhancing the resilience of financial decisions and reducing risks of interpretive errors. The article may be useful to specialists in management accounting, corporate finance, and organizational design.*

**Keywords:** *budgeting, transparency, employee participation, deviations, flexible methods, financial management, uncertainty.*

**For citation:** *Dronova M.P. Enhancing financial transparency and business manageability through company-wide employee involvement in budgeting. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 28–40. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-28-40>.*

### Введение

Финансовая прозрачность и управляемость становятся ключевыми условиями устойчивого развития компаний в условиях волатильности и растущих требований к обоснованности решений. По мере того, как планирование выходит за рамки финансовых подразделений, возрастает значение вовлечения всего персонала — именно распределенное участие обеспечивает реалистичность бюджетов, достоверность данных и усиление контроля исполнения.

Методы бюджетирования стремительно меняются. Классические модели фиксируют отклонения, но слабо реагируют на динамику внешней среды. Гибкие и адаптивные позволяют учитывать неопределенность, но требуют регулярного участия сотрудников. Оптимизационные подходы усиливают сценарное планирование, однако раскрываются только при активной работе центров ответственности.

Несмотря на обширные исследования, недостаточно изучено, как вовлечение персонала влияет на прозрачность финансовых процессов и управляемость бизнеса. Отсутствует целостная модель, объединяющая участие сотрудников, адаптивные инструменты и анализ неопределенностей, а организационные механизмы, связывающие бюджеты разных уровней, остаются фрагментарно описанными.

Цель исследования — сформировать прикладную модель повышения финансовой прозрачности и управляемости бизнеса на основе вовлечения персонала в процесс бюджетирования, опираясь на систематизацию существующих инструментов, типов бюджетов и подходов к управлению отклонениями.

Гипотеза исследования состоит в том, что расширение участия сотрудников в бюджетировании, от формирования данных до анализа отклонений, улучшает качество финансового планирования, повышает точность прогнозов, снижает управленческие риски и обеспечивает большую интерпретируемость бюджетных показателей при работе в условиях неопределенности.

Научный вклад работы состоит в формулировании прикладной модели вовлеченного бюджетирования, которая объединяет центры ответственности, адаптивные бюджетные инструменты и формализованные процедуры анализа отклонений для повышения финансовой прозрачности организаций.

Научная новизна заключается в обобщении организационных, методологических и аналитических механизмов, позволяющих связать центры ответственности, адаптивные инструменты бюджетирования и систему бюджетных параметров в единую модель управления.

Границы исследования определяются процессами корпоративного бюджетирования и организационными механизмами, обеспечивающими участие сотрудников. Вне рамок анализа остаются вопросы налоговой оптимизации, инвестиций в ценные бумаги, операционного реинжиниринга и разработка отраслевых регламентов, которые влияют на бюджетирование косвенно, но не входят в предмет непосредственного исследования.

### Материалы и методы

Основу исследования составили научные публикации 2021–2025 годов, посвященные финансовой прозрачности, структуре управленческого учета и роли персонала в бюджетном процессе. Используются работы, в которых рассматривается влияние отчетности на прозрачность бизнеса, механизмы внедрения бюджетирования, участие подразделений в формировании финансовых показателей и адаптация бюджетных процедур к условиям неопределенности. Данные материалы формируют общую теоретическую базу, необходимую для анализа влияния вовлечения сотрудников на управляемость и качество финансового планирования.

Прозрачность отчетности рассматривается как основа управляемости бизнеса в исследовании А.А. Адаменко и др.<sup>1</sup> Этапность внедрения бюджетирования и необходимость включения подразделений в планирование показаны в работе Г.А. Барояна и др.<sup>2</sup> Значение международных стандартов для финансовой прозрачности уточняется в исследовании О.В. Жердевой и др.<sup>3</sup> Роль бизнес-планирования как базового инструмента бюджетирования отражена в работе Ж.Б. Жуковой<sup>4</sup>. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях описаны в исследовании Л.В. Кислицыной и др.<sup>5</sup> Гибкая концепция Beyond Budgeting представлена П.С. Кутергиным<sup>6</sup>. Функции организационного бюджетирования раскрыты в работе Г.Т. Манукяна<sup>7</sup>. Структура процесса бюджетирования детализирована Б.М. Монгушем<sup>8</sup>. Влияние управленческого учета на качество исполнения бюджета рассматривается О.Н. Монгуш и др.<sup>9</sup> Связь бюджетирования и эффективности обоснована Е.Е. Панфиловой<sup>10</sup>. Роль бюджетирования в финансовой устойчивос-

<sup>1</sup> Адаменко А.А., Рошектаева У.Ю., Супрун П.В. Отчетность как инструмент информационной прозрачности бизнеса [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 21–24. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otchetnost-kak-instrument-informatsionnoy-prozrachnosti-biznesa-2> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>2</sup> Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е. Н., Некрасов М. Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>3</sup> Жердева О.В., Альшиновская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>4</sup> Жукова Ж.Б. Бизнес-планирование как актуальный инструмент бюджетирования [Электронный ресурс]. Политика, экономика и инновации. 2021. № 4 (39). С. 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyu-instrument-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>5</sup> Кислицына Л.В., Кирпичникова А.В., Читаев А.В. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях [Электронный ресурс]. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-slozhnostrukturirovannyh-kompaniyah> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>6</sup> Кутергин П.С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию [Электронный ресурс]. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 41–46. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetrovaniyu> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>7</sup> Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами [Электронный ресурс]. Российское предпринимательство и предпринимательская экономика (РППЭ). 2022. № 4 (138). С. 86–96. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>8</sup> Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhetrovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiyey> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>9</sup> Монгуш О.Н., Хаваа А.А. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1 (97). С. 98–100. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>10</sup> Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii> (дата обращения: 13.11.2025).

ти показана М.В. Прасоловым<sup>11</sup>. Адаптация бюджетных процедур к неопределенности изложена А.Г. Пыркиным<sup>12</sup>. Характеристика бюджетных параметров дана Е.А. Шароватовой и др.<sup>13</sup> Методы бюджетирования и условия внедрения систематизированы Т.Г. Шешуковой и др.<sup>14</sup>

Методическая база исследования включала контент-анализ научных публикаций, направленный на выделение ключевых подходов к формированию прозрачной бюджетной среды и структурных механизмов участия персонала. Применялся сопоставительный анализ моделей бюджетирования, позволяющий выявить различия между традиционными, адаптивными и параметризованными методами управления. Использовалось функционально-структурное моделирование, ориентированное на реконструкцию процессов планирования, контроля отклонений и координации бюджетных уровней. Для уточнения результатов проводился сценарный анализ, учитывающий влияние организационных изменений, неопределенности и степени вовлеченности сотрудников на прозрачность и управляемость бюджетного цикла.

### Результаты

Развитие системы бюджетирования в современных организациях демонстрирует, что ключевым фактором прозрачности финансовых процессов выступает степень включенности центров ответственности в формирование и контроль бюджетов. Анализ исследований Т.Г. Шешукова и др.<sup>15</sup> и О.Н. Монгуш и др.<sup>16</sup> показывает, что распределение обязанностей, закрепление зон ответственности и использование согласованных контрольных показателей создают возможность сформировать сопоставимые данные и обеспечивать высокую управляемость бюджетного цикла. В условиях усложняющихся хозяйственных структур такая распределенная модель позволяет минимизировать разрывы между планированием и фактическим исполнением, так как каждое подразделение участвует в подготовке бюджетных оценок и несет ответственность за качество передаваемой информации<sup>17</sup>.

Проведенный анализ позволил установить, что прозрачность бюджетирования формируется не на уровне отдельных процедур, а на уровне архитектуры взаимодействия, где центры ответственности функционируют как узлы, обеспечивающие достоверность потока данных. В материале О.В. Жердева и др.<sup>18</sup> подчеркивается, что этапность бюджетного процесса предполагает

<sup>11</sup> Прасолов М.В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. СЕТЕРIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>12</sup> Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 136–141. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protsessa-byudzhetirovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>13</sup> Шароватова Е.А., Магомедова Р.Н. Выбор бюджетных параметров в технологии коммерческого бюджетирования [Электронный ресурс]. Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 97–109. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetnyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetirovaniya> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>14</sup> Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р., Сагидуллин А.К. Анализ методов бюджетирования на предприятии и особенности их внедрения [Электронный ресурс]. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 3. С. 264–275. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-byudzhetirovaniya-na-predpriyatii-i-osobennosti-ih-vnedreniya> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>15</sup> Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р., Сагидуллин А.К. Анализ методов бюджетирования на предприятии и особенности их внедрения [Электронный ресурс]. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 3. С. 264–275. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-byudzhetirovaniya-na-predpriyatii-i-osobennosti-ih-vnedreniya> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>16</sup> Монгуш О.Н., Хаваа А.А. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1 (97). С. 98–100. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>17</sup> Ковальчук А. Комплексная модель бизнес-консалтинга для малых и средних предприятий. — Киев: Издательский дом «Интернаука», 2025. 98 с.

<sup>18</sup> Жердева О.В., Альшенювская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy> (дата обращения: 10.11.2025).

постоянную координацию действий подразделений, а уровень их участия напрямую влияет на точность прогнозов и корректность управленческих решений<sup>19</sup>. При этом управленческий учет, формирующий основу для бюджетных параметров, обеспечивает единый формат данных, минимизируя субъективность и способствуя воспроизводимости результатов<sup>20</sup>.

В условиях такой архитектуры особое значение приобретают механизмы распределенного участия: регулярное предоставление данных, верификация отклонений, участие в корректировках и внутреннем контроле. Это создает вертикальные и горизонтальные цепочки прозрачности, позволяющие выявлять причины отклонений и формировать целостную картину финансового состояния организации. В таблице 1 рассмотрено, как различные центры ответственности вовлекают сотрудников в процесс бюджетирования, обеспечивая сопоставимость данных и повышение управляемости.

Таблица 1

**Характеристики центров ответственности и формы вовлечения персонала<sup>21</sup>**

Центр ответственности	Характеристика функций	Формы вовлечения персонала	Ожидаемый эффект для прозрачности
Центры доходов	Формирование планов продаж, анализ выручки	Передача фактических данных, участие в уточнении прогнозов	Повышение точности планов и сопоставимости динамики
Центры затрат	Контроль операционных расходов	Регулярная отчетность, согласование корректировок	Снижение необъяснимых отклонений и улучшение дисциплины затрат
Центры инвестиций	Планирование капитальных вложений	Обоснование проектов, оценка рисков	Увеличение прозрачности инвестиционных планов и их соответствия целям
Центры прибыли	Ответственность за полный цикл доходов и расходов	Формирование сводных оценок, участие в анализе отклонений	Улучшение согласованности данных по сегментам бизнеса
Центры финансовой ответственности	Управление денежными потоками	Предоставление данных по ДДС, участие в сценариях	Повышение достоверности информации о ликвидности

Анализ подтверждает, что прозрачность бюджетного процесса напрямую зависит от распределенной структуры участия сотрудников. Центры ответственности формируют развернутую систему контроля, в которой каждый элемент выступает носителем критически значимой инфор-

<sup>19</sup> Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhethirovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiy> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>20</sup> Монгуш О.Н., Хаваа А.А. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1 (97). С. 98–100. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhethirovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>21</sup> Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhethirovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2025); Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhethirovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiy> (дата обращения: 12.11.2025).

мации. Благодаря внутренней координации снижается вероятность принятия решений на основе неполных или несогласованных данных.

Повышение управляемости компании в условиях нестабильной внешней среды возможно только при внедрении таких бюджетных инструментов, которые позволяют оперативно корректировать планы, переоценивать фактические показатели и обеспечивать непрерывность финансовых потоков. В исследовании Б.М. Монгуша<sup>22</sup> отмечается, что сводный бюджет выступает не просто фиксируемым ориентиром на период, но и центральным инструментом координации всех подразделений. Он задает структуру прогнозов по балансовым статьям, затратам, доходам и капиталовложениям, формируя базовый каркас управленческих решений. В исследовании М.В. Прасолова<sup>23</sup> подчеркивается, что именно укрупненная структура сводного бюджета позволяет оценивать финансовую устойчивость, сопоставляя исходные показатели с траекторией исполнения. Данное положение подтверждает, что сводный бюджет играет ключевую роль в обеспечении прозрачности и управляемости.

Однако в нестабильной среде сводного бюджета недостаточно. В исследовании А.Г. Пыркина<sup>24</sup> обоснована необходимость перехода от статических схем к адаптивным методам, предполагающим регулярное обновление параметров и возможность многовариантного анализа. Такой подход устраняет разрыв между плановыми значениями и реальной динамикой среды. Наиболее действенным инструментом гибкого бюджетирования выступает операционный бюджет, который, как показано в работе Г.А. Бароян и др.<sup>25</sup>, фиксирует доходы и расходы по основной деятельности и формирует оперативный уровень управляемости. Именно он позволяет компании поддерживать корректность данных, так как является первым уровнем планирования, где задействованы структурные подразделения.

В условиях высокой неопределенности наибольшее значение приобретают гибкие бюджеты, позволяющие корректировать ключевые показатели на основе фактической информации за текущий период. Согласно исследованию М.В. Прасолова<sup>26</sup>, такая модель снижает риски резких отклонений финансовой устойчивости, так как формирует несколько сценариев развития событий. В исследовании П.С. Кутергина<sup>27</sup> предложена структура оптимизационных блоков, с помощью которых бюджетный процесс приобретает многовариантность и способность реагировать на внешние и внутренние изменения. В таблице 2 рассмотрено, какие инструменты бюджетирования наиболее эффективно повышают управляемость компании при расширении участия сотрудников и увеличении частоты корректировок.

Представленные инструменты демонстрируют, что управляемость и прозрачность бюджетного процесса формируются не через единичные меры, а через комплексную систему адаптивного

<sup>22</sup> Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhetrovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiy> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>23</sup> Прасолов М.В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. CETERIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>24</sup> Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 136–141. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protssesa-byudzhetrovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>25</sup> Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>26</sup> Прасолов М. В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. CETERIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>27</sup> Кутергин П.С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию [Электронный ресурс]. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 41–46. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetrovaniyu> (дата обращения: 11.11.2025).

Таблица 2

**Инструменты адаптивного бюджетирования и их функции**<sup>28</sup>

Инструмент	Ключевая функция	Механизм влияния на управляемость	Участие подразделений
Сводный бюджет	Координация общекорпоративных показателей	Формирует целевые ориентиры и общую структуру планов	Предоставление исходных данных и согласование прогнозов
Операционный бюджет	Управление текущими доходами и расходами	Обеспечивает корректность ежедневных финансовых решений	Регулярная отчетность и участие в уточнении данных
Гибкий бюджет	Корректировка показателей по фактическим данным	Позволяет адаптировать планы к изменяющимся условиям	Постоянная передача обновленных данных
Сценарные бюджеты	Моделирование вариантов развития ситуации	Снижает риски отклонений и повышает предсказуемость решений	Подготовка параметров для различных сценариев
Оптимизационные блоки	Обеспечение непрерывности ДДС	Поддерживает многовариантный выбор управленческих действий	Участие в анализе альтернативных решений

реагирования. Механизмы гибких корректировок, регулярного план-фактного анализа и применения оптимизационных блоков позволяют снижать влияние неопределенностей и обеспечивать устойчивость финансовых решений. Основным результатом является выстраивание архитектуры, в которой каждое подразделение становится участником непрерывного цикла бюджетирования, а структура данных — воспроизводимой и прозрачной.

Таким образом, адаптивное бюджетирование формирует системный контур управляемости, обеспечивая синхронность действий подразделений и повышение устойчивости организации в условиях нестабильной внешней среды.

**Обсуждение**

Анализ роли персонала в управлении отклонениями демонстрирует, что вовлеченность сотрудников является не вспомогательным, а системообразующим элементом бюджетного процесса. В исследовании Е.А. Шароватовой и Р.Н. Магомедовой и др.<sup>29</sup> подчеркивается, что экономические неопределенности и связанные с ними рисковые события искажают классическую интерпретацию отклонений, если в организации отсутствует механизм осознанного участия персонала в работе с бюджетными параметрами. Это позволяет рассматривать сотрудников как участников исполнения бюджета и носителей аналитической компетенции, влияющей на объяснимость отклонений и скорость принятия решений.

<sup>28</sup> Жукова Ж.Б. Бизнес-планирование как актуальный инструмент бюджетирования [Электронный ресурс]. Политика, экономика и инновации. 2021. № 4 (39). С. 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyu-instrument-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 10.11.2025); Панфилова Е. Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>29</sup> Шароватова Е.А., Магомедова Р.Н. Выбор бюджетных параметров в технологии коммерческого бюджетирования [Электронный ресурс]. Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 97–109. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetnyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 15.11.2025).

В исследованиях А.А. Адаменко и др.<sup>30</sup> показано, что прозрачность отчетности усиливает управляемость компании через повышение качества информационных потоков. В контексте управления отклонениями это означает, что сотрудники, вовлеченные в формирование информационной базы, лучше понимают исходные значения, а значит — могут корректнее трактовать причины расхождений. Положение подтверждается и в работе Г.А. Барояна и др.<sup>31</sup>, где поэтапное внедрение бюджетирования рассматривается как способ повышения вовлеченности подразделений, создающий основу для интерпретационной однородности при анализе отклонений.

Роль стандартизации отчетности подчеркнута в исследовании О.В. Жердевой и др.<sup>32</sup>, где указано, что применение международных норм увеличивает сопоставимость и прозрачность данных. Это усиливает способность персонала структурировать отклонения не произвольно, а в соответствии с формализованными правилами. Однако интерпретационная прозрачность невозможна без точной плановой основы. В исследовании Ж.Б. Жуковой<sup>33</sup> показано, что бизнес-планирование формирует исходные ориентиры, от которых в дальнейшем отсчитываются отклонения. Участие сотрудников в планировании снижает вероятность ошибок, возникающих при расхождении между фактом и нереалистичными плановыми значениями.

Значимость структурного включения подразделений особенно проявляется в сложных корпоративных системах. В исследовании Л.В. Кислицыной и др.<sup>34</sup> указано, что согласованность центров ответственности определяет прозрачность исполнения бюджетов, а значит и корректность работы с отклонениями. Данный вывод согласуется с работой П.С. Кутергина<sup>35</sup>, где отмечено, что гибкие модели управления требуют регулярного пересмотра показателей сотрудниками, что делает персонал непосредственным участником управления неопределенностями. В исследовании Г.Т. Манукяна<sup>36</sup> показано, что организационное бюджетирование задает структуру распределения обязанностей, обеспечивая предсказуемость интерпретаций отклонений. В таблице 3 представлены ключевые бюджетные параметры, применение которых позволяет персоналу объяснять отклонения системно и воспроизводимо.

После анализа представленных параметров прослеживается, что участие сотрудников формирует единую интерпретационную логику. Отклонения рассматриваются не как механическое рас-

<sup>30</sup> Адаменко А.А., Рошкетаяева У.Ю., Супрун П.В. Отчетность как инструмент информационной прозрачности бизнеса [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 21–24. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otchetnost-kak-instrument-informatsionnoy-prozrachnosti-biznesa-2> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>31</sup> Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М. Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>32</sup> Жердева О.В., Альшенковская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>33</sup> Жукова Ж.Б. Бизнес-планирование как актуальный инструмент бюджетирования [Электронный ресурс]. Политика, экономика и инновации. 2021. № 4 (39). С. 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyy-instrument-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>34</sup> Кислицына Л.В., Кирпичникова А.В., Читаев А.В. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях [Электронный ресурс]. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-slozhnostruktirovannykh-kompaniyah> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>35</sup> Кутергин П.С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию [Электронный ресурс]. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 41–46. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetrovaniyu> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>36</sup> Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами [Электронный ресурс]. Российское предпринимательство и предпринимательская экономика (РППЭ). 2022. № 4 (138). С. 86–96. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami> (дата обращения: 12.11.2025).

**Бюджетные параметры и их влияние на отклонения**<sup>37</sup>

Параметр	Назначение	Управленческое влияние	Роль персонала
Плановые значения	Базовый ориентир	Определяет точку сравнения	Формирование и утверждение данных
Фактические показатели	Реальное исполнение	Выявляют разрывы	Сбор и верификация информации
Нормативы	Лимиты использования ресурсов	Оценивают корректность затрат	Контроль соблюдения норм
Порог отклонений	Критерий значимости	Определяет момент вмешательства	Классификация отклонений
Причинные факторы	Объясняющие переменные	Формируют аналитическую логику	Документирование и обоснование причин

хождение, а как управляемый эффект взаимодействия плановых ограничений, нормативов и фактических значений. Следовательно, чем глубже персонал включен в работу с бюджетными параметрами, тем выше качество интерпретации отклонений и устойчивость бюджетного процесса в условиях экономической неопределенности.

Сопоставление различных моделей бюджетирования показывает, что степень участия сотрудников определяет качество исходных данных и саму управляемость бюджетного процесса. В исследовании Е.Е. Панфиловой<sup>38</sup> показано, что эффективность промышленной организации зависит от того, насколько полно персонал участвует в формировании операционных и финансовых бюджетов. Этот вывод позволяет рассматривать участие сотрудников как фундаментальный механизм, обеспечивающий воспроизводимость информации, структурированность процесса и корректность последующего анализа отклонений.

Классическая модель бюджетирования основана на фиксированных плановых ориентирах, структуре операционных и финансовых бюджетов и механизме управления по отклонениям. В исследовании М.В. Прасолова<sup>39</sup> подчеркивается, что именно отклонения позволяют оценивать устойчивость компании, но достоверность таких оценок напрямую зависит от того, кто формирует исходные показатели. Если плановые и фактические данные собираются без участия сотрудников, владеющих информацией о процессах, возникает разрыв между реальными и запланированными значениями, что снижает управляемость системы.

<sup>37</sup> Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами [Электронный ресурс]. Российское предпринимательство и предпринимательская экономика (РППЭ). 2022. № 4 (138). С. 86–96. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami> (дата обращения: 12.11.2025); Шароватова Е.А., Магомедова Р.Н. Выбор бюджетных параметров в технологии коммерческого бюджетирования [Электронный ресурс]. Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 97–109. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>38</sup> Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>39</sup> Прасолов М.В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. CETERIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 14.11.2025).

Гибкая модель бюджетирования опирается на регулярные корректировки и встраивание фактических данных в структуру бюджета. В исследовании А.Г. Пыркина<sup>40</sup> показано, что неопределенность внешней среды требует частых пересмотров значений, и гибкие бюджеты позволяют адаптировать показатели на основе оперативной информации. Однако сама возможность такой адаптации существует только в том случае, если сотрудники систематически передают данные о расходах, продажах, загрузке мощностей и операционных изменениях. Это означает, что гибкость модели напрямую зависит от степени включенности персонала, который обеспечивает актуальность информации и снижает ошибки запаздывания, свойственные традиционным подходам.

Оптимизационная модель бюджетирования, ориентированная на сценарный анализ и оценку альтернативных управленческих решений, по своей природе предполагает более высокий уровень аналитической компетенции сотрудников. В исследовании Е.Е. Панфиловой<sup>41</sup> отмечено, что предприятия, использующие оптимизационные механизмы, опираются на многовариантные расчеты, включающие разные сценарии спроса, стоимости ресурсов, производственных ограничений. Эти данные невозможно собрать централизованно: сценарная модель требует распределенного вклада сотрудников, владеющих информацией о технологических, рыночных и операционных изменениях. Участие персонала усиливает оптимизационную модель, поскольку делает возможным формирование реалистичных сценариев, а не формальных расчетных комбинаций.

Сравнение показывает, что каждая модель бюджетирования получает дополнительные преимущества при расширении участия сотрудников. В классической модели это проявляется в повышении точности плановых значений и корректности управления отклонениями. В гибкой — в своевременности обновления бюджета и устойчивости к неопределенности. В оптимизационной — в реалистичности сценариев и снижении риска ошибочных решений. Дополнительным аргументом в пользу вовлеченного бюджетирования выступают данные исследований О.В. Жердевой и др.<sup>42</sup> и Л.В. Кислицыной и др.<sup>43</sup>, показывающие, что прозрачность и координация процессов зависят от структурного участия подразделений.

Таким образом, сопоставление трех моделей демонстрирует, что участие сотрудников является не вторичным компонентом, а критическим условием их эффективности. Оно усиливает интерпретационную прозрачность классической модели, обеспечивает адаптивность гибкой модели и делает применимыми оптимизационные механизмы, опирающиеся на многовариантный анализ и распределенные знания внутри организации.

### Заключение

Проведенное исследование показало, что вовлечение персонала в бюджетирование представляет собой не частный управленческий прием, а изменение логики финансового контроля. Распределенное участие сотрудников формирует среду, в которой данные становятся точнее, отклонения — понятнее, а управленческие решения — ближе к реальным процессам деятельности.

<sup>40</sup> Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 136–141. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protseсса-byudzhetrovaniya-predpriyatiy-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>41</sup> Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>42</sup> Жердева О.В., Альшиновская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyaniye-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>43</sup> Кислицына Л.В., Кирпичникова А.В., Читаев А.В. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях [Электронный ресурс]. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-slozhnostrukturirovannykh-kompaniyah> (дата обращения: 11.11.2025).

Ключевым выводом стало понимание того, что устойчивость бюджетного процесса определяется согласованностью участия персонала, применения гибких инструментов и параметрического анализа отклонений. Их взаимодействие позволяет отказаться от формального исполнения планов и сформировать единый контур, где планы, факты и отклонения рассматриваются последовательно и непротиворечиво. В такой архитектуре участие сотрудников становится фактором адаптивности и инструментом управления неопределенностью.

Многоуровневый бюджетный контур выполняет функцию интеграции данных, объединяя фактические показатели, отклонения и сценарные расчеты в единую аналитическую систему. Это повышает прозрачность, улучшает точность прогнозов и согласует решения между уровнями управления. Надежность финансового управления определяется здесь не жесткостью планов, а способностью системы сочетать фиксированные ориентиры с гибкими корректировками и формализованным объяснением отклонений.

Практический чек-лист для руководителя при внедрении вовлеченного бюджетирования включает следующие этапы: 1) определить центры ответственности и назначить владельцев бюджетов; 2) выбрать частоту операционных пересмотров; 3) утвердить формат отчетности и пороги отклонений; 4) организовать ИТ-инструменты и программу обучения персонала; 5) ввести процедуру многократной валидации данных.

Дальнейшие исследования целесообразно проводить в форме квазиисследовательских внедрений (pilot projects) с последующим сравнением показателей точности планов и динамики отклонений до и после внедрения вовлеченной модели.

#### Список литературы

1. Адаменко А.А., Рошектаева У.Ю., Супрун П.В. Отчетность как инструмент информационной прозрачности бизнеса [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 21–24. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otchetnost-kak-instrument-informatsionnoy-prozrachnosti-biznesa-2>.
2. Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetirovaniya-na-predpriyatii>.
3. Жердева О.В., Альшеновская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy>.
4. Жукова Ж.Б. Бизнес-планирование как актуальный инструмент бюджетирования [Электронный ресурс]. Политика, экономика и инновации. 2021. № 4 (39). С. 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyy-instrument-byudzhetirovaniya>.
5. Кислицына Л.В., Кирпичникова А.В., Читаев А.В. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях [Электронный ресурс]. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetirovaniya-v-slozhnostrukturirovannyh-kompaniyah>.
6. Кутергин П.С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию [Электронный ресурс]. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 41–46. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetirovaniyu>.
7. Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами [Электронный ресурс]. Российское предпринимательство и предпринимательская экономика (РППЭ). 2022. № 4 (138). С. 86–96. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetirovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami>.
8. Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhetirovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiey>.
9. Монгуш О.Н., Хаваа А.А. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1 (97). С. 98–100. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost>.

10. Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii>.
11. Прасолов М.В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. CETERIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti>.
12. Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 136–141. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protsessa-byudzhetrovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti>.
13. Шароватова Е.А., Магомедова Р. Н. Выбор бюджетных параметров в технологии коммерческого бюджетирования [Электронный ресурс]. Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 97–109. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetnyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetrovaniya>.
14. Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р., Сагидуллин А.К. Анализ методов бюджетирования на предприятии и особенности их внедрения [Электронный ресурс]. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 3. С. 264–275. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii-i-osobennosti-ih-vnedreniya>.
15. Ковальчук А. Комплексная модель бизнес-консалтинга для малых и средних предприятий. — Киев: Издательский дом «Интернаука», 2025.

#### References

1. Adamenko, A.A., Roshchektaeva, U.Yu., & Suprun, P.V. Reporting as a Tool for Business Information Transparency [Electronic resource]. Vestnik Akademii Znaniy, 2024, No. 5 (64), pp. 21–24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otchetnost-kak-instrument-informatsionnoy-prozrachnosti-biznesa-2>.
2. Baroyan, G.A., Kuznetsova, S.N., Kozlova, E.P., Nazarova, E.N., Molkov, E.N., & Nekrasov, M.N. Stages of Implementing a Budgeting System at an Enterprise [Electronic resource]. Moscow Economic Journal, 2023, No. 11, pp. 495–502. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii>.
3. Zherdeva, O.V., Alshenovskaya, A.A., & Boyko, N.A. The Influence of International Financial Reporting Standards on Financial Transparency and Company Reporting [Electronic resource]. Industrial Economics, 2025, No. 4, pp. 162–169. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy>.
4. Zhukova, Zh.B. Business Planning as a Relevant Tool of Budgeting [Electronic resource]. Politics, Economics and Innovation, 2021, No. 4 (39), p. 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyy-instrument-byudzhetrovaniya>.
5. Kislitsyna, L.V., Kirpichnikova, A.V., & Chitaev, A.V. Specifics of Organizing Budgeting in Complex-Structured Companies [Electronic resource]. Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts, 2023, No. 6, pp. 182–187. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-slozhnostrukturirovannyh-kompaniyah>.
6. Kutergin, P.S. Beyond Budgeting as a New Approach to Management and Budgeting [Electronic resource]. Journal of Monetary Economics and Management, 2024, No. 9, pp. 41–46. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetrovaniyu>.
7. Manukyan, G. T. Organizational Budgeting as a Tool of Financial Management [Electronic resource]. Russian Entrepreneurship and Entrepreneurial Economy (RPPE), 2022, No. 4 (138), pp. 86–96. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami>.
8. Mongush, B.M. The Budgeting Process in the Organizational Management System [Electronic resource]. Economics and Business: Theory and Practice, 2023, No. 5-2 (99), pp. 157–162. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhetrovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiy>.
9. Mongush, O.N., & Khavaa, A.A. Budgeting in the Management Accounting System of an Organization: Development Procedure, Implementation, Efficiency [Electronic resource]. Economics and Business: Theory and Practice, 2023, No. 3-1 (97), pp. 98–100. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost>.
10. Panfilova, E.E. Budgeting as a Tool to Improve the Efficiency of an Industrial Organization [Electronic resource]. Moscow Economic Journal, 2024, No. 3, pp. 10–30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii>.

11. Prasolov, M.V. Budgeting as a Method for Increasing Financial Stability [Electronic resource]. *Ceteris Paribus*, 2023, No. 5, pp. 72–76. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti>.
12. Pyrkin, A.G. Approaches to Improving the Budgeting Process of Enterprises under Uncertainty [Electronic resource]. *Industrial Economics*, 2024, No. 3, pp. 136–141. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protssessa-byudzhetrovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti>.
13. Sharovatova, E.A., & Magomedova, R.N. Selection of Budget Parameters in the Technology of Commercial Budgeting [Electronic resource]. *Accounting and Statistics*, 2021, No. 4 (64), pp. 97–109. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetnyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetrovaniya>.
14. Sheshukova, T.G., Mukhina, E.R., & Sagidullin, A.K. Analysis of Budgeting Methods at an Enterprise and Features of Their Implementation [Electronic resource]. *PNRPU Bulletin. Socio-Economic Sciences*, 2024, No. 3, pp. 264–275. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii-i-osobennosti-ih-vnedreniya>.
15. Kovalchuk A.A. comprehensive model of business consulting for small and medium-sized enterprises. – K.: Vidavnichy house «Internauka», 2025.

*Статья поступила в редакцию 18.11.2025; одобрена после рецензирования 09.02.2026; принята к публикации 25.02.2026.*

*The article was submitted 18.11.2025; approved after reviewing 09.02.2026; accepted for publication 25.02.2026.*

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

DOI 10.24182/2073-6258-2026-25-1-41-49



Научная статья / Original article  
УДК 331.58.024.54

## Современные подходы к работе с молодыми талантами в условиях цифровой трансформации

**И. В. Гуськова**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[guskova@iee.unn.ru](mailto:guskova@iee.unn.ru)*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия*

*Нижегородский филиал, Московский университет им. С.Ю. Витте,  
Нижний Новгород, Россия*

**Н. О. Аблязова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[nablazova@miiv.ru](mailto:nablazova@miiv.ru)*

*Нижегородский филиал, Московский университет им. С.Ю. Витте,  
Нижний Новгород, Россия*

**И. А. Ситникова**

*Заместитель генерального директора по ремонту и капитальному строительству,  
[sitnikovaai@vtg.gazprom.ru](mailto:sitnikovaai@vtg.gazprom.ru)*

*ООО «Газпром Трансгаз Нижний Новгород»,  
Нижний Новгород, Россия*

**Аннотация:** В условиях дефицита квалифицированных кадров и изменения ценностных ориентаций нового поколения возникает противоречие между потребностями компаний в молодых талантах и эффективностью существующих методов управления персоналом. Цель статьи — проанализировать современные подходы к привлечению, отбору и удержанию молодых специалистов в контексте цифровой трансформации и смены поколений. На основе анализа научной литературы и данных международных исследований (Changellenge, WEF, Deloitte, PwC) выявлены ключевые характеристики молодых талантов, систематизированы методы работы с ними на всех этапах жизненного цикла персонала. Показано, что эффективное управление молодыми талантами требует комплексного подхода, сочетающего развитие HR-бренда, цифровые инструменты рекрутинга, программы стажировок, индивидуальные траектории развития и гибкие форматы занятости. Сделан вывод о необходимости адаптации корпоративных стратегий к ожиданиям поколения Z для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности организаций.

**Ключевые слова:** молодые таланты, управление талантами, поколение Z, цифровая трансформация, HR-бренд, удержание персонала, методы отбора.

**Для цитирования:** Гуськова И.В., Аблязова Н.О., Ситникова И.А. Современные подходы к работе с молодыми талантами в условиях цифровой трансформации. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 41–49. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-41-49>.

© Гуськова И.В., Аблязова Н.О., Ситникова И.А., 2026  
© Guskova I.V., Ablyazova N.O., Sitnikova I.A., 2026

## Modern approaches to working with young talents in the context of digital transformation

**I. V. Guskova**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
guskova@iee.unn.ru*

*Lobachevsky Nizhny Novgorod State University,  
Nizhny Novgorod, Russia  
Nizhny Novgorod branch, Witte Moscow University,  
Nizhny Novgorod, Russia*

**N. O. Ablyazova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
nablazova@muiv.ru*

*Nizhny Novgorod branch, Witte Moscow University,  
Nizhny Novgorod, Russia*

**I. A. Sitnikova**

*Deputy General Director for Repair and Capital Construction,  
sitnikovaai@vtg.gazprom.ru*

*Gazprom Transgaz Nizhny Novgorod LLC,  
Nizhny Novgorod, Russia*

**Abstract:** *In the context of a shortage of qualified personnel and a change in the value orientations of the new generation, a contradiction arises between the needs of companies for young talents and the effectiveness of existing personnel management methods. The purpose of the article is to analyze modern approaches to attracting, selecting and retaining young professionals in the context of digital transformation and generational change. Based on the analysis of scientific literature and international research data (Changellenge, WEF, Deloitte, PwC), the key characteristics of young talents have been identified, and methods of working with them at all stages of the personnel life cycle have been systematized. It is shown that effective management of young talents requires an integrated approach combining HR brand development, digital recruiting tools, internship programs, individual development trajectories and flexible employment formats. The conclusion is made about the need to adapt corporate strategies to the expectations of generation Z in order to ensure the long-term competitiveness of organizations.*

**Keywords:** *young talents, talent management, generation Z, digital transformation, HR brand, staff retention, selection methods.*

**For citation:** *Guskova I. V., Ablyazova N. O., Sitnikova I. A. Modern approaches to working with young talents in the context of digital transformation. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 41–49. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-41-49>.*

### Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена значимостью человеческого капитала для устойчивого функционирования и конкурентоспособности предприятий с учетом цифровизации многих бизнес-процессов, а также дефицита высококвалифицированных кадров. Поэтому в современных условиях особое значение приобретает работа с молодыми талантливыми специалистами, способными привнести новые идеи и обеспечить долгосрочное развитие бизнеса.

Выбор темы исследования обусловлен несколькими факторами:

Во-первых, демографическая ситуация в России характеризуется сокращением численности населения в трудоспособном возрасте: по данным Росстата, в период с 2010 по 2025 гг. наблюдалась устойчивая тенденция к снижению, что усиливает конкуренцию за молодых специалистов на рынке труда <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Демографический ежегодник России. 2023: Стат. сб. / Росстат. – М., 2023. 256 с.

Во-вторых, цифровая трансформация экономики, переход к Индустрии 4.0 предъявляют новые требования к компетенциям работников; автоматизация и внедрение сквозных технологий требуют от персонала не только профессиональных знаний, но и цифровой грамотности, гибкости, готовности к постоянному обучению<sup>2</sup>. Молодые сотрудники, как правило, быстрее адаптируются к технологическим изменениям и выступают носителями инновационной культуры.

В-третьих, возрастает роль человеческого капитала как источника конкурентных преимуществ: компании, инвестирующие в развитие талантов, демонстрируют более высокую устойчивость и прибыльность<sup>3</sup>. В условиях социально-экономической нестабильности и высокой конкуренции на рынке товаров и услуг, именно квалифицированный персонал, способный к инновациям и эффективной работе, становится ключевым фактором успеха организации. Согласно исследованиям, компании, инвестирующие в развитие человеческого капитала, демонстрируют более высокие показатели прибыльности и устойчивости к кризисам.

В научной литературе проблема управления молодыми талантами рассматривается в различных аспектах: исследуются их карьерные ожидания<sup>4</sup>, методы привлечения через стажировки, роль наставничества и индивидуальных траекторий<sup>5</sup>, влияние цифровых инструментов на HR-бренд<sup>6</sup>. Однако, несмотря на обилие публикаций, вопросы интеграции современных методов привлечения, отбора и удержания молодых специалистов в единую стратегию управления талантами с учетом специфики поколения Z остаются недостаточно разработанными. Возникает противоречие между потребностью организаций в молодых талантах и неполным соответствием традиционных подходов к управлению персоналом ожиданиям и ценностям нового поколения.

Цель данной статьи — выявить ключевые характеристики молодых талантов, систематизировать современные методы работы с ними на этапах привлечения, отбора и удержания, а также определить направления адаптации корпоративных стратегий к условиям цифровой трансформации.

### Основная часть

#### Понятие «молодые таланты» и их роль в развитии компании

Термин «молодые таланты» широко используется в менеджменте и управлении персоналом, однако его универсальное определение отсутствует. Чаще всего под данным термином понимаются молодые специалисты, обладающие высоким потенциалом развития и способностью быстро адаптироваться к изменениям, а также демонстрирующие стремление к профессиональному росту и вкладу в развитие компании.

В практике HR-специалистов под молодыми талантами чаще всего понимаются сотрудники в возрасте до 30–35 лет, обладающие высоким потенциалом развития, стремлением к профессиональному росту, креативностью и способностью быстро адаптироваться к изменениям<sup>7</sup>. Согласно классификации Минтруда РФ, категория «молодые специалисты» включает граждан до 35 лет, завершивших профессиональное обучение<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Шваб К. Четвертая промышленная революция. — М.: Эксмо, 2016. 208 с.

<sup>3</sup> Капелюшников Р.И. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности. Вестник общественного мнения. 2020. № 1-2. С. 47–72.

<sup>4</sup> Левицкая А.Н., Покровская Н.Н. Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда. Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24, № 1. С. 105–137.

<sup>5</sup> Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С. Карьера сотрудников в фокусе HR: индивидуальные траектории профессионального развития и роль карьерного консультирования. Endless light in science. 2024. № 31. С. 42–47.

<sup>6</sup> Ганюшкина Е.С. Использование социальных медиа и онлайн-платформ для формирования HR-бренда. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 4. С. 68–73.

<sup>7</sup> Трофимова Н.Н. Ключевые подходы к управлению талантами в современных условиях всеобщей глобализации и усложнения бизнес-процессов. Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 11, № 173. С. 40–46.

<sup>8</sup> Приказ Минтруда России от 12.02.2021 № 58н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист по управлению персоналом”». СПС КонсультантПлюс.

С точки зрения квалификации молодые таланты, как правило, имеют высшее или среднее профессиональное образование, при этом ценятся не только академические знания, но и практические навыки, приобретённые в ходе стажировок, участия в проектах или волонтерской деятельности. Многие компании, включая «Сбер», «Яндекс» и др. при отборе молодых талантов ориентируются на участие кандидатов в конкурсах профессионального мастерства, акселераторах, программах производственной практики.

Отдельное внимание уделяется гибким (soft) и цифровым (digital) компетенциям. Молодые сотрудники, владеющие иностранными языками, инструментами цифровой аналитики, обладающие проектным мышлением и высокой мобильностью, рассматриваются как стратегически значимый кадровый ресурс.

Ключевыми характеристиками молодых талантов выступают:

- высокая мотивация к самореализации и достижению результатов на начальном этапе карьеры;
- обучаемость – способность быстро осваивать новые знания и навыки, что особенно ценно в условиях технологических изменений;
- креативность – готовность предлагать нестандартные решения, участвовать в инновационных проектах<sup>9</sup>;
- гибкость – мобильность, готовность к смене ролей и форматов работы.

Молодые таланты не только восполняют кадровый дефицит, но и трансформируют корпоративную культуру. Выросшие в цифровой среде, они привносят иные ценности: приоритет личного комфорта, баланса работы и жизни, открытости, инклюзивности. Их ожидания формируют новые требования к работодателям, что подтверждается данными исследований<sup>10</sup>.

Высшее в эпоху активного использования гаджетов, молодое поколение обладает уникальным менталитетом и видением мира, сформированным под влиянием технологий. Для них характерны иные приоритеты, в которых значительную роль играют личный комфорт, саморазвитие и открытость миру. Они активно вовлечены в вопросы экологии, глобальной справедливости и равенства.

Работодатели отмечают, что ценности и взгляды молодых сотрудников на ответственность и рабочие обязанности отличаются от тех, что демонстрировали предыдущие поколения работников. Они предъявляют высокие требования к условиям труда, которые, по мнению некоторых работодателей, могут не соответствовать уровню их компетенций. Молодое поколение часто не ориентируется на долгосрочное карьерное планирование и не придает первостепенное значение таким факторам, как стабильная зарплата и социальный пакет. Они стремятся к интересной и значимой работе и могут сменить место работы, если их потребности не удовлетворяются. Специалисты по кадрам полагают, что дело не в нежелании работать в принципе, а скорее в стремлении к иному типу занятости, отличающемуся от традиционной модели, ориентированной исключительно на материальное вознаграждение и статус.

#### Современные подходы к управлению талантами

Традиционные модели управления персоналом, ориентированные на стабильную иерархию и долгосрочное планирование карьеры, уступают место более гибким и персонализированным подходам. Ключевыми драйверами изменений выступают цифровизация, смена поколений и усиление конкуренции за человеческие ресурсы. Цифровые технологии трансформируют не только бизнес-процессы, но и формы занятости, создавая возможности для удаленной работы и непрерывного обучения<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Салогуб А.М. Системный подход к управлению креативным персоналом – эффективный путь к инновациям. Власть и управление на Востоке России. 2021. № 2 (95). С. 103–113.

<sup>10</sup> Чаплашкин Н.В. Трансформация поведенческих установок молодежи на рынке труда и занятости: влияние пандемии и переоценка работниками своих свобод. Социодинамика. 2024. № 9. С. 14–32.

<sup>11</sup> Управление персоналом в цифровой экономике: монография / Под ред. д.э.н., проф. Ю.Г. Одегова. – М.: РУСАЙНС, 2021. 216 с.

Цифровизация радикально изменила мир работы. Она не просто повлияла на то, как компании ведут бизнес, но и создала совершенно новые формы занятости. Возникла удалённая работа, позволяющая сотрудникам трудиться из любой точки мира. Появились цифровые профессии, требующие специфических навыков в области ИТ, и, что немаловажно, цифровизация обусловила постоянную потребность в переквалификации и обучении новым навыкам, чтобы оставаться востребованным на рынке труда.

Согласно исследованию компании Changellenge «Best Company Award 2025», проведенному среди более 8 тыс. студентов российских вузов, при выборе работы молодые специалисты ориентируются на следующие факторы (рис. 1):

- уровень заработной платы — 77%;
- стабильность и надежность компании — 50%;
- баланс между работой и личной жизнью — 43%<sup>12</sup>.

Эти данные подтверждают, что материальная мотивация остается значимой, однако не менее важны нематериальные аспекты: уверенность в будущем, комфортные условия, возможности развития.

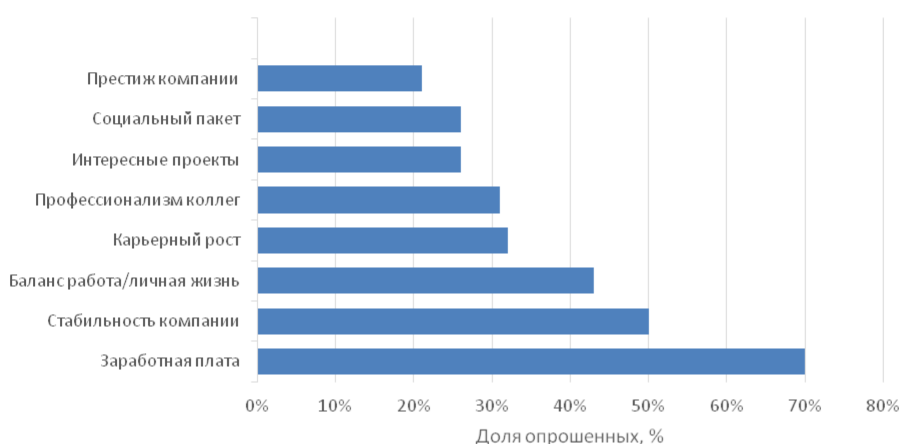


Рис. 1. Критерии выбора работы молодыми специалистами<sup>13</sup>

#### Методы привлечения молодых талантов

Современные компании используют комплекс методов для привлечения молодых специалистов:

1. Развитие HR-бренда и имиджа работодателя. Присутствие в социальных сетях, участие в рейтингах, создание карьерных страниц с историями сотрудников, проведение хакатонов и открытых мероприятий формируют привлекательный образ компании<sup>14</sup>. Молодежь ценит прозрачность, стиль коммуникации и демонстрацию реальных карьерных траекторий.

2. Взаимодействие с университетами и молодежными сообществами. Долгосрочные партнерства с вузами включают совместные образовательные программы, лаборатории, приглашение практиков к преподаванию, а также работу со студенческими клубами и волонтерскими организациями<sup>15</sup>. Это позволяет выявлять талантливых студентов еще на этапе обучения.

<sup>12</sup> Best Company Award 2025: исследование карьерных предпочтений студентов и молодых специалистов / Changellenge. — URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/#about> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>13</sup> Составлено авторами по данным Best Company Award 2025: исследование карьерных предпочтений студентов и молодых специалистов / Changellenge. — URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/#about> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>14</sup> Ганюшкина Е.С. Использование социальных медиа и онлайн-платформ для формирования HR-бренда. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 4. С. 68–73.  
Трофимова Н.Н. Указ. соч. С. 40–46.

<sup>15</sup> Трофимова Н.Н. Ключевые подходы к управлению талантами в современных условиях всеобщей глобализации и усложнения бизнес-процессов. Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 11, № 173. С. 40–46.

3. Цифровые инструменты рекрутинга. Помимо классических сайтов (HeadHunter, SuperJob), компании используют специализированные платформы (FutureToday, Changellenge), чат-боты, видео-интервью, геймифицированные тесты. Быстрота и удобство процесса отбора критически важны для поколения Z<sup>16</sup>.

4. Программы стажировок и trainee-проекты. Стажировки дают молодым специалистам возможность получить первый опыт, а компании — оценить кандидата в реальных рабочих условиях. Такие программы часто становятся «входными воротами» для дальнейшего трудоустройства<sup>17</sup>.

#### Методы отбора молодых талантов

Традиционные методы (анализ резюме, собеседование) теряют эффективность при оценке кандидатов без опыта работы. Согласно докладу Всемирного экономического форума «The Future of Jobs Report 2023», наиболее распространенными методами оценки остаются анализ опыта работы (71,3% компаний) и внутренние тесты (46,9%), однако растет значимость психометрического профилирования и ассесмент-центров (рис. 2)<sup>18</sup>.



Рис. 2. Методы оценки кандидатов<sup>19</sup>

Среди современных результативных методов выделяются:

- ассесмент-центр, моделирующий рабочие ситуации;
- поведенческое интервью (STAR-методика), позволяющее оценить компетенции и ценности;
- геймифицированные тесты, выявляющие когнитивные способности и soft skills в игровой форме<sup>20</sup>.

#### Методы удержания молодых талантов

Удержание молодых специалистов требует выстраивания долгосрочных отношений, основанных на развитии и признании. Исследование Deloitte «Global Millennial and Gen Z Survey 2023» показывает, что более 60% представителей поколений Y и Z готовы сменить работодателя в течение двух лет при отсутствии возможностей роста<sup>21</sup>.

<sup>16</sup> Smirnova K.A. Digital tools in recruiting young professionals. Leadership and management. 2023. Vol. 10, No. 2. Pp. 487–502.

<sup>17</sup> Смирнова К.А. Стажировка как способ привлечения молодых специалистов в компанию. StudNet. 2020. Т. 3, № 9. С. 1606–1613.

<sup>18</sup> The Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. — URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Kulkarni V., Rai N. Generation Z. Talent Management In Organisations: An HR Perspective. Journal of Survey in Fisheries Sciences. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 3472–3480. — URL: <https://www.mendeley.com/catalogue/64d7d784-086f-3a0c-9adc-ecab45d4b89b/> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>21</sup> Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2023 / Deloitte. — URL: [https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach\\_m](https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach_m) (дата обращения: 20.01.2026).

В ответ компании внедряют:

- индивидуальные траектории развития и наставничество (Individual Development Plan), включающие карьерные сессии, регулярную обратную связь, обучение под запрос сотрудника<sup>22</sup>;
- программы признания и нематериальной мотивации — цифровые платформы поощрения (баллы, бонусы), публичное признание достижений, что усиливает вовлеченность;
- гибкие формы занятости и поддержку work-life баланса. Опрос PwC «Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022» выявил высокую популярность гибридного формата работы (рис. 3)<sup>23</sup>. Компании предлагают гибкий график, возможность работы из любой точки, программы благополучия (психологическая поддержка, спорт, медицинские сервисы).

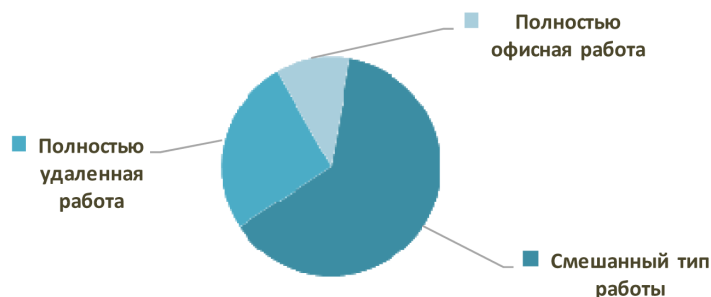


Рис. 3. Предпочтения в формате работы<sup>24</sup>

Современные методы удержания молодых талантов строятся на комплексном подходе, сочетающем карьерное развитие, признание, гибкость условий труда и глубокую вовлеченность в процессы. Молодые специалисты стремятся работать в организациях, где есть возможность расти, где их мнение учитывается, а образ жизни и ценности находят отклик<sup>25</sup>.

С точки зрения жизненного цикла персонала работа с молодыми талантами охватывает все ключевые этапы — от привлечения и отбора до развития, удержания и построения карьерных траекторий. Компании, ориентированные на стратегическое развитие, создают специальные программы адаптации и наставничества, разрабатывают индивидуальные планы развития для сотрудников.

**Проблемы и вызовы в работе с молодыми талантами**

Несмотря на разнообразие инструментов, компании сталкиваются с рядом проблем:

- несоответствие ожиданий молодых сотрудников реальным условиям труда;
- высокая текучесть среди начинающих специалистов;
- сложность оценки потенциала без опыта работы;
- необходимость перестройки корпоративной культуры под запросы нового поколения.

Решение этих проблем требует системного подхода, интегрирующего все этапы работы с талантами — от привлечения до удержания, с учетом индивидуальных особенностей и внешних трендов.

### Заключение

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Молодые таланты представляют собой стратегический ресурс организаций, характеризующийся высоким потенциалом развития, мотивацией, обучаемостью, креативностью и гибкостью. Их ценности и ожидания (баланс жизни и работы, осмысленность труда, развитие) отличаются от предыдущих поколений, что требует адаптации управленческих подходов.

<sup>22</sup> Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С. Карьера сотрудников в фокусе HR: индивидуальные траектории профессионального развития и роль карьерного консультирования. *Endless light in science*. 2024. № 31. С. 42–47.

<sup>23</sup> Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022 / PwC. — URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>24</sup> Там же.

<sup>25</sup> Чаплашкин Н.В. Трансформация поведенческих установок молодежи на рынке труда и занятости: влияние пандемии и переоценка работниками своих свобод. *Социодинамика*. 2024. № 9. С. 14–32.

2. Современные методы привлечения молодых специалистов включают развитие HR-бренда, взаимодействие с университетами, использование цифровых платформ и программ стажировок. Эффективность этих методов зависит от их интеграции и соответствия ожиданиям молодежи.

3. Отбор молодых талантов все чаще основывается на оценке потенциала, soft skills и соответствии корпоративной культуре с помощью ассесмент-центров, поведенческих интервью и геймифицированных тестов, дополняющих традиционные методы.

4. Удержание молодых сотрудников обеспечивается через индивидуальные траектории развития, наставничество, программы признания и гибкие форматы занятости, которые способствуют формированию лояльности и снижению текучести.

5. Системная работа с молодыми талантами на всех этапах жизненного цикла персонала позволяет компаниям формировать устойчивый кадровый резерв, повышать инновационный потенциал и конкурентоспособность в условиях цифровой экономики. Инвестиции в развитие молодых специалистов, несмотря на отсроченный эффект, являются необходимым условием долгосрочного успеха.

### Список литературы

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. — М.: Эксмо, 2016.
2. Капелюшников Р.И. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности. Вестник общественного мнения. 2020. № 1-2. С. 47–72.
3. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2018.
4. Трофимова Н.Н. Ключевые подходы к управлению талантами в современных условиях всеобщей глобализации и усложнения бизнес-процессов. Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 11, № 173. С. 40–46.
5. Салогуб А.М. Системный подход к управлению креативным персоналом — эффективный путь к инновациям. Власть и управление на Востоке России. 2021. № 2 (95). С. 103–113.
6. Чаплашкин Н.В. Трансформация поведенческих установок молодежи на рынке труда и занятости: влияние пандемии и переоценка работниками своих свобод. Социодинамика. 2024. № 9. С. 14–32.
7. Левицкая А.Н., Покровская Н.Н. Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда. Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24, № 1. С. 105–137.
8. Управление персоналом в цифровой экономике: монография / Под ред. д.э.н., проф. Ю.Г. Одегова. — М.: РУСАЙНС, 2021.
9. Best Company Award 2025: исследование карьерных предпочтений студентов и молодых специалистов / Changellenge. — URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/#about> (дата обращения: 20.01.2026).
10. Ганюшкина Е.С. Использование социальных медиа и онлайн-платформ для формирования HR-бренда. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 4. С. 68–73.
11. Трофимова Н.Н. Ключевые подходы к управлению талантами в современных условиях всеобщей глобализации и усложнения бизнес-процессов. Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 11, № 173. С. 40–46.
12. Смирнова К.А. Цифровые инструменты в рекрутинге молодых специалистов. Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 2. С. 487–502.
13. Смирнова К.А. Стажировка как способ привлечения молодых специалистов в компанию. StudNet. 2020. Т. 3, № 9. С. 1606–1613.
14. The Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. — URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (дата обращения: 20.01.2026).
15. Kulkarni V., Rai N. Generation Z Talent Management In Organisations: An HR Perspective. Journal of Survey in Fisheries Sciences. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 3472–3480. — URL: <https://www.mendeley.com/catalogue/64d7d784-086f-3a0c-9adc-ecab45d4b89b/> (дата обращения: 20.01.2026).
16. Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2023 / Deloitte. — URL: [https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach\\_m](https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach_m) (дата обращения: 20.01.2026).
17. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С. Карьера сотрудников в фокусе HR: индивидуальные траектории профессионального развития и роль карьерного консультирования. Endless light in science. 2024. № 31. С. 42–47.

18. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022 / PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата обращения: 20.01.2026).

#### References

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Moscow: Eksmo, 2016.
2. Kapelyushnikov R.I. Human capital of Russia: evolution and structural features. Bulletin of Public Opinion. 2020. No. 1-2. Pp. 47–72.
3. Armstrong M., Taylor S. Human Resource management practice. – 14th ed. – St. Petersburg: Peter, 2018.
4. Trofimova N.N. Key approaches to talent management in modern conditions of universal globalization and increasing complexity of business processes. Ethnosocium and interethnic culture. 2022. Vol. 11, No. 173. Pp. 40–46.
5. Salogub A.M. A systematic approach to creative personnel management is an effective way to innovation. Power and management in the East of Russia. 2021. № 2 (95). Pp. 103–113.
6. Chaplashkin N.V. Transformation of behavioral attitudes of youth in the labor and employment market: the impact of the pandemic and the reassessment of their freedoms by workers. Sociodynamics. 2024. No. 9. Pp. 14–32.
7. Levitskaya A.N., Pokrovskaya N.N. Career expectations and plans of young specialists in the labor market. Journal of Sociology and Social Anthropology. 2021. Vol. 24, No. 1. Pp. 105–137.
8. Personnel management in the digital economy: a monograph / Edited by Doctor of Economics, professor Yu.G. Odegova. – M.: RUSAINS, 2021.
9. The «Best Company of 2025» Award: a study of career achievements of studios and young professionals / Changellenge. – URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/#about> (date of access: 01/20/2026).
10. Ganyushkina E.S. The use of online social media platforms for the formation and HR-brand. Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research. 2023. No. 4. Pp. 68–73.
11. Trofimova N.N. Decree. op. Pp. 40–46.
12. Smirnova K.A. Digital tools in recruiting young professionals. Leadership and management. 2023. Vol. 10, No. 2. Pp. 487–502.
13. Smirnova K.A. Protection as a way to attract young professionals to a company. StudNet. 2020. Vol. 3, No. 9. Pp. 1606–1613.
14. Report on the future of workplaces for 2025 / World Economic Forum. – URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (date of request: 01/20/2026).
15. Kulkarni V., Rai N. Talent management of Generation Z in organizations: a look at personnel management. Journal of Survey in Fisheries Sciences. 2023. Volume 10, No. 1. – Pp. 3472–3480. – URL: <https://www.mendeley.com/catalogue/64d7d784-086f-3a0c-9adc-ecab45d4b89b/> (accessed: 01/20/2026).
16. Deloitte Global Research» for Millennials and Generation Z in 2023 / Deloitte. – URL: [https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach\\_m](https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach_m) (date of publication: 01/20/2026).
17. Gelmanova Z.S., Saulsky Yu.N., Ivanova A.V., Petrov A.S. Career of an employee in the field of personnel management: individual tractors of mass production. the development and role of career counseling. Endless light in science. 2024. No. 31. Pp. 42–47.
18. Global Study of Labor Force Hopes and Fears, 2022 / PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (date of publication: 01/20/2026).

*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 02.02.2026; одобрена после рецензирования 10.03.2026; принята к публикации 11.03.2026.*

*The article was submitted 02.02.2026; approved after reviewing 10.03.2026; accepted for publication 11.03.2026.*



Научная статья / Original article  
УДК 314.7

## Совершенствование механизмов регулирования миграции в России

А. А. Кухаренко

Аспирант,

[kukharenkoartem@gmail.com](mailto:kukharenkoartem@gmail.com)

Кафедра экономики труда и демографии, экономический факультет,  
Академия труда и социальных отношений (АТиСО),  
Москва, Россия

**Аннотация:** В статье анализируется, как цифровизация миграционного администрирования и обновление стратегических ориентиров государственной миграционной политики меняют экономическую результативность регулирования миграции в России. Центральное внимание уделяется разрыву статистической динамики 2023–2024 гг.: рост зарегистрированного миграционного прироста в 2024 г. рассматривается как совмещение фактических изменений потоков и эффекта повышения полноты регистрации при развитии межведомственного электронного обмена данными. Действующие инструменты регулирования (разрешительно-квотные режимы, квалификационные требования, интеграционные меры) рассматриваются через их влияние на структуру рынка труда и транзакционные издержки легального найма. Отдельно показано значение государственного информационного ресурса «Цифровой профиль иностранного гражданина» как инфраструктуры данных, обеспечивающей дифференциацию режимов регулирования по категориям мигрантов и снижение административных издержек при сохранении управляемости потоков. Сформулированы приоритеты совершенствования миграционной политики на 2026–2030 гг., ориентированные на сопоставимость статистики в условиях изменений методики учёта, усиление селективности и повышение согласованности федерального и регионального уровней управления.

**Ключевые слова:** миграционная политика, экономическое регулирование миграции, миграционный прирост, цифровизация управления, рынок труда, человеческий капитал, государственное управление.

**Для цитирования:** Кухаренко А.А. Совершенствование механизмов регулирования миграции в России. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 50–55. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-50-55>.

## Transformation of the migration policy of the Russian Federation

A. A. Kukharenko

Postgraduate student,

[kukharenkoartem@gmail.com](mailto:kukharenkoartem@gmail.com)

Department of Labor Economics and Demography,  
Faculty of Economics of the Academy of Labor and Social Relations (ATiSO),  
Moscow, Russia

**Abstract:** This paper examines how the digitalisation of migration administration and updated policy priorities reshape the economic performance of migration regulation in Russia. The analysis focuses on the 2023–2024 discontinuity in recorded net migration: the surge observed in 2024 is interpreted as the combined effect of real inflow dynamics and increased registration completeness driven by inter-agency electronic data exchange. Regulatory instruments (quota / permit arrangements, qualification filters, and integration measures) are assessed through their impact on labour-market structure and the transaction costs of legal employment. The state information resource «Digital Profile of a Foreign Citizen» is discussed as a data infrastructure enabling differentiated regimes across migrant categories while reducing administrative frictions and maintaining manageability. Policy priorities for 2026–2030 are proposed, emphasising statistical comparability under methodological change, stronger selectivity, and improved federal–regional coordination supported by unified information systems.

**Keywords:** migration policy, economic regulation of migration, net migration, digitalisation of public administration, labour market, human capital, public governance.

**For citation:** Kukharenko A.A. Transformation of the migration policy of the Russian Federation. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 50–55. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-50-55>.

© Кухаренко А.А., 2026

© Kukharenko A.A., 2026

## Введение

Регулирование миграции в российской экономике выполняет не только контрольную, но и ресурсную функцию: миграционные потоки частично компенсируют снижение численности трудоспособного населения и поддерживают устойчивость выпуска в сегментах, где спрос на труд остаётся высоким при ограниченном внутреннем предложении. Эффект миграции для экономики во многом определяется качеством администрирования — скоростью процедур, предсказуемостью правил и величиной издержек комплаенса, которые несут работодатели и сами мигранты.

Показательным эпизодом для интерпретации миграционной динамики стал разрыв 2023–2024 гг. По данным Росстата в изложении РБК, миграционный прирост в 2024 г. составил 568,5 тыс. человек (4,081 млн. прибывших минус 3,513 млн. выбывших), тогда как в 2023 г. превышение прибывших над выбывшими оценивалось в 203,6 тыс. человек, то есть прирост увеличился в 2,8 раза.<sup>1</sup> Такая динамика требует разделять два эффекта: изменение масштабов притока и изменение полноты регистрации, поскольку при модернизации учёта часть «роста» может быть следствием доучёта и устранения статистических провалов. В сообщениях по итогам 2024 года также отмечалось, что миграционный прирост компенсировал естественную убыль населения на 95,4%.<sup>2</sup>

Институциональные ориентиры миграционной политики на период 2019–2025 гг. закреплены Концепцией, утверждённой Указом Президента РФ № 622.<sup>3</sup> В дополнение к стратегическому уровню формируется цифровой контур управления: Указ Президента РФ № 467 (09.07.2025) предусматривает создание государственного информационного ресурса «Цифровой профиль иностранного гражданина». <sup>4</sup> Экономический смысл цифровизации в миграционной сфере состоит в создании условий, при которых регулирование может опираться на верифицируемые данные и более гибко соотносить режимы допуска и контроля с потребностями рынка труда при одновременном снижении административных издержек.

Цель статьи — определить направления совершенствования механизмов регулирования миграции, повышающие управляемость потоков и уменьшающие издержки администрирования при сохранении экономической селективности. Для достижения цели решаются следующие задачи: 1) интерпретировать статистический разрыв 2023–2024 гг. с учётом изменений в сборе и регистрации данных; 2) оценить действующие инструменты регулирования с позиции влияния на рынок труда и человеческий капитал; 3) обосновать управленческие приоритеты на базе цифровых контуров и межведомственного обмена сведениями.

## Результаты

Количественные итоги 2023–2024 гг. показывают, что рост зарегистрированного миграционно-го прироста совпал по времени с изменениями процедур и каналов передачи данных, поэтому динамика показателя отражает не только движение потоков, но и изменение наблюдаемости. В 2024 г. по данным Росстата в изложении РБК миграционный прирост составил 568,5 тыс. человек, в то время как в 2023 г. — 203,6 тыс. человек.<sup>5</sup> Для экономического анализа это означает необходимость методологически корректного сопоставления рядов: при переходе к более полному учёту сравнение без поправок может переоценивать вклад миграции в восполнение дефицита рабочей силы.

<sup>1</sup> Росстат отчитался о номинальном миграционном рекорде с 1995 года. РБК. 05.03.2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c847189a79473e13f2971b> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>2</sup> СМИ: в России зафиксировали рекордный приток мигрантов (о компенсации естественной убыли на 95,4%). РИА Новости. 06.03.2025. — URL: <https://ria.ru/20250306/migranty-2003317361.html> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>3</sup> Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201810310046> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе «Цифровой профиль иностранного гражданина»». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>5</sup> Росстат отчитался о номинальном миграционном рекорде с 1995 года (о миграционном приросте 568,5 тыс. человек; 4,081 млн. прибывших и 3,513 млн. выбывших; рост в 2,8 раза к 2023 году; компенсация естественной убыли «на 95%»). РБК. 05.03.2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c847189a79473e13f2971b> (дата обращения: 23.02.2026).

Воздействие миграции на рынок труда имеет выраженную территориальную концентрацию. В крупнейших агломерациях и регионах с высокой экономической активностью мигранты чаще входят в занятость в сегментах с быстрым подбором персонала и высокой текучестью, поддерживая устойчивость трудоёмких отраслей и снижая издержки найма для бизнеса. Вместе с тем концентрация притока усиливает инфраструктурную нагрузку на принимающие территории, а несоответствие между географией вакансий и распределением мигрантов ограничивает эффект миграции как инструмента сглаживания региональных дисбалансов.<sup>6</sup>

Экономическая эффективность регулирования зависит от транзакционных издержек легального найма. Если набор процедур включает повторные проверки, несогласованные требования и длительные сроки, работодатели получают стимулы уходить в неформальные практики либо сокращать найм, а государство — дополнительные искажения статистики из-за задержек, ошибок регистрации и выпадения части процессов из наблюдения. Этот механизм влияет не только на структуру занятости, но и на качество человеческого капитала, поскольку издержки легального оформления напрямую связаны с возможностями инвестирования в обучение, подтверждение квалификаций и интеграционные траектории.<sup>7</sup>

На уровне институциональных изменений существенным результатом последних лет является построение единого цифрового контура миграционного администрирования. Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе «Цифровой профиль иностранного гражданина» закрепляет создание государственного информационного ресурса «Цифровой профиль иностранного гражданина» до 30 июня 2026 г. и предусматривает его наполнение сведениями, предоставляемыми в межведомственном порядке, а также участие самого иностранного гражданина через «Госуслуги».<sup>8</sup> Для экономики это создаёт основу для снижения издержек комплаенса за счёт исключения дублей и ускорения процедур, а также для перехода к дифференцированным режимам регулирования на базе проверяемых данных.

В совокупности результаты позволяют сделать два прикладных вывода. Во-первых, показатель миграционного прироста 2024 г. следует рассматривать как величину переходного периода учёта, требующую сопоставления на единой методологической базе; иначе вклад миграции в формирование трудовых ресурсов будет оцениваться завышено.<sup>9</sup> Во-вторых, цифровизация учёта и межведомственного обмена выступает условием управляемости потоков: без устойчивой информационной инфраструктуры селективность по категориям мигрантов не обеспечивается на практике и остаётся набором формальных требований.<sup>10</sup>

### Обсуждение

Разрыв 2023–2024 гг. наглядно показывает зависимость статистики от административных процедур. Когда электронные каналы передачи данных и порядок включения категорий мигрантов в учёт меняются, растёт полнота регистрации и снижаются лаги, а динамика итогового показателя включает «эффект регистратора».<sup>11</sup> При прямом сопоставлении рядов без учёта этой особенности возникает риск аналитической ошибки: увеличение показателя интерпретируется как чисто демографический факт, хотя его часть порождена модернизацией учёта и обмена данными.

<sup>6</sup> Алонцева Д.В., Панькин П.В., Шабалина Т.А. Влияние миграционных потоков на российский рынок труда. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 11. С. 7793–7810. DOI: 10.18334/epp.15.11.124188.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе «Цифровой профиль иностранного гражданина»». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>9</sup> Росстат отчитался о номинальном миграционном рекорде с 1995 года. РБК. 05.03.2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c847189a79473e13f2971b> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>10</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе «Цифровой профиль иностранного гражданина»». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>11</sup> Росстат отчитался о номинальном миграционном рекорде с 1995 года. РБК. 05.03.2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c847189a79473e13f2971b> (дата обращения: 23.01.2026).

Эта проблема важна не только для демографии, но и для экономической политики. На основе несопоставимых рядов формируются оценки потребности рынка труда, масштабы дефицита кадров и ожидаемая роль миграции в компенсации естественной убыли. Указание на компенсацию естественной убыли на 95,4% в докладных материалах усиливает публичный эффект показателя, но одновременно повышает требования к корректности сравнения и к фиксации методологической границы.<sup>12</sup>

Нормативная рамка миграционной политики задаёт ориентир на сокращение административных барьеров и повышение эффективности процедур как самостоятельную управленческую цель, что переводит транзакционные издержки из категории «побочных эффектов» в категорию параметров регулирования.<sup>13</sup> На этом фоне Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе «Цифровой профиль иностранного гражданина» формирует инфраструктуру цифрового управления, где межведомственная связность сведений становится ресурсом для селективности и контроля исполнения правил.<sup>14</sup> Экономический смысл такого контура состоит в том, что дифференциация режимов по категориям мигрантов получает техническую опору: решения могут приниматься на базе проверяемых данных, а не на основе разрозненных бумажных подтверждений.

Отдельного внимания требует координация федерального и регионального уровней. Региональные рынки труда различаются по структуре спроса и по инфраструктурным ограничениям, поэтому единые правила нуждаются в механизмах настройки, которые сохраняют стандарт процедур и одновременно допускают дифференциацию управленческих решений. Концептуальный уровень (Указ Президента РФ от 31.10.2018 № 622 (ред. от 12.05.2023) «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы») и цифровая инфраструктура (Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе “Цифровой профиль иностранного гражданина”») создают предпосылки для такой настройки на базе сопоставимых данных и согласованных регламентов.<sup>15</sup>

### Заключение

Проведённый анализ показывает, что совершенствование механизмов регулирования миграции в России определяется сочетанием двух процессов: изменения динамики миграционных потоков и изменения институционально-технологической среды учёта и контроля. Разрыв 2023–2024 гг. в показателях миграционного прироста требует осторожной интерпретации, поскольку часть динамики связана с повышением полноты регистрации при модернизации процедур.<sup>16</sup> Это ограничивает прямое сопоставление временных рядов и делает необходимой явную фиксацию методологической границы при оценке вклада миграции в восполнение трудовых ресурсов и де-

---

<sup>12</sup> СМИ: в России зафиксировали рекордный приток мигрантов (о компенсации естественной убыли на 95,4%). РИА Новости. 06.03.2025. — URL: <https://ria.ru/20250306/migranty-2003317361.html> (дата обращения: 23.01.2026). Росстат отчитался о номинальном миграционном рекорде с 1995 года. РБК. 05.03.2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c847189a79473e13f2971b> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>13</sup> Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201810310046> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>14</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе “Цифровой профиль иностранного гражданина”». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>15</sup> Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201810310046> (дата обращения: 23.01.2026). Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе “Цифровой профиль иностранного гражданина”». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>16</sup> Росстат отчитался о номинальном миграционном рекорде с 1995 года. РБК. 05.03.2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c847189a79473e13f2971b> (дата обращения: 23.01.2026).

мографические параметры, включая публично транслируемые оценки компенсации естественной убыли.<sup>17</sup>

Ключевой управленческий ресурс на горизонте 2026–2030 гг. связан с формированием единой информационной инфраструктуры, позволяющей снижать транзакционные издержки администрирования и поддерживать дифференцированные режимы регулирования на базе верифицируемых данных. Создание государственного информационного ресурса «Цифровой профиль иностранного гражданина» задаёт институциональный контур для таких решений и повышает предсказуемость процедур для государства и работодателей.<sup>18</sup>

Практические приоритеты совершенствования целесообразно выстраивать вокруг трёх задач: сопоставимость статистики при смене методик учёта; селективность по категориям мигрантов с опорой на цифровые контуры; согласование федерального и регионального уровней управления при сохранении единых стандартов процедур.<sup>19</sup> Реализация этих приоритетов позволяет рассматривать миграционную политику как инструмент поддержки устойчивости рынка труда при сохранении управляемости потоков и правовой определённости.

### Список литературы

1. Росстат отчитался о номинальном миграционном рекорде с 1995 года (о миграционном приросте 568,5 тыс. человек; 4,081 млн. прибывших и 3,513 млн. выбывших; рост в 2,8 раза к 2023 году; компенсация естественной убыли «на 95%»). РБК. 05.03.2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c847189a79473e13f2971b> (дата обращения: 23.01.2026).
2. СМИ: в России зафиксировали рекордный приток мигрантов (о компенсации естественной убыли на 95,4%). РИА Новости. 06.03.2025. — URL: <https://ria.ru/20250306/migranty-2003317361.html> (дата обращения: 23.01.2026).
3. Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201810310046> (дата обращения: 23.01.2026).
4. Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе “Цифровой профиль иностранного гражданина”». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (дата обращения: 23.01.2026).
5. Алонцева Д. В., Панькин П. В., Шабалина Т. А. Влияние миграционных потоков на российский рынок труда. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 11. С. 7793–7810. DOI: 10.18334/err.15.11.124188.

### References

1. Rosstat reported a nominal migration record since 1995 (migration increase of 568,500 people; 4.081 million arrivals and 3.513 million departures; a 2.8-fold increase compared to 2023; compensation for natural loss «by 95%). RBC. 05.03.2025. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c847189a79473e13f2971b> (accessed: 23.01.2026).
2. Media: Russia recorded a record influx of migrants (compensation for natural loss by 95.4%). RIA Novosti. 06.03.2025. — URL: <https://ria.ru/20250306/migranty-2003317361.html> (accessed: 23.01.2026).

<sup>17</sup> СМИ: в России зафиксировали рекордный приток мигрантов (о компенсации естественной убыли на 95,4%). РИА Новости. 06.03.2025. — URL: <https://ria.ru/20250306/migranty-2003317361.html> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>18</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе “Цифровой профиль иностранного гражданина”». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (дата обращения: 23.01.2026).

<sup>19</sup> Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы». Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201810310046> (дата обращения: 23.01.2026). Указ Президента Российской Федерации от 09.07.2025 № 467 «О государственном информационном ресурсе “Цифровой профиль иностранного гражданина”». Официальный интернет портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (дата обращения: 23.01.2026).

3. Decree of the President of the Russian Federation of 31.10.2018 No. 622 «On the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2019–2025». Official Internet Portal of Legal Information. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201810310046> (accessed: 23.01.2026).
4. Decree of the President of the Russian Federation of 09.07.2025 No. 467 «On the state information resource «Digital profile of a foreign citizen». Official Internet Portal of Legal Information. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507090019> (accessed: 23.01.2026).
5. Alontseva D.V., Pankin P.V., Shabalina T.A. The Impact of Migration Flows on the Russian Labor Market. *Economy, Entrepreneurship and Law*. 2025. Vol. 15, No. 11. Pp. 7793–7810. DOI: 10.18334/epp.15.11.124188.

*Статья поступила в редакцию 26.01.2026; одобрена после рецензирования 26.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.*

*The article was submitted 26.01.2026; approved after reviewing 26.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.*



Научная статья / Original article  
УДК 338.33

## Стратегии диверсификации ассортимента как инструмент минимизации коммерческих рисков

**О. О. Малежик**

Основатель,  
[malezhik@rpk.ru](mailto:malezhhik@rpk.ru)  
ООО «РПК»,  
Воронеж, Россия

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию стратегий диверсификации ассортимента как инструмента снижения коммерческих рисков в условиях волатильного спроса, санкционных ограничений и усиления конкуренции в онлайн- и офлайн-ритейле. Актуальность темы обусловлена смещением конкурентной борьбы из ценовой плоскости в область управления ассортиментом, маржинальностью и адаптацией продуктового предложения к бизнес-процессам клиентов. Научная новизна выражена в систематизации современных подходов к диверсификации ассортимента с позиции интеграции стратегического и операционного управления рисками и в интерпретации диверсификации как механизма согласования продуктового портфеля с инфраструктурой клиентов и цепочками поставок. В рамках работы описаны типы диверсификации ассортимента, изучены их эффекты для выручки, маржинальности и устойчивости бизнеса, уделено особое внимание влиянию ширины и глубины ассортимента на вероятность успешного запуска новых продуктов. Цель статьи состоит в формировании концептуальной модели диверсификации ассортимента как инструмента минимизации коммерческих рисков; для ее достижения применены методы сравнительного, структурно-функционального и контент-анализа. В заключении показаны практические рекомендации для розничных и B2B-компаний; материал адресован исследователям, консультантам и практикам в сфере стратегического и коммерческого менеджмента.

**Ключевые слова:** диверсификация ассортимента, коммерческий риск, маржинальность, продуктовый портфель, маркетплейсы, устойчивое развитие предприятия, новые продукты.

**Для цитирования:** Малежик О.О. Стратегии диверсификации ассортимента как инструмент минимизации коммерческих рисков. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-56-63>.

## Product range diversification strategies as a tool for minimizing commercial risks

**O. O. Malezhik**

Founder,  
[malezhik@rpk.ru](mailto:malezhhik@rpk.ru)  
RPK LLC,  
Voronezh, Russia

**Abstract:** This article examines product range diversification strategies as a tool for mitigating commercial risks amid volatile demand, sanctions, and increased competition in online and offline retail. The relevance of this topic stems from the shift in competitive pressure from pricing to product range management, margins, and adapting product offerings to customers' business processes. The scientific novelty lies in the systematization of modern approaches to product range diversification, the integration of strategic and operational risk management, and the interpretation of diversification as a mechanism for aligning the product portfolio with customer infrastructure and supply chains. This paper describes types of product range diversification and examines their impact on revenue, marginality, and business sustainability. It also discusses the effects of product range breadth and depth on the likelihood of successful new product launches. The article aims to develop a conceptual model of product range diversification as a tool for minimizing commercial risks. To achieve this, comparative, structural-functional, and content analysis methods are applied. The conclusion offers practical recommendations for retail and B2B companies, targeting researchers, consultants, and practitioners in strategic and commercial management.

© Малежик О.О., 2026  
© Malezhik O.O., 2026

**Keywords:** *product range diversification, commercial risk, marginality, product portfolio, marketplaces, sustainable enterprise development, new products.*

**For citation:** *Malezhik O.O. Product range diversification strategies as a tool for minimizing commercial risks. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-56-63>.*

**Введение.** Для розничных и В2В-компаний диверсификация ассортимента служит основным инструментом адаптации к изменению спроса и усилению электронной коммерции. Диверсификация распределяет риск между продуктами, форматами и каналами и, по опыту российских маркетплейсов и non-food ритейла, в сочетании с омниканальной моделью и развитием В2В-направлений компенсирует падение спроса по категориям, снижает зависимость от узкого круга поставщиков и улучшает управление запасами. Рост ассортимента усложняет операции, увеличивает затраты и ведёт к формированию портфеля с повышенными коммерческими рисками.

Цель статьи — теоретико-аналитическое обоснование стратегий диверсификации ассортимента как инструмента снижения коммерческих рисков в розничных и В2В-компаниях при сохранении маржинальности и снижении риска запуска новых продуктов, согласованных с бизнес-процессами клиентов. Для достижения цели решаются задачи: систематизировать подходы к диверсификации ассортимента и обобщить результаты исследований и практики в модели, связывающей диверсификацию с управлением рисками и устойчивостью предприятия; проанализировать влияние ширины, глубины и сложности ассортимента на издержки, операционную эффективность и поддержание маржинальности при отказе от ценовой конкуренции.

Новизна исследования связана с совмещением стратегической, операционной и рыночной линий анализа, в результате диверсификация ассортимента трактуется как целостный механизм управления коммерческими рисками, а не только как маркетинговое расширение линейки.

**Материалы и методы.** Эмпирическая и теоретическая база опирается на работы российских и зарубежных авторов, анализирующих диверсификацию ассортимента и коммерческие риски в торговле, промышленности и сфере услуг. И.С. Балакшин<sup>1</sup> анализирует управление спросом и диверсификацию ассортимента на российских маркетплейсах. О.В. Кондрашова<sup>2</sup> рассматривает диверсификацию ассортимента предприятия в условиях цифровизации. К.И. Миронова и В.В. Любецкий<sup>3</sup> исследуют развитие маркетплейсов в России и влияние диверсифицированного ассортимента на их конкурентоспособность. Н.Е. Попов<sup>4</sup> оценивает влияние усложнения ассортимента на устойчивое развитие промышленных предприятий, а отчёт INFOLine описывает диверсификацию ассортимента как один из ведущих трендов российского non-food ритейла 2024–2025 годов<sup>5</sup>. К. Бужимска с соавторами<sup>6</sup> анализирует влияние горизонтальной и концентрической диверсификации на устойчивость бизнеса; М. Парсаеи<sup>7</sup> связывает продуктовую диверсификацию с асимметричным поведением зат-

<sup>1</sup> Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. *Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023.* — Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 17.

<sup>2</sup> Кондрашова А.В., Такахо Э.Е. Направления повышения экономической эффективности функционирования фирмы. *Московский экономический журнал.* 2021. № 1. С. 481. DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10046.

<sup>3</sup> Миронова К.И., Любецкий В.В. Анализ развития маркетплейсов в России и их интеграции в международную экономику. *Прогрессивная экономика.* 2025. № 5. С. 165. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_5\_165.

<sup>4</sup> Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика.* 2022. № 4. С. 123.

<sup>5</sup> Розничная торговля Non-Food и потребительский рынок России 2025 года. Итоги 2024 года и тенденции 2025 года. — СПб.: INFOLine, 2025. — URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/383/3832ecb38c216279e9c46c9675c73e62.pdf>.

<sup>6</sup> Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics».* 2024. Vol. 11. P. 34. DOI: 10.52566/msuecon3.2024.34.

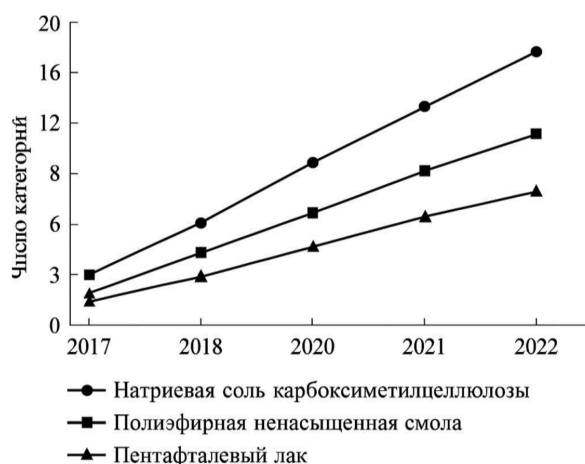
<sup>7</sup> Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness—evidence from Iran. *Risks.* 2024. Vol. 12, № 10. Art. 150. DOI: 10.3390/risks12100150.

рат; Ю.С. Пратама<sup>8</sup> и М. Ракиб<sup>9</sup> показывают влияние диверсификации на решения покупателей и удовлетворённость; А. Танусонджаджа<sup>10</sup> исследует связь размеров ассортимента с показателями бренда.

Использованы сравнительный и контент-анализ, а также методы систематизации для выделения стратегий диверсификации, ориентированных на снижение коммерческих рисков.

**Результаты.** Анализ литературы и отраслевых материалов показывает, что диверсификация ассортимента выступает многомерным механизмом управления коммерческими рисками на стратегическом, операционном и рыночном уровнях. В работе К. Бужимской диверсификация рассматривается как средство распределения рисков между видами деятельности и рынками; выделяются горизонтальная форма, расширяющая ассортимент в смежных категориях, и концентрическая, опирающаяся на существующие компетенции и ресурсы для запуска новых продуктовых линий<sup>11</sup>. Ассортиментная диверсификация, ориентированная на связанные категории, формирует более устойчивый риск-профиль по сравнению с произвольным расширением номенклатуры и способствует выравниванию выручки по циклам спроса, что облегчает сохранение маржинальности без ценовой конкуренции<sup>12</sup>.

Операционное измерение диверсификации становится очевидным при обращении к исследованиям сложности продукции. Н.Е. Попов показывает, что расширение ассортимента промышленного предприятия ведет к росту издержек, увеличению времени производственного цикла, усложнению управления запасами и росту загрузки оборудования<sup>13</sup>. Динамика расширения ассортимента ФКП «Комбинат «Каменский» по основным продуктовым категориям представлена на рисунке 1.



**Рис. 1. Динамика расширения ассортимента ФКП «Комбинат «Каменский» по основным продуктовым категориям, 2017–2022 гг.<sup>14</sup>**

<sup>8</sup> Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. *eCo-Buss.* 2024. Vol. 6. P. 1384. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.

<sup>9</sup> Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. *International Journal of Current Science Research and Review.* 2023. Vol. 6, № 11. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.

<sup>10</sup> Tanusondjaja A., Nenycz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. *Journal of Marketing Management.* 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1905. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

<sup>11</sup> Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics».* 2024. Vol. 11. P. 36. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.

<sup>12</sup> Там же.

<sup>13</sup> Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика.* 2022. № 4. С. 125.

<sup>14</sup> Там же.

Финансовые последствия диверсификации ассортимента рассматриваются М. Парсаеи и соавторами: на данных компаний Тегеранской фондовой биржи установлено, что более диверсифицированные фирмы чаще сталкиваются с асимметричным поведением затрат, когда при падении выручки расходы сокращаются медленнее, чем растут при её увеличении<sup>15</sup>. Такая динамика усиливает риск снижения прибыльности в периоды спада при сохранении избыточного объёма ресурсов, основанного на завышенных ожиданиях будущего спроса. В результате диверсификация без пересмотра структуры постоянных и полупостоянных затрат превращается в устойчивый источник коммерческого риска.

Рыночное измерение диверсификации отражено в работах, ориентированных на поведение потребителей. Ю.С. Пратама и коллеги фиксируют положительное влияние продуктовой диверсификации и бренд-капитала на решения о покупке, усиливаемое промстратегией<sup>16</sup>, а М. Ракиб показывает, что диверсифицированная линейка, спроектированная с опорой на методику SCAMPER, повышает удовлетворённость клиентов и интерес к новым товарам<sup>17</sup>. Эти результаты подтверждают, что расширение ассортимента снижает риск неуспешного запуска за счёт лучшего соответствия ожиданиям разных сегментов при условии согласования новых продуктов с архитектурой бренда и коммуникаций.

Исследование А. Танусонджаджи и соавторов, основанное на данных по 34 категориям в Великобритании и США, показывает, что широкий ассортимент ассоциируется с более крупными брендами, но изменения его ширины слабо связаны с краткосрочной динамикой проникновения и доли рынка, влияние на лояльность оценивается как умеренное<sup>18</sup>. Тем самым обозначается риск избыточной диверсификации: расширение ассортимента выше определённого уровня не обеспечивает сопоставимого роста рыночных показателей и требует дополнительных инвестиций в разработку, логистику и запасы. И.С. Балакшин описывает практики продавцов на российских маркетплейсах, где диверсификация ассортимента и создание дополнительных запасов используются как подготовка к резким изменениям спроса<sup>19</sup>. К.И. Миронова и В.В. Любецкий подчёркивают потребность российских маркетплейсов в диверсифицированном ассортименте и инновационных бизнес-моделях для укрепления конкурентных позиций<sup>20</sup>, а отчёт INFOLine относит диверсификацию к базовым трендам non-food ритейла 2024–2025 годов, связывая её с развитием B2B-сегмента, сервисных пакетов и омниканальных форматов<sup>21</sup>. Для компаний, работающих с корпоративными клиентами, диверсификация ассортимента связана как с распределением спросовых рисков, так и с интеграцией в бизнес-процессы клиента: расширение ассортимента в сторону сервисных компонентов, расходных материалов и сопутствующей продукции увеличивает долю встроенных продаж, зависящих от удобства закупок, надёжности поставок и соответствия регламентам клиента.

Обобщение исследований позволяет рассматривать диверсификацию ассортимента как систему, включающую перераспределение рисков между категориями и сегментами, управление

<sup>15</sup> Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness—evidence from Iran. *Risks*. 2024. Vol. 12, № 10. Art. 150. DOI: 10.3390/risks12100150.

<sup>16</sup> Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. *eCo-Buss*. 2024. Vol. 6. P. 1389. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.

<sup>17</sup> Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. *International Journal of Current Science Research and Review*. 2023. Vol. 6, № 11. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.

<sup>18</sup> Tanusondjaja A., Nencyz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. *Journal of Marketing Management*. 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1880. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

<sup>19</sup> Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. *Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023*. — Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 21.

<sup>20</sup> Миронова К.И., Любецкий В.В. Анализ развития маркетплейсов в России и их интеграции в международную экономику. *Прогрессивная экономика*. 2025. № 5. С. 167. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_5\_165.

<sup>21</sup> Розничная торговля Non-Food и потребительский рынок России 2025 года. Итоги 2024 года и тенденции 2025 года. — СПб.: INFOLine, 2025. — URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/383/3832ecb38c216279e9c46c9675c73e62.pdf>.

сложностью портфеля, работу с предпочтениями потребителей и корпоративных клиентов и адаптацию к изменениям рыночной среды в электронной коммерции и на маркетплейсах.

**Обсуждение.** Сопоставление теоретических и эмпирических результатов уточняет границы эффективности диверсификации ассортимента как инструмента управления рисками. Расширение ассортимента снижает уязвимость перед провалами спроса, но при слабой операционной архитектуре ведёт к росту затрат и устойчивой части расходов. Для систематизации подходов к диверсификации с позиции коммерческого риска выделены несколько групп стратегий (см. табл. 1).

Таблица 1

**Стратегии диверсификации ассортимента и их влияние на коммерческие риски**

Тип стратегии диверсификации	Содержание стратегии	Основной механизм влияния на коммерческий риск
Горизонтальная в смежных категориях <sup>22</sup>	Добавление товаров, близких по технологии и целевой аудитории	Распределение спровых рисков между взаимозаменяемыми и дополняющими товарами, выравнивание выручки
Концентрическая на основе компетенций <sup>23</sup>	Расширение ассортимента за счет продуктов, использующих существующие ресурсы и технологии	Сдерживание инвестиционного и операционного риска за счет использования уже освоенной инфраструктуры
Канальная через маркетплейсы и омниканал <sup>24</sup>	Увеличение ассортимента в цифровых каналах и развитие B2B-направлений	Снижение риска потери клиентов и зависимости от одного канала, диверсификация трафика и источников выручки
Оппортунистическая «широкая» <sup>25</sup>	Нерегулируемое расширение ассортимента по несвязанным категориям	Рост сложности портфеля, усиление риска неликвидов, «липкость» издержек и сжатие маржинальности

Для ритейлеров и B2B-поставщиков, ориентированных на сохранение маржинальности без ценовой гонки, наибольшую ценность имеют горизонтальная и концентрическая диверсификация, которые позволяют расширять базу выручки при контролируемых операционных рисках. Новые позиции в этом случае дополняют существующую номенклатуру через форматы, упаковки и сервисные компоненты, ориентированные на потребности целевых сегментов. При запуске новых продуктов в B2B-сегменте существенное значение имеет совместимость решения с процессной архитектурой клиента: устойчивый продажный поток опирается на цену, ассортимент и интеграцию в ИТ-системы, логистику и процедуры закупок. Для корпоративного сектора диверсификация предполагает понимание процессов клиента и проектирование продуктов и сервисов как модулей, которые встраиваются в его регламенты и инфраструктуру.

Работы Ю.С. Пратамы и М. Ракиба подтверждают, что диверсификация, согласованная с бренд-капиталом и ожиданиями потребителей, усиливает влияние бренда на решения о покупке и повышает удовлетворённость<sup>26</sup>, а результаты А. Танусонджаджи указывают на слабую связь динамики ассортимента с краткосрочными рыночными показателями<sup>27</sup>. В совокупности это подчеркивает значимость

<sup>22</sup> Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics». 2024. Vol. 11. P. 41. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.

<sup>23</sup> Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 125.

<sup>24</sup> Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023. – Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 25.

<sup>25</sup> Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness—evidence from Iran. Risks. 2024. Vol. 12, № 10. Art. 150. P. 16. DOI: 10.3390/risks12100150.

<sup>26</sup> Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. eCo-Buss. 2024. Vol. 6. P. 1383. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.

<sup>27</sup> Tanusondjaja A., Nenycz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. Journal of Marketing Management. 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1802. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

адресной диверсификации по сравнению с механическим наращиванием числа SKU. Диверсификация ассортимента снижает риск неуспешного запуска новых продуктов при условии увязки с бренд-архитектурой и процессами клиентов; случайное расширение линейки ведёт к размыванию фокуса и росту операционных рисков.

Целесообразно выделить набор инструментов, которые формируют «каркас» управления коммерческими рисками в рамках диверсификационной стратегии (см. табл. 2).

Таблица 2

**Инструменты минимизации коммерческих рисков  
при диверсификации ассортимента и запуске новых продуктов**

Направление управления	Инструмент	Ожидаемый эффект для коммерческого риска
Управление сложностью и издержками <sup>28</sup>	Ограничение расширения ассортимента рамками существующих компетенций и инфраструктуры; контроль продуктовой сложности и портфеля	Сдерживание роста постоянных и условно-постоянных затрат, снижение риска «липкости» издержек и неликвидов
Стратегическая конфигурация портфеля <sup>29</sup>	Выбор преимущественно горизонтальной и концентрической диверсификации с учетом синергий и распределения рисков между сегментами	Формирование устойчивого профиля выручки и снижение чувствительности к локальным шокам спроса
Согласование с процессами клиента <sup>30</sup>	Проектирование новых продуктов как решений, встроенных в бизнес-процессы клиентов (форматы поставки, сервис, ИТ-интеграция)	Снижение риска отказа при внедрении, повышение стабильности заказов, расширение несменяемой части ассортимента
Управление промом и лояльностью <sup>31</sup>	Использование развивающих методов проектирования продукта (SCAMPER и др.), опора на бренд-капитал и таргетированную промподдержку	Повышение вероятности успешного запуска и снижения спорового риска за счет лучшего соответствия ожиданиям клиентов
Аналитика ассортимента и бренда <sup>32</sup>	Оценка взаимосвязи ширины ассортимента с проникновением, лояльностью и долей рынка и определение оптимального уровня ширины	Предотвращение избыточной диверсификации, не дающей сопоставимого эффекта для рыночных показателей

Расширение ассортимента целесообразно рассматривать как инструмент перераспределения рисков и усиления ценности предложения, а не как реакцию на спад спроса путем спонтанного добавления SKU. Оценка эффектов диверсификации должна учитывать не только выручку, но и динамику издержек, сложность портфеля и нагрузку на операционные процессы, особенно при разработке решений для корпоративных клиентов.

**Заключение.** Исследование показало, что диверсификация ассортимента выступает одним из центральных инструментов ограничения коммерческих рисков в нестабильной внешней среде.

<sup>28</sup> Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 126.

<sup>29</sup> Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics». 2024. Vol. 11. P. 37. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.

<sup>30</sup> Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023. – Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 25.

<sup>31</sup> Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. International Journal of Current Science Research and Review. 2023. Vol. 6, № 11. P. 7291. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.

<sup>32</sup> Tanusondjaja A., Nenycz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. Journal of Marketing Management. 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1889. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

Первая задача позволила трактовать диверсификацию как механизм распределения рыночных и продуктовых рисков между категориями и сегментами и связать её тип с устойчивостью бизнеса к внешним шокам. Вторая задача решена через сопоставление работ по сложности продукции и «липкости» издержек с данными по динамике ассортимента промышленных предприятий и ритейлеров; установлено, что форсированное расширение ассортимента без контроля операционной архитектуры ведёт к росту постоянных затрат и повышает риск снижения прибыльности при падении выручки. Сформированная модель опирается на стратегическую конфигурацию портфеля, управление сложностью и издержками и интеграцию с бизнес-процессами клиентов; такая конструкция поддерживает маржинальность без ценовой гонки и снижает риск при запуске новых продуктов.

#### Список литературы

1. Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. *Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023.* – Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 17–27.
2. Кондрашова А.В., Такахо Э.Е. Направления повышения экономической эффективности функционирования фирмы. *Московский экономический журнал.* 2021. № 1. С. 481–500. DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10046.
3. Миронова К.И., Любецкий В.В. Анализ развития маркетплейсов в России и их интеграции в международную экономику. *Прогрессивная экономика.* 2025. № 5. С. 165–177. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_5\_165.
4. Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика.* 2022. № 4. С. 123–129.
5. Розничная торговля Non-Food и потребительский рынок России 2025 года. *Итоги 2024 года и тенденции 2025 года.* – СПб.: INFOLine, 2025. – URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/383/3832ecb38c216279e9c46c9675c73e62.pdf>.
6. Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics».* 2024. Vol. 11. P. 34–46. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.
7. Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness-evidence from Iran. *Risks.* 2024. Vol. 12, № 10. Art. 150. DOI: 10.3390/risks12100150.
8. Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. *eCo-Buss.* 2024. Vol. 6. P. 1382–1394. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.
9. Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. *International Journal of Current Science Research and Review.* 2023. Vol. 6, № 11. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.
10. Tanusondjaja A., Nencyz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. *Journal of Marketing Management.* 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1879–1905. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

#### References

1. Balakshin, I.S. «Uncertainty Factors in Managing Consumer Demand on Russian Marketplaces in the Light of Modern Challenges» in *Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023.* Moscow: Scientific Consultant, 2024, pp. 17–27.
2. Kondrashova, A.V., Takakho, E. E. «Directions for Improving the Economic Efficiency of a Firm’s Functioning» in *Moscow Economic Journal*, 2021, no. 1, pp. 481–500. DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10046.
3. Mironova, K.I., Lyubetsky, V.V. «Analysis of the Development of Marketplaces in Russia and Their Integration into the International Economy» in *Progressive Economy.* 2025. No. 5. Pp. 165–177. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_5\_165.
4. Popov N.E. The Impact of Product Complexity on the Sustainable Development of Industrial Enterprises. *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2022. No. 4. Pp. 123–129.

5. Non-Food Retail and the Russian Consumer Market in 2025. Results of 2024 and Trends for 2025. – St. Petersburg: INFOLine, 2025. – URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/383/3832ecb38c216279e9c46c9675c73e62.pdf>.
6. Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics». 2024. Vol. 11. P. 34–46. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.
7. Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness-evidence from Iran. Risks. 2024. Vol. 12, No. 10. Art. 150. DOI: 10.3390/risks12100150.
8. Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. eCo-Buss. 2024. Vol. 6. P. 1382–1394. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.
9. Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. International Journal of Current Science Research and Review. 2023. Vol. 6, No. 11. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.
10. Tanusondjaja A., Nenycz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. Journal of Marketing Management. 2025. Vol. 41, no. 17–18. P. 1879–1905. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

*Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена после рецензирования 06.03.2026; принята к публикации 10.03.2026.*

*The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 06.03.2026; accepted for publication 10.03.2026.*



Научная статья / Original article  
УДК 331.55

## Профессиональная мобильность и особенности функционирования отечественного рынка труда в условиях санкций

**О. Б. Репкина**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[olrepk@mail.ru](mailto:olrepk@mail.ru)*

*Кафедра международного транспортного менеджмента и управления цепями поставок,  
Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Россия*

*Кафедра современных технологий управления, РТУ МИРЭА,  
Москва, Россия*

*Кафедра экономики и управления, РГУ СоцТех,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** *В статье рассмотрены современные особенности и тенденции функционирования отечественного рынка труда в условиях санкций; рассмотрена профессиональная мобильность, находящаяся на стыке интересов работодателей, работников и государства, ее особенности, основные проблемы. Дефицит живой рабочей силы при возможности его компенсации за счет роста ее качества выступает двигателем инновационного процесса и профессиональная мобильность определяет маневр участия работника в достижении общих для национальной экономики целей инновационного прорыва. Одновременно в статье рассмотрены социальная и территориальная мобильность, которые находятся во взаимодействии с профессиональной, способствуя адаптации к различным видам трудовой деятельности, средам и вызовам в современных условиях развития отечественной экономики и рынка труда. При сопоставлении санкционных условий с кризисными проблематика рассматривается с точки зрения всех участников, в контексте демографического и социального факторов. В результате представлены тенденции, касающиеся профессиональной мобильности в современных санкционных условиях. Практической значимостью обладают выводы и предложения автора в области регламентации и поддержки конструктивных форм профессиональной мобильности в стране в условиях санкционного аспекта технологического развития России и особенностей функционирования отечественного рынка труда с учетом этого аспекта.*

**Ключевые слова:** *профессиональная мобильность, условия санкций, рынок труда, трудовая деятельность, качество жизни населения.*

**Для цитирования:** *Репкина О.Б. Профессиональная мобильность и особенности функционирования отечественного рынка труда в условиях санкций. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 64–69. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-64-69>.*

## Professional mobility and the specifics of the functioning of the domestic labor market in the context of sanctions

**O. B. Repkina**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[olrepk@mail.ru](mailto:olrepk@mail.ru)*

*Department of International Transport Management and Supply Chain Management,  
Russian University of Transport (MIIT),  
Moscow, Russia*

*Department of Modern Management Technologies, RTU MIREA,  
Moscow, Russia*

*Department of Economics and Management, RSU Soctech,  
Moscow, Russia*

© Репкина О.Б., 2026  
© Repkina O.B., 2026

**Abstract:** *The article examines the current features and trends of the functioning of the domestic labor market in the context of sanctions; professional mobility, located at the intersection of the interests of employers, employees and the state, its features, and the main problems are considered. The shortage of live labor, with the possibility of compensating for it by increasing its quality, acts as the engine of the innovation process and professional mobility determines the maneuver of employee participation in achieving the goals of an innovative breakthrough common to the national economy. At the same time, the article examines social and territorial mobility, which interact with professional mobility, contributing to adaptation to various types of work, environments and challenges in modern conditions of development of the domestic economy and the labor market. Comparing the sanctions conditions with the crisis ones, the issue is considered from the point of view of all participants, in the context of demographic and social factors. As a result, the trends concerning professional mobility in modern sanctioned conditions are presented. The author's conclusions and suggestions in the field of regulation and support of constructive forms of professional mobility in the country in the context of the sanctioned aspect of Russia's technological development and the specifics of the functioning of the domestic labor market, taking this aspect into account, are of practical importance.*

**Keywords:** *professional mobility, conditions of sanctions, labor market, labor activity, quality of life of the population.*

**For citation:** *Repkina O.B. Professional mobility and the specifics of the functioning of the domestic labor market in the context of sanctions. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 64–69. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-64-69>.*

Санкционные условия существования отечественной экономики приводят к появлению новых проблем и к инициации альтернативных, вариантов их решения. Это же утверждение приемлемо и для рынка труда, где мы рассмотрим сложную область, находящуюся на стыке интересов работодателей, работников и государства, а именно — профессиональную мобильность.

Профессиональная мобильность относится к способности адаптироваться к различным видам трудовой деятельности, средам и вызовам, которые необходимы для успеха на динамичном рынке труда.<sup>1</sup>

Способность к профессиональной адаптации и готовность к смене профессиональной роли становится наиболее актуальной в условиях санкций, поскольку именно в этих условиях появляется особая потребность в скорости реакции и изменениях. Рыночные условия хозяйствования всегда характеризуются потребностью в адаптации всех областей деятельности, но дополнительные, нерыночные ограничения еще больше усложняют условия существования всех, кого они затрагивают.

Традиционно приспособление может происходить путем повышения квалификации или профессиональной переквалификации, что является проявлением профессиональной мобильности и способности адаптации. Переквалификация обретает особую актуальность в постиндустриальном обществе, которое характеризуется динамичными социальными и технологическими изменениями, трансформацией рынка труда и вследствие этого — необходимостью профессиональной адаптации.<sup>2</sup> Однако в условиях санкций возникают и другие аспекты профессиональной мобильности.

Профессиональная мобильность в контексте демографического фактора может трактоваться двояко. С точки зрения конкретного работника, это его ответ на волатильность рынка труда, изменения в компании, сфере его деятельности и непосредственно в его жизни. Спрос на профессиональную мобильность в части демографических его предпосылок формируется через более комфортные условия для представителей новых профессий на рынке труда, которые востребованы работодателем из-за ограниченных ресурсов живого труда как на текущий момент времени, так и в рамках горизонта планирования работодателя. Несмотря на то, что в целом демографическая самодостаточность может рассматриваться как конкурентное преимущество националь-

<sup>1</sup> Жанбаева М. СТРУКТУРА ЛИЧНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ. Экономика и социум. 2025. № 6-1 (133). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-lichnoy-professionalnoy-mobilnosti> (дата обращения: 20.12.2025).

<sup>2</sup> Баркова А.С. Переквалификация как запрос рынка труда и жизненная стратегия в постиндустриальном обществе. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2025. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perekvalifikatsiya-kak-zapros-rynka-truda-i-zhiznennaya-strategiya-v-postindustrialnom-obschestve> (дата обращения: 20.12.2025).

ной экономики труда, именно некоторый дефицит живой рабочей силы при возможности его компенсации за счет роста ее качества выступает двигателем инновационного процесса. Профессиональная же мобильность определяет маневр участия работника в достижении общих для национальной экономики целей инновационного прорыва.

С точки зрения работодателя профессиональная мобильность рассматривается как дополняющая процесс воспроизводства кадров на базе традиционной траектории профессионального развития (школа, вуз, курсы повышения квалификации) функция, обеспечивающая работодателей сотрудниками надлежащей квалификации. Возможность более эффективного маневрирования человеческими ресурсами организации за счет перераспределения их из менее востребованных профессий в более востребованные позволяет создавать дополнительную добавочную стоимость. Соответственно, с точки зрения работодателя, повышение профессиональной мобильности может рассматриваться как альтернатива улучшения ситуации в демографической плоскости и фактор снижения конкуренции за свободную рабочую силу определенной профессии.

По мере вовлечения национального рынка труда в глобальные процессы профессиональная мобильность не становится менее чувствительной к внутренним факторам демографического характера, однако ее чувствительность к параметрам глобальной демографической ситуации возрастает. Так, в условиях падения рождаемости в большинстве стран мира конкурентные преимущества на рынке получают компании, которые способны привлекать (либо самостоятельно готовить) специалистов-универсалов с большим спектром технических навыков, ранее не характерных для их базовых профессий.

Такая ситуация напрямую отражается на запросе работодателя к образовательной системе и приводит к изменениям учебных планов, структуры предлагаемых вузами специальностей. В случае, если в стране демонстрируются не совпадающие с глобальным рынком демографические тренды, изменение запроса на профессиональную мобильность также коснется ее через сопряжение систем образования.

Максимальное число вовлеченных в профессиональную мобильность среди россиян наблюдается среди жителей сельских территорий и небольших населенных пунктов. Такие работники чаще всего выбирают новую профессию и/или новое место работы таким образом, чтобы сменить и географическую локацию на более перспективную. Несмотря на определенные преимущества, которые несет для национального рынка труда эта схема, в целом она создает риски, связанные с усилением опасных трендов депопуляции малонаселенных регионов страны за счет профессиональной мобильности.

К основным проблемам профессиональной мобильности можно отнести также возрастной аспект. Речь здесь идет не столько о способности или неспособности возрастных работников к адаптации, сколько о готовности молодых и специалистов среднего возраста к изменениям.

Молодежь сталкивается с проблемой неспособности адаптации по причине отсутствия достаточного практического опыта в выбранной сфере. Люди же среднего возраста зачастую обременены высокими социальными обязательствами, такими как ипотека и забота о подрастающем поколении, наряду с высокой инфляцией и безработицей, что ограничивает их возможность рисковать (перепрофилироваться, менять профессию). Одновременно данные категории работников способны качественно повышать квалификацию, а работодатели не заинтересованы в потере ценных кадров. В результате профессиональная мобильность перерастает в территориальную мобильность, и зачастую это центральные регионы России с более высоким уровнем жизни.

Еще одно сопряженное понятие — социальная мобильность. Социальная мобильность — это изменение статуса индивида или группы в социальной структуре, возможное в условиях выраженного неравенства и отсутствия жестких социальных барьеров, таких как кастовые ограничения.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Тужба Э.Н., Тищенко О.И. Теоретико-методологические основания исследования карьеры в социальном контексте. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovaniya-issledovaniya-kariery-v-sotsialnom-kontekste> (дата обращения: 20.12.2025).

Социальную мобильность можно рассматривать во взаимосвязи с профессиональной, принимая ее особую сложность. Социальные условия, как и любой кризис, создают особую подвижность «социальных» лифтов. Так, санкции привели, в том числе, к уходу западных компаний с отечественного рынка, потере некоторыми работниками своего профессионального статуса, снижению уровня дохода. Первоначально казавшаяся временной, проблема актуальна и на сегодняшний день.

Инфляция и рост цен — второе направление, которое приводит к вынужденной нисходящей мобильности повсеместно. Переориентация экономики на цифровой формат на начальном этапе привела к резкому повышению спроса на IT-специалистов, но активное развитие и распространение искусственного интеллекта приводит к потере позиций программистов на рынке труда, снижению спроса на их услуги.

На фоне современных тенденций наблюдается и перспективный спрос на квалифицированных рабочих, что подтверждает динамичный и самонастраивающийся механизм профессиональной мобильности.

Еще одна сторона вопроса — это нисходящая тенденция развития профессиональной мобильности. Это связано с более низким качеством выпускников учебных заведений, периодами безработицы или непрофильного труда.

Таким образом, работодателям необходимо не просто закрывать вакансии, а формировать взаимовыгодные и долгосрочные взаимоотношения с работниками, что в условиях санкций позволит удержать ценные кадры, с одной стороны, и создать условия для профессионального роста, с другой стороны.

Согласно национальному проекту «Демография» профессиональная мобильность рассматривается одним из резервов повышения качества жизни населения в части защиты прав молодежи на образование. Вместе с тем в действующей редакции Национального проекта отсутствуют количественные оценки соотношений между средствами, выделяемыми на совершенствование демографических процессов в стране и повышением качества труда за счет развития профессиональной мобильности.

#### Список литературы

1. Балабанова А.В. Предпринимательские компетенции: содержание, принципы формирования и развития. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63>.
2. Баркова А.С. Переквалификация как запрос рынка труда и жизненная стратегия в постиндустриальном обществе. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2025. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perekvalifikatsiya-kak-zapros-rynka-truda-i-zhiznennaya-strategiya-v-postindustrialnom-obschestve> (дата обращения: 20.12.2025).
3. Васельцова, И.А. Профессиональная, социальная, академическая мобильность в профессиональной подготовке студентов / И.А. Васельцова, С.А. Боков. Наука и культура России. 2025. Т. 1. С. 220–221.
4. Жанбаева М. Структура личной профессиональной мобильности. Экономика и социум. 2025. № 6-1 (133). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-lichnoy-professionalnoy-mobilnosti> (дата обращения: 20.12.2025).
5. Инновационные компетенции субъектов рынка труда: анализ и основные направления формирования. Гончаров Г.А., Ладоха А.В., Марков А.П., Морозов В.Б., Соколова С.Н. Коллективная монография. Выпуск 58. Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, Санкт-Петербург, 2026.
6. Конинский, А.В. Возрастные особенности профессиональной мобильности / А.В. Конинский, П.И. Ананченко. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2025. № 3. С. 162–165. DOI 10.37882/2223-2974.2025.03.10.
7. Кононенко, Н.А. Профессиональная мобильность как значимая личностная характеристика современного специалиста / Н.А. Кононенко. Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 4(20). С. 204–218.
8. Лесных Дарья Алексеевна, Поздняк Полина Андреевна, Гришин Евгений Викторович Повышение эффективности использования трудовых ресурсов в условиях цифровой экономики. Прикладные экономические исследования. 2025. № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 08.10.2025).

9. Паламарчук, В.А. Аспекты формирования профессиональной мобильности / В.А. Паламарчук. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2025. № 3(365). С. 152–158. DOI 10.53598/2410-3683-2025-3-365-152-158.
10. Тужба Э.Н., Тищенко О.И. Теоретико-методологические основания исследования карьеры в социальном контексте. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovaniya-issledovaniya-kariery-v-sotsialnom-kontekste> (дата обращения: 20.12.2025).
11. Щербакова, Т.Н. Стратегия совладающего поведения как предиктор успешности личности в условиях профессиональной мобильности / Т.Н. Щербакова, Т.Ю. Мариненко, Д. Мисиров. Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Психологические науки. 2024. № 3. С. 163–177. DOI 10.18384/2949-5105-2024-3-163-177.
12. Экаев, П. Экономика труда и социальная мобильность: роль образования и профессиональной подготовки в обеспечении равных возможностей / П. Экаев, Э. Аннаглыджов, А. Анваров. Символ науки: международный научный журнал. 2024. Т. 2, № 10-1. С. 113–115.
13. Социальная адаптация мигрантов на московском рынке труда. Коршунова Н.Е., Шатаева О.В., Шатаева И.И., Шапиро С.А. Москва, 2025.
14. Яровая, Т.В. Профессиональная мобильность личности в условиях цифровой трансформации образования / Т.В. Яровая. Педагогическое образование и наука. 2025. № 4. С. 111–116. DOI 10.56163/2072-2524-2025-4-111-117.

#### References

1. Balabanova A.V. Entrepreneurial competencies: content, principles of formation and development. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. Т. 23. № 4. S. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63>.
2. Barkova A.S. Retraining as a demand for the labor market and life strategy in a post-industrial society. Bulletin of RUDN University. Series: Sociology. 2025. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perekvalifikatsiya-kak-zapros-rynka-truda-i-zhiznennaya-strategiya-v-postindustrialnom-obschestve> (дата обращения: 20.12.2025).
3. Vaseltsova, I.A. Professional, social, academic mobility in the professional training of students/I.A. Vaseltsova, S.A. Bokov. Science and culture of Russia. 2025. Vol. 1. S. 220–221.
4. Zhanbaeva M. Structure of personal professional mobility. Economy and society. 2025. № 6-1 (133). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-lichnoy-professionalnoy-mobilnosti> (дата обращения: 20.12.2025).
5. Innovative competencies of labor market entities: analysis and main directions of formation. Goncharov G.A., Ladokha A.V., Markov A.P., Morozov V.B., Sokolova S.N. Collective monograph. Issue 58. St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions, St. Petersburg, 2026.
6. Koninsky, A.V. Age features of professional mobility / A.V. Koninsky, P.I. Ananchenkova. Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and Law. 2025. № 3. S. 162–165. DOI 10.37882/2223-2974.2025.03.10.
7. Kononenko, N.A. Professional mobility as a significant personal characteristic of a modern specialist / N.A. Kononenko. Personality: Resources and potential. 2023. № 4(20). S. 204–218.
8. Lesnykh Daria Alekseevna, Pozdnyak Polina Andreevna, Grishin Evgeny Viktorovich Increasing the efficiency of the use of labor resources in the digital economy. Applied economic research. 2025. № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 08.10.2025).
9. Palamarchuk, V.A. Aspects of the formation of professional mobility/V.A. Palamarchuk. Bulletin of Adygea State University. Series: Economics. 2025. № 3(365). S. 152–158. DOI 10.53598/2410-3683-2025-3-365-152-158.
10. Tuzhba E.N., Tishchenko O.I. Theoretical and methodological foundations of career research in a social context. Humanities, socio-economic and social sciences. 2025. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovaniya-issledovaniya-kariery-v-sotsialnom-kontekste> (дата обращения: 20.12.2025).
11. Shcherbakova, T.N. Strategy of controlling behavior as a predictor of personality success in conditions of professional mobility/T.N. Shcherbakova, T.Yu. Marinenko, D. Misirov. Bulletin of the State University of Education. Series: Psychological Sciences. 2024. № 3. S. 163–177. DOI 10.18384/2949-5105-2024-3-163-177.

12. Ekyayev, P. Labor economics and social mobility: the role of education and training in ensuring equal opportunities / P. Ekyayev, E. Annaglydzhov, A. Anvarov. Symbol of science: international scientific journal. 2024. Vol. 2, No. 10-1. S. 113–115.
13. Social adaptation of migrants in the Moscow labor market. Korshunova N.E., Shataeva O.V., Shataeva I.I., Shapiro S.A. Moscow, 2025.
14. Yarova, T.V. Professional mobility of the individual in the context of digital transformation of education / T.V. Yarova. Teacher education and science. 2025. № 4. S. 111–116. DOI 10.56163/2072-2524-2025-4-111-117.

*Статья поступила в редакцию 19.01.2026; одобрена после рецензирования 25.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.*

*The article was submitted 19.01.2026; approved after reviewing 25.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.*

**Ученые записки Российской академии предпринимательства.** Научно-практическое издание. Т. 25, № 1. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2026. — 72 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 25 № 1 2026

