

Вопросы экономики и права

Редакционный совет:

А. П. Торшин – кандидат юридических наук, Заместитель председателя – статс-секретарь Банка России, Председатель редакционного совета журнала «Вопросы экономики и права»

Е. М. Ашмарина – доктор юридических наук, профессор, зав. кафедрой правового обеспечения экономической деятельности Российского государственного университета правосудия, Главный редактор журнала «Вопросы экономики и права»

А. Г. Лисицын-Светланов – доктор юридических наук, профессор, академик РАН, Институт государства и права Российской академии наук

В. Н. Викторов – доктор экономических наук, профессор, руководитель центра специальных программ С.-Петербургского горного университета

Ю. В. Голик – доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного права и криминологии Московской академии Следственного комитета Российской Федерации

С. Н. Сильвестров – доктор экономических наук, профессор, академик РАН, Директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, профессор Департамента мировой экономики и мировых финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

А. А. Ливеровский – доктор юридических наук, профессор Кафедры конституционного и административного права НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге

Журнал включен в Перечень ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук

Учредитель: ООО «Экономические науки»
Адрес: 125057, г. Москва, Чапаевский пер., 3-775
E-mail: info@law-journal.ru
Сайт: <http://law-journal.ru>
Тел.: +7(995)4844669

Свидетельство о регистрации средства массовой информации: ПИ № ФС 77-31419 от 6 марта 2005 г.

Подписной индекс 70180

ISSN 2072-5574

Дата выхода издания 01.01.2025
Формат 60×84/8
Усл. печ. л. 11.39
Тираж 500 экз.
Отпечатано в типографии ООО «24 Принт»

Редакционная коллегия:

Е. М. Ашмарина – доктор юридических наук, профессор, зав. кафедрой правового обеспечения экономической деятельности Российского государственного университета правосудия, Главный редактор журнала «Вопросы экономики и права»

О. Ю. Бакаева – доктор юридических наук, профессор кафедры финансового, банковского и таможенного права Саратовской государственной юридической академии

В. В. Болгова – доктор юридических наук, профессор, Первый проректор по учебной и воспитательной работе, зав. кафедрой теории и философии права Самарского государственного экономического университета

А. А. Павлушина – доктор юридических наук, профессор

С. А. Махосева – доктор экономических наук, профессор, Зав. отделом «Региональный менеджмент» Института информатики и проблем регионального управления Кабардино-Балкарского научного центра Российской академии наук

В. В. Симонов – доктор экономических наук, профессор, Зав. кафедрой истории Церкви Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова

И. А. Шулятьев – кандидат юридических наук, старший преподаватель кафедры международного и европейского права Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации

А. А. Алексеев – доктор экономических наук, профессор, Директор Центра инновационного развития, профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента Санкт-Петербургского государственного экономического университета

В. Ф. Понька – доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права, процесса и международного частного права Российского университета дружбы народов

М. Ф. Гуськова – доктор экономических наук, профессор Института пути, строительства и сооружений Российского университета транспорта (МИИТ)

П. В. Павлов – доктор экономических наук, доктор юридических наук, доцент, директор Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного Федерального Университета

Р. И. Хансевичев – доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета

Главный редактор доктор юридических наук, профессор **Е. М. Ашмарина**

СОДЕРЖАНИЕ

ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫЕ (ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВЫЕ) НАУКИ	5
Агеева Г. Е., Синекотов А. Н., Белозеров М. Е. Сравнительный анализ применения корпоративной цели как средства правового регулирования: мировой и российской опыт.....	7
Кузнецов А. Р., Эриашвили Н. Д. Теоретические основы института реорганизации юридических лиц	14
Васянина Е. Л. Наука финансового права в эпоху глобальных перемен.....	17
РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА	23
Безчинский Г. Я., Бутов М. Я. Стратегии повышения эффективности работы персонала в спортивных коммерческих организациях: практический подход	25
Чурилова И. Г., Усманова К. Р. Гостиничный франчайзинг в сфере внутреннего туризма в России	30
Дятлов Г. А., Бутов М. Я. Эффективность системы управления персоналом в существующих организациях: анализ изменяющихся факторов и разработка стратегий для оптимизации кадрового потенциала	37
Джиоев П. В., Красников А. В. Цифровая трансформация государственного управления: оценка уровня цифровой зрелости и направления развития	41
Егоров М. В., Злобина Н. В. Опыт применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и европейских стран	50
МЕНЕДЖМЕНТ	57
Власов М. П. Стратегия обновления продуктовой линейки	59
Зарипов Р. Р. Принципы управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз	68
ECONOMIC AND LAW ISSUES (АНГЛИЙСКАЯ ВЕРСИЯ)	75

**ПУБЛИЧНО-
ПРАВОВЫЕ
(ГОСУДАРСТВЕННО-
ПРАВОВЫЕ) НАУКИ**

УДК 347 DOI: 10.14451/2.199.7

Сравнительный анализ применения корпоративной цели как средства правового регулирования: мировой и российской опыт

© 2025 **Агеева Галина Евгеньевна**

Кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой гражданского и арбитражного процесса. Самарский государственный экономический университет, Россия, Самара.

E-mail: galinaageevva@mail.ru

© 2025 **Синекопов Андрей Николаевич**

Аспирант. Самарский государственный экономический университет, Россия, Самара.

E-mail: Sinekopov66@mail.ru

© 2025 **Белозеров Максим Евгеньевич**

Магистрант.

E-mail: belozyorov.maks2016@yandex.ru

Ключевые слова: корпоративная цель, уставная цель, корпоративный кодекс, свобода действий директоров.

В статье устанавливается понятие корпоративной цели, освещаются разные подходы к её определению, роль совета директоров в её определении и оценивается возможность корпоративной цели влиять на решение глобальных проблем. Проведён сравнительный анализ практики применения корпоративной цели в российском и иностранных правовых порядках. Авторы выделяют элементы корпоративной цели, позволяющие в полной мере раскрыть её регулирующий потенциал.

Данная тема была выбрана в качестве исследовательского интереса не случайно: ClientEarth подаёт иск в суд на совет директоров Shell за неправильное управление климатическими рисками [18]. В нём поднимался ряд проблем: разрыв целей корпоративного и экологического права, невмешательство или вовлечённость государства в регулирование деятельности корпорации.

Значимость корпоративной цели поднимается в споре двух концепций удовлетворения интересов: акционерной модели и плюралистического

стейкхолдеризма [16]. От них зависит и определение объёма обязанностей корпорации, и выбор способов решения глобальных кризисов. Этот спор не был бы таким активным, если бы роль корпорации в регулировании своего воздействия не была вовлечена также в другую дилемму: предоставление свободы действий директорам установилось в качестве делового обычая, а разработка императивных стандартов принятия решений, ограничивающих эту свободу, не получила такого же широкого применения.

Долгое время на современном этапе человечества спор о защите окружающей среды и возложении на корпорации социальной ответственности рассматривался как традиционный подход к регулированию их деятельности. Сейчас это место занимают дебаты об участии корпораций в долгосрочных усилиях и их соответствии критериям ESG (вовлечение в решение экологических, социальных и управленческих проблем) [28, с. 235]. Так, наряду с ограничениями воздействия на окружающую среду, в повестку глобального регулирования включаются вопросы многообразия, борьбы с дискриминацией и устранения любого вида неравенства: гендерного, расового и социального.

Именно в таких условиях возрастает актуальность рассмотрения корпоративной цели в качестве средства, обладающего регулятивным потенциалом и формирующего образ ценности.

Модель управления компанией, ориентированная на приоритет интересов акционеров, основывается на идее увеличения её стоимости, выраженной в денежной форме [10, с. 63]. Представление организации как фиксированного размера ценности («пирога») предполагает несколько подходов к его разделу:

1. концепция разделения пирога: если нужно увеличить чью-то долю, то придётся уменьшить долю другого («разделить пирог») [17];
2. концепция ценности: увеличить ценность организации инновациями или совершенствованием процедур управления («вырастить пирог») или преобразовать организацию таким образом, чтобы она была ценной для общества (прибыль не цель, а побочный продукт) [17].

Концепция уравнивания преимуществ обязательствами предлагает рассматривать корпорацию как юридическую структуру публичного порядка, в сущности которой заложено обязательство по возложению социальной ответственности, защите интересов людей и планеты [26].

Концепция голландской институциональной мо-

дели объясняет природу полномочий совета директоров следующим образом: хотя акционеры и избирают директоров, совет директоров обладает своими полномочиями в силу корпоративного порядка в организации и управлении деятельностью юридического лица и представляет интересы юридического лица, а не акционеров [23]. Недостаток институциональной модели – отсутствие норм об индивидуальной цели юридического лица и конкретных обязанностях директора по её достижению.

Концепция новой корпоративной цели предполагает создание ценности в долгосрочной перспективе на основе следующего принципа: использовать прибыльные решения проблем людей и планеты, а не извлекать выгоду из создания проблем [17, с. 118].

В целом каждая концепция обращает внимание на корпоративную цель как способ регулирования отношений организации. Дальнейшая эволюция корпоративной цели видится в контексте выбора путей развития человечества: инклюзивизации умных городов [22] либо создании самоорганизованных постиндустриальных автономных поселений в пустующих местах [4]. Следует отметить, что развитие человечества находится под угрозой повсеместной трансформации принципов права из параметров порядка в форму обслуживания политических и экономических потребностей [5].

Соотношение уставной цели и корпоративной цели

Возникает логичный вопрос: есть ли разница между понятиями «уставная цель» и «корпоративная цель» или они являются равнозначными?

Прежде всего, уставная цель закрепляется в учредительных документах (п. 4 ст. 52 ГК РФ) [3], а корпоративная цель – в корпоративных кодексах или иных локальных актах, например, кодексах корпоративной этики, заявлениях о миссии и т.п.

Российское законодательство устанавливает основную цель для коммерческих организаций – извлечение прибыли (п. 1 ст. 50 ГК РФ). При этом

на практике уставная цель устанавливается в общем виде с дополнительным элементом. Если и дублируется указание на извлечение прибыли, то дополнительно может указываться его степень (эффективное, максимальное); если и указывается сфера (удовлетворение потребностей; оказание услуг физическим лицам), то дополнительно может указываться её конкретизация (наиболее полное, качественное; медицинских услуг домашним животным).

Уставная цель влияет на выбор организационно-правовой формы и видов деятельности, к которым закон может предъявлять дополнительные требования (например, необходимость лицензирования). Прежде всего, уставная цель – это осознанное желание учредителей и цель создания организации. Оказывает ли такое же воздействие корпоративная цель? Это зависит от времени её формирования, придаваемого корпорацией значения и наличия нормативного регулирования обязанности по определению общего направления развития и деятельности организации. Таким образом, уставная и корпоративная цели могут совпадать друг с другом.

Российское гражданское законодательство напрямую связывает цель юридического лица с его деятельностью, предусматривая его ликвидацию в случае выполнения цели (послужившей основой для создания юридического лица), противоречия между деятельностью и целью или невозможностью достижения цели или существенным затруднением осуществления деятельности (п. 2 ст. 61, пп. 4-5 п. 3 ст. 61 ГК РФ).

Корпоративная цель несколько иная. Содержание, вкладываемое в понятие «корпоративная цель», зависит от того, какие идеалы преобладают в ней: экономические или гуманистические.

С одной точки зрения, корпоративная цель – это достижение максимальной прибыли или увеличение денежной стоимости компании. Экономические ценности позволяют получать конкурентные преимущества, но в то же время противоречат гуманистическим интересам общества, что обуславливается следующими чертами:

1. выбор цели, способствующей увеличению стоимости компании, зависит от финансового состояния самой организации;
2. компания с максимальной стоимостью обладает ресурсами и наиболее эффективным инструментарием для выполнения социально значимых целей;
3. максимизация денежной ценности стремится поглотить затраты на решение глобальных проблем: «второстепенные» социальные цели выполняются лишь в том случае, если они приносят выгоду, а, следовательно, имеют неустойчивый характер.

Однако конкурентный отбор возможен не только на основании экономических критериев, но и путём воздействия правовыми средствами, стимулирующими и обязывающими переоценить выгодность цели в общественную и глобальную сторону.

С другой точки зрения, чтобы решить эту дилемму, предлагается иная модель, основанная на том, что корпоративная цель – это способность создавать общую и устойчивую ценность в интересах общества, которая при этом связана с моделью ведения бизнеса, влияет на принятие решений и реализуется через ценности, культуру и корпоративное руководство [27].

То есть если определить сущность корпоративной цели коротко, то это – смысл существования организации в долгосрочной перспективе.

Кодексы корпоративного управления: вызов времени, ответ мягкому праву и российское состояние

В российском правовом порядке популяризатором корпоративных кодексов является Центральный Банк [7], прививая российским организациям осознанность в мягком регулировании и анализируя практику корпоративного управления и раскрытия информации [1].

Пока российские организации внедряют корпоративные кодексы в практику управления организациями, разрабатывают на их основе механизмы принятия решений и оценки, мировое общество уже успело столкнуться с глубокими

проблемами в их применении.

В норвежском правовом порядке ставится под сомнение целесообразность их использования, приводящая к конфликту организации и управления юридическим лицом: интерес акционера приоритетен, учет интереса заинтересованных лиц возлагается на органы управления организацией, тем не менее не решается вопрос о зависимости решений совета директоров от решений акционеров [24]. Такое противоречие решается: (1) вовлечением акционера в новую социально-желательную цель, облакаемую в корпоративную форму, или (2) жёстким нормативным определением цели, объёма и, возможно, инструментов реализации, субъектов владения, управления, действий вовлечённых и затрагиваемых лиц.

Европейский союз принимает этот вызов времени и в ответ на мягкое право принимает обязывающие нормы (директивы), устанавливающие конкретные механизмы их реализации и соблюдения (в том числе юридическую ответственность) [19].

Чтобы оценить состояние применения корпоративной цели в российском правовом порядке, рассмотрим на примере кодекса корпоративной этики ПАО «Газпром» [6].

Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром» воспринял идею включения в миссию компании экологического и социального элемента: защита окружающей среды; газификация регионов; возрождение духовных и национальных ценностей, поддержка культуры, науки и образования; содействие научно-техническому прогрессу; пропаганда здорового образа жизни. Насколько эффективно такое сочетание целей без определения чётких границ и критериев, с учётом того, что уровень газификации в России в 2024 году составит 74,7% [14], а доля зелёной электроэнергии в электроэнергетическом потреблении в России – всего 0,8% [13]? В качестве положительной тенденции следует отметить, что в данном кодексе корпоративной этики сформированы механизмы реализации

корпоративной этики: специальные органы контроля и ответственность.

При этом, как отмечается в исследованиях, успех компании может зависеть не от её способности решать проблемы всех заинтересованных сторон, а от некоторых (или даже одного) из них, особенно от тех вопросов, на которые она может оказывать большее влияние [4, с. 121].

Корпоративная цель и экологическая отчётность российского правового порядка

Возможно, российскому правовому порядку и не нужна корпоративная цель в силу того, что уже существуют иные эффективные механизмы регулирования? Рассмотрим, например, экологическую отчётность, составляемую организациями. В зависимости от сферы деятельности, характера и вида загрязнений предусмотрены ряд отчётов [12]: декларация о плате за негативное воздействие на окружающую среду; 2-ТП (воздух); 2-ТП (отходы); 2-ТП (рекультивация); отчёт об организации и результатах производственного экологического контроля; отчёт о нормативах утилизации отходов; отчёт о количестве товаров, упаковочных изделий; расчёт суммы экологического сбора; декларация о воздействии на окружающую среду.

Согласно официальной информации Росприроднадзор проверяет требования 220 нормативных правовых актов, а основные обязательные требования, касающиеся окружающей среды, устанавливаются 12 кодифицированными актами и федеральными законами [15].

Вместе с тем существуют проблемы в ряде природоохранных механизмов: в государственной экологической экспертизе ослабляются стандарты проведения процедур [2], противоречие между процедурами и признанием результатов государственной и общественной экспертиз снижают их эффективность [11]. А в российской доктрине экологического права осознаётся потребность в систематизации экологического законодательства [21].

Вышеуказанные факты свидетельствуют о неудовлетворительном состоянии российско-

го экологического законодательства. Вместе с тем применение корпоративной цели обогатит экологические ценности долгосрочного взаимодействия человека и окружающей среды в качестве новой формы их выражения [20].

Таким образом, развитие корпоративной цели влечёт необходимость структуризации обязанностей, например, в виде принятия хотя бы комплексного инкорпоративного нормативного акта, который объединит все цели и обязанности в экологической сфере. Но что более важно: корпоративная цель может понуждать к улучшению состояния окружающей среды. Ведь одно дело – составлять отчётность и соблюдать нормы, и совершенно другое – соотносить все свои действия не с выгодой для себя, а для других.

Корпоративная цель и свобода действий директоров

В российской судебной практике формулировка «корпоративная цель» не распространена и применяется в делах, связанных с оспариванием сделок и оценкой действий руководителя корпорации [8]. Конституционный Суд Российской Федерации в Постановлении от 07.02.2023 № 6-П [9] связывает уставную цель и интересы лиц, прямо или косвенно влияющих на достижение уставных целей, с добросовестностью и разумностью.

В целом российский и английский правовые порядки схожи в доктрине принятия деловых решений:

1. суд вмешивается в решение совета директоров в случае нарушения обязанностей директора;
2. суд не стремится заменить решение совета директоров своим решением;
3. оперируют понятиями разумности и добросовестности [25].

Вернёмся к иску ClientEarth к Совету директоров Shell и к выводам суда:

- у ClientEarth был скрытый мотив, заключавшийся в продвижении его политической программы в обход одобрения большинства акционеров;

- директора не связаны общей обязанностью преследовать конкретные долгосрочные цели по защите окружающей среды, минимизировать экологические риски любой ценой;
- правило делового решения не принимается в случае недобросовестности (субъективная оценка) или неразумности (объективная оценка);
- необходимо доказать, что применяя конкретный подход, руководство не могло разумно полагать, что они действовали в интересах компании (связь должной осмотрительности и разумности директоров).

На данном этапе развития корпоративной цели её выражение зависит от совета директоров. С одной стороны, совет директоров свободен в выражении корпоративной цели; с другой стороны, совет директоров может не принять широкое заявление о целях по репутационным соображениям [17, с. 121]. При этом всё большее число организаций стремится связать вознаграждение руководителей с показателями, ориентированными на экологические, социальные и управленческие вопросы [28].

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. По способу выражения корпоративную цель можно классифицировать на несколько уровней, отличающихся друг от друга регулирующим эффектом:
 - девиз или миссия – краткое выражение идеала корпорации;
 - заявление – объяснение цели и позиции корпорации;
 - документ – проработанное руководство по управлению, содержащее цели, ценности и культуру корпорации.
2. Настоящее состояние корпоративной цели в российском правовом порядке определяется следующими процессуальными особенностями:
 - применение правовых средств защиты организации только при условии выхода директора за пределы разумности и добросовестности;

- менее строгая оценка поведения директора (оценка не решения в силу расплывчатых критериев стандарта поведения, а оценка процесса принятия). Возложение на юридическое лицо обязанности по установлению индивидуальной корпоративной цели или определение конкретных критериев-стандартов соответствия решает указанные процессуальные проблемы и в долгосрочной перспективе позволяет организации в кризисных ситуациях обращаться к дополнительным экономическим и неэкономическим средствам (основанным на доверии работников и инвесторов) преодоления их последствий.
3. Тенденция в развитии корпоративной цели

Библиографический список

1. Банк России. – URL: https://cbr.ru/analytics/issuers_corporate/#a_85612 (дата обр. 10.12.2024).
2. Бурматова О. П. Экологические экспертизы: возможности, проблемы, решения // Вестник НГУ-ЭУ. – 2020. – № 2. – С. 25–41. – DOI: [10.34020/2073-6495-2020-2-025-041](https://doi.org/10.34020/2073-6495-2020-2-025-041). – EDN BQHXPU.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ: [ред. от 08.08.2024] / Собрание законодательства РФ. – 05.12.1994, № 32. – Ст. 3301.
4. Как устроены прошлое и будущее человечества: интервью с Александром Шубиным. / YouTube. – 2024. – URL: <https://youtu.be/NXkIQzI4aPE?si=gi0g7zhRwiQ5QBdV> (дата обр. 10.12.2024).
5. Павлушина А. А., Лошкарев А. В., Шлиньков А. А. Будущее права: устойчивость системы или смена качества // Вопросы экономики и права. – 2019. – № 137. – С. 19–23. – DOI: [10.14451/2.137.19](https://doi.org/10.14451/2.137.19). – EDN XNMMNR.
6. ПАО «Газпром». – URL: <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/corporate-ethics/> (дата обр. 10.12.2024).
7. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» / Вестник Банка России. – 18.04.2014 № 40.
8. Постановление Арбитражного суда Поволжского округа от 25 января 2024 г. по делу № А49-11243/2022. – URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/s11DZ1AL80xm> (дата обр. 10.12.2024).
9. Постановление Конституционного Суда РФ от 07.02.2023 № 6-П. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_439423 (дата обр. 10.12.2024).
10. Пурлик В. М. Ценность как корпоративная цель и индикаторы ее измерения // Вестник Московского университета. – Серия 21: Управление (государство и общество). – 2006. – № 2. – С. 1–2. – EDN HTGXDB.
11. Рекомендации Общественной палаты Российской Федерации по вопросу совершенствования системы общественного экологического контроля 16 ноября 2022 года. – URL: <https://files.oprf.ru/storage/documents/rekomen-ekolog-kontrol16112022.pdf> (дата обр. 10.12.2024).
12. СБИС. – URL: https://sbis.ru/manuals/ereport/ekologicheskaya_otchetnost_v_12_rosprirodnadzor_changes (дата обр. 10.12.2024).
13. Сетевое издание Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/reports/manuals/2023/08/15/990128-dolya-zelenoi-elektroenergii-v-elektroenergeticheskom-potreblenii-v-rossii-vsego-08> (дата обр. 10.12.2024).
14. Федеральная антимонопольная служба. – URL: <https://fas.gov.ru/srv/node/886> (дата обр. 10.12.2024).
15. Шульгинов заявил, что уровень газификации в России в 2024 году составит 74,7% / Федеральная служба по надзору в сфере природопользования. – URL: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/rpn-activity-reports/> (дата обр. 10.12.2024).
16. Adnan A., Tandigalla H. The dramatic shift in emphasis from a shareholder-dominated approach to a stakeholder-oriented corporate governance model // European Journal of Business and Economics. – 2017. – Vol. 12, no. 2. – DOI: [10.12955/ejbe.v12i2.1115](https://doi.org/10.12955/ejbe.v12i2.1115).
17. Blanc M., Chenaux J.-L., Philippin E. Corporate Purpose: How the Board of Directors Can Achieve

- an Inclusive Corporate Governance Regime // *The International Handbook of Social Enterprise Law*. – Springer International Publishing, 12/2022. – P. 101–131. – ISBN 9783031142161. – DOI: [10.1007/978-3-031-14216-1_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14216-1_6).
18. ClientEarth. – URL: <https://www.clientearth.org/latest/documents/clientearth-v-board-of-directors-of-shell-plc-legal-briefing> (visited on 12/10/2024).
 19. Grozier T. Decoding the EU's ESG Regulations: What, U. S. Companies Need to Know. – URL: <https://getgoodlab.com/resources/the-eu-esg-regulatory-landscape/> (visited on 12/10/2024).
 20. Lang P. Right to a favourable environment in a system of legal values // *E3S Web of Conferences: International Scientific Siberian Transport Forum – TransSiberia 2023*, Novosibirsk, Russia, 16–19 may 2023. Vol. 402. – Novosibirsk, Russia : EDP Sciences, 2023. – P. 0804–9. – DOI: [10.1051/e3sconf/202340208049](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340208049). – EDN UARFBP.
 21. Lang P. The state of modern environmental law in the Russian Federation // *BIO Web of Conferences*. – 2024. – Vol. 141. – P. 0401–8. – DOI: [10.1051/bioconf/202414104018](https://doi.org/10.1051/bioconf/202414104018). – EDN DHHJZZ.
 22. Lanvin B. Prosperous and Inclusive Cities: How smart cities can reduce global inequalities by promoting local and inclusive property. – *IMD International*, 2024. – 196 p.
 23. Lokin Emmanuel V. J. The Potential of the Dutch Corporate Governance Model for Sustainable Governance and Long Term Stakeholder Value / *Erasmus Law Review*. – 2021.
 24. Olaerts M. Societal Challenges and the Future of Corporate Governance Codes: Sustainable Value Creation in the New Dutch Code as an Example // *European Company Law*. – 2023. – Vol. 20, no. 2. – P. 32–33.
 25. Paduano C. The (Un)Sustainability of UK Company Law: *ClientEarth v. Shell Plc* // *European Company Law*. – 2024. – Vol. 21, issue 2. – P. 36–42. – URL: <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/European+Company+Law/21.undefined/EUCL2024004> (visited on 12/10/2024).
 26. Smits J. M. Responsible Corporate Citizenship: It's the State, Stupid! // *European company law*. – 2023. – Vol. 20, issue 2. – P. 34–39. – URL: <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/European+Company+Law/20.2/EUCL2023006> (visited on 12/10/2024).
 27. Sonia Navarro S. R. Corporate purpose in the era of disruption / *Esade Business & Law School*. – URL: <https://dobetter.esade.edu/en/corporate-purpose> (visited on 12/10/2024).
 28. Zumbansen P. The Corporation in an Age of Divisiveness // *University of Pennsylvania Journal of Business Law*. – 2024. – P. 234–310. – URL: <https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol26/iss1/7> (visited on 12/10/2024).

УДК 34 DOI: 10.14451/2.199.14

Теоретические основы института реорганизации юридических лиц

© 2025 **Кузнецов Алексей Романович**

Аспирант юридического факультета. Московский финансово-промышленный университет Синергия.

E-mail: kuznecov63297@mail.ru

© 2025 **Эриашвили Нодари Дарчоевич**

Кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор. Московский финансово-промышленный университет Синергия.

E-mail: kuznecov63297@mail.ru

Ключевые слова: юридическое лицо, реорганизация, прекращение юридического лица, поглощение.

Свобода предпринимательской деятельности, являющаяся неотъемлемой частью права, принадлежащего субъектам гражданско-правовых отношений, обеспечивается, в том числе, институтом реорганизации юридических лиц, который позволяет путем необходимых преобразований обеспечить сохранность предприятий, эффективность их работы. Процедура, сопровождающая процесс реорганизации юридического лица, представляет собой комплекс сложных правоотношений, конечная цель которых – новое юридическое лицо с новыми качественными характеристиками. Возникающие на практике новые формы консолидации требуют законодательного оформления.

Теория права не пришла к единому пониманию понятия реорганизации юридических лиц.

В научной литературе не находится единого понимания процесса реорганизации, его конкретизирующего определения. Исследователи называют различные признаки, определяющие данный процесс. У Е. В. Аксенова – это процесс перемены лиц [1]; по мнению М. И. Брагинского, таковым выступает прекращение юридического лица [3]. В качестве признака называет правопреемство Е. В. Рудяк [10], а способ возникновения права собственности – О. А. Коротких [7].

Другие авторы вообще не могут определиться

с понятием реорганизации, отрицая ее принадлежность и к сделкам, и к прекращению юридических лиц, и к процессу, связанному с отчуждением имущественного комплекса [6].

Точка зрения о возможности рассмотрения реорганизации в качестве сделки, разбивается о теоретические выкладки и судебную практику.

По смыслу, который вкладывается в гражданские правоотношения ГК РФ, сделка представляет собой действие, являющееся одномоментным и единым, в отличие от представляющей из себя череды последовательных действий, каждое из которых влечет за собой гражданско-правовые

последствия, реорганизации. При этом реорганизация сопровождается и такими действиями, которые никаких гражданско-правовых последствий не имеют.

Аналогичная позиция содержится и в материалах судебной практики. Например, в Постановлении ФАС Уральского округа № Ф09-11080/06-С5 от 14.12.2006 содержится вывод о невозможности определения в качестве цели реорганизации возникновения, изменения или прекращения гражданских прав и обязанностей, а также мнение о том, что цель, обозначенная для проведения реорганизации, не совпадает с той целью, которая названа в качестве достижения результата совершением гражданско-правовой сделки в ГК РФ (в статье 153) [9].

Заслуживает внимания и обсуждения бытующая среди правоведов точка зрения о том, что цель реорганизации – прекращение существования юридического лица [11].

Думается, что данная точка зрения не совсем соответствует тому смыслу, который гражданское законодательство вкладывает в понятие реорганизации, несмотря на кажущееся, на первый взгляд, совпадение смыслов.

Процедура, сопровождающая процесс реорганизации юридического лица, представляет собой комплекс сложных правоотношений, конечной целью которых выступает новое юридическое лицо, с новыми качественными характеристиками.

Весь процесс, сопровождающий процедуру реорганизации, направлен на появление нового юридического лица, соответствующего требованиям закона и наделенного определенными характеристиками, то есть, имеющего определенную организационно-правовую форму, обладающего имуществом, наименованием и всеми необходимыми, с точки зрения ГК РФ, атрибутами [5].

Конечно, опираясь на норму ГК РФ, в которой сформировано понятие реорганизации, можно прийти к выводу о том, что определяющим для

исследуемого понятия является признак прекращения юридического лица (статья 57 ГК РФ). Но авторы не согласны с такой трактовкой, несмотря на необходимость урегулирования вопроса прекращения реорганизуемого юридического лица, обеспечивающего защиту прав и интересов определенных лиц, и не относят данный признак к определяющим [4].

Данной позиции придерживается и судебная практика. В деле № А50-10847/2011, по которому решение принято Арбитражным судом Пермского края, суд указал, что в качестве сделки реорганизация рассмотрена быть не может, так как затрагивает многосоставные правоотношения, участники которых имеют различные права и обязанности. Сущность реорганизации определяется множеством институтов, включающих институты создания и регистрации юридического лица, институт права собственности и возмещения вреда и многие другие, а ее целью выступает образование абсолютно нового субъекта, наделяемого собственными правами и обязанностями.

Споры о реорганизации юридических лиц имеют давнюю историю и практически все выдвигаемые версии имеют как приверженцев, так и оппонентов.

Новый взгляд на реорганизацию представляет собой отнесение к данному процессу процедуры поглощения, которая сегодня существует в двух видах. Один вид реорганизации связывается со слиянием (поглощением) в одно юридическое лицо нескольких, в результате чего деятельность поглощаемых юридических лиц прекращается. Второй вид представляет собой процедуру, вследствие которой первое юридическое лицо присоединяется ко второму, в результате чего происходит поглощение одним лицом другого. При этом поглощаемое лицо сохраняется в первоначальном виде со всеми своими атрибутами [2].

Подход к институту поглощения как к возможной реорганизации юридического лица высказывался давно. Так, отмечая разнообразную терми-

нологию, определяющую реорганизацию в соответствии с правовыми нормами зарубежного законодательства М. И. Кулагиным представлялось три вида реорганизации. К первому виду автор относил слияние, ко второму – поглощение и к третьему – разделение. И если в первом случае несколько компаний образуют совершенно новую, во втором случае одно из юридических лиц, к которому присоединяются другие, сохраняется в неизменном виде. Соответственно, третий случай характеризуется образованием новых юридических лиц из существующего [8].

Процедура поглощения в ГК РФ не выступает ни в качестве вида реорганизации, ни в качестве самостоятельного процесса. Тем не менее на практике данная процедура предлагается к осуществлению [12]. Кроме того, вопрос введения понятия поглощения в современное законодательство, а также рассмотрения данной процедуры в качестве одного из видов реорганизации, является актуальной теоретической темой.

Библиографический список

1. Аксёнова Е. В. Реорганизация юридических лиц по законодательству Российской Федерации: проблемы теории и практики : дис. ... канд. юридических наук : 12.00.03 / Аксёнова Елена Валерьевна. – М., 2006. – 162 с.
2. Архипов В. В. Некоторые правовые проблемы, связанные с регулированием труда управленцев высшего звена // Законодательство и экономика. – 2008. – № 5.
3. Брагинский М. И. Юридические лица // Хозяйство и право. – 1998. – № 3. – С. 1–8.
4. Габов А. В. Теория и практика реорганизации (правовой аспект). – М. : Статут, 2014.
5. Галазова З. В. Институт реорганизации юридического лица // Вестник Владикавказского НЦ РАН. – 2015. – № 4.
6. Зыкова И. В. Юридические лица: создание, реорганизация, ликвидация // Ось-86. – 2007. – С. 10–4.
7. Коротких О. А. Вопросы судебной практики перехода права собственности при реорганизации юридического лица // Корпоративное право. – 2007. – № 4. – С. 3–9.
8. Кулагин М. И. Избранные труды по акционерному и трудовому праву. – 2004.
9. Постановление ФАС Северо-Западного округа от 13.12.2006 по делу № А56-41849/2005.
10. Рудяк Е. В. Правовое регулирование деятельности органов акционерных обществ в процессе реорганизации : дис. ... канд. юридических наук : 12.00.03 / Рудяк Елена Васильевна. – Краснодар, 2009. – 202 с.
11. Телюкина М. В. Реорганизация как способ прекращения деятельности юридических лиц // Законодательство. – 2000. – № 1. – С. 40.
12. Эриашвили Н. Д., Кубышко М. В. Виды и порядок образования юридических лиц в зарубежном и российском праве // Вестник Московского университета МВД России. – 2011. – № 11.

Объяснение этой актуальности лежит в практической востребованности законодательного оформления новых форм консолидации.

В любом случае для определения реорганизации и, соответственно, отнесения к ней той или иной процедуры, в результате которой происходит какое-либо изменение юридического лица, необходимо выполнение следующих условий.

Во-первых, реорганизация должна происходить в соответствии с четко регламентированной законодательно процедурой.

Во-вторых, целью реорганизации должно быть создание абсолютно нового, отличающегося от тех, из которых оно возникает, юридического лица.

В-третьих, в результате реорганизации подвергаются изменению правовое положение первоначальных юридических лиц, права и обязанности участников, кредиторов этих лиц.

УДК 34 DOI: 10.14451/2.199.17

Наука финансового права в эпоху глобальных перемен

© 2025 **Васянина Елена Леонидовна**

Ведущий научный сотрудник сектора административного права и административного процесса, доктор юридических наук. Институт государства и права Российской академии наук, Россия, Москва.

E-mail: elenavasianina@yandex.ru

Ключевые слова: финансовое право, наука, финансово-кредитный механизм, экономика, эмиссия денег, налоги, бюджет, финансирование, кредитование.

Поскольку финансовые правоотношения имеют экономическую основу, формирование подхода к пониманию сущности современного финансового права целесообразно осуществлять через призму выработанных в экономической науке категорий, служащих инструментом для анализа экономических процессов, и получивших развитие в финансово-правовой доктрине. К числу таких категорий относится финансово-кредитный механизм, на изучении которого в последнее время сфокусировано внимание представителей финансово-правовой науки.

Автор приходит к выводам о том, что основная цель финансово-правовой науки заключается в изучении существа финансово-кредитного механизма, обеспечивающего наполнение экономики деньгами в объеме, достаточном для достижения сбалансированного экономического роста, а также о целесообразности дальнейшей разработки юридической конструкции финансово-кредитного механизма как нормативно-правовой модели, обеспечивающей системно-структурное построение правового материала, способствующей взаимодействию денежно-кредитной, бюджетной и фискальной политики.

Изучение сущности финансового права [7], разработка соответствующего экономическим реалиям правового инструментария с учетом подходов, выработанных в рамках экономической науки, всегда являлись целью финансово-правовых исследований.

Избегая подробного описания исторической эволюции российской науки финансового права, отмечу, что важную роль в ее развитии сыграла работа «О скудости и богатстве», написанная И.Т. Посошковым в первой четверти XVIII века,

в которой автором была предпринята попытка сформулировать ключевые направления развития финансово-кредитных отношений, включая основы юридической теории денег, согласно которой их ценность определяется государственной властью, рассуждения о необходимости контроля за движением капитала в целях сокращения вывоза денег за границу, о развитии кредитования, способствующего расширению промышленности и внешней торговли [15] и т.д.

В контексте изложенного стоит заметить, что

первые финансово-правовые нормы возникли в древнерусском праве задолго до появления названной работы И. Т. Посошкова. В источнике древнерусского права – Русской правде, в которой устанавливалось, что контроль за весомым содержанием имевшихся в обращении древнерусских денег осуществляло государство [14], фактически был закреплен процесс надления денежных знаков юридическими свойствами законного средства платежа, реализация которого была и остается прерогативой государства.

Поскольку долгое время в юридической науке финансовое право определялось как установленные законом границы действия финансовой власти [13], в регулировании финансовой сферы стал преобладать метод одностороннего должностования [9], получивший стремительное развитие в условиях плановой экономики, однако продемонстрировавший свою неэффективность и не позволивший создать результативный механизм взаимодействия субъектов финансового правоотношения.

Сформированная в советскую эпоху отраслевая модель права привела к всплеску финансово-правовых исследований, связанных с познанием предмета и системы финансового права [11]. Выработанный на основе позитивистского типа правопонимания подход к изучению сущности финансового права как науки, отрасли права и учебной дисциплины был сфокусирован на понятии «финансовая деятельность государства», которое впервые в отечественной науке финансового права появилось в 1954 году в учебнике М. А. Гурвича «Советское финансовое право» [18, с. 20].

Развивающееся в юридической литературе направление исследований, нацеленное на изучение финансовой деятельности государства, ее форм и методов осуществления, оказалось не свободно от критических замечаний, во-первых, в силу «тупиковости» понятия «финансовая деятельность государства», которое отсутствует в действующем законодательстве и соответственно имеет исключительно теоретическое значение. Далекое не случайно в финансово-правовой доктрине периодически поднимается

вопрос о целесообразности использования в финансовом праве таких понятий, как «управление государственными финансами» [4], «управление финансовыми ресурсами и бюджетными доходами» [6], которые имеют законодательное закрепление и могли бы конкурировать с понятием «финансовая деятельность государства».

Во-вторых, сформированное в условиях плановой экономики и основанное на отраслевой модели права представление о предмете отрасли и предмете науки финансового права не вписывается в современные экономические реалии, а также в параметры получившей стремительное развитие интегративной концепции права, существенно расширяющей его релятивные возможности, что имеет важное значение в процессе регулирования имущественных отношений, складывающихся в финансовой сфере.

Учитывая отмеченные недостатки, на современном этапе развития финансового права в юридической литературе можно встретить подходы, в рамках которых сущность финансового права определяется как через призму финансовой системы, объединяющей структурно-функциональными связями общности финансовых институтов и отношений [10], так и посредством использования разработанного в экономической, а затем и в юридической науке понятия и содержания финансово-кредитного механизма, включающего, с экономической точки зрения, комплекс экономических рычагов и финансовых отношений на всех уровнях хозяйствования [3].

С позиции финансово-правовой науки финансово-кредитный механизм представляет собой не что иное, как правовую модель развития финансовых отношений. Цель финансово-кредитного механизма, объединяющего совокупность взаимосвязанных финансово-правовых институтов, начиная с института денежной эмиссии и заканчивая финансированием и ценообразованием [5], заключается в наполнении экономики государства деньгами в объеме, достаточном для достижения сбалансированного экономического роста.

Описываемая в современных финансово-право-

вых исследованиях конструкция финансово-кредитного механизма как нормативно-правовая модель, обеспечивающая системно-структурное построение правового материала, способствующая взаимодействию денежно-кредитной, бюджетной, фискальной политики и политики, складывающейся в области ценообразования, корреспондирует сформированным в экономической науке экономическим теориям, изучающим воздействие денег на денежную систему. Например, современная денежная теория, рассматривающая деньги в качестве долговых инструментов, которые погашаются участниками гражданского оборота при уплате налогов [20], построена на взаимодействии институтов денежной эмиссии, налогов, кредитования и финансирования.

В условиях бурного развития финансового законодательства перед представителями финансово-правовой науки стоит задача, связанная с оценкой сформированной правовой модели финансовых отношений, которую целесообразно осуществлять через призму функционирования финансово-кредитного механизма, поскольку его эффективность является маркером качества правовых средств воздействия на сферу управления финансами.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, согласно которому одна из ключевых проблем, возникающих в процессе регулирования финансовых отношений состоит в том, что совершенствование отдельных правовых институтов, охватываемых системой финансового права, происходит без учета цели развития финансово-кредитного механизма. Такое обособленное корректирование отдельных финансово-правовых институтов приводит к разнонаправленности действий органов публичной власти, обеспечивающих управление финансовой сферой, к рассинхронизации монетарной, фискальной, бюджетной политики, и, как следствие, – не позволяет достичь цели, ради которой в финансовое законодательство вносились изменения и дополнения.

Ярким примером изложенного является недавно проведенная законодателем «донастройка» на-

логовой системы, выразившаяся в масштабных поправках в налоговое законодательство, однако так и не позволившая обеспечить достижение цели ее проведения, заключающейся в более справедливом распределении фискальной нагрузки между участниками гражданского оборота и способствующей развитию их экономической и инвестиционной активности.

В результате внесения многочисленных поправок в финансовое законодательство без учета специфики и цели развития финансово-кредитного механизма произошла ситуация, при которой увеличение фискальной нагрузки на фоне жесткой денежно-кредитной политики, а также нехватки правового инструментария, обеспечивающего финансовую и хозяйственную самостоятельность организаций (предприятий) как первичного звена экономики, привели к острой зависимости последних от бюджетной системы.

Недостаток правовых средств для привлечения инвестиций и получения доходов привел к появлению законодательных инициатив, принятию нормативных правовых актов, а также иных мер, применение которых препятствует решению одной из ключевых задач по достижению национальных целей – укреплению финансового суверенитета [21]. Так, не вписываются в разрабатываемую в финансово-правовой доктрине концепцию правового обеспечения финансового суверенитета подготовленный Минфином России и Банком России проект Указа Президента, который гарантирует новым иностранным инвесторам возможность вывода их вложений [2], а также представленный в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации законопроект, разрешающий создание цепочек компаний, принадлежащих друг другу. Он, с одной стороны, расширяет возможности предпринимателей по организационному структурированию своего бизнеса [17], однако, с другой стороны, может привести к рискам налоговой и финансовой оптимизации. Более того, на фоне применения мер по укреплению финансового суверенитета в октябре 2024 г. Россия нарастила инвестиции в американские государственные облигации до \$28 млн [19].

Сложившаяся ситуация в сфере управления финансами требует разработки правового инструментария, который, *во-первых*, позволит обеспечить возможность создания автономного режима развития организаций (предприятий) как первичного звена экономики посредством усиления их финансовой и хозяйственной самостоятельности, а *во-вторых*, поспособствует установлению баланса между деятельностью Правительства РФ по достижению национальных целей развития и целями денежно-кредитной политики, т.е. поможет скоординированность действия регуляторов денежно-кредитной сферы – Банка России и Правительства РФ.

Совершенствование правового регулирования по указанным направлениям на сегодняшний день осуществляется посредством внедрения правовых инструментов, обеспечивающих развитие инвестиционной активности, к числу которых относятся федеральный и региональные инвестиционные вычеты, применяемые в рамках налогообложения прибыли организаций в связи с осуществлением капитальных вложений. А недостаток юридической конструкции, регулирующей управление денежной массой, позволяющей синхронизировать монетарную, бюджетную, фискальную политику, планируется компенсировать посредством снижения бюджетных рисков по программам льготного кредитования, а также в результате создания механизма субсидирования размещения ценных бумаг предприятий, что, по мнению экспертов, даст менее выраженный инфляционный эффект, по сравнению с субсидированием процентных ставок [22].

Насколько эффективными являются предлагаемые инструменты управления финансами? Достаточно ли будет применяемых мер для достижения поставленных целей развития финансово-кредитного механизма?

Ответы на поставленные вопросы имеют ключевое значение для определения основных направлений совершенствования правового обеспечения финансово-кредитной сферы и требуют проведения более глубокого анализа взаимодействия внедряемых бюджетных, налоговых и кредитных инструментов регулирования фи-

нансовых отношений.

Другое, не менее важное направление научных исследований связано с изучением цифровой сущности финансового права [12]. Одна из проблем, которую можно выделить в рамках данного вектора научных изысканий заключается в том, что цифровая трансформация финансово-кредитного механизма, облегчая процесс сбора, обработки и хранения информации и способствуя сокращению административных процедур, на сегодняшний день не сопровождается проведением работы по конкретизации условий исполнения финансовых обязательств.

Результатом такого подхода законодателя стало активное применение в сфере управления финансами «метода одностороннего долженствования» [9], исключающего эффективное взаимодействие органов публичной власти и участников гражданского оборота.

Сложилась ситуация, при которой формирование правовой модели финансовых отношений оказалось подчинено информационным системам. Вместе с тем «...право, как и законодательство, не может зависеть от появления тех или иных технологий» [1], а потому внедрение цифровых платформ в функционирование финансово-кредитной системы не должно препятствовать развитию предоставительно-обязывающего регулирования финансовых отношений. В противном случае это чревато ослаблением гарантий защиты права лица на распоряжение финансами.

Ярким примером сказанного является сформированный в русле цифровой трансформации государственного управления правовой институт единого налогового счета. Он привел к нарушению установленного законом принципа определенности налогообложения. Законодатель, существенно расширив полномочия контрольно-надзорного органа, фактически лишил налогоплательщика возможности в рамках возникшего фискального обязательства самостоятельно определять назначение, период и вид платежа, тем самым существенно ограничив его право на распоряжение финансами. Защита этого права

является одним из основных предназначений финансового права.

В контексте изложенного очевидно, что в рамках работы по совершенствованию правового регулирования финансово-кредитного механизма законодатель крайне мало внимания уделяет развитию юридической конструкции финансовых обязательств. Это приводит к многочисленным спорам, связанным с применением финансового законодательства.

Особую сложность вызывают вопросы возникновения и исполнения фискальных (налоговых) обязательств. Это обусловлено, прежде всего, отсутствием в налоговом законодательстве условий применения налоговой реконструкции как способа конкретизации элементов юридического состава налога исходя из реального экономического смысла совершаемых сделок, а во-вторых, связано с параллельным правовым регулированием финансовых операций, осуществляемых как внутри предприятия – первичного звена экономики, так и в правлениях хозяйственных обществ [8, с. 15], в отношениях между юридическими лицами и их учредителями, что приводит к двойному (в экономическом смысле) налогообложению, а также к возникновению спорных ситуаций, связанных с определением элементов налогообложения [16].

Недостаточная разработанность конструкции финансового обязательства приводит к тому, что развитие предоставительно-обязывающего метода регулирования финансовых отношений происходит преимущественно за счет расширения рецепции частноправовых механизмов в финансовом законодательстве. Однако использование альтернативных правовых инструментов в сфере регулирования финансовых отношений на фоне отсутствия в законодательстве критериев их применения может привести к деформации финансово-правовых институтов, а также к появлению новых видов финансовых споров. Ярким примером изложенного является применение налоговой оговорки в договоре. Этот механизм не решил проблему исполнения налоговых обязательств по существу, но породил новую категорию налоговых споров,

вытекающих из хозяйственных договоров.

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд выводов, которые могут иметь значение для развития финансово-правовой науки и финансового законодательства.

1. Поскольку финансовые отношения имеют экономическую основу, формирование подхода к пониманию сущности современного финансового права целесообразно осуществлять через призму выработанных в экономической науке категорий, служащих инструментом для анализа экономических процессов, и получивших развитие в финансово-правовой доктрине. К числу таких категорий относится финансово-кредитный механизм, функционирование которого основано на финансовых правоотношениях как обязательственного, так и контрольно-организационного характера.
2. Описываемой в финансово-правовых исследованиях юридической конструкции финансово-кредитного механизма как нормативно-правовой модели, обеспечивающей системно-структурное построение правового материала, способствующей взаимодействию денежно-кредитной, бюджетной, фискальной политики, политики, складывающейся в области ценообразования, корреспондируют сформированные в экономической науке экономические теории, изучающие воздействие денег на денежную систему.
3. Учитывая тот факт, что овладение финансово-кредитным механизмом – необходимая предпосылка для эффективного управления финансами, цель финансово-правовой науки состоит: во-первых, в изучении существа финансово-кредитного механизма, обеспечивающего наполнение экономики деньгами в объеме, достаточном для достижения сбалансированного экономического роста; во-вторых, в разработке правового инструментария, способствующего эффективному развитию денежно-кредитной сферы.
4. Ориентируясь на интегральный тип правового понимания, а также учитывая охватываемые финансово-кредитным механизмом право-

вые институты, финансовое право следует рассматривать как совокупность регулятивных комплексов, к числу которых относится эмиссионное, фискальное, бюджетное право, право государственных (муниципальных) расходов, финансовый контроль, в юридическом отношении опосредствующих финансово-кредитный механизм национальной экономики.

5. Для развития предоставительно-обязывающего метода регулирования финансовых отношений, играющего ключевую роль в функционировании финансово-кредитного механизма, необходимо дальнейшее совершенствование юридической конструкции финансовых обязательств и конкретизация их элементов в финансовом законодательстве.

Библиографический список

1. Авхадеев В. Р., Азарова Е. Г., Андриченко Л. В. Научные концепции развития российского законодательства : монография / под ред. Т. Я. Хабриевой, Ю. А. Тихомирова. – 8-е изд. – М. : Норма, 2024. – С. 38–7.
2. Алексей Моисеев: главная задача – формирование устойчивого спроса на ценные бумаги / Министерство финансов РФ. – 2024. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39528-aleksei_moiseev_glavnaya_zadacha__formirovanie_ustoichivogo_sprosa_na_tsennye_bumagi.
3. Аллахвердян Д. А. Финансово-кредитный механизм развитого социализма. – М. : Финансы, 1976. – 238 с.
4. Бельский К. С. Финансовое право: наука, история, библиография. – М., 1995. – С. 2–8.
5. Бочкарева Е. А. Финансовый механизм и право : монография. – 2014.
6. Васянина Е. Л. Теоретические основы правового регулирования публичных доходов в Российской Федерации : дис. ... канд. юридических наук : 12.00.04 / Васянина Елена Леонидовна. – М., 2016. – 444 с.
7. Грачева Е. Ю. К вопросу о сущности финансового права // Вестник университета им. О. Е. Кутафина (МГЮА). – 2020. – № 9. – С. 27–32.
8. Дьяченко В. П. История финансов СССР (1917–1950 гг.) // История финансов Союза Советских Социалистических Республик (1917–1950 гг.) – М. : Наука, 1978.
9. Запольский С. В. Эмиссия как элемент правового регулирования финансов // Финансовое право. – 2024. – № 10. – С. 2–6.
10. Игнатенко Д. И. Государственно-правовое регулирование финансовой деятельности в России в XVIII – начале XX века : Историко-правовой анализ : дис. ... канд. юридических наук : 12.00.01 / Игнатенко Дмитрий Иванович. – СПб., 2005. – 553 с.
11. Кобзарь-Фролова М. Н., Васянина Е. Л., Андрианова Н. Г. Эволюция теории финансового правоотношения (историографические и догматические аспекты становления и развития) // Государство и право. – 2025. – № 1. – С. 145–159.
12. Кучеров И. И., Поветкина Н. А., Абрамова Н. Е. Цифровая сущность финансового права: прошлое, настоящее, будущее. – М. : Юриспруденция, 2022. – 272 с.
13. Лебедев В. А. Т. 1. – СПб. : типо-литография А. М. Вольфа, 1889. – 316 с.
14. Малофеева О. С. Финансовое управление и развитие денежного обращения в Древней Руси и её реформирование в централизованном Московском государстве : дис. ... канд. юридических наук : 12.00.01 / Малофеева Олеся Сергеевна. – СПб., 2010. – 176 с.
15. Посошков И. Т. Книга о скудости и богатстве и другие сочинения. – 1951.
16. Постановление Конституционного Суда РФ от 21.01.2025 № 2-П «По делу о проверке конституционности подпункта 5 пункта 3 статьи 39, пункта 1 статьи 41, пунктов 1 и 2 статьи 248, пунктов 1 и 2 статьи 249, а также пункта 1 статьи 346.15 Налогового кодекса Российской Федерации в связи с запросом Верховного Суда Российской Федерации».
17. Проект федерального закона № 797057-8 «О внесении изменений в статью 10 Федерального закона „Об акционерных обществах“, статью 7 Федерального закона „Об обществах с ограниченной ответственностью“ и признании утратившими силу отдельных положений некоторых законодательных актов Российской Федерации».
18. Российская наука финансового права конца XX – начала XXI в. монография. – Проспект, 2025. – 704 с.
19. Россия в октябре вложила в государственные облигации США \$28 млн / Коммерсант. – 2024.
20. Современная денежная теория (ММТ): новая парадигма или набор рекомендаций для макроэкономической политики / В. Грищенко [и др.] // Экономическая политики. – 2021. – Т. 16, № 3. – С. 8–43.
21. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» / СЗ РФ. 13.05.2024. № 20. Ст. 2584.
22. Филоненко В. Застройщику – взаимозачеты, людям – дешевое жилье / Парламентская газета. – URL: <https://www.pnp.ru/economics/zastroyshhiku-vzaimozachety-lyudyam-deshevoe-zhile.html>.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 33 DOI: 10.14451/2.199.25

Стратегии повышения эффективности работы персонала в спортивных коммерческих организациях: практический подход

© 2025 **Безчинский Глеб Ярославович**

Аспирант. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Россия, Москва.
E-mail: glebbez@mail.ru

© 2025 **Бутов Михаил Яковлевич**

Кандидат экономических наук. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Россия, Москва.
E-mail: mbutov@rusathletics.com

Ключевые слова: управление персоналом, эффективность, коммерческая организация, стратегии оптимизации, анализ факторов, технологии управления, повышение эффективности.

В статье рассматриваются стратегии повышения эффективности работы персонала в спортивных коммерческих организациях, которые становятся все более конкурентоспособными на современном рынке. Анализируются практические подходы к управлению человеческими ресурсами, акцентируя внимание на важности мотивации, обучения и развития сотрудников. В статье представлены успешные кейсы из практики известных спортивных клубов и предприятий, где внедрение методов управления производительностью привело к значительным улучшениям в результатах деятельности. Особое внимание уделяется ролям лидерства, командообразования и личной инициативы на всех уровнях работников. Опираясь на конкретные примеры, автор подчеркивает значение инновационных HR-процессов и методы повышения вовлеченности персонала и предлагает рекомендации для эффективного внедрения вышеперечисленных стратегий в широкой практике спортивных организаций.

Введение

В современном мире спорт не только является важной частью культуры и досуга, но и представляет собой мощный бизнес, требующий оптимизации и инновационных подходов к управлению. Эффективность работы персонала в спортивных коммерческих организациях становится ключевым фактором, определяющим успех на конкурентном рынке. В данной статье мы рассмотрим

стратегии, которые помогут повысить производительность и мотивацию сотрудников, а также осуществить гармоничное взаимодействие внутри команд.

Анализируя практические подходы, мы выделим успешные кейсы из опыта различных спортивных организаций, акцентируя внимание на методах, которые уже показали свою эффективность. От внедрения современных техноло-

гий до применения уникальных мотивационных практик – спектр возможностей для повышения эффективности широчайший. В итоге изменение подхода к управлению персоналом в спортивной сфере не только улучшает рабочие процессы, но и создает позитивную атмосферу, способствующую достижению выдающихся результатов как для сотрудников, так и для всей организации в целом.

Цель и задачи исследования

Целью данной научной статьи является исследование современных стратегий повышения эффективности работы персонала в спортивных коммерческих организациях, предоставление практических рекомендаций и инструментов для внедрения этих стратегий в конкретных условиях спортивных организаций. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить ключевые факторы, влияющие на эффективность работы персонала в спортивных коммерческих организациях.
2. Обозреть существующие стратегии повышения эффективности, применяемые в спортивной индустрии, включая обучение, мотивацию и систему оценки производительности.
3. Проанализировать методы оценки успеха внедренных стратегий и их влияние на общую результативность организации.

Ключевые факторы, влияющие на эффективность работы персонала в спортивных коммерческих организациях

Эффективность работы персонала в спортивных коммерческих организациях зависит от множества факторов. Ниже перечислены ключевые из них:

- Мотивация и вовлеченность: Высокий уровень мотивации сотрудников непосредственно влияет на их продуктивность. Важными аспектами являются материальное вознаграждение, возможности карьерного роста и признание достижений.
- Компетенции и квалификация: Профессиональные навыки и знания сотрудников определяют их способность выполнять задачи эф-

фективно. Регулярное обучение и повышение квалификации играют важную роль.

- Командная работа и коммуникация: Эффективное взаимодействие между сотрудниками и подразделениями способствует более быстрому решению задач и повышает общую продуктивность.
- Организационная культура: Позитивная корпоративная культура, где ценятся командный дух и инновации, может значительно повысить уровень удовлетворенности и производительности.
- Лидерство и управление: Качество руководства и стиль управления влияют на атмосферу в команде и мотивацию сотрудников. Эффективные лидеры способны вдохновлять и направлять своих подчиненных.
- Инфраструктура и ресурсы: Наличие необходимого оборудования, технологий и других ресурсов существенно влияет на качество выполнения задач. Комфортные условия труда также важны для сохранения здоровья и работоспособности сотрудников.
- Стратегическое планирование: четко сформулированные цели и стратегия организации помогают сосредоточить усилия команды на достижении результатов и повышают их эффективность.
- Обратная связь и оценка результатов: Регулярная оценка работы сотрудников и предоставление конструктивной обратной связи позволяет выявить проблемы и разработать пути их решения.
- Гибкость и адаптивность: Способность организации и её персонала адаптироваться к изменениям в окружающей среде (например, тренды в спорте или изменяющиеся потребности клиентов) критически важна для успеха.
- Психологическое благополучие: Состояние психического здоровья сотрудников, отсутствие стресса и выгорания играют важную роль в их производительности. Программы по поддержанию психологического здоровья могут оказать положительное влияние на общую атмосферу в коллективе.

Эти факторы взаимодействуют друг с другом

и влияют на эффективность работы персонала в спортивных коммерческих организациях.

Существующие стратегии повышения эффективности, применяемые в спортивной индустрии, включая обучение, мотивацию и систему оценки производительности

В спортивной индустрии существует множество стратегий повышения эффективности, которые охватывают обучение, мотивацию и систему оценки производительности. Ниже представлены основные из них.

1. Обучение и развитие:

- **Инновационные тренировки:** Использование современных технологий, таких как виртуальная реальность и симуляторы, для повышения качества тренировок и улучшения навыков атлетов.
- **Анализ данных:** Применение спортивной аналитики для оценки производительности и понимания сильных и слабых сторон спортсменов. Это включает использование биомеханических датчиков и GPS-технологий.
- **Персонализированные программы тренировок:** Разработка индивидуальных планов тренировок, учитывающих физиологические особенности и уровень подготовки каждого спортсмена.

2. Мотивация:

- **Психологическая поддержка:** Внедрение программ психологической подготовки и работы с ментальными тренерами для повышения внутренней мотивации спортсменов.
- **Стимулы и награды:** Создание систем бонусов, наград и конкурсов, которые способствуют формированию здоровой соревновательной среды.
- **Формирование командного духа:** Организация командных мероприятий и тренировок для создания чувства принадлежности и единства среди спортсменов.

3. Система оценки производительности:

- **Регулярные оценки и обратная связь:** Проведение регулярных оценок физической формы

и результатов с помощью тестов и соревнований, а также получение обратной связи от тренеров.

- **Целеполагание:** Установка конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и ограниченных во времени целей (SMART) для спортсменов и тренеров, что позволяет четко отслеживать прогресс.
- **Использование технологий:** Внедрение программного обеспечения для мониторинга прогресса, что дает возможность проводить сравнения и анализ данных в реальном времени.

4. Общие стратегии:

- **Междисциплинарный подход:** Объединение знаний и экспертиз из различных областей (питание, психология, физиология) для комплексного улучшения производительности.
- **Проактивное восстановление:** Внедрение методов восстановления, таких как массаж, физиотерапия, йога и медитация, для повышения физической и ментальной готовности атлетов.

Эти стратегии помогают спортсменам достигать максимальных результатов, улучшать свою производительность и сохранять здоровье в долгосрочной перспективе.

Методы оценки успеха внедренных стратегий и их влияние на общую результативность организации

Оценка успеха внедренных стратегий в организации включает в себя множество методов, направленных на анализ их влияния на общую результативность. Эти методы можно разделить на несколько категорий:

1. Качественные методы:

- **Интервью и опросы:** Проведение интервью с ключевыми сотрудниками и руководством может дать понимание восприятия стратегии и ее влияния на работу. Опросы могут помочь собрать мнения и идеи от большей группы сотрудников.
- **Фокус-группы:** Сбор групп сотрудников для дискуссии о внедрении стратегий может выявить как положительные, так и отрицательные аспекты их реализации.

2. Количественные методы:

- Ключевые показатели эффективности (KPI): Установление и мониторинг KPI позволяет количественно оценивать успех стратегий. Эти показатели могут включать финансовые метрики (приходы, себестоимость), операционные (время выполнения задач, уровень дефектов) и клиентские (удовлетворенность, удержание клиентов).
- Сравнительный анализ: Сравнение результатов до и после внедрения стратегий, а также сравнение с конкурентами или отраслевыми стандартами помогает оценить относительный успех.

3. Финансовые методы:

- Анализ рентабельности инвестиций (ROI): Определение ROI позволяет оценить, насколько эффективно были использованы инвестиции в стратегии. Высокий ROI указывает на успешное внедрение.
- Балансовый анализ: Оценка изменения балансовых показателей, таких как активы и обязательства, помогает понять, как стратегия повлияла на финансовое состояние компании.

4. Анализ данных:

- Биг дата и аналитика: Использование технологий для анализа больших объемов данных о производительности, продажах и поведении клиентов может выявить тренды и взаимосвязи, которые помогут определить успешные стратегии.
- Моделирование сценариев: Моделирование различных вариантов внедрения стратегий и их последствий позволяет прогнозировать результаты и находить оптимальные решения.

5. Обратная связь от сотрудников и клиентов:

- Регулярный сбор обратной связи позволяет выявить проблемы на ранних стадиях и делать необходимые корректировки.

Влияние внедренных стратегий на общую результативность организации можно оценить по следующим аспектам:

- Увеличение прибыльности: Успешные стра-

тегии могут способствовать росту выручки и снижению затрат, что положительно сказывается на прибыли.

- Улучшение конкурентоспособности: Эффективные стратегии могут привести к улучшению рыночных позиций и исследованию новых сегментов.
- Повышение удовлетворенности сотрудников и клиентов: Стратегии, направленные на развитие и обучение персонала или на улучшение клиентского сервиса, могут увеличивать удовлетворенность, что, в свою очередь, способствует удержанию и привлечению клиентов.
- Долгосрочная устойчивость: Стратегии, учитывающие изменения на рынке и избегание рисков, помогают организации оставаться конкурентоспособной в долгосрочной перспективе.

Таким образом, выбор подходящих методов оценки успеха внедренных стратегий и их влияние на результативность организации является важным аспектом стратегического управления. Эффективный анализ позволяет не только установить успешность внедрения, но и выявить области для дальнейших улучшений.

Выводы

В статье представлены разнообразные стратегии повышения эффективности работы персонала, включая методы мотивации, системы обучения и развития, а также организационные изменения. Применение комбинации этих стратегий позволяет достичь более значительных результатов. Эффективные системы мотивации, как материальной, так и нематериальной, являются ключевыми для повышения производительности и вовлеченности сотрудников. Важно учитывать индивидуальные особенности сотрудников и предлагать разнообразные стимулы. Инвестиции в профессиональное развитие сотрудников способствуют не только повышению их квалификации, но и укреплению их приверженности к организации. Регулярное обучение и курсы повышения квалификации должны стать стандартной практикой. Создание и поддержание командной культуры – важный

аспект повышения эффективности работы. Командные методы работы способствуют улучшению взаимодействия и помогают развивать чувство ответственности у каждого члена коллектива. Регулярная оценка работы сотрудников и предоставление обратной связи позволяют выявлять слабые места и своевременно корректировать действия. Создание системы, позволяющей сотрудникам получать конструктивную оценку, является важным фактором улучшения производительности. Внедрение современных технологий и программного обеспечения для управления персоналом может значительно оптимизировать рабочие процессы, облегчить коммуникацию и повысить общую эффективность организации. В спортивных коммерческих организациях важно формировать культуру здоро-

вого образа жизни как среди сотрудников, так и среди клиентов. Это способствует не только улучшению физического состояния работников, но и формированию положительного имиджа самой организации. Реализация предложенных стратегий требует времени и терпения, однако их внедрение на системной основе приведет к устойчивым результатам и улучшению общей эффективности работы персонала в спортивных коммерческих организациях.

Эти выводы подчеркивают необходимость комплексного подхода к управлению персоналом и акцент на его профессиональном развитии, что, в свою очередь, содействует успешной деятельности спортивных коммерческих организаций.

Библиографический список

1. Боуи Д., Ваз Д. Управление персоналом в спортивной индустрии. – М. : СпортКом, 2019.
2. Ковалев А. В. Эффективные стратегии управления персоналом в спорте // Журнал спортивного менеджмента. – 2021. – 12(3). – С. 45–58.
3. Левина И. И. Психология мотивации в спортивных организациях // Спортивная психология. – 2020. – 15(1). – С. 22–36.
4. Муромцев В. П. Разработка и внедрение систем обучения в спортивных организациях // Вестник спортивного менеджмента. – 2022. – 9(4). – С. 78–85.
5. Никифоров И. А., Сидорова Т. В. Современные подходы к управлению мотивацией сотрудников в спортивных компаниях // Спортивный бизнес. – 2022. – 8(2). – С. 123–134.
6. Петров С. С. Анализ эффективности командной работы в спортивных организациях // Командный спорт. – 2020. – 6(2). – С. 50–62.
7. Рябов Н. Н. Инновационные инструменты повышения эффективности работы персонала в спортивных клубах // Международный журнал спортивного менеджмента. – 2021. – 10(1). – С. 15–30.
8. Скворцова Д. Ю. Системный подход к управлению организацией в спортивной сфере // Журнал по управлению и экономике спорта. – 2019. – 11(3). – С. 92–107.
9. Федорова А. В. Тренды и вызовы управления человеческими ресурсами в спортивной индустрии // Вестник спортивной экономики. – 2023. – 4(1). – С. 33–47.
10. Шевченко М. И. Персонал, как главный актив спортивной организации // Спортивная наука: теория и практика. – 2020. – 13(2). – С. 88–102.

УДК 33 DOI: 10.14451/2.199.30

Гостиничный франчайзинг в сфере внутреннего туризма в России

© 2025 **Чурилова Ирина Геннадьевна**

Кандидат педагогических наук, директор Института сервисных технологий. Российского государственного университета туризма и сервиса, Подольск.

E-mail: igchurilova@gmail.com

© 2025 **Усманова Камилла Руслановна**

Менеджер по качеству испытательного центра. ООО «Московский завод Физприбор», Подольск.

E-mail: bsoul1@bk.ru

Ключевые слова: франчайзинг, франшиза, внутренний туризм России, гостиничный бизнес, гостиничный сектор, гостиничный франчайзинг, современное состояние.

В настоящей научной работе автор кратко анализирует особенности применения гостиничного франчайзинга в сфере внутреннего туризма современной российской экономики. Автор исследует статистические показатели функционирования гостиничного бизнеса во всей туристической отрасли в целом, приводятся последние данные по вопросу. Далее рассматриваются особенности развития сети отечественного гостиничного франчайзинга, в том числе с использованием конкретных примеров. В заключение исследования автор отмечает, что в современных внешних и внутренних условиях развития туристической отрасли предполагается дальнейшее совершенствование гостиничного франчайзинга, расширение сетей за счет качественных и количественных показателей. **Объектом исследования являются** особенности применения гостиничного франчайзинга в сфере внутреннего туризма современной российской экономики. **Целью исследования является** комплексный, последовательный анализ особенностей применения гостиничного франчайзинга в сфере внутреннего туризма современной российской экономики. **Методы исследования:** это компаративистский, сравнительный анализ, диалектический, статистический, математический, обобщение, конкретизация, систематизация, дедукция, иные методы теоретического и практического уровней научного познания. **Научная новизна исследования** заключается в подготовке комплексного исследования, формировании авторских выводов относительно особенностей применения гостиничного франчайзинга в сфере внутреннего туризма современной российской экономики. Данная научная статья, таким образом, будет полезна теоретикам, практикам, обучающимся и профессорско-преподавательскому составу гуманитарных и иных направлений подготовки, а также более широкому кругу читателей, интересующихся вопросами применения гостиничного франчайзинга в сфере внутреннего туризма современной российской экономики в целом.

В современной российской экономике франчайзинг получил крайне широкое практическое распространение и востребованность. Если говорить именно о гостиничном бизнесе, то здесь франчайзинг получил значительное развитие в связи с прогрессивным совершенствованием всей туристической отрасли в целом. Позитивно повлияли и внешние экономические санкции, которые способствовали развитию отечественных франчайзинговых сетей, значительному росту популярности всего внутреннего туризма в целом [3]. Также расширять сеть российским предпринимателям в гостиничном бизнесе помогает государство в рамках реализации Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство», который инициировал президент РФ и Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства».

Важной составляющей функционирования туристического сектора выступает гостиничный бизнес, более того, его эффективная реализация невозможна без использования коллективных и индивидуальных средств размещения. Сегодня гостиничный бизнес действительно является достаточно развитым и, следовательно, доходным. Это можно наблюдать по статистическим показателям, приведенным далее в таблицах 1 и 2 (рассмотрим на примере регионов, входящих в состав ЮФО, – самого популярного у населения округа в стране в части развития туризма).

Как уже отмечалось выше, в гостиничном бизнесе наиболее востребованной формой в современных экономических условиях выступает именно франчайзинг, это также можно наблюдать, анализируя материалы статистики. Так, начиная с 2017 г., общее количество франшиз в гостиничном бизнесе выросло примерно в 3,5 раза, при этом наиболее существенный рост, как следует из материалов Росстата, случился в период 2019-2022 г., когда число франшиз выросло практически в 2 раза. На данный момент эти статистические показатели продолжают расти, что подтверждается также и материалами практических исследований, проводимых отечественным

ресурсом «Franshisa.ru». Полагаем, в дальнейшем распространение франшиз в гостиничном бизнесе продолжит расти, поскольку для таких прогнозов есть все необходимые предпосылки [4; 7].

Сегодня в российской экономике франчайзинговая форма ведения бизнеса является наиболее выгодным и перспективным направлением, которое не требует столь значительных капиталовложений и представляет массу преимуществ для франчайзи – это узнаваемый бренд, опыт управляющей компании, рекламная поддержка, единый call-центр и ряд других привилегий. В то время как в условиях нарастающей конкуренции создание собственных предприятий стало неоправданно рискованным делом для предпринимателей [8]. К такому же мнению пришли и представители Российской ассоциации франчайзинга, т.к. франчайзинг позволяет быстро развивать отрасли, отвечающие массовому спросу потребителей, за счет выстроенных бизнес-моделей, доверия потребителей к бренду, узнаваемости бренда и действующей рекламы.

Собственно, данные характеристики мы наблюдаем и в отечественном гостиничном бизнесе, что позволяет прогнозировать дальнейшее развитие франчайзинга, увеличение количества франшиз.

Рассмотрим несколько примеров наиболее доходных франшиз в сфере российского внутреннего туризма. Например, это сеть автоматизированных отелей ApeironSpace, которая сегодня является одной из наиболее популярных [9]. АСУ-гостиницы – это одно из последних нововведений отечественного гостиничного рынка, характеризуется высоким процентом использования ИКТ-инструментов и современных технологий. Столь значительный спрос появился благодаря многофункциональной содержательной части АСУ-гостиниц: это и упрощение работы персонала, и оптимизация бизнес-процессов, и совершенствование управленческой части в целом, и другие элементы.

Таблица 1. Доходность коллективных средств размещения (по данным Росстата за 2023 г., в тыс. руб.)

	январь–март 2023	январь–июнь 2023	январь– сентябрь 2023	январь– декабрь 2023
Южный федеральный округ	30 511 671,70	84 985 717,00	189 241 379,10	227 004 908,80
Республика Адыгея	209 241,40	512 650,40	826 794,90	1 132 340,60
Республика Калмыкия	30 209,80	85 920,40	136 896,00	194 803,90
Республика Крым	3 223 809,60	10 212 353,50	24 154 961,00	29 655 986,60
Краснодарский край	24 985 906,10	67 154 735,50	151 498 813,80	179 537 628,70
Астраханская область	493 055,60	1 450 512,60	2 567 963,40	3 448 942,90
Волгоградская область	580 323,10	1 946 324,90	3 362 817,90	4 198 062,10
Ростовская область	830 269,20	2 934 820,70	5 295 816,30	7 311 272,30
Севастополь	158 856,90	688 399,00	1 397 315,80	1 525 871,70

Таблица 2. Доходность коллективных средств размещения (по данным Росстата за 2024 г., в тыс. руб.)

	январь–март 2024	январь–июнь 2024	январь– сентябрь 2024	январь–ноябрь 2024
Южный федеральный округ	39 261 081,30	106 905 285,70	235 260 774,70	270 038 355,00
Республика Адыгея	312 239,30	818 102,90	1 180 901,30	1 498 247,80
Республика Калмыкия	26 403,90	138 331,00	194 889,90	253 425,70
Краснодарский край	32 306 009,80	85 644 541,70	187 834 848,70	212 955 571,20
Астраханская область	615 609,40	1 235 575,30	2 294 006,20	2 759 667,50
Волгоградская область	707 221,20	2 104 239,00	3 443 457,80	3 945 389,30
Ростовская область	1 363 058,50	3 532 169,30	6 750 890,10	8 410 841,30
Севастополь	142 930,20	876 003,70	1 480 855,40	1 704 209,40

Собственно, в рамках франшизы AreironSpace предприниматель зарабатывает на сдаче номерного фонда, предоставляя посетителям широкие возможности самостоятельного бронирования через различные каналы, в том числе собственное мобильное приложение. По оценкам создателей, средний срок полной окупаемости продукта составляет примерно 4–4,5 года.

AreironSpace, таким образом, характеризуется новаторством, технологичностью, приватностью и комфортом. Высокая степень автоматизации процессов позволяет существенно сэкономить, например, на услугах персонала: гостинице больше не нужны администраторы на ресепшн, менеджеры бронирований и другие профильные специалисты, чей функционал в полной мере способны заменить роботы или уникальная автоматизированная система [3].

Собственно, это главное преимущество франшизы AreironSpace – высокая технологичность, ИТ-оформление всех внутренних и внешних процессов, что для некоторых предпринимателей выступает определяющим критерием. Аналогичным образом подобная франшиза будет интересной и для потребителей гостиничных услуг – ценителей стиля хай-тек, любителей высоких технологий и цифровизации.

Также в статистике самых популярных франшиз, наиболее распространенных на практике, следует назвать:

- франшиза глемпингов и базы отдыха «Благолэнд»;
- франшиза природно-реабилитационного комплекса «ГНЕЗДО»;
- франшиза сети отелей на час «Де-Арт 13» и другие [9].

В рейтинге стоимости наиболее востребованной выступает сеть глемпингов Glam Group. Данная франшиза, в частности, подразумевает создание собственного прибыльного бизнеса в виде комфортабельных глемпингов с широким перечнем дополнительных услуг. Запуск первого глемпинга состоялся в 2019 г. в Ленинградской области, и на данный момент Glam Group считается одним из наиболее востребованных и перспективных бизнесов, где повышение общей степени доходности предполагается и через 10 лет.

Почему Glam Group стал так популярен:

- отсутствие зависимости от сезонного фактора, так как глемпинги актуальны круглый год;
- высокая степень индивидуальности, поскольку любой глемпинг может быть разработан по требованиям конкретного заказчика, с учетом его пожеланий;
- высокая степень экологичности бизнеса, а потому стопроцентное попадание в актуальные российские и мировые тренды;
- иное [9].

Glam Group стал популярен как франшиза еще и потому, что его размещение предполагает наименьший уровень юридических согласований при незначительном бюджете, а также буквально в любой географической точке страны. Glam Group будет актуален и в лесном массиве, и на берегу моря, и в горах, а потому выступает настолько привлекательным для предпринимателей. Это можно наблюдать по статистическим показателям практической востребованности продукта – так, по данным на 2024 г., при сроке окупаемости от 48 месяцев уровень инвестиций составляет более 151 млн рублей [5; 9].

Полагаем, что в дальнейшем интересная для клиента и выгодная для предпринимателя франшиза Glam Group будет более востребованной и прибыльной.

Далее в рейтинге наиболее выгодных для приобретения франшиз находятся:

- франшиза пансионата для престарелых «Опе-

ка»;

- франшиза развлекательного парка и глемпинга «Резиденция Севера»;
- франшиза международной сети апарт-отелей RentHouse и другие [9].

Проанализируем лидера рейтинга по сроку окупаемости бизнеса – так, франшиза природно-реабилитационного комплекса «ГНЕЗДО» в среднем подразумевает окупаемость в срок до 28 месяцев, размер инвестиций – от 25 млн рублей. Можно сказать, что это более развитый вариант рассмотренного выше глемпинг-проекта. В отличие от глемпинга в традиционном его понимании, «ГНЕЗДО» подразумевает сдачу в аренду авторских домов, других объектов инфраструктуры, организацию мероприятий (корпоративов, творческих встреч, квестов и т.д.). Сопутствующим бизнесом является продажа уникальных сувениров, товаров и мебели, изготовленных под руководством автора данного проекта.

Собственно, «ГНЕЗДО» – это такой же природный отдых, мероприятия на свежем воздухе, как и в случае с глемпингом, только в их более цивилизованном варианте. Создатели проекта отмечают, что таким способом можно быстро и качественно реабилитировать человека от города. Интересно, что одним из создателей проекта является действующий академик РАН В. Мельников. Авторы являются победителями гранта Ростуризма и обладателями диплома II степени за лучший проект на XIV Всероссийском фестивале дизайна, архитектуры и искусств [9].

«ГНЕЗДО», разумеется, более интересен для потребителей, однако это иная целевая аудитория, нежели в традиционном варианте с глемпингом, а для предпринимателей такой бизнес выступает и более затратным, поскольку подразумевает необходимость строительства жилых домов и аренду земельных участков под размещение. Поэтому актуальный для глемпинга вариант «максимальный результат при минимальных затратах» в данном случае не представляется актуальным.

По сроку окупаемости в числе лидеров также находятся и другие франшизы, а именно:

- франшизы сети отелей Sokrom» и Travelto;
- франшиза сети апартаментов «9 ночей»;
- франшиза магазинов в отелях Hotel Shopping и другие [3; 9].

Таким образом, как видно из представленного выше анализа, гостиничный франчайзинг в современной российской практике действительно достаточно популярен, причем наиболее востребованы сегодня проекты экологичного характера, со значительным акцентом на природную составляющую. Также актуальным является комфорт – это касается как сетей традиционных гостиниц, так и глэмпингов. Все это позволяет сформировать общий портрет современного потребителя туристических услуг: современный человек, который ценит и природу, и комфорт, и готов платить за это. Комфорт включает также и цифровую составляющую, что подразумевает высокий процент внедрения в гостиничный бизнес современных технологий разных видов.

Тем не менее, эксперты отмечают, что для более глобального распространения франшиз в современном гостиничном бизнесе России существуют определенные препятствия. Прежде всего, это проблемы в правовом регулировании данной области. Сегодня франчайзинг регламентируется через нормы гражданского права о договоре коммерческой концессии, что с правовой точки зрения не совсем грамотно [4]. Собственно термина «франчайзинг» в отечественном законодательстве нет, и это значительная проблема для правоприменения. В связи с этим проблемным выступает не только вопрос о правомерности правового статуса всех участников процесса, но и о юридической ответственности. В настоящее время правовое регулирование таких правоотношений, по справедливым замечаниям экспертов, не совсем точно, а значит, недостаточно эффективно.

Второй важной проблемой в правовом регулировании исследователи называют широкое распространение на отечественном рынке недобро-

совестных франчайзеров. В результате вполне реальна ситуация, когда продукт приобретает у предпринимателя, который нацелен только на получение финансовой выгоды, паушальных взносов и роялти, и при этом не понимает правовые особенности гостиничного бизнеса в целом. Напримр, речь идет о незаконном размещении сетей гостиниц и хостелов, что встречается на практике повсеместно. В частности, серьезной проблемой выступает подобная ситуация для Москвы и Московской области, где уже более 15 лет правоохранительные органы постоянно контролируют незаконные средства размещения. Например, только в 2023 г. на территории региона в ходе проверок земельных участков было обнаружено более 250 объектов размещения гостиничного сервиса. Аналогичную судебную практику можно найти и в других крупных городах и субъектах РФ, например, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Кратко отметим и некоторые другие проблемы активного внедрения гостиничного франчайзинга в отечественную практику.

- Недостаточный уровень доверия. Для России франчайзинг остается относительно новой практикой, поэтому не все предприниматели воспринимают это как нечто стабильное и прибыльное [2].
- Фактическое отсутствие опыта. Не всегда работа с франшизами может быть успешной, все-таки для высокого качества такой деятельности нужен опыт взаимодействия с франчайзинговыми системами.
- Высокая степень финансовых рисков, поскольку в рамках договора коммерческой концессии подразумевается ряд различных выплат регулярного характера.
- Высокая степень конкуренции между самими же франчайзинговыми системами в пределах некоторых регионов РФ.
- Иные [1; 5].

В конечном итоге, несмотря на определенные преимущества, свойственные для франчайзинга в гостиничном бизнесе, сегодня он еще недостаточно распространен в российской практике.

Необходимо совершенствовать правовую базу и действующую систему мер государственной поддержки, решить ряд иных существенных недостатков. В настоящее время работа законодателя по данному направлению продолжается [5].

Отметим ключевые выводы по результатам представленного исследования.

Гостиничный бизнес является стратегически важной и даже неотъемлемой частью функционирования туристической отрасли в любом государстве, в том числе это касается и российской практики.

Сегодня в России гостиничный бизнес развивается главным образом по пути создания и реализации франшиз. В настоящей научной работе представлены некоторые примеры наиболее распространенных франшиз по трем ключевым критериям:

- срок окупаемости;
- уровень прибыли;
- практическая востребованность.

Как видно из представленного в работе анализа,

сегодня среди гостиничных франшиз наиболее распространены те, которые связаны с природными условиями, подходят под актуальные тренды экологичности, при этом являются комфортными и в полной мере удовлетворяющими запросам клиентов. Значимой составляющей также выступает и цифровая трансформация [7].

Более широкому практическому распространению гостиничного франчайзинга в современной российской практике мешает, в частности, ряд проблем:

- недостатки в правовом регулировании;
- высокая степень риска таких проектов (в первую очередь это финансовые риски);
- высокий уровень конкуренции, актуальный для ряда отдельных регионов России;
- иное [6].

Гостиничный франчайзинг в современной России имеет вполне реальные перспективы для дальнейшего распространения. Этому способствуют и внутренние, и внешние причины, включая значительный объем санкций, которому подвергся отечественный туризм в настоящее время. И главное в этом отношении – работа над обозначенными препятствиями.

Библиографический список

1. Анализ рынка гостиничных услуг России в 2023 году. – URL: <https://research-center.ru/hotels/> Анализ % 20рынка % 20гостиничных % 20услуг % 20в % 20России % 20в % 202023 % 20г . pdf.
2. Голубцов С. А. Гостиничный сектор РФ в условиях санкционного давления // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право : Современное образовательное пространство в контексте ведущих социально-экономических вызовов, Москва, 22–23 ноября 2023 года. Сборник научных трудов. – М. : Московский психолого-социальный университет. – С. 617–624. – ISBN 978-5-9770-1021-4.
3. Гомилевская Г. А., Машинина Д. Г. Продуктовый стандарт в гостиничных сетях в системе франчайзинга // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2022. – № 10. – С. 69–82.
4. Джанджугазова Е. А. Большой исход международных брендов в сфере услуг гостеприимства: катастрофа или новые возможности? // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – № 5. – С. 165–174.
5. Зайцев Д. Н., Коновалова Е. Е. Проблемы правового регулирования франчайзинга в гостиничном бизнесе России // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2023. – № 11. – С. 11–19.
6. Китаева А. Г. Антикризисная франшиза как инновационный инструмент развития туризма в период пандемии // Торговля и рынок. – 2021. – Т. 2, 4(60). – URL: <https://trade.donnnet.ru/download/2021/TIR-4-60-2021-t2-c2.pdf#page=120>.
7. Копытина Е. В. Тенденции развития гостиничных сетей на основе франчайзинга в Российской Федерации // Горизонты экономики. – 2022. – 1(67). – С. 104–109.
8. Нюренберг Л. Б., Щетинина Н. А. Теоретические и прикладные аспекты реализации франчайзинговых технологий в сфере гостеприимства // Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические

- драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства : материалы X Международной научно-практической конференции. – Симферополь : Ариал, 2023. – С. 6–8.
9. Рейтинг лучших франших в российском гостиничном бизнесе-2025. – URL: <https://topfranchise.ru/catalog/franshiza-gostinichnogo-biznesa/filter-period-asc>.
10. *Сердюкова Н. К.* Современные тренды и стратегии развития бизнеса в индустрии туризма и гостеприимства // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса : материалы 5 Всероссийской научно-практической конференции. – М. : РГУТиС, 2022. – С. 230–239.

УДК 33 DOI: 10.14451/2.199.37

Эффективность системы управления персоналом в существующих организациях: анализ изменяющихся факторов и разработка стратегий для оптимизации кадрового потенциала

© 2025 **Дятлов Григорий Антонович**

Аспирант. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Россия, Москва.
E-mail: grisha.dyatlov23@mail.ru

© 2025 **Бутов Михаил Яковлевич**

Кандидат экономических наук. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Россия, Москва
E-mail: mbutov@rusathletics.com

Ключевые слова: управление персоналом, эффективность, кадровый потенциал, стратегии оптимизации, анализ факторов, технологии управления.

Данная статья исследует эффективность систем управления персоналом в современных организациях, анализируя изменяющиеся факторы, влияющие на управление персоналом, и разрабатывая стратегии для оптимизации кадрового потенциала компаний. В статье рассматриваются различные аспекты управления персоналом, такие как рекрутинг, обучение и развитие сотрудников, мотивация и удержание персонала. Результаты исследования позволят организациям разработать более эффективные стратегии управления персоналом и повысить конкурентоспособность на рынке.

Введение

Современные организации сталкиваются с множеством вызовов, определяемых динамичной деловой средой, цифровыми трансформациями и изменяющимися ожиданиями сотрудников. Эффективная система управления персоналом (УП) становится ключевым фактором успешного функционирования компании. Она не только способствует эффективному использованию кадрового потенциала, но и служит основой для

достижения стратегических целей организации.

В этом контексте важно проводить регулярный анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность УП, таких как экономические условия, технологические новшества, конкурентное окружение и корпоративная культура. Понимание этих изменений позволяет организациям адаптировать свои стратегии управления персоналом и повышать уровень вовлеченности

сотрудников.

Цель и задачи исследования

Целью данной научной статьи является анализ изменяющихся факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом в существующих организациях, а также разработка стратегий для оптимизации кадрового потенциала. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать современные тенденции в управлении персоналом и их влияние на эффективность системы управления персоналом в организациях.
2. Определить основные изменяющиеся факторы, оказывающие влияние на систему управления персоналом.
3. Провести анализ текущего состояния системы управления персоналом в организациях.
4. Разработать рекомендации по оптимизации кадрового потенциала и повышению эффективности системы управления персоналом.

Ожидается, что результаты исследования помогут работодателям оценить подходы к управлению персоналом и внедрить более гибкие и адаптивные стратегии.

Анализ современных тенденций в управлении персоналом

Современное управление персоналом характеризуется рядом особенностей, которые влияют на эффективность системы управления персоналом в организациях. Одной из таких особенностей является фокус на развитие сотрудников как ключевого ресурса компании. В современном мире, где знания и компетенции играют все более важную роль, важно не только найти правильных сотрудников, но и обеспечить их развитие и рост внутри организации.

Кроме того, современные тенденции в управлении персоналом характеризуются увеличением роли технологий в процессах управления персоналом. Автоматизация рутинных процессов, внедрение систем аналитики данных и коммуникации позволяют улучшить эффективность системы управления персоналом и обеспечить

более точное принятие решений на основе данных.

Анализ изменяющихся факторов

Система управления персоналом является ключевым элементом успешной работы любой организации, в том числе спортивной. Спортивные организации имеют свои особенности в управлении персоналом, так как они работают с профессиональными спортсменами, тренерами, медицинским персоналом и административным персоналом.

Анализ изменяющихся факторов в системе управления персоналом спортивной организации позволяет выделить несколько ключевых моментов

Во-первых, спортивные организации регулярно сталкиваются с изменениями в составе спортсменов и тренеров. Это требует быстрой адаптации системы управления персоналом к новым условиям и построения оптимального взаимодействия между участниками команды.

Во-вторых, спортивные организации часто работают в условиях жесткой конкуренции, что требует от системы управления персоналом эффективности, гибкости и инноваций. Важно уметь быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптировать стратегию управления персоналом под новые вызовы.

Третий ключевой фактор – это развитие технологий и автоматизация процессов. Современные спортивные организации активно внедряют в свою работу цифровые инструменты, аналитику данных и онлайн-платформы для управления персоналом. Это требует от HR-отдела спортивной организации постоянного повышения квалификации, чтобы быть в курсе последних тенденций в области управления персоналом.

Анализ текущего состояния системы управления персоналом в организациях

Современные организации подходят к управлению персоналом с учетом множества новых факторов, влияющих на их эффективность. Ниже мы рассмотрим основные аспекты текущего состояния системы управления персоналом (УП)

в различных организациях.

1. Анализ организационной структуры и роли УП.

Системы управления персоналом могут варьироваться в зависимости от размера и стратегии организаций. В крупных компаниях УП часто специализировано, включающее команды по рекрутингу, обучению и развитию, а также оценке эффективности. В малых и средних предприятиях функции УП могут быть совмещены, что требует универсальности подхода и гибкости в применении методов управления.

2. Технологические тенденции.

Интеграция технологий в систему УП стала важным фактором современного управления. Использование программного обеспечения для автоматизации процессов, таких как найм, обучение и оценка сотрудников, позволяет существенно сократить время и ресурсы, освобождая HR-специалистов для более стратегических задач. Популяризация платформ для удаленной работы и виртуальных команд также влияет на подходы к управлению персоналом.

3. Культура и вовлеченность сотрудников.

Культура организации и уровень вовлеченности сотрудников становятся решающими факторами в эффективности УП. Существует тенденция к созданию более открытой и инклюзивной рабочей среды. Компании стремятся поддерживать обратную связь и активно вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, что способствует повышению удовлетворенности и производительности труда.

4. Оценка и развитие человеческого капитала.

Большинство организаций признает необходимость постоянного развития своих сотрудников. Подходы к обучению и развитию при этом меняются: акцент смещается к формированию «обучающейся» организации, где обучение происходит не только в рамках формальных программ, но и через ежедневные практики, менторство и обмен опытом среди сотрудников.

5. Изменения внешней среды.

Внешние факторы, такие как экономические колебания, изменения в законодательстве и новые социальные тренды (например, работа на удаленке), имеют значительное влияние на управление персоналом. Организации должны быть готовы адаптировать свои стратегии УП в ответ на такие изменения, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда.

6. Интеграция принципов устойчивого развития.

Современные компании все чаще ориентируются на принципы устойчивого развития, что также отражается на стратегии управления персоналом. Важными становятся вопросы социальной ответственности, благополучия сотрудников и устойчивости корпоративной культуры.

Разработка стратегий для оптимизации кадрового потенциала

Оптимизация кадрового потенциала предполагает создание эффективных методов управления персоналом, которые помогут максимально эффективно использовать таланты и навыки сотрудников организации.

Для разработки стратегий оптимизации кадрового потенциала необходимо провести анализ текущего состояния кадрового состава и определить ключевые проблемные области.

1. Анализ кадрового потенциала. Оценка сильных и слабых сторон сотрудников, определение потенциала для развития, анализ потребностей в персонале.
2. Развитие кадрового резерва. Определение перспективных сотрудников, разработка программ по их развитию, проведение обучения и тренингов для подготовки кадрового резерва.
3. Мотивация и стимулирование сотрудников. Разработка системы мотивации и стимулирования, учет индивидуальных потребностей и мотивационных факторов сотрудников.
4. Развитие лидерских качеств сотрудников. Проведение программ по развитию лидер-

- ских компетенций, укрепление командной работы и развитие эффективного руководства.
5. Управление производительностью. Разработка системы контроля и оценки производительности сотрудников, выявление проблемных зон и разработка планов по их устранению.
 6. Карьерное развитие сотрудников. Проведение оценки потенциала и разработка индивидуальных планов развития для каждого сотрудника, поддержка профессионального роста и достижения карьерных целей.
 7. Профессиональная ориентация и обучение. Проведение оценки навыков и интересов сотрудников, разработка программ обучения и развития, поддержка в выборе карьерного пути и специализации.

Выводы

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что система управления персоналом в организации является динамичной и подверженной постоянным изменениям. Важно постоянно анализировать факторы, влияющие на управ-

ление персоналом, и активно совершенствовать стратегию управления, чтобы обеспечить эффективную работу всей команды и достичь поставленных целей.

Разработка и внедрение эффективных стратегий оптимизации кадрового потенциала позволит организации сформировать сильный и конкурентоспособный персонал, способный обеспечивать высокие результаты и устойчивый рост компании.

Таким образом, текущее состояние системы управления персоналом в организациях подвержено множеству изменений и требует гибкости в применении подходов. Интеграция технологий, акцент на развитии человеческого капитала и внимание к культуре организации стали базовыми аспектами эффективного управления персоналом. Однако для повышения уровня эффективности необходим постоянный анализ новых потребностей и вызовов, с которыми сталкиваются организации в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Библиографический список

1. Беклемишев Б. О. Управление человеческими ресурсами в современных организациях. – М. : Гуманитарные исследования, 2020.
2. Доренко Т. В. Современные подходы к управлению персоналом: теория и практика. – СПб. : Питер, 2019.
3. Ковалева И. А., Мерзлякова Н. Н. Стратегии управления персоналом в условиях цифровизации // Журнал управления персоналом. – 2021. – 8(2). – С. 45–55.
4. Кулешов В. Л. Анализ эффективности систем управления персоналом в организациях различного типа // Московский экономический журнал. – 2023. – 12(1). – С. 12–23.
5. Левицкий А. Н. Участие сотрудников в принятии решений как фактор повышения удовлетворенности трудом // Управление персоналом. – 2022. – 11(3). – С. 34–41.
6. Михайлова Е. И. Экономика человеческого капитала: управление и оценка. – Екатеринбург : УрФУ, 2020.
7. Петрова К. В. Инновационные методы обучения и развития персонала в организациях // Журнал HR-технологий. – 2021. – 5(4). – С. 50–60.
8. Сидоров А. Ю. Эффективность системы управления персоналом в контексте изменений внешней среды / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва. – 2022.
9. Тихомирова Н. Н. Устойчивое развитие и управление персоналом: новые вызовы и возможности // Журнал социальных исследований. – 2023. – 7(1). – С. 25–39.
10. Шапиро И. Р. Анализ кадрового потенциала и оптимизация его использования в современных условиях // Экономика труда. – 2021. – 14(2). – С. 82–90.

УДК 332.1 DOI: 10.14451/2.199.41

Цифровая трансформация государственного управления: оценка уровня цифровой зрелости и направления развития

© 2025 **Джиоев Павел Вячеславович**

Аспирант. Северо-Кавказский федеральный университет.

E-mail: dzhiou15r@yandex.ru

© 2025 **Красников Александр Вячеславович**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности. Северо-Кавказский федеральный университет.

E-mail: krasnikov-av@yandex.ru

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственное управление, инновационные технологии, векторный подход, искусственный интеллект (ИИ), геопространственные данные, цифровая платформа.

В настоящем исследовании предлагается новаторская парадигма анализа технологических инноваций в контексте государственного управления, основанная на четырехмерной векторной модели. Данная методология позволяет деконструировать сложные процессы цифровой трансформации на дискретные компоненты, определяя их влияние на практические трансформации в системе государственного управления. В рамках предложенной концептуальной рамки осуществляется верификация реализованных технологических внедрений, оценка динамики цифровой зрелости и прогнозирование перспективных траекторий эволюционного развития.

В условиях современной экономической парадигмы, характеризующейся экспоненциальным развитием цифровых технологий, необходимо понимание и оценка динамики процессов цифровой трансформации в государственном управлении. Для комплексного анализа и моделирования этого многоаспектного процесса мы предлагаем использовать концепцию «цифрового вектора роста». В экономической интерпретации «вектор» предстаёт не просто как абстрактная категория, а как динамическая характеристика, описывающая интенсивность и направленность изменений ключевых параметров цифровизации

государственного управления. Аналогично вектору в физике, наш «вектор цифрового развития» обладает модулем, отражающим абсолютное значение достигнутого уровня цифровой зрелости, и направлением, определяющим траекторию дальнейшего развития.

В рамках данного исследования, вектор цифровой зрелости государственного управления рассматривается как многофакторная характеристика, включающая совокупность измеримых количественных и качественных показателей, определяющих уровень цифровизации процес-

сов государственного управления. Эти параметры, аналогично векторным координатам, позиционируют вектор в многомерном пространстве цифрового развития. Следовательно, анализ данной конструкции позволяет идентифицировать текущий уровень цифровой зрелости и сформулировать перспективные стратегии развития, направленные на повышение эффективности государственного управления в цифровую эпоху.

1. Направление. Вектор цифровой трансформации в своей сущности ориентирован на интегративное внедрение новейших технологических решений в сферу государственного управления, что детерминировано эволюционирующей природой и концептуальным наполнением цифровых инноваций, активно экспансирующих в течение последнего десятилетия. Этот вектор включает набор перспективных путей для применения инновационных технологий в управленческой деятельности.
2. Точки отрезка. Каждая точка на этом векторе представляет собой конкретную технологию, внедряемую в государственном управлении.
3. Величина. Вектор цифровой трансформации измеряется количественными и качественными показателями, отражающими уровень цифровизации и цифровой зрелости государственных органов.
4. Перспективы. Этот вектор определяет основные направления применения инновационных технологий в управлении.

Проведенный анализ структуры цифровой трансформации государственного управления свидетельствует о том, что инновационные процессы в государственных органах эволюционируют по трём фундаментальным направлениям: «Правительство для граждан» (G2C), «Правительство для правительства» (G2G) и «Правительство для бизнеса» (G2B). Данное утверждение фактически представляет собой аксиоматический принцип современной науки управления.

Концептуальная основа цифровой трансформации государственного управления нашла своё

нормативно-правовое закрепление в рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление», являющегося неотъемлемой составной частью национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

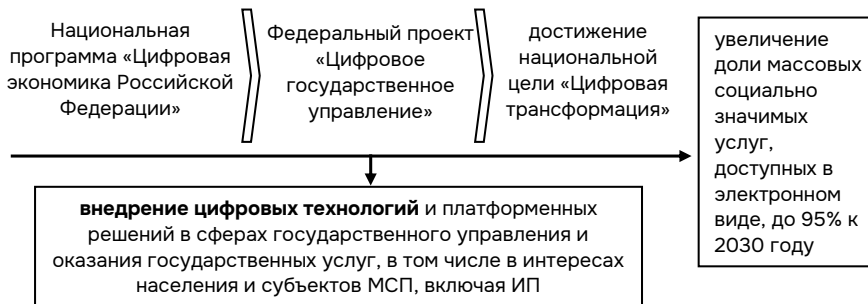
Институциональная основа нормативно-правового регулирования процесса цифровой трансформации представляет собой комплексную систему, выходящую за рамки федерального проектного управления. Она характеризуется разветвленной иерархической структурой, включающей многоуровневые программы цифровой трансформации, реализуемые на ведомственном, региональном и муниципальном уровнях. Кроме того, данная система интегрирует разнообразный спектр нормативно-правовых инструментов, направленных на обеспечение правовой определенности в динамично развивающейся сфере. Особое значение в рамках данного регуляторного ландшафта приобретают экспериментальные правовые режимы, которые обеспечивают адаптивное правовое сопровождение организаций, осуществляющих деятельность в сфере приоритетных цифровых технологий, идентифицированных в официально утвержденном перечне. Данный перечень включает нейротехнологии и технологии, основанные на искусственном интеллекте, технологии обработки массивов больших данных (Big Data), квантовые технологии, в том числе их производственные и робототехнические сенсорные решения и применение, технологии распределенного реестра (блокчейн), технологии беспроводной связи различного спектра.

Но цифровизация может нести и отрицательные результаты. Самые часто встречающиеся последствия в обществе:

- Социальная напряженность.
- Преобладание на рынке онлайн-услуг.
- Переход розничной торговли в интернет-торговлю.
- Формирование образа цифрового общества.
- Снижение личного общения.
- Резкое перераспределение доходов.
- Возникновение информационно-цифрового

Таблица 1. Стратегические направления цифровизации государственного управления [10].

Вектор	Основное направление внедрения новшеств	Основное содержание внедряемых новшеств
G2C	Предоставление государственных услуг	Цифровизация госуслуг
G2G	Межведомственное взаимодействие	Цифровизация документооборота
G2B	Взаимодействие государства и бизнеса	Автоматизация взаимодействия власти и бизнеса

**Рис. 1.** Трансформация государственного управления через применение инновационных технологий [10].

социального неравенства.
– Развитие интернет-технологий.

В рамках дискурса цифровой трансформации государственного управления выявляется четырёхвекторная модель институционального развития ИТ-проектов. Каждый вектор представляет собой автономную композицию функциональных элементов, ориентированных на реализацию определенных задач и последовательности действий. В качестве иллюстративного примера можно привести платформу «Гостех», которая манифестирует интегральную парадигму конвергенции и федеральных и региональных властных структур посредством создания единой цифровой среды, а также акцентирует первостепенную важность обеспечения киберустойчивости ИТ-структуры государственного сектора. Данный квадриум представляется неотъемлемым компонентом фреймворка цифровой трансформации и требует дальнейшего научного осмысления с точки зрения теории систем и моделирования. Кроме того, анализ указанных векторов должен опираться на методологию оценки эффективности внедрения инновационных решений [4].

В рамках дискурса о трансформации цифрового государственного управления формируется

четырёхвекторная модель развития институциональных ИТ-проектов. Каждый вектор представляет собой автономную композицию функциональных элементов, ориентированных на достижение конкретных целей и реализацию последовательности действий. В качестве примера можно рассмотреть платформу «Гостех», которая демонстрирует интеграцию федеральных и региональных органов власти путём формирования единой цифровой среды, одновременно подчёркивая приоритетную важность обеспечения киберустойчивости ИТ-инфраструктуры в государственном секторе. Данный комплекс представляет собой неотъемлемую составляющую общего фреймворка цифровой трансформации и требует более углублённого теоретического анализа в контексте теории систем и методологии моделирования. Кроме того, анализ данных векторов должен основываться на методологии, оценивающей эффективность внедрения инновационных решений.

В числе ключевых направлений необходимо отметить:

– Развитие унифицированной цифровой экосистемы «Гостех», как интеграционной платформы, служащей средой конвергенции федеральных и региональных управленческих

- структур;
- Институционализацию публичного рынка ИТ-услуг и приложений («Государственный маркетплейс»), способствующую оптимизации выбора и использования современных цифровых инструментов правительством;
- Создание безопасной и масштабируемой инфраструктуры облачного хранения данных («Гособлако»), предоставляющей цифровые ресурсы государственным органам.

Внедрение автоматизированных рабочих мест государственных служащих (АРМ ГС), направленное на повышение производительности труда и цифровизацию повседневной работы.

Имплементация платформенных облачных технологий и инноваций, основанных на парадигме искусственного интеллекта, является основополагающим инструментом реализации стратегии цифровой трансформации государственного управления и региональных инициатив цифровой трансформации.

Репрезентативный анализ лауреатов престижной премии CNews «Инновация года» предоставил возможность верификации ключевых направлений развития технологических инноваций в государственном секторе. Полученные эмпирические данные, в свою очередь, аргументируют существование статистически значимой корреляции между интенсификацией цифровизационных процессов и реализацией эффективной стратегии импортозамещения и трансфера ИТ-решений, в особенности в критически важной сфере обеспечения кибербезопасности, что находит своё отражение в таблице 2.

Российская Федерация принимает активные меры по защите информационной безопасности. Это четко определено в правовой базе:

1. Доктрина информационной безопасности РФ.
2. Федеральный закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры» (187-ФЗ).
3. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (149-ФЗ).

4. Стратегия развития информационного общества.
5. Указ Президента № 31с «о создании ГосСОПКА».

Систематический обзор исследований, проведенных в эпоху становления цифровизации, показывает, что региональное внедрение инноваций демонстрирует растущую тенденцию в поведении [9; 11].

Ниже мы представили обзор инновационных технологий, реализуемых в государственном управлении на региональном уровне [19]:

- Цифровая трансформация контрольной (надзорной) деятельности.
Снижение административной нагрузки на бизнес за счет снятия административных барьеров при получении лицензионных и разрешительных документов и применения дистанционных методов контроля. Повышение уровня качества данных органов контроля и формирование на их основе сервисов для бизнеса по соблюдению обязательных требований.
- Платформа обратной связи.
Проводится эксперимент по использованию Единого портала Госуслуг для направления сообщений и обращений граждан и юридических лиц в государственные органы и обратно.
- Перевод массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронный вид.
Упрощение получения лицензий и разрешений для бизнеса, а также доступ к электронным государственным и муниципальным услугам для повышения качества жизни населения.
- Создание и развитие «Озера данных» регионального уровня в рамках РСЧ.
Цифровая трансформация МЧС России: единое информационное пространство, аналитика и ИИ для эффективного реагирования на ЧС.
- Использование возможностей геоинформационной системы в административной деятельности органов исполнительной власти Ставропольского края.

Таблица 2. Ключевые тенденции в развитии инновационных технологий: Обзор победителей премии CNews «Инновация года» (2021-2023 гг.) [5].

Годы	2021	2022	2023
Инновации года	Интегрированная система закупок Федерального казначейства	Инновация года на рынке информационной безопасности, ГК InfoWatch	Экосистема для цифровой трансформации: инновация года, ВТБ и Компания «Синимекс»
Тенденции	Цифровизация	Информационная безопасность	Импортозамещение

Цифровая платформа управления геопространственными данными региона обеспечивает централизованное хранение, интеграцию, верификацию, анализ и быструю разработку приложений на основе единой онтологической модели.

Одним из ярких примеров цифровой трансформации контрольной (надзорной) деятельности на региональном уровне является Ставропольский край. По данным Минцифры России, регион достиг 85% уровня цифровой зрелости контрольно-надзорных органов [8].

В основе этой трансформации лежит государственная информационная система «Типовое облачное решение по автоматизации контрольно-надзорной деятельности» (ТОР КНД), внедренная в крае с 2019 года. Система обеспечивает автоматизацию процессов контроля и надзора и позволяет упростить взаимодействие между инспекторами и контролируемыми лицами.

Ключевые элементы цифровой трансформации в Ставропольском крае:

1. Внедрение модуля досудебного обжалования результатов проверок. Этот сервис позволяет урегулировать споры между бизнесом и контрольным органом без вмешательства суда, унифицирует подходы к рассмотрению жалоб и разгружает судебную систему.
2. Планы по автоматизации муниципального контроля посредством ТОР КНД в 2024 году.

Положительные результаты цифровой трансформации:

1. Повышение прозрачности и эффективности

контрольно-надзорной деятельности.

2. Сокращение времени и стоимости проверок.
3. Увеличение удовлетворенности бизнеса и граждан качеством контроля.
4. Снижение уровня коррупции в сфере надзора.

Следует подчеркнуть, что представленный в таблице ?? перечень разработок не носит исчерпывающего характера, а служит исключительно иллюстративной демонстрацией конкретных примеров, заимствованных из Стратегии цифровой трансформации Ставропольского края. Данная оговорка необходима для корректной интерпретации дальнейших результатов исследования.

Измерение вектора цифровой трансформации осуществляется посредством совокупности индикаторов, характеризующих уровень цифровизации и цифровую зрелость. Значения целевых и прогнозных показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация» верифицируются на основе методологических подходов, одобренных нормативными актами Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [13; 14]. Таким образом, обеспечивается необходимая валидность и надёжность полученных результатов.

Интегральный показатель «цифровой зрелости» представлен гетерогенным набором методических парадигм, сформировавшихся как на национальном, так и на международном уровнях [1–3; 16; 20]. Данная плюралистичность подходов требует критической оценки их адекватности и сопоставимости в рамках настоящего исследова-

дования.

Эффективность реализации вектора цифровой трансформации находит своё отражение в достижении запланированных результативных показателей, включая интегральную оценку «цифровой зрелости». В частности, Российская Федерация занимает 10 позицию в рейтинге, опубликованном Всемирным банком (рис. 2 и 3). Полученные результаты свидетельствуют о позитивных тенденциях в процессе цифрового развития страны.

Система управления для достижения целей цифровой трансформации демонстрирует высокую продуктивность, так как фактические показатели во всех областях превосходят запланированные значения. Это сыграло значительную роль в том, чтобы Россия вошла в десятку лучших по рейтингу GovTech Maturity Index. Направление цифровой трансформации определяется будущими аспектами внедрения новых технологий в государственном управлении. В 2022 году компания Gartner выпустила отчет «Основные технологические тренды в правительстве на 2022 год», в котором выделяются десять ключевых трендов в области инновационных технологий для госуправления. По мнению специалистов, внедрение этих трендов ускорит процесс цифровой трансформации в государственном секторе. К числу основных направлений относятся:

1. Модульные государственные платформы, где к 2024 году свыше 25% критически важных систем будут построены на модульных решениях;
2. Адаптивная безопасность, за которую к 2025 году будут отвечать 75% ИТ-директоров в госучреждениях;
3. Экосистемы цифровой идентификации, предлагающие риски несовместимости технологий к 2024 году;
4. Комплексный клиентский опыт, необходимый для успешного создания госуслуг;
5. Модели «все как услуга», которые займут 95% ИТ-инвестиций в ближайшие три года;
6. Модернизация устаревших систем для удовлетворения растущего спроса;

7. Услуга управления кейсами как сервис, ускоряющий запуск новых сервисов на 80% к 2024 году;
8. Гиперавтоматизация с активным запуском трех инициатив более чем в 75% правительств за три года;
9. Применение ИИ для принятия решений, 60% государственных инвестиций в ИИ и аналитике будет направлено на улучшение процессов в реальном времени к 2024 году.

Рисунок 4 наглядно демонстрирует динамику уровня цифровой зрелости Ставропольского края в государственном управлении за период с 2020 по июнь 2024 год. Как видно из данных, регионом был пройден значительный путь по внедрению инновационных технологий в разные сферы деятельности, на основе которых можно выделить основные тенденции:

- значительный рост в 2021 и 2022 годах: после низкого базового уровня в 2020 году (4%), у цифровой зрелости наблюдается резкий рост уровня в 2021 году (43%) и в 2022 году (56%). Это свидетельствует о том, что регион активно внедряет инновационные технологии и стремится создать более эффективную и прозрачную систему государственного управления.
- стабилизация и небольшой спад в 2024 году: в 2023 году уровень цифровой зрелости достигает 71,5%, что свидетельствует о значительных успехах в цифровой трансформации. Однако в 2024 году наблюдается небольшой спад (67%), что может быть связано с различными факторами, такими как недостаточное финансирование, отсутствие необходимых специалистов или проблемы с внедрением новых технологий.

Несмотря на небольшой спад в 2024 году, у Ставропольского края имеются значительные успехи в цифровой трансформации государственного управления. Однако для дальнейшего развития необходимо учитывать выявленные проблемы и продолжать инвестировать в развитие цифровых технологий, кадров и инфраструктуры.



Рис. 2. Динамика увеличения результативности от цифровой трансформации [21].

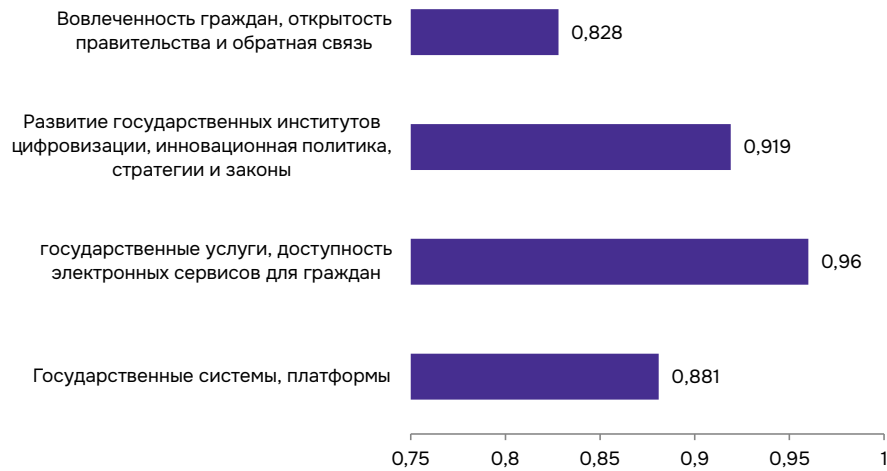


Рис. 3. GovTech Maturity Index 2022: Россия в контексте цифрового развития, баллы [24].

В России искусственный интеллект (ИИ) становится одним из наиболее активно развивающихся и обсуждаемых направлений в деятельности государственных органов. С 1 сентября 2023 года Министерство цифрового развития РФ инициировало эксперимент по применению ИИ-технологий для автоматизации трудовых процессов, включая отбор кандидатов на государственную службу.

Следует отметить, что интеграция технологий искусственного интеллекта в сферу управления человеческим капиталом ориентирована на оптимизацию процедур поиска потенциальных кандидатов, выходя за пределы конвенциональных методологий рекрутинга. В частности, алгоритмические модули искусственного

интеллекта задействованы в процессе идентификации специалистов, чьи профессиональные компетенции демонстрируют соответствие формализованным требованиям, независимо от их предшествующей активности на рынке труда.

Синтезируя предшествующий анализ, становится очевидным, что стратегическое внедрение цифровых технологий в государственном управлении требует многоаспектной аналитической рамки. Применение векторной методологии способствует деконструкции сложных технологических инноваций на дискретные компоненты, позволяя оценить их с различных теоретических позиций. Данный подход, в свою очередь, способствует глубокому пониманию интеграционных процессов, которые лежат в основе цифровой

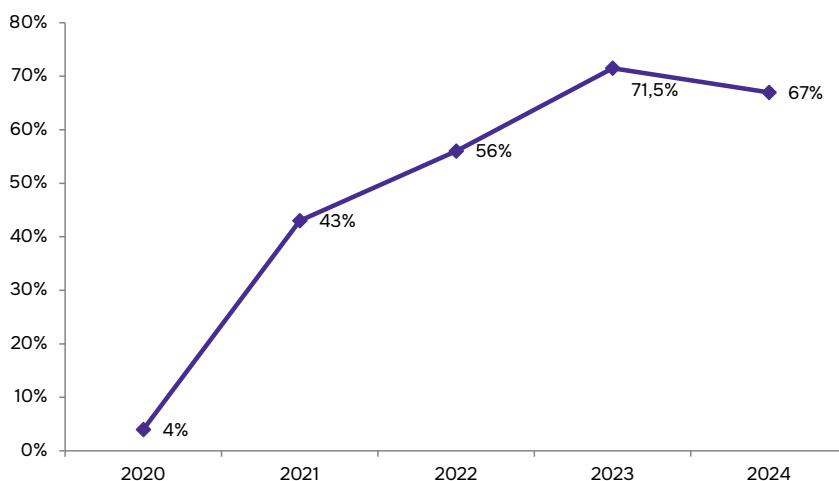


Рис. 4. Динамика уровня цифровой зрелости Ставропольского края в государственном управлении в период с 2020–2024 года. Источник: составлено авторами на основе [8].

трансформации государственного управления. Будущие научные исследования, опирающиеся на принципы теории систем и науки о сложности, необходимы для развития целостного понимания возникающих свойств и динамических взаимодействий, характеризующих развивающийся ландшафт цифрового государственного управ-

ления. Такие исследования должны критически осмысливать этические соображения и социальные последствия, которые сопровождают широкое распространение искусственного интеллекта и других передовых технологий в структурах управления современного государства.

Библиографический список

1. *Абрамов В. И., Андреев В. Д.* Совершенствование методики оценки индекса цифровой зрелости регионов России с учетом аспектов второго и третьего этапа цифровой трансформации ГМУ на основе зарубежного опыта. *Управленческие науки.* – 2023. – DOI: [10.26794/2304-022X-2023-13-1-32-46](https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-32-46).
2. *Барабанова М. И.* Основные тренды и условия «цифровой зрелости» регионов Российской Федерации // *Ученые записки Международного банковского института.* – 2022. – 2 (40). – С. 7–17. – ISSN 2413-3345.
3. *Бождай А. С., Свиридова В. В.* Методика численной оценки уровня цифровой трансформации приоритетных направлений социально-экономических процессов регионов // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе.* – 2023. – № 2. – С. 172–184. – DOI: [10.21685/2227-8486-2023-2-11](https://doi.org/10.21685/2227-8486-2023-2-11).
4. Гостех / Минцифры. – URL: <https://platform.gov.ru>.
5. Инновация года / Cnews. – URL: <https://www.innovaciagoda.ru>.
6. ИТ в госсекторе: 10 главных трендов / CNews. – 2022. – URL: https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_gossektora_2022/articles/it_v_gossektore_desyat_glavnyh_trendov.
7. Кейсы цифровой трансформации регионов / *Цифровая экономика.* – URL: <https://clck.ru/33bv6r> (дата обр. 29.07.2024).
8. Министерство энергетики, промышленности и связи Ставропольского края. – URL: <https://www.stavminprom.ru>.
9. *Москвитина Е. И.* Анализ проблем реализации государственной программы «Цифровая экономика» и федерального проекта «Цифровое государственное управление» // *Финансовая жизнь.* – 2023. – № 2. – С. 65–71.
10. *Москвитина Е. И.* Исследование инновационных технологий в государственном управлении на основе векторного подхода // *Вопросы экономики и права.* – 2023. – 10 (184). – С. 98–103.
11. *Москвитина Е. И.* Управляемое проектирование региональных инновационных систем // *Самоуправление.* – 2023. – 2 (135). – С. 855–859.
12. Постановление Правительства РФ «Об утверждении перечня технологий, применяемых в рамках экспериментальных правовых режимов в сфере цифровых технологий» от 28.10.2020 № 1750.
13. Приказ Минцифры России от 18.11.2020 г. № 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития РФ «Цифровая трансформация».

14. Приказ Минцифры России от 18.11.2020 г. № 601 «Об утверждении методик расчета прогнозных значений целевых показателей национальной цели развития РФ «Цифровая экономика».
15. *Продиблох Н. Е., Болокова М. А.* Инновации в государственном и муниципальном управлении как необходимое условие социально-экономического развития страны // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2023. – Т. 15, № 1. – С. 141–148. – DOI: [10 . 47370 / 2078 - 1024 - 2023 - 15 - 1 - 141148](https://doi.org/10.47370/2078-1024-2023-15-1-141148).
16. *Сафиуллин М. Р., Абдукаева А. А., Ельшин Л. А.* Оценка и анализ цифровой трансформации региональных экономических систем Российской Федерации: методические подходы и их апробация // Вестник университета. – 2019. – 1 (12). – С. 133–143. – DOI: [10.26425/1816-4277-2019-12-133-143](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-133-143).
17. *Смотрицкая И. И.* Инновации в сфере государственного управления в контексте обеспечения экономической безопасности России // Экономическая безопасность. – 2021. – Т. 4, № 3. – С. 519–530. – DOI: [10 . 18334 / ecsec . 4 . 3 . 112294](https://doi.org/10.18334/ecsec.4.3.112294).
18. Справочно-правовая система «Гарант». – URL: <https://www.garant.ru>.
19. Стратегия цифровой трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Ставропольского края на период с 2022 по 2024 год.
20. Указ о национальных целях развития России до 2030 года / Президент России. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обр. 29.07.2024).
21. Цифровая трансформация в России: итоги 2022 года и планы на 2023 год / Гарант.ру. – URL: <https://www.garant.ru/article/1605871>.
22. Цифровая экономика РФ / Минцифры России. – URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f (дата обр. 29.07.2024).
23. Цифровизация госсектора / Tadviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Обзор:Цифровизация_госсектора.
24. Global Program on GovTech & Public Sector Innovation / World Bank Group. – URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/2022-gtmi>.

УДК 33 DOI: 10.14451/2.199.50

Опыт применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и европейских стран

© 2025 **Егоров Михаил Владимирович**

Аспирант. Тамбовский государственный технический университет, Тамбов.

E-mail: egorov.mik@gmail.com

© 2025 **Злобина Наталья Васильевна**

Доктор экономических наук, профессор, директор института дополнительного профессионального образования. Тамбовский государственный технический университет, Тамбов.

E-mail: egorov.mik@gmail.com

Ключевые слова: управление качеством, современное состояние, зарубежный опыт, устойчивое развитие, малый бизнес, средний бизнес, предпринимательство, менеджмент качества.

В настоящей научной работе автор кратко анализирует опыт применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и стран Европы. Для этого автор кратко рассматривает сущность управления качеством и характеристики данной системы, далее переходит непосредственно к анализу американского и европейского опыта. Автор выделяет преимущества и недостатки представленных моделей, обращает внимание на их реальную применимость в других экономических условиях. В заключении исследования автор также упоминает некоторые другие модели управления качеством – например, японскую и российскую, также имеющие свои отличительные особенности. **Объектом данного научного исследования** является опыт применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и стран Европы. **Целью данного научного исследования** является комплексный, последовательный анализ опыта применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и стран Европы. **Методы данного научного исследования:** формально-юридический, сравнительный анализ, диалектический, статистический, математический, обобщение, конкретизация, систематизация, дедукция, иные методы теоретического и практического уровней научного познания. **Научная новизна данного научного исследования** заключается в подготовке комплексного исследования, формировании авторских выводов относительно опыта применения инструментов управления качеством в малом и среднем предпринимательстве США и стран Европы. Данная научная статья будет полезна теоретикам, практикам, обучающимся и профессорско-преподавательскому составу, а также широкому кругу читателей, интересующихся проблемами реализации механизмов управления качеством в зарубежной управленческой практике.

Введение

В настоящее время менеджмент качества продолжает оставаться актуальным и важным направлением, регулярно обновляющимся и трансформирующимся в связи с внешними условиями. Наиболее очевидным и существенным из них выступает повсеместная цифровизация, которая тем или иным способом касается всех элементов механизма управления качеством. Интересным для изучения представляется опыт различных зарубежных стран, где управление качеством развивается в соответствии с различными моделями, каждая из которых отличается характерными особенностями [8].

Прежде всего, кратко отметим, что представляет собой система качества и в чем заключается сущность ее управления. Система качества – это совокупность различных практических инструментов планирования, с помощью которых на всех этапах производственного цикла происходит оценка качества с целью повышения общего уровня эффективности действия данного механизма. Соответственно, управление качеством само по себе предполагает деятельность профильных менеджеров, применение специальных методик для того, чтобы подобная система была реализована наиболее полно и качественно.

Одной из лидирующих систем управления качеством в мировой практике выступает американская, которая образовалась еще в начале прошлого века. Основоположителем механизма выступает Ф. Тейлор, который впервые внедрил в практику элементы стандартизации и систематизации, хотя фактически включил в состав производственных процессов обыкновенную техническую документацию, единую для всех структурных подразделений [2]. В результате внедрение подобной практики привело к тому, что автоматически стали «уходить» бракованные изделия, повысилось качество изготавливаемой продукции, а также уровень рентабельности. Впоследствии практические и научные разработки в данном отношении были продолжены Э. Демингом и Д. Джураном, в результате че-

го в 1950-е годы произошел экономический всплеск, сопровождавшийся улучшением показателей качества производимой продукции.

Далее в историческом развитии американской системы управления качеством наблюдалась некоторая стагнация, которая продолжалась до 70–80-х годов, когда менеджмент вновь приобрел свою высокую практическую значимость и стал развиваться. Довольно скоро система управления качеством в США сформировалась именно в том виде, в котором она существует сейчас [3].

Результаты и обсуждение

Далее кратко рассмотрим ключевые преимущества американской системы:

- направленность на позитивное изменение управление всей организацией в целом;
- реализация механизмов через так называемую «спираль качества» [10];
- осуществление жесткого контроля за изменениями, в том числе административного;
- акцентирование внимания на процессах планирования производства по различным критериям;
- иные.

Историческое становление и развитие американской системы управления качеством:

- 1900–1920 гг. Внедрение механизма стандартизации качества («система Ф. Тейлора»)
- 1920–1950 гг. Реализация инструментов статического характера
- 1950–1960 гг. TQC, то есть так называемый тотальный контроль качества
- 1960–1980 гг.
- 1980–2000 гг. Обновление системы, внедрение инструментов всеобщего управления качеством.
- 2010–наст. вр. Всеобщее управление качеством рассматривается как философия бизнеса, в том числе для каждого участника такого процесса.

Ключевыми методами повышения эффективно-

сти производства американской системы качества являются бенчмаркинг, реинжиниринг, месячники качества. Вместе с позитивными качествами, также обозначим и недостатки рассматриваемого механизма: это его краткосрочный характер, ориентированность на быстрый и кратковременный результат, невозможность использования рассматриваемых методик в реальной долгосрочной перспективе [4].

Для сравнения проанализируем систему управления качеством, которая реализуется в Германии. Если в США в основе системы ценностей располагается свобода выбора и значительная самостоятельность, то в Германии превалируют аспекты разного рода социального контакта и согласия. То есть если в США лидирует пассивная роль коллектива, то в Германии – активная. Это сказывается и на применяемых инструментах (в германской модели реализуются коллективные методы работы), и на ожидаемых результатах (в отличие от американской системы, здесь они долгосрочные и вполне прогнозируемые на длительный период времени) [4].

Ключевым принципом, лежащим в основе германского механизма управления качеством, выступает стремление к постоянному совершенствованию процессов, получению все более позитивного результата. Соответственно, при такой системе потребности клиентов удовлетворяются максимально полно, поскольку происходит постоянная актуализация имеющихся в обществе запросов и реализуемых в производственных циклах процессов. Кроме того, важно отметить, что такие механизмы максимально детально стандартизированы, в том числе это касается инструментов «зеленой» экономики, которые предполагают, в частности, акцент на охране и защите окружающей среды.

Как уже отмечалось выше, в германской системе важное значение имеет конкретный сотрудник и коллектив в целом, а это значит, что руководство организаций уделяет значительное внимание обучению таких сотрудников, повышению их квалификации, а также созданию позитивных условий труда. Предполагается, что, чем выше

квалификация конкретного специалиста, тем выше, в конечном итоге, и уровень качества изготавливаемой продукции в целом.

Еще один акцент, который делают германские управленцы, – это реализация контрольных мероприятий на постоянной основе, в рамках каждого отдельно взятого этапа производственного цикла. При этом важно применять различные инструменты и методики, чтобы повысить общую эффективность использования приемов управления качеством. Для германской практики это обычное дело [6; 8].

Общая характеристика германской системы управления качеством:

- Система социальных ценностей: основана на аспектах социального контакта, взаимодействия и согласия.
- Роль трудового коллектива: активная.
- Временной горизонт планирования: долгосрочный.
- Характеристики рынка капитала: стоимость средняя, уровень ликвидности – ликвидный, инвестиции сложные, структура акционерного капитала – существенно сконцентрированная.
- Основная экономическая единица: холдинг.
- Конечный результат деятельности системы: движение к постоянному совершенству.

В результате можно сделать наиболее общий вывод, что реализуемая в Германии система управления качеством отличается своим постоянным стремлением к совершенству, что, безусловно, нельзя признать отрицательной характеристикой. Данная тенденция свидетельствует о постоянной трансформации, регулярном обновлении рассматриваемой системы, о ее приобретении качественно новых признаков и характеристик, что позволяет ей оставаться максимально актуальной и соответствовать запросам общества.

Рассмотренный пример Германии – это часть унифицированной европейской системы управления качеством, которая хронологически получила свое развитие только в 80-е годы прошлого века. Довольно быстро в местной практике

появились единые стандарты, которые способствовали внесению измерений и в другие экономические отношения для установления их соответствия новым положениям. В результате сформированная исторически и получившая свое более общее название «европейская» система управления качеством приобрела следующие свои отличительные характеристики:

- наличие законодательной основы у практически каждого элемента системы;
- наличие единой системы стандартов, активно применяемых на практике;
- разработка и широкое практическое внедрение механизмов аудита качества;
- создание профильной инфраструктуры, отвечающей за применение данного механизма;
- иные [3; 5].

Интересно, что в 1992 году в европейской практике была внедрена международная премия – Европейская премия по качеству, вручаемая Европейским фондом управления качеством и Европейской организацией по качеству лучшим организациям Европы. Вручение данной премии происходит и в настоящее время, а ключевой целью внедрения такой практики стало стремление европейских участников правоотношений к идеалам качества производства. То есть на практике это можно наблюдать на приведенном выше примере германского опыта.

Рассмотрим, каким образом сформировалась и развивается система управления качеством во Франции. В частности, исторически ее создание датируется 1980-ми годами, когда данный процесс получил реализацию на 4 основных направлениях деятельности:

- внедрение единого понимания стандартов качества;
- реализация профилактических мероприятий для исключения возможности получения брака;
- организация эффективного действия механизмов управления качеством во всех структурных подразделениях, включая напрямую не связанные с производственным циклом (на-

пример, юридические, финансовые и другие);

- направленность на постоянное совершенствование всех процессов производственного цикла [1].

Для реализации представленных выше базовых принципов во французских фирмах предполагается совместная целенаправленная деятельность и руководителя, и коллектива в целом. Характерен процесс мобилизации, то есть приложение всех возможных усилий для достижения целей повышения эффективности. При этом с технической точки зрения следует упомянуть, что наиболее востребованным на практике в данном случае выступает метод статистического контроля производственного процесса. Такой инструмент активно применяется на многих французских предприятиях [9].

Говоря о французском опыте реализации системы управления качеством, следует дополнительно обратить внимание, что французы буквально «не жалеют средств» на повышение показателей качества производства и, согласно статистике, зачастую расходы организации могут составлять до 25% от общего оборота. При этом наиболее распространены такие затраты в тех организациях, где реализуется только контроль качества уже готовой продукции, то есть, где нет фактической возможности осуществить иные виды контрольных мероприятий. В конечном итоге, как показывает статистика, реализация представленных мер приводит к общему снижению расходов в среднем на 10–15%. Соответственно, если на предприятии реализуется общефирменная система управления качеством, то здесь уровень затрат может даже не достигать 5%.

Среди других характеристик французской системы управления качеством специалисты также отмечают ее регулярную обновляемость, ее постоянное совершенствование. Некоторые авторы даже делают акцент на том, что система управления качеством буквально вынуждена находиться в постоянной динамике, чтобы сохранять свое место в конкурентной борьбе. При этом наиболее перспективным направлением развития в рассматриваемом контексте счи-

тается повсеместное внедрение комплексного механизма управления качеством [2; 4].

Подводя итог анализу европейской системы, кратко обозначим следующее. Европейская система управления качеством является более мягкой и адаптивной в сравнении с американским опытом. Собственно, отсутствие «резкости» в ее характеристиках и позволяют осуществлять долгосрочное прогнозирование, не концентрируясь на скором результате. В целом, нужно отметить, что весь американский менеджмент характеризуется достаточно смелым, бесконтрольным свойством, что предоставляет значительную свободу в действиях участникам процесса управления. Отличается и психологическое восприятие как сотрудниками, так и руководителем (табл. 1). В результате можно говорить о том, что особенности реализации той или иной системы управления качеством накладывают на процессы сами по себе характеристики экономики как таковой. Очевидно, что американская система будет крайне неэффективной в европейских реалиях, а, соответственно, европейские инструменты окажутся неприменимы для американского опыта.

На основе представленного сравнения разница между европейской и американской системами выглядит еще более ощутимой, по некоторым критериям и вовсе диаметрально противоположной. Собственно, такой вывод только подтверждает высказанный ранее по тексту тезис о том, что одна система будет неприменимой в условиях одной экономики, а другая, соответственно, в другой. В этом преимущества данных систем, и в этом же — их недостатки [5].

В заключение отметим также, что существуют и другие модели управления качеством, среди которых особенно выделяется японская как своеобразный эталон в данной области. Актуальна для применения и российская модель, также имеющая свои характерные особенности реализации.

Заключение

В конечном итоге обозначим ключевые результаты проведенного научного исследования.

Управление качеством — процесс, который в XX веке приобрел достаточно широкое практическое распространение и получил еще большее развитие в период становления потребительского общества [3; 5]. Сущность инструментов данной системы заключается в том, что результаты любого производственного процесса должны быть эффективными, позитивными в части удовлетворения потребительских потребностей, а также обладать минимальным процентом брака. В некоторых случаях брак исключается в принципе.

В общемировой практике существует несколько различных актуальных систем управления качеством. В настоящей работе рассмотрены американская и европейская — на примере Германии и Франции. Кратко упомянуты также японская и российская модели, а также иные. Приводится довольно подробная сравнительная характеристика рассматриваемых систем, где отмечается, что по некоторым критериям американская и европейская системы выступают диаметрально противоположными по своим характеристикам. Также в работе акцентируется внимание на то, что одна система будет неприменимой в условиях одной экономики, а другая, соответственно, в другой. В исследовании приводятся аргументы, подтверждающие высказанный выше тезис [7].

В конечном итоге, очевидно, что сегодня любая система управления качеством требует постоянного обновления и совершенствования в связи с регулярно меняющимися внешними и внутренними условиями. Особенно это характерно для европейской модели, которая старается оставаться всегда актуальной и оперативной в части внедрения изменений. Тем не менее, американская система управления качеством также имеет свои существенные преимущества. Иными словами, в современных условиях инновационной экономики уровень конкуренции в технологичности, качестве и стоимости производимой продукции и сопутствующих бизнес-процессов достаточно высок.

Таблица 1. Особенности психологического восприятия систем управления качеством в различных моделях.

Критерий	Американская система	Европейская система
Задача	Производительность	Эффективность
Цель	Поиск способа сделать дешевле	Направленность на постоянное улучшение качества
Отношение к командной работе	Работа = средство	Работа = цель
Место работы в жизни сотрудников	Работа = путь к рационализации	Работа = образ жизни
Корпоративное поведение	Реализуемое, планируемое, неестественное	Естественное
Основа работы	Сознательность	Привычка

Библиографический список

1. Буданова А. И. Анализ соответствия управления качеством компании целям устойчивого развития // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2020. – № 13. – С. 111–115.
2. Вотчель Л. М., Викулина В. В., Кобелева И. В. Оценка рисков субъектов среднего и малого бизнеса // Вестник Университета Российской академии образования. – 2019. – № 13. – С. 141–145.
3. Гагарина С. Н., Иргашев И. А. Управление качеством в организации: эволюция, системный подход // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 10. – С. 114–119.
4. Герцик Ю. Г. Интеграция концепций устойчивого развития и менеджмента качества // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – № 16. – С. 145–156.
5. Кочнев А. А. Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: особенности и перспективы развития // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 1. – С. 5–25. – URL: https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2023/08/elibrary_50365404_81443765.pdf.
6. Кублин И. М. К вопросу о тотальном управлении качеством // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2019. – № 13. – С. 98–105.
7. Манукян Г. А. Зарубежный опыт управления качеством // Теория и практика современной науки. – 2022. – 4 (82).
8. Плеханов А. В. Экономическая эффективность от внедрения системы менеджмента качества // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 15. – С. 106–111.
9. Хайдер М. М. А., Коробов С. А. Инновационная концепция качества 4.0: организационные особенности внедрения // Индустриальная экономика. – 2022. – № 16. – С. 150–154.
10. Юдин С. В., Калинин Н. В., Юдин А. С. Статистические методы управления качеством как часть управленческой культуры // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2022. – № 15. – С. 101–108.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.2:658 DOI: 10.14451/2.199.59

Стратегия обновления продуктовой линейки

© 2025 Власов Марк Павлович

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов и учета.

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна.

E-mail: markvlasov@mail.ru

Ключевые слова: жизненный цикл предприятия, продукции и товара, продуктовая стратегия предприятия, стадии жизненного цикла товара, модель стадий жизненного цикла товара.

Целью статьи является определение основных парадигм, которыми должен руководствоваться предприниматель при управлении жизненным циклом как предприятия, так и выпускаемой продукции. В качестве основного инструмента управления жизненным циклом предприятия предлагается использовать продуктовую стратегию, которая заключается в своевременном обновлении продуктовой линейки. При этом предполагается, что реализация продуктовой стратегии является частью инновационной и инвестиционной политики предприятия. Причем обновление продуктовой линейки должно быть синхронизировано с адаптацией всей архитектуры предприятия из-за внедрения новой технологии, что влечет необходимые изменения, сопровождающие организацию выпуска новой продукции за счет снятия производства не пользующейся спросом номенклатуры. В качестве механизма управления жизненным циклом предприятия предлагается использовать графическую модель обновления товарной линейки и математическую модель – уравнение Ферхюльста.

Введение

Все предприятия, подобно живым организмам, растут и развиваются по действующим объективным законам. Динамика развития предприятия циклична и последовательно проходит ряд упорядоченных этапов [4]. Жизненный цикл предприятия - совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования. Наиболее детализированный и целесообразный вариант концепции жизненного цикла предприятия предложил Ицхак Адизес [1].

Предприятия, проходя через стадии жизненного цикла, демонстрируют систематические и довольно предсказуемые переходы к последую-

щим состояниям, что выливается в эволюцию архитектуры предприятия по мере развития и взаимодействия с окружающей средой и соответствующей трансформацией внутренней среды.

На каждой стадии жизненного цикла предприятия проявляются и накапливаются негативные бюрократические явления, что непосредственно отражается в архитектуре предприятия из-за стремления стабилизировать внутреннюю среду в интересах менеджмента, стремящегося сохранить свои полномочия и избежать излишней ответственности. Поэтому возникает необходимость участия предпринимателя, которому делегируются собственником соответствующие полномочия на проведение реинжиниринга для

нивелирования негативных последствий застоя архитектуры предприятия и приведения ее в состояние, соответствующее экономической обстановке.

Жизненный цикл предприятия во многом определяется располагаемыми конкурентными преимуществами, реализуемыми при выпуске номенклатуры продукции, по которой осуществляет специализация производства. В свою очередь конкурентные преимущества являются следствием рыночной власти или ключевых компетенций персонала и менеджмента, которые возникают благодаря деятельности предпринимателя, создавшего предприятие. [8]

Под рыночной властью понимается способность предприятия влиять на объем продаж своей продукции и цену, по которой происходит реализация. Продолжительность жизненного цикла продукта находится в прямой зависимости от его функционального предназначения, интенсивности использования и сопутствующего физического и морального износа. При этом ряд продуктов может быть подвержен только моральному износу, например, продукты питания. Другие продукты могут быть подвержены только физическому износу, а моральным износом можно пренебречь, например, простейшие слесарные, плотницкие инструменты.

В качестве основного инструмента управления жизненным циклом предприятия предлагается использовать продуктовую стратегию, которая заключается в своевременном обновлении продуктовой линейки. При этом предполагается, что реализация продуктовой стратегии является частью инновационной и инвестиционной политики предприятия. Причем обновление продуктовой линейки должно быть синхронизировано с адаптацией всей архитектуры предприятия из-за необходимости внедрения новой технологии, что влечет сопутствующие изменения, сопровождающие организацию выпуска новой продукции за счет снятия производства не пользующейся спросом номенклатуры [9].

Таким образом, целесообразно рассматривать

обновление продуктовой линейки для товаров, обновление которых вызвано влиянием внешних факторов [6]:

- изменением покупательских предпочтений;
- развитием технологий;
- условиями ведения конкурентной борьбы.

Возможно, что обновление продуктовой линейки может инициироваться внутренними факторами предприятия:

- наличием простаивающего оборудования;
- ростом издержек и себестоимости продукции;
- снижением качества продукции из-за старения технологического оборудования.

В зависимости от экономической ситуации существует несколько вариантов продуктовой стратегии, рассматриваемой с точки зрения обновления номенклатуры [5]:

1. выпуск новинок рынка;
2. выпуск новой для предприятия номенклатуры продукции;
3. расширение продуктовой линейки;
4. обновление продуктовой линейки;
5. репозиционирование номенклатуры продукции;
6. замена номенклатуры более дешевыми аналогами.

Продуктовая стратегия заключается в планируемом обновлении номенклатуры продукции предприятия и является неотъемлемой частью его генеральной стратегии, определяя инновационную и инвестиционную функциональные стратегии предприятия.

Под выпуском новинок рынка понимается производство не имеющих аналогов на рынке продукции, что позволяет создавать новые рынки сбыта. Эта стратегия является весьма рискованной и ее реализацию могут позволить себе крупные корпорации и венчурные предприятия.

Выпуск новой для предприятия номенклатуры заключается в освоении производства продукции, имеющей аналоги, являющейся новой толь-

ко для предприятия. Реализация такой стратегии может потребовать разработки новой технологии, изменения состава используемого оборудования и проведения основательной подготовки производства. Обязательным условием организации производства такой продукции является наличие конкурентных преимуществ и активных усилий для продвижения на рынке.

Стратегия расширения продуктовой линейки выражается в дополнении товарного ряда номенклатурой с новыми функциональными предназначениями и потребительскими свойствами. Необходимость такого обновления чаще всего возникает в связи с реализацией инвестиционной политики предприятия с целью создания новых стратегических зон хозяйствования, которая направлена на увеличение объема выпуска и прибыли, более полного использования технологического оборудования и увеличения доли предприятия на рынке.

Стратегию обновления продуктовой линейки можно связать как минимум с сохранением доли предприятия на рынке, а как максимум с вытеснением конкурентов за счет замены уже выпускаемых видов продукции на аналогичные виды продукции с улучшенными характеристиками и потребительскими свойствами.

Стратегия репозиционирования номенклатуры продукции заключается в изменении (модификации) ассортимента номенклатуры продукции с целью создания новых стратегических зон хозяйствования (новых сегментов рынка, целевых групп потребителей). В этом случае вместо существующего ассортимента продуктовой линейки в новой стратегической зоне хозяйствования предприятие начинает выпускать новый ассортимент той же номенклатуры продукции.

Стратегия замены номенклатуры более дешевыми аналогами направлена на уменьшение издержек с целью снижения себестоимости продукции при сохранении их функционального предназначения и потребительских свойств. Такая политика позволяет сохранить или даже увеличить прибыль предприятия за счет увеличения

объема реализации обновленной номенклатуры из-за более низких цен.

Независимо от вышеуказанных стратегий политика обновления номенклатуры и ассортимента продукции ставит своей целью поддержание конкурентоспособности предприятия, за счет: [10]

- усиления репутации предприятия как новатора на рынке;
- удержания существующей доли рынка предприятия;
- освоения новых стратегических зон хозяйствования (СЗХ);
- повышения эффективности организации производства и улучшения технологии предприятия;
- ускорения оборачиваемости оборотных средств предприятия;
- расширения и увеличения каналов сбыта продукции за счет организации дистрибуции;
- увеличения производственных мощностей за счет «расширки узких мест» предприятия.

Непосредственной целью обновления продуктовой линейки предприятия можно считать:

- увеличение объема выпуска и реализации продукции за счет привлечения новых клиентов;
- сохранение объема выпуска и реализации продукции за счет удержания имеющихся клиентов;
- повышение конкурентоспособности предприятия для увеличения прибыли;
- повышение рентабельности бизнеса для увеличения прибыли.

Необходимость освоения выпуска новой номенклатуры и обновленного ассортимента продукции можно связать с тем или иным этапом жизненного цикла как предприятия, так и его продукции. В этой связи наиболее целесообразно рассматривать жизненный цикл продукции, поскольку его проще прогнозировать, ориентируясь на тенденции изменения объема продаж аналогичных товаров не только собственных, но и конкурентов. В данном случае статистическое

наблюдение за этими тенденциями позволяет оперировать большим количеством данных.

В рамках рассматриваемой проблемы целесообразно разделить жизненный цикл продукта и товара. Жизненный цикл продукта включает период его создания и производства. Под жизненным циклом товара предлагается рассматривать период времени его обращения на рынке, начиная с момента выхода и заканчивая уходом с рынка (рис. 1). В жизненном цикле товара выделяют стадии [3]:

- внедрения (начало производства и реализации на рынке);
- роста объемов выпуска и реализации;
- зрелости (достижение максимальной величины прибыли из-за достижения максимального объема выпуска и реализации товара на рынке);
- спад – падение объемов реализации и объемов выпуска из-за падения спроса на этот продукт и уход с рынка.

До стадии внедрения по продукту должны быть проведены необходимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, осуществлена разработка конструкторско-технологической и проектно-сметной документации, а также завершены строительные-монтажные и пуско-наладочные работы, подготовка производства. На стадии внедрения жизненного цикла начинается выпуск продукции в промышленных масштабах и ее реализация. Окончанием стадии внедрения является достижение точки безубыточности, то есть тот момент, в который наконец появляется прибыль от внедряемого на рынок товара.

Таким образом началом стадии роста в жизненном цикле товара можно считать точку безубыточности. Стадия роста характеризуется наращиванием объема выпуска и реализации товара, что сопровождается освоением введенных производственных мощностей. Стадии внедрения и роста характеризуются все увеличивающимися инвестициями в оборотные средства предприятия из-за непрерывного наращивания

объемов выпуска.

Окончание стадии роста и переход к стадии зрелости характеризуются падением темпов роста продаж, а также началом этапа насыщения рынка этим продуктом и достижением максимальной загрузки производственных мощностей. Поэтому, чтобы компенсировать будущее падение объемов продаж и прибыли необходимо к этому моменту иметь продукт, который заменит предшествующий на рынке. Продукт на этапе зрелости будет демонстрировать наибольший объем выпуска и продаж, а также будет генерировать максимальную прибыль. Это позволяет использовать часть поступающей на стадии зрелости выручки для финансирования внедрения на рынок нового (обновленного, модернизированного) товара, то есть к этому времени новый товар уже должен вступить на рынок, так как именно в этот момент:

- отмечается падение темпов роста сбыта существующего товара;
- поступление прибыли от реализации товара достигает своего максимума.

Предприятие, вынужденное заниматься обновлением своей продуктовой линейки, должно прогнозировать не только продолжительность разработки нового продукта, но и управлять жизненным циклом уже существующего на рынке своего товара.

Для определения товара, который будет сниматься с производства, целесообразно использовать матрицу БКГ (рис. 2)

Планирование поступления нового товара на рынок непосредственно связано с планированием продолжительности проектирования и подготовки производства с одной стороны, а с другой – определения момента внедрения этого товара на рынок.

Прогнозирование продолжительности проектирования продукта является прерогативой не только заказчика, но и главного конструктора. С этой целью заключается контракт с главным

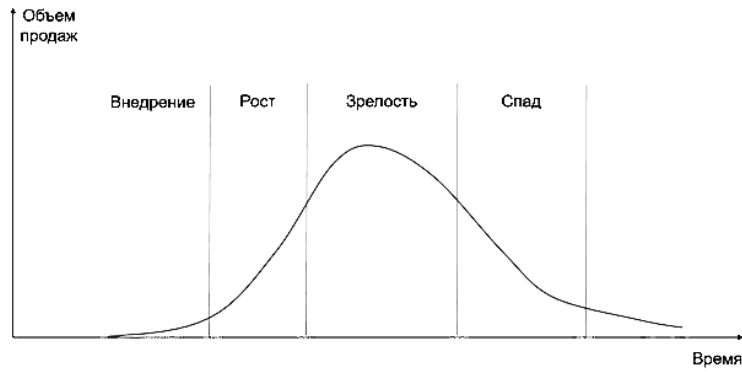


Рис. 1. Стадии жизненного цикла товара.

Темпы роста рынка	↑ высокий	«проблема»	«звезда»
	↓ низкий	«собака»	«дойная корова»
		← малая	→ высокая
		Относительная доля на рынке	

Рис. 2. Матрица БКГ.

«проблема» — стадия «внедрение» жизненного цикла продукции; «звезда» — стадия «рост» жизненного цикла продукции; «дойная корова» — стадия «зрелость» жизненного цикла продукции; «собака» — стадия «спад» жизненного цикла продукции.

конструктором на создание конструкторско-технологической документации на новый продукт.

Причем параметры и компоненты изделия в явном виде фигурируют в техническом задании на проектирование. В связи с этим становится возможным определить необходимость и объем строительно-монтажных работ, что позволяет параллельно с созданием конструкторско-технологической документации осуществлять создание проектно-сметной документации и затем начать проведение строительно-монтажных работ. Для разработки проектно-сметной документации, начала проведения строительно-монтажных и пуско-наладочных работ достаточно наличия технического проекта на продукт и 20% рабочей документации.

Следовательно, возникает задача управления жизненным циклом продукта и его присутствием на рынке, что можно трактовать как жизненный цикл товара.

Продолжительность жизненного цикла современных товаров значительно превышает сроки их морального и физического старения, что и вызывает необходимость обновления номенклатуры или ассортимента по мере снижения выручки и прибыли от объемов выпуска и реализации того или иного товара из продуктовой линейки. Процесс обновления продуктовой линейки можно представить в виде последовательной и своевременной смены товаров на основе их жизненных циклов в виде «графа-дерева», представленного на рисунке 3. Особенностью представленной модели является синхронизация жизненного цикла товара с процессами его финансирования на стадии внедрения и роста за счет использования прибыли на стадии зрелости уже существующего на рынке товара. При этом предполагается, что стадии жизненного цикла товаров соизмеримы.

В соответствии с определением Котлера, граф

обновления товарной линейки иллюстрирует процесс смены поколений товаров предприятия как «процесс развития продаж и получения прибылей, состоящий из четырех этапов: этапа выведения на рынок, этапа роста, этапа зрелости и этапа упадка» [7].

В случае прогнозируемой невозможности наращивания выручки и прибыли от продажи существующего товара, необходимо перейти к разработке нового продукта. После очередной смены товара в случае его удачного выхода на рынок, должно фиксироваться увеличение выручки и прибыли. Таким образом, задачей предприятия является определение периода, в котором следует начинать внедрение нового товара на рынке. В случае ошибочного определения этого периода, предприятие в будущем рискует понести упущенную финансовую выгоду:

- если начало разработки позднее этой даты и предприятие не укладывается в сроки, то возможно, в лучшем случае, потеря части выручки и прибыли из-за снижения спроса (существующий продукт является не конкурентоспособным), что приводит к упущенной финансовой выгоде, а в худшем случае – к потере стратегической зоны хозяйствования;
- если новый продукт появляется раньше запланированного, то возникает необходимость прекращения продаж замещаемого продукта, хотя еще продолжается прирост доходов от его продажи (стадия зрелости жизненного цикла товара), что можно рассматривать как упущенную финансовую выгоду.

Все эти предположения о начале разработки нового продукта базируются на предположении, что интенсивность разработки и, соответственно, затраты фиксированы. В большинстве случаев существует возможность интенсификации проектирования продукта и проведения необходимых строительно-монтажных работ за счет параллельного выполнения многих работ. Это позволяет предполагать, что интенсивность выполнения работ и, соответственно, затрат лежит в довольно широких пределах. Отсюда следует, что продолжительность разработки также мо-

жет меняться.

Можно предполагать, что граница между стадией роста и зрелости как раз и знаменует необходимость внедрения на рынок нового продукта. На стадии внедрения еще требуются инвестиции на расширение производства нового продукта, что и обеспечивает стадия зрелости уже существующего на рынке товара. Именно падение темпов роста выручки и прибыли существующего на рынке товара должно служить сигналом начала внедрения нового продукта.

Причинами начала разработки нового продукта могут быть:

1. прогнозируемые периоды падения темпов роста продаж нескольких следующих друг за другом плановых периодов, с учетом сезонных колебаний и динамики изменения выручки.
2. затраты на обновление продукта настолько велики, что могут не оправдать прирост ожидаемого дохода.
3. прогнозируемое появление на рынке новых товаров конкурентов, приводящих к снижению объемов продаж товаров предприятия.

Для прогнозирования вывода на рынок нового товара предлагается модель жизненного цикла товара, уже существующего на рынке. В качестве такой модели целесообразно использовать уравнение Ферхюльста, более известное как логистическая функция:

$$l(t) = \frac{P}{1 + e^{-k(t-t_0)}}, \quad (1)$$

где $l(x)$ – динамика изменения объема продаж (выручки); P – максимальное планируемое объёма продаж (выручки); k – темп роста по логистической функции, который предполагается равным единице; t_0 – период в котором расположена точка перегиба, значение аргумента t в середине кривой $l(t)$. Это граница в жизненном цикле товара между стадией роста и зрелости. В этой точке первая производная данной функции достигает максимума, а вторая производная равна нулю.

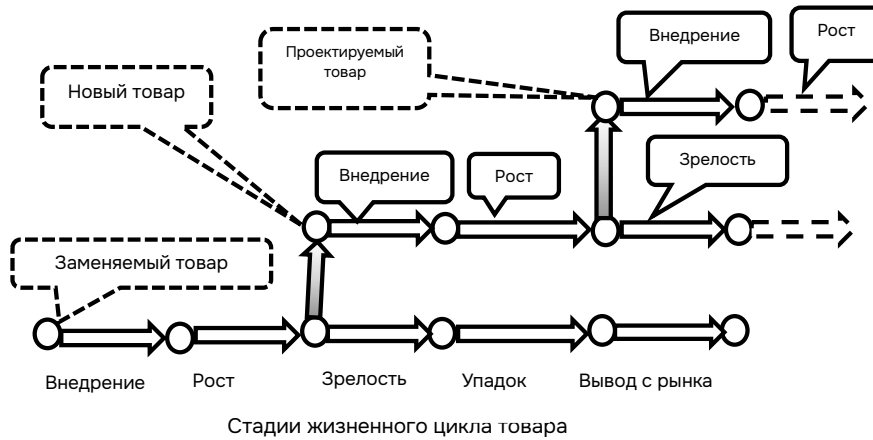


Рис. 3. Графическая модель обновления товарной линейки.

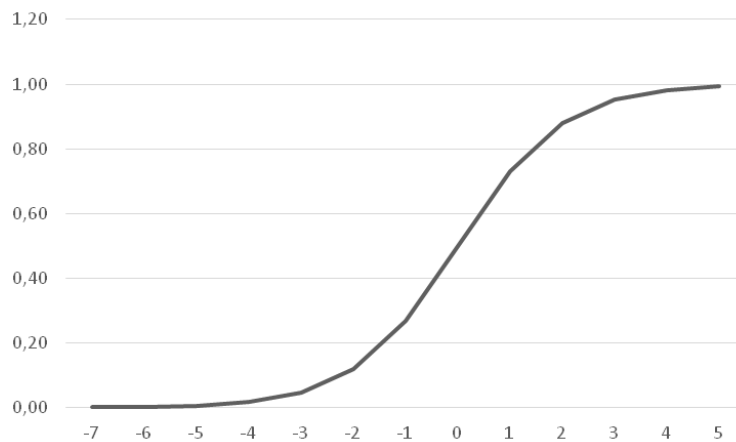


Рис. 4. Модель начальных стадий жизненного цикла продукта.

Это уравнение обладает двумя важными свойствами:

- при значениях $t < t_0$ функция $l(t)$ резко возрастает, что соответствует стадиям внедрения и роста жизненного цикла товара;
- при значениях $t > t_0$ — приближается к определенному пределу P , что связано с началом стадии зрелости, при которой объем продаж приближается к максимуму и соответствует достижению почти полного освоения мощностей по выпуску товара.

Первая производная логистической функции имеет вид [2]

$$\frac{dl}{dt} = l(t) \cdot (1 - l(t)). \quad (2)$$

При прогнозировании периода (точки) перехода

от стадии роста к стадии зрелости (точки перегиба) достаточно воспользоваться имеющейся статистикой как по товарам, уже завершившим свой жизненный цикл, так и по имеющимся данным по стадиям внедрения, роста и зрелости присутствующих на рынке товаров. Такая информация необходима для прогнозирования продолжительности периода освоения мощности по выпуску нового товара и, соответственно, достижения объема продаж, близких к максимальному. Следует отметить, что предприятием планируется начало периода внедрения товара на рынок, а также период выхода на проектную мощность производства этого товара. Таким образом при прогнозировании становится известным (рис. 4):

- $l(t_1) = 0$, где t_1 — период начала стадии внедрения товара на рынок;

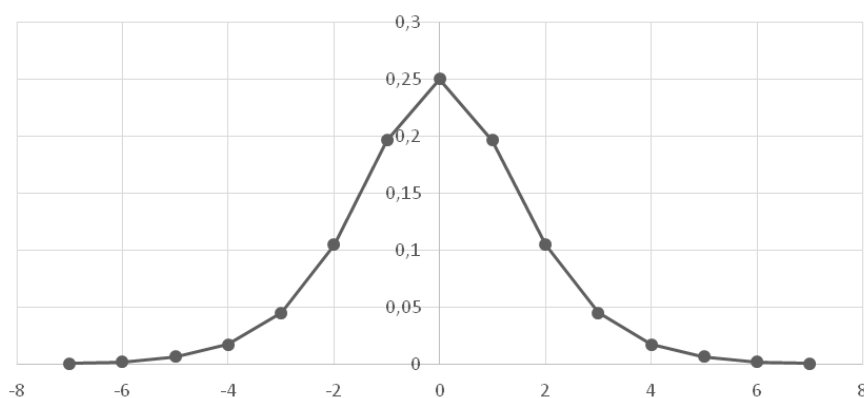


Рис. 5. График первой производной функции $I(t)$.

– $I'(t_2) = 0$, где t_2 – период достижения максимума выпуска продукции.

Предполагается, период достижения максимума выпуска продукции совпадает с периодом получения максимума выручки и прибыли. Этих двух точек достаточно для определения периода t_0 , где достигается максимум первой производной, тем самым определяется период внедрения на рынок нового продукта взамен рассматриваемого. В этот момент отмечается снижение темпа наращивания оборотных средств, необходимых для стремительного наращивания объема продаж. С другой стороны, в этот же момент наращивается объем выручки и прибыли, что позволяет финансировать внедрение на рынок нового продукта. В приведенном на рисунке 4 примере $t_0 = 0$.

График первой производной рассматриваемой функции $I(t)$ достигает максимума в той же

точке $t_0 = 0$ (рис. 5).

Следовательно, начало внедрения новой продукции на рынке определяется как середина продолжительности планируемого выхода на проектную мощность уже существующего товара. Период планируемого выхода на проектную мощность включает стадии внедрения, роста и часть этапа зрелости жизненного цикла существующего товара.

Таким образом, прогнозирование начала внедрения нового товара на рынок заключается в определении момента достижения полного освоения мощностей по выпуску предшествующего продукта, который совпадает с периодом максимума объема продаж этого продукта. При таком подходе оказывается достаточно прогнозирования или планирования периода достижения полного освоения мощностей по выпуску предшествующего продукта.

Библиографический список

1. Адизес И. Управление жизненным циклом компании: как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. – Альпина Паблишер, 2022. – 514 с.
2. Алгоритм обратного распространения. Приложение С. Производная сигмоида. – URL: http://www.habarov.spb.ru/lab_nnet/nn_js_lab/content/nn_js_backprop.html.
3. Баканов С. А. Перспективы использования теории «жизненного цикла товара» в историко-экономических исследованиях. Вестник Челябинского государственного университета. – 2009.
4. Берг Д. Б., Ульянова Е. А., Добряк П. В. Модели жизненного цикла : учебное пособие. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 74 с.
5. Дубоносова А. Н., Бушнев С. М. Составляем бюджет на маркетинг на основе маркетингового плана // Планово-экономический отдел. – 2024. – № 12.
6. Королева А. Продуктовая линейка: что это, зачем нужна и из чего состоит. – URL: <https://skorozvon.ru/articles/produktovaya-lineyka-cto-eto-zachem-nuzhna-i-iz-chego-sostoit>.
7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг Менеджмент. – СПб. : Питер, 2018. – 848 с.

8. Куренков А. Л. Учет влияния факторов изменений бизнес-среды на эффективность продуктовой линейки коммерческого предприятия при цифровой трансформации // Вестник НГУЭУ. – 2024. – № 3. – С. 95–106.
9. Хромова И. Н., Брык В. Ю., Зеленская А. М. Оптимизация ассортимента выпускаемой продукции при планировании производственной программы организации // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – 40(2). – С. 296–302.
10. Хромова И. Н., Карпенко И. С., Третьякова В. В. Принятие управленческих решений по планированию ассортимента продукции // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – 37(5). – С. 302–307.

УДК 33 DOI: 10.14451/2.199.68

Принципы управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз

© 2025 Зарипов Разиль Равилевич

Аспирант. Московская международная академия, Москва, Ведущий аналитик, Департамент стратегии и развития. ООО КИОН.

E-mail: rrazil.zaripov@gmail.com

Ключевые слова: киноиндустрия, управление проектами, медиафраншизы, франшиза, современное состояние, принципы управления, общая характеристика.

В настоящей научной работе автор кратко анализирует особенности применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз. Для этого автор, прежде всего, рассматривает общие характеристики отечественной киноиндустрии на современном этапе, включая статистические показатели. Далее автор исследования переходит уже к рассмотрению медиафраншиз непосредственно, анализирует конкретные примеры, изучает принципы управления. В заключении научной статьи автор также отмечает очевидную перспективность данного направления для всего современного российского кинопроизводства в целом, его значительный потенциал для будущего киноиндустрии. **Объектом исследования являются** особенности применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз. **Целью исследования является** комплексный, последовательный анализ особенностей применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз. **Методы исследования:** компаративистский, сравнительный анализ, диалектический, статистический, математический, обобщение, конкретизация, систематизация, дедукция, иные методы теоретического и практического уровней научного познания. **Научная новизна исследования** заключается в подготовке комплексного исследования, формировании авторских выводов относительно особенностей применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз. Таким образом, данная научная статья будет полезна теоретикам, практикам, обучающимся и профессорско-преподавательскому составу гуманитарных и иных направлений подготовки, а также более широкому кругу читателей, интересующихся вопросами применения принципов управления реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншиз в целом.

Отечественная киноиндустрия сегодня переживает качественно новый этап развития. Начиная с 1990-х годов, российское кинопроизводство вступило в период конкуренции с зарубежной продукцией, и до недавнего времени довольно

часто российское кино оказывалось не в лидерах рейтинга. Однако в 2022–2023 годах после запретов на показ иностранной кинопродукции в отечественном прокате и отсутствия легальных трансляций российское кино получило уни-

кальный шанс на полное покрытие кинорынка. И, как показывают статистические данные за последние годы, ему это вполне удалось.

Отечественные кинокомпании быстро адаптировались к новым условиям, это можно наблюдать хотя бы по показателям минувшего года (рис. 1).

Так, всего за год в России было произведено 134 различных кинопродукта (более 10 фильмов в месяц), причем большую часть из них составляют драматические и анимационные фильмы, выпущенные примерно в одинаковом количестве. Наименьший процент составляют фильмы в жанре фэнтези, хотя с технической точки зрения, учитывая высокую степень привлечения инновационных технологий и ИКТ-инструментов, сегодня производство продукции в таком жанре гораздо проще, чем раньше [3; 5].

Важно не только то, что кинопродукция производится в значительном количестве, но также и то, что итоговый продукт оказывается крайне востребован у зрителей. Например, в начале 2023 года показатели зрительской востребованности «Чебурашки» побили все возможные рекорды. Кроме того, в течение года высокие данные по зрительской аудитории имели также, например, «Теща» и «Вызов» – порядка 60 тысяч долларов, 15 и 12 тысяч долларов, соответственно. В 2024 году по отечественным кинопродуктам мы можем наблюдать аналогично высокие показатели (рис. 2).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что современный отечественный кинорынок постепенно стабилизируется и приобретает уникальные черты. Например, как видно из приведенных выше данных, неожиданно высокие сборы традиционно показывают анимационные фильмы, что, собственно, и порождает такой значительный процент производства кинопродукции.

Тем не менее, иностранный кинематограф не исчез с отечественного кинорынка. Например, в 2023 году четвертая часть «Джона Уика» суммарно собрала в прокате порядка 7,5 тысяч долларов. Также высокие показатели наблюдались у нового «Человека-паука», «Барби» и ряда

других фильмов иностранного производства. Подобное можно наблюдать и в статистике минувшего года [7].

При этом стали более востребованными в отечественной киноиндустрии франшизы. Если ранее их наличие в российском кино было скорее исключением, чем правилом, то сегодня кинокомпании активно используют данный инструмент. Приведем примеры наиболее популярных отечественных медиафраншиз:

- «Король и Шут» (2023–наст. вр.);
- «Майор Гром» (2023–наст. вр.);
- «Три богатыря» (2004–2021 годы);
- иное.

Одной из моделей универсального продукта, способного всесторонне охватывать аудиторию, стали продолжительные медиапроекты, которые получили название медиафраншизы. Данный термин обозначает совокупность связанного между собой медиаконтента, как правило, в виде серий (линейки медиапродуктов), основанного на каком-либо художественном произведении. В основу медиафраншизы может быть положен кинофильм, театральная постановка, произведение изобразительного искусства, литературный текст, музыкальное произведение или видеоигра, представляющая собой объект виртуальной художественной культуры.

Отметим ключевые особенности медиафраншизы как одного из продуктов киноиндустрии. Во-первых, это узнаваемость бренда. Это может быть единый сюжет или какие-то его отдельные элементы, которые встречаются в различных частях медиафраншизы, одни и те же персонажи или какие-то сюжетные фрагменты, которые гармонично переходят из одной части в другую. На практике это приводит к удержанию зрительского внимания, к повышенной востребованности кинопродукции у зрительской аудитории [4].

Во-вторых, это высокая степень коммерческого интереса, возможности монетизации. Например, успех того же «Майора Грома» привел к появлению широкого перечня брендированной продукции: футболки, книги, фигурки персонажей

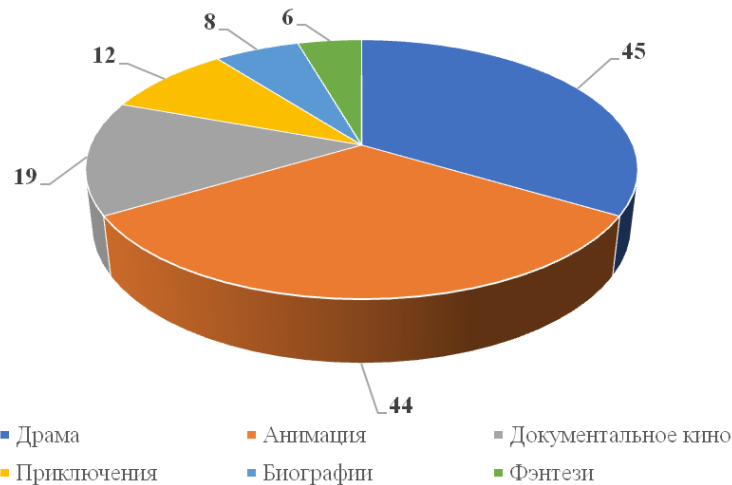


Рис. 1. Количество выпущенных за 2024 год кинопродуктов (по статистике Интернет-портала «Кино-театр.ру»).

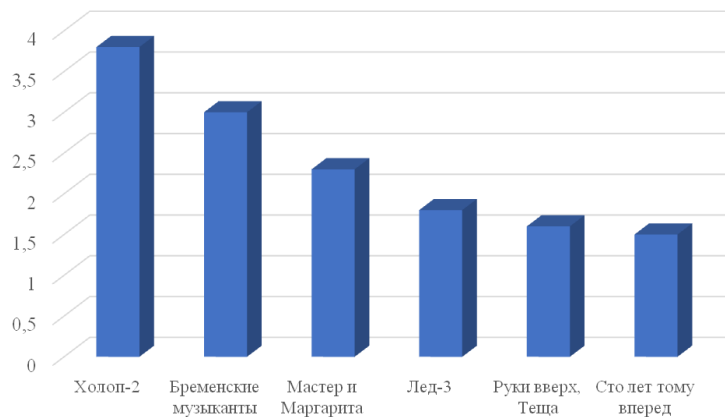


Рис. 2. Топ-7 самых кассовых отечественных фильмов по итогам 2024 года (по статистике Интернет-портала «Кино-театр.ру») – в млрд рублей.

и т.д. Популярность медиафраншизы «Король и Шут» привела к повышению спроса на брендированную продукцию, связанную не только с сериалом, но и с музыкальной группой.

В-третьих, это возможность создания сиквелов и спин-оффов. Этому способствуют, опять же, незавершенный сюжет, возможность использования одних и тех же героев для других сюжетных линий и другие варианты применения уже привычной киносхемы. Кроме того, не исключается использование сюжетов, персонажей, отдельных элементов в индустрии видеоигр, при создании книг, журналов и другой продукции. У истинных поклонников франшизы и такая продукция пользуется популярностью. Также здесь

необходимо говорить о возможности создания линейки и других медиапродуктов [2].

В-четвертых, это возможность создания новых медиамиров и даже уникальных жанров. Так, легендарные «Звездные войны» дали старт такому жанру как космическая опера, который остается востребованным и в настоящее время.

Иными словами, медиафраншиза при грамотном подходе к организации производства, маркетинговой кампании и работе со зрительской аудиторией может дать кинопроизводителю качественно новый скачок в показателях, предоставит широкие возможности для коммерциализации. Однако обратим внимание, что для получения такого результата важно грамотное управление

продуктом.

В связи с этим обратим особое внимание на принципы управления реализацией продукции медиафраншиз. Во-первых, это системность. Как само по себе производство кинопродукта – это определенная система последовательных этапов, каждый из которых стратегически важен как самостоятельная единица и как часть совокупности [1; 3]. Аналогичным образом необходимо действовать и в отношении управления реализацией продукта. И если с одиночными представителями индустрии это сделать проще, то медиафраншизы, как уже отмечалось выше, довольно быстро приобретают определенную зрительскую аудиторию, которую достаточно четко можно идентифицировать по возрастным, социальным, иным характеристикам. Соответственно, именно на данную группу и делается ключевой акцент в управлении реализацией. Поэтому медиафраншиза во всех ее направлениях реализации ориентирована на конкретную группу зрителей, с которой необходимо более точно работать, исследовать их запросы и потребности, поддерживать интерес, получать обратную связь и постоянно анализировать разного рода показатели. Это приводит к тому, что кинопроизводитель устанавливает более тесную связь между конкретным кинопродуктом и его непосредственным зрителем.

Принцип последовательности. Очевидно, что общность сюжета, персонажей, других элементов системы должны быть сохранены. В первую очередь, это необходимо сделать для того, чтобы не разочаровать зрителя, не дать ему потерять смысловую нить. Например, в первой части франшизы один из центральных персонажей умирает, поскольку производители не планировали выпускать продолжение истории. Однако повышенный интерес со стороны зрителей привел к тому, что продюсеры изменили свое мнение. Более того, исследования показали, что именно умерший персонаж был наиболее интересен публике. Возникает ожидаемый вопрос: что делать с ним? С одной стороны, было бы логично «воскресить» персонажа, продолжить

сюжетную линию с ним. Однако одновременно зрителю необходимо объяснить, как это произошло, причем сделать это правдоподобно, чтобы зритель не был разочарован и у него не возникало ощущения, что его обманывают. Сделать это необходимо как на стадии кинопроизводства (в частности, это грамотная работа со сценаристом, режиссером), а также и на стадии реализации продукта – например, в рамках кампании продвижения заявить, что персонаж будет воскреснут, дать интригующее начало для зрителей [5].

К этому же принципу относится стратегическое планирование. Очевидно, что необходимо заранее предусмотреть различные варианты реализации медиафраншизы, ее распространения, а также взаимодействия с аудиторией. Это же касается правила «не сжигать мосты», т.е., не устанавливать заранее барьеры, которые в дальнейшем кинопроизводитель не сможет легко преодолеть. Приведенный выше пример в полной мере подтверждает данный тезис.

Принцип сотрудничества и партнерства. Это относится как к правообладателям, так и к другим заинтересованным лицам. Например, в части работы со зрителем это касается всевозможных фан-клубов и фандомов. Зачастую у медиафраншизы может быть официальный фандом, который имеет прямой выход на создателей фильма, находится с ними в контакте. Это удобно, поскольку зрители получают быструю, качественную обратную связь по тому или иному важному вопросу и видят заинтересованность в себе со стороны производителей медиаконтента, могут оказывать влияние на итоговые результаты. Это позволяет делать франшизу более интересной, востребованной у зрителя, коммерчески востребованной. Что касается партнеров, то здесь партнерская сеть может быть крайне широкой – в зависимости от того, какие конкретные цели перед собой ставит конкретный кинопроизводитель, насколько он заинтересован в производстве брендированной продукции, иных вариантах продвижения франшизы и т.д. Партнерами в том числе могут выступать и иностранные

компании, например, если кинопроизводитель заинтересован в реализации брендированной продукции за рубежом или в организации кинопроката в зарубежных странах [3].

Принцип интеграции, который подразумевает грамотную и эффективную интеграцию различных медиаформатов. Как уже отмечалось выше, в рамках производства медиафраншизы спектр изготавливаемой продукции может быть крайне широким: книги, журналы, брендированные материалы, медиапродукты в различных форматах и другое. Все это подразумевает наличие определенной системы, где каждый продукт – самостоятельный элемент со значительной собственной ценностью, но наибольший эффект дает грамотное сочетание. Например, это касается выбранного дизайна. Логично, что журналы, брендированная продукция, книги и другое должны быть разработаны в одинаковой цветовой гамме, с одинаковыми отличительными элементами, причем должна прослеживаться непосредственная связь с самой франшизой. Например, «Майор Гром» – это про холодные, жесткие, серьезные элементы, про темные тона с обязательным упоминанием центральных персонажей кинофраншизы. Анимационная серия «Три богатыря» – это про забавных, трогательных персонажей с яркими чертами, комических, но серьезных одновременно. Иными словами, любой из продуктов – это часть определенной системы, и эта характеристика обязательно должна быть очевидной для каждого зрителя.

Кратко выделим также некоторые другие актуальные принципы управления:

- принцип адаптации контента;
- принцип законности и управления интеллектуальной собственностью;
- принцип управления финансами;
- принцип гибкости и адаптации;
- принцип инновации и креативности;
- иное [4; 8].

Таким образом, как видно из перечисленной выше системы принципов, управление реализацией проектов киноиндустрии на примере ме-

диафраншизы – это сложный, многосоставный процесс, и уникальность реализации организационно-управленческих функций в таком производстве обладает определенными особенностями, которые возникают на основе характеристик самой по себе медиафраншизы. Очевидно, что главное свойство медиафраншизы – это ее долгосрочный характер, и кинопроизводителю необходимо учитывать это условие на каждом этапе разработки франшизы и ее последующей реализации. В свою очередь, грамотный подход к такой деятельности позволит не только достигнуть качественные результаты в моменте, но и создать позитивные предпосылки для дальнейшего развития кинопроекта.

В заключение работы обозначим ключевые выводы по представленной теме исследования.

Прежде всего, в статье отмечаются сущность и отличительные особенности медиафраншизы как таковой. На медиаиндустрию понятия франшизы и франчайзинга распространились в связи с необходимостью передачи прав на коммерческое использование объектов интеллектуальной собственности. Культурные отрасли, которые не относятся исследователями к медиаиндустрии, такие как театральные или концертный бизнес, также производят серийные проекты, на практике называемые медиафраншизами [2; 6].

В исследовании выделяются ключевые характеристики медиафраншизы в кино как таковой:

- узнаваемость бренда;
- высокая степень коммерческого интереса, возможности монетизации;
- возможность создания сиквелов и спин-оффов;
- возможность создания новых медиамиров и даже уникальных жанров;
- иные.

В работе медиафраншизы в российском кинематографе рассматриваются на примерах трех наиболее известных продуктов – это «Король и Шут», «Три богатыря» и «Майор Гром». Некоторые из данных франшиз реализуются и в настоящее время.

Справедливо отмечается, что коммерческий успех при реализации медиафраншиз в значительной степени зависит от грамотного управления ими. В связи с этим повышается актуальность реализации системы принципов управления реализацией проектов киноиндустрии в области медиафраншиз. Так, в работе наиболее детально исследуются следующие принципы:

- системность;
- последовательность;
- стратегическое планирование;
- сотрудничество и партнерство;
- интеграция и иные [10].

Кратко перечисляются также и некоторые другие актуальные на практике принципы.

В завершение исследования хотим сделать вывод о том, что управление реализацией проектов киноиндустрии на примере медиафраншизы – это сложный, многосоставный процесс, и уникальность реализации организационно-управленческих функций в таком производстве обладает определенными особенностями, которые возникают на основе характеристик самой по себе медиафраншизы [3]. Рассмотренные в научной статье практические примеры подтверждают данный тезис и делают логичным предположить, что в дальнейшем в отечественном кино медиафраншизы продолжают оставаться популярными, востребованными у зрителей, а их производство в скором времени продолжится.

Библиографический список

1. Войтова Л. М., Хранилова Д. А. Динамика показателей развития российской индустрии кино и анимации в настоящее время // Инновационный дискурс развития современной науки : Сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2 ноября 2023. – Петрозаводск : Новая наука. – С. 8–19. – URL: <https://sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv-konferencij/KOF-902.pdf#page=8>.
2. Дождигов А. В. Повышение эффективности государственной политики в сфере кинематографа с помощью машинного обучения // Наука телевидения. – 2024. – № 10. – С. 108–117.
3. Зарипов Р. Р. Принципы управления реализацией проектов киноиндустрии России на примере онлайн-кинотеатров // International Journal Of Professional Science. – 2024. – № 11. – URL: <http://scipro.ru/article/01-11-2024>.
4. Лайков А. Ю. Управление продюсерскими проектами на основе управления рисками. – URL: https://research.nevafilm.ru/public/research/articles/laikov_project_management.pdf.
5. Макашова В. В., Лошманова А. И. Тенденции развития кроссмедийных практик в условиях цифровой трансформации // МедиаВектор. – 2024. – № 9. – С. 100–107.
6. Пахомов А. С., Лымарева О. А. Аналитические аспекты индустрии большого кино // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 13. – С. 111–119.
7. Эль-Бакри Т. В. Медиафраншиза как тренд развития аудиовизуальной индустрии на примере высокодоходной кинопродукции // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. – 2022. – № 7. – С. 89–96.
8. Эль-Бакри Т. В. Развитие российской аудиовизуальной индустрии на этапе цифровой трансформации // Медиаальманах. – 2022. – № 11. – С. 156–167.
9. Эффективное управление проектами в киноиндустрии. – URL: <https://profi-soft.kz/articles/effektivnoe-upravlenie-proektami-v-sfere-kinoindustrii-s-pomoshchyu-bitriks-24>.
10. Якушева С. В. Бизнес-модель для киноиндустрии. – URL: <https://bibs-science.ru/articles/ar729.pdf>.

ECONOMIC AND LAW ISSUES

Nº1 (199)
2025

Editorial Council:

A. P. Torshin – Candidate of Law, Deputy Chairman – State Secretary of the Bank of Russia, Chairman of the Editorial Board of the Journal “Economic and Law Issues”

E. M. Ashmarina – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Legal Support of Economic Activity of the Russian State University of Justice, Editor-in-Chief of the Journal “Economic and Law Issues”

A. G. Lisitsyn-Svetlanov – Doctor of Law, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences

V. N. Viktorov – Doctor of Economics, Professor, Head of the Center for Special Programs at St. Petersburg Mining University

Yu. V. Golik – Doctor of Law, Professor of the Department of Criminal Law and Criminology of the Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation

S. N. Silvestrov – Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Director of the Economic Policy Institute and the problems of economic security, Professor of the Department of World Economy and World Finance of the Financial University under the Government of the Russian Federation

A. A. Liverovsky – Doctor of Law, Professor at the Department of Constitutional and Administrative Law of the National Research University Higher School of Economics in St. Petersburg

The journal is included in the list of the Higher Accreditation Committee of The Ministry of Education and Science of Russia of the leading scientific journals and publications issued in the Russian Federation, where the main scientific results of the scientific theses for the degrees of Doctor and Candidate of Science can be found

Founder: LLC “Economic Sciences”

Address: 125057, Moscow, Chapaevskii per. 3-775

E-mail: info@law-journal.ru

WWW: <http://law-journal.ru>

Tel.: +7(995)4844669

The Certificate of registration of mass media:

ПИ № ФС 77-31419 from 06.03.2008

Subscription index 70180

ISSN 2072-5574

Issue date 01.01.2025

Format 60×84/8, printed signatures 11.39

500 copies

Printed by “24 Print” Ltd

Editorial Board:

E. M. Ashmarina – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Legal Support of Economic Activity of the Russian State University of Justice, Editor-in-Chief of the Journal “Economic and Law Issues”

O. Yu. Bakaeva – Doctor of Law, Professor of the Department of Financial, Banking and Customs Law of the Saratov State Law Academy

V. V. Bolgova – Doctor of Law, Professor, First Vice-Rector for Academic and Educational Work, Head of the Department of Theory and Philosophy of Law, Samara State University of Economics

A. A. Pavlushina – Doctor of Law, Professor

S. A. Makhosheva – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department “Regional Management” of the Institute of Informatics and the problems of regional management of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences

V. V. Simonov – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Church History, Moscow State University named after M. Lomonosov

I. A. Shulyatyev – PhD in Law, Senior Lecturer at the Department of International and European Law, Institute of Legislation and Comparative Law under the Government of the Russian Federation

A. A. Alekseev – Doctor of Economics, Professor, Director of the Center for Innovative Development, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, St. Petersburg State University of Economics

V. P. Ponka – Doctor of Law, Professor of the Department of Civil Law, Process and Private International Law of the Peoples' Friendship University of Russia

M. F. Gus'kova – Doctor of Economics, Professor at the Institute of Paths, Construction and Structures of the Russian University of Transport (MIIT)

P. V. Pavlov – Doctor of Economics, Doctor of Law, Associate Professor, Director of the Institute of Management in Economic, Ecological and Social Systems of the Southern Federal University

R. I. Khansevyarov – Doctor of Economics, Professor of Samara State University of Economics

Chief Editor:

E. M. Ashmarina – Doctor of Law, Professor

CONTENTS

ECONOMIC THEORY 78

Ageeva G. E., Sinekopov A. N., Belozarov M. E. Comparative analysis of the application of corporate goals as a means of legal regulation: global and russian experience 78

Kuznetsov A. R., Eriashvili N. D. Theoretical basis of the institute of reorganization of legal entities... 80

Vasyanina E. L. Financial science in the era of global change 81

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY 83

Bezchinsky G. Y., Butov M. Ya. Strategies for improving staff performance in sports commercial organizations: a practical approach 84

Churilova I. G., Usmanova K. R. Hotel franchising in domestic tourism in Russia 86

Dyatlov G. A., Butov M. Ya. The effectiveness of the personnel management system in existing organizations: analysis of changing factors and development of strategies to optimize human resources 88

Dzhioev P. V., Krasnikov A. V. Digital Transformation of Public Administration: Assessing Digital Maturity and Development Directions 90

Egorov M. V., Zlobina N. V. Experience in applying quality management tools in small and medium enterprises in the USA and European countries 92

MANAGEMENT 94

Vlasov M. P. Product line renewal strategy..... 95

Zaripov R. R. Principles of implementation management of film industry projects using media franchise 97

ECONOMIC THEORY

Comparative analysis of the application of corporate goals as a means of legal regulation: global and russian experience

© 2025 **Ageeva Galina Evgenievna**

Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Department of Civil. Samara State University of Economics, Russia, Samara.

E-mail: galinaageevva@mail.ru

© 2025 **Sinekopov Andrey Nikolaevich**

Graduate student. Samara State Economic University, Russia, Samara.

E-mail: Sinekopov66@mail.ru

© 2025 **Belozerov Maxim Evgenievich**

Graduate student. Samara State University of Economics, Russia, Samara.

E-mail: belozyorov.maks2016@yandex.ru

The article establishes the concept of a corporate purpose, highlights different approaches to its definition, the role of the board of directors in its definition, and evaluates the ability of a corporate purpose to influence the solution of global problems. A comparative analysis of the practice of applying corporate purpose in Russian and foreign legal systems is carried out. The authors identify the elements of a corporate purpose that make it possible to fully unleash its regulatory potential.

Keywords: *corporate purpose, statutory purpose, corporate code, freedom of action of directors.*

References

1. *Adnan A., Tandigalla H.* The dramatic shift in emphasis from a shareholder-dominated approach to a stakeholder-oriented corporate governance model // *European Journal of Business and Economics*. – 2017. – Vol. 12, no. 2. – DOI: [10.12955/ejbe.v12i2.1115](https://doi.org/10.12955/ejbe.v12i2.1115).
2. Bank of Russia. – URL: https://cbr.ru/analytics/issuers_corporate/#a_85612 (visited on 12/10/2024).
3. *Blanc M., Chenaux J.-L., Philippin E.* Corporate Purpose: How the Board of Directors Can Achieve an Inclusive Corporate Governance Regime // *The International Handbook of Social Enterprise Law*. – Springer International Publishing, 12/2022. – P. 101–131. – ISBN 9783031142161. – DOI: [10.1007/978-3-031-14216-1_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14216-1_6).

4. *Burmatova O. P.* Environmental examinations: opportunities, problems, solutions // Bulletin of NSUU. – 2020. – No. 2. – P. 25–41. – DOI: [10.34020/2073-6495-2020-2-025-041](https://doi.org/10.34020/2073-6495-2020-2-025-041). – EDN BQHXPJ.
5. Civil Code of the Russian Federation (part one) dated November 30, 1994 No. 51-ФЗ: [Ed. from 08.08.2024] / Collection of legislation of the Russian Federation. - 12/05/1994, No. 32. - Art. 3301.
6. ClientEarth. – URL: <https://www.clientearth.org/latest/documents/clientearth-v-board-of-directors-of-shell-plc-legal-briefing> (visited on 12/10/2024).
7. Decree of the Arbitration Court of the Moscow District of March 17, 2021 g. In case No. A40-30037/2018. – URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/OYSGooHjc6xs> (visited on 12/10/2024).
8. Decree of the Arbitration Court of the Volga District of January 25, 2024 g. In case No. A49-11243/2022. – URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/s11DZ1AL80xm> (visited on 12/10/2024).
9. Federal Antimonopoly Service. – URL: <https://fas.gov.ru/srv/node/886> (visited on 12/10/2024).
10. Gazprom PJSC. – URL: <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/corporate-ethics/> (visited on 12/10/2024).
11. *Grozier T.* Decoding the EU’s ESG Regulations: What, U. S. Companies Need to Know. – URL: <https://getgoodlab.com/resources/the-eu-esg-regulatory-landscape/> (visited on 12/10/2024).
12. How the past and future of mankind are arranged: an interview with Alexander Shubin. / YouTube. – 2024. – URL: <https://youtu.be/NXkIQzI4aPE?si=gi0g7zhRwiQ5QBdV> (visited on 12/10/2024).
13. *Lang P.* Right to a favourable environment in a system of legal values // E3S Web of Conferences: International Scientific Siberian Transport Forum – TransSiberia 2023, Novosibirsk, Russia, 16–19 may 2023. Vol. 402. – Novosibirsk, Russia : EDP Sciences, 2023. – P. 0804–9. – DOI: [10.1051/e3sconf/202340208049](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340208049). – EDN UARFBP.
14. *Lang P.* The state of modern environmental law in the Russian Federation // BIO Web of Conferences. – 2024. – Vol. 141. – P. 0401–8. – DOI: [10.1051/bioconf/202414104018](https://doi.org/10.1051/bioconf/202414104018). – EDN DHHJZZ.
15. *Lanvin B.* Prosperous and Inclusive Cities: How smart cities can reduce global inequalities by promoting local and inclusive property. – IMD International, 2024. – 196 p.
16. Letter of the Bank of Russia dated 10.04.2014 No. 06-52/2463 "On the Code of Corporate Management" / Bulletin of the Bank of Russia. - 04/18/2014 No. 40.
17. *Lokin Emmanuel V. J.* The Potential of the Dutch Corporate Governance Model for Sustainable Governance and Long Term Stakeholder Value / Erasmus Law Review. – 2021.
18. Network edition of the Vedomosti. – URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/reports/manuals/2023/08/15/990128-dolya-zelenoi-elektroenergii-v-elektroenergeticheskoy-potreblenii-v-rossii-vsego-08> (visited on 12/10/2024).
19. *Olaerts M.* Societal Challenges and the Future of Corporate Governance Codes: Sustainable Value Creation in the New Dutch Code as an Example // European Company Law. – 2023. – Vol. 20, no. 2. – P. 32–33.
20. *Paduano C.* The (Un)Sustainability of UK Company Law: ClientEarth v. Shell Plc // European Company Law. – 2024. – Vol. 21, issue 2. – P. 36–42. – URL: <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/European+Company+Law/21.undefined/EUCL2024004> (visited on 12/10/2024).
21. *Pavlushina A. A., Loshkarev A. V., Shlin'kov A. A.* Future of law: system stability or quality change // Economics and law issues. – 2019. – No. 137. – P. 19–23. – DOI: [10.14451/2.137.19](https://doi.org/10.14451/2.137.19). – EDN XNMMNR.
22. *Purlik V. M.* Value as a corporate goal and indicators of its measurement // Bulletin of Moscow University. - Series 21: Management (state and society). – 2006. – No. 2. – P. 63–80. – EDN HTGXDB.
23. Recommendations of the Public Chamber of the Russian Federation on improving the system of public environmental control on November 16, 2022. – URL: <https://files.oprf.ru/storage/documents/rekomen-ekolog-kontrol16112022.pdf> (visited on 12/10/2024).
24. Resolution of the Constitutional Court of the Russian Federation of 07.02.2023 No. 6-P. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_439423 (visited on 12/10/2024).
25. SBIS. – URL: https://sbis.ru/manuals/ereport/ekologicheskaya_otchetnost_v_rosprirodnad_zor#changes (visited on 12/10/2024).
26. Shulginov said that the level of gasification in Russia in 2024 will be 74.7% / Federal Service for Supervision of Nature Management. – URL: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/rpn-activity-reports/> (visited on 12/10/2024).

27. *Smits J. M.* Responsible Corporate Citizenship: It's the State, Stupid! // *European company law*. – 2023. – Vol. 20, issue 2. – P. 34–39. – URL: <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/European+Company+Law/20.2/EUCL2023006> (visited on 12/10/2024).
28. *Sonia Navarro S. R.* Corporate purpose in the era of disruption / *Esade Business & Law School*. – URL: <https://dobetter.esade.edu/en/corporate-purpose> (visited on 12/10/2024).
29. *Zumbansen P.* The Corporation in an Age of Divisiveness // *University of Pennsylvania Journal of Business Law*. – 2024. – P. 234–310. – URL: <https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol26/iss1/7> (visited on 12/10/2024).

Theoretical basis of the institute of reorganization of legal entities

© 2025 **Kuznetsov Aleksey Romanovich**

Postgraduate student of the Faculty of Law. Moscow Financial and Industrial University Synergy.
E-mail: kuznecov63297@mail.ru

© 2025 **Eriashvili Nodari Darchoevich**

Candidate of Law, Doctor of Economics, Professor. Moscow Financial and Industrial University Synergy.
E-mail: kuznecov63297@mail.ru

Freedom of entrepreneurial activity, which is an integral part of the law belonging to subjects of civil law relations, is ensured, among other things, by the institution of reorganization of legal entities, which allows, through the necessary transformations, to ensure the safety of enterprises, the efficiency of their work. The procedure accompanying the process of reorganization of a legal entity is a set of complex legal relations, the ultimate goal of which is a new legal entity with new qualitative characteristics. New forms of consolidation arising in practice require legislative registration.

Keywords: *legal entity, reorganization, termination of legal entity, takeover.*

References

1. *Aksyonova E. V.* Reorganization of legal entities under the legislation of the Russian Federation: Problems of theory and practice : PhD thesis юридических наук : 12.00.03 / Aksyonova Elena Valer'evna. – Moscow, 2006. – 162 p.
2. *Arxipov V. V.* Some legal problems associated with the regulation of the labor of supreme managers // *Legislation and economics*. – 2008. – No. 5.
3. *Braginskij M. I.* Legal entities // *Economy and law*. – 1998. – No. 3. – P. 1–8.
4. Decree of the FAS North-Western District dated 12/13/2006 in case No. A56-41849/2005.

5. *E'riashvili N. D., Kuby'shko M. V.* Types and procedure for the formation of legal entities in foreign and Russian law // Bulletin of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2011. – No. 11.
6. *Gabov A. V.* Theory and practice of reorganization (legal aspect). – Moscow : Statut, 2014.
7. *Galazova Z. V.* Institute for Reorganization of a Legal Entities // Bulletin of Vladikavkazsky NC RAS. – 2015. – No. 4.
8. *Korotkix O. A.* Issues of judicial practice of transferring property rights in the reorganization of a legal entity // Corporate law. – 2007. – No. 4. – P. 3–9.
9. *Kulagin M. I.* Selected works on joint -stock and labor law. – 2004.
10. *Rudyak E. V.* Legal regulation of the activities of bodies of joint -stock companies in the process of reorganization : PhD thesis юридических наук : 12.00.03 / Rudyak Elena Vasil'evna. – Krasnodar, 2009. – 202 p.
11. *Telyukina M. V.* Reorganization as a way of terminating the activities of legal entities // Legislation. – 2000. – No. 1. – P. 40.
12. *Zy'kova I. V.* Legal entities: creation, reorganization, liquidation // Osa-86. – 2007. – P. 10–4.

Financial science in the era of global change

© 2025 **Vasyanina Elena Leonidovna**

Leading Researcher of the Administrative Law and Process Sector of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Law. Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

E-mail: elenavasyanina@yandex.ru

Since financial legal relations have an economic basis, it is advisable to develop an approach to understanding the essence of modern financial law through the prism of categories developed in economic science, which serve as a tool for analyzing economic processes and have been developed in the financial and legal doctrine. Such categories include the financial and credit mechanism, the study of which has recently attracted the attention of representatives of financial and legal science. The author comes to the conclusion that the main goal of financial and legal science is to study the essence of the financial and credit mechanism, which ensures the filling of the economy with money in an amount sufficient for balanced economic growth, as well as the feasibility of further development of the legal structure of the financial and credit mechanism as a normative and legal model that ensures the systemic and structural construction of legal material, facilitating the interaction of monetary, budgetary, fiscal policy.

Keywords: *financial law, science, financial and credit mechanism, economy, money issue, taxes, budget, financing, lending.*

References

1. Alexey Moiseev: The main task is to form a sustainable demand for securities / The Ministry of Finance of the Russian Federation. – 2024. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39528-aleksei_moiseev_glavnaya_zadacha__formirovanie_ustoichivogo_sprosa_na_tsennye_bumagi.
2. *Allaxverdyan D. A.* Financial and credit mechanism of developed socialism. – Moscow : Finansy', 1976. – 238 p.
3. *Avxadeev V. R., Azarova E. G., Andrichenko L. V.* Scientific concepts for the development of Russian legislation : monograph / ed. by T. Y. Xabrieva, Y. A. Tixomirov. – 8th ed. – Moscow : Norma, 2024. – P. 38–7.
4. *Bel'skij K. S.* Financial law: science, history, bibliography. – Moscow, 1995. – P. 2–8.
5. *Bochkareva E. A.* Financial mechanism and law : monograph. – 2014.
6. *D'yachenko V. P.* The history of the finance of the USSR (1917–1950) // The history of finance of the Union of Soviet Socialist Republics (1917–1950). – Moscow : Nauka, 1978.
7. Decree of the President of the Russian Federation dated 07.05.2024 No. 309 “On the national goals of the development of the Russian Federation for the period until 2030 and for the future until 2036 ” / SZ RF. 05/13/2024. No. 20. Art. 2584.
8. Draft Federal Law No. 797057-8 “On the introduction changes to Article 10 of the Federal Law “On Joint -Stock Companies”, Article 7 of the Federal Law “On Limited Companies responsibility ”and recognition of individual provisions that have lost the force some legislative acts of the Russian Federation ”.
9. *Filonenko V.* Developer - offsetting, people - cheap housing / Parliamentary newspaper. – URL: <https://www.pnp.ru/economics/zastroyshhiku-vzaimozachety-lyudyam-deshevoe-zhile.html>.
10. *Gracheva E. Y.* To the question of the essence of financial law // Bulletin of the University named after O. E. Kutafin (MGUA). – 2020. – No. 9. – P. 27–32.
11. *Ignatenko D. I.* State legal regulation of financial activities in Russia in the XVIII-beginning of the XX century: historical and legal analysis : PhD thesis юридических наук : 12.00.01 / Ignatenko Dmitrij Ivanovich. – SPb., 2005. – 553 p.
12. *Kobzar'-Frolova M. N., Vasyanina E. L., Andrianova N. G.* The evolution of the theory of financial relations (historiographical and dogmatic aspects of formation and development) // State and law. – 2025. – No. 1. – P. 145–159.
13. *Kucherov I. I., Povetkina N. A., Abramova N. E.* Digital essence of financial law: past, present, future. – Moscow : YUrisprudenciya, 2022. – 272 p.
14. *Lebedev V. A.* Vol. 1. – Finansovoe pravo : tipo-litografiya A. M. Vol'fa, 1889. – 316 p.
15. *Malofeeva O. S.* Financial management and development of monetary circulation in ancient Rus' and its reform in the centralized Moscow state : PhD thesis legal sciences : 12.00.01 / Malofeeva Olesya Sergeevna. – SPb., 2010. – 176 p.
16. Modern monetary theory (MMT): a new paradigm or a set of recommendations for macroeconomic policy / V. Grishhenko [et al.] // Economic policy. – 2021. – Vol. 16, no. 3. – P. 8–43.
17. *Pososhkov I. T.* A book about meagerness and wealth and other works. – 1951.
18. Resolution Constitutional Court of the Russian Federation dated 01.21.2025 No. 2-P “In the case of verification the constitutionality of subparagraph 5 of paragraph 3 of Article 39, paragraph 1 of Article 41, paragraphs 1 and 2 of Article 248, paragraphs 1 and 2 of Article 249, as well as paragraph 1 Articles 346.15 of the Tax Code of the Russian Federation in connection with request from the Supreme Court of the Russian Federation”.
19. Russia invested \$28 million in US government bonds in October / Kommersant. – 2024.
20. Russian science of financial law of the end of the XX – early XXI century.monograph. – Prospekt, 2025. – 704 p.
21. *Vasyanina E. L.* Theoretical foundations of the legal regulation of public income in the Russian Federation : PhD thesis legal sciences : 12.00.04 / Vasyanina Elena Leonidovna. – Moscow, 2016. – 444 p.
22. *Zapol'skij S. V.* Emission as an element of legal regulation of finance // Financial law. – 2024. – No. 10. – P. 2–6.

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Strategies for improving staff performance in sports commercial organizations: a practical approach

© 2025 **Bezchinsky Gleb Yaroslavovich**

Graduate student. Synergy Moscow University of Finance and Industry, Moscow, Russia.

E-mail: glebbez@mail.ru

© 2025 **Butov Mikhail Yakovlevich**

Candidate of Economic Sciences. Synergy Moscow University of Finance and Industry, Moscow, Russia.

E-mail: mbutov@rusathletics.com

The article considers strategies for improving the performance of staff in sports commercial organizations, which are becoming more competitive in the modern market. Practical approaches to human resource management are analysed, with emphasis on the importance of motivation, training and development of staff. The article presents successful cases from the practice of famous sports clubs and enterprises, where the introduction of methods of performance management has led to significant improvements in the results of activities. Special attention is given to leadership, team building and personal initiative at all levels of the workforce. Based on concrete examples, the author emphasizes the importance of innovative HR-processes and methods to increase staff involvement, proposing recommendations for effective implementation of the above strategies in the wide practice of sports organizations.

Keywords: *personnel management, efficiency, commercial organization, optimization strategy, factor analysis, management technology, efficiency improvement.*

References

1. *Boui D., Vaz D.* Personnel management in the sports industry. – Moscow : SportKom, 2019.
2. *Fedorova A. V.* Trends and calls to manage human resources in the sports industry // Bulletin of the sports economy. – 2023. – 4(1). – P. 33–47.
3. *Kovalev A. V.* Effective personnel management strategies in sports // Sports Management Journal. – 2021. – 12(3). – P. 45–58.
4. *Levina I. I.* Psychology of motivation in sports organizations // Sports psychology. – 2020. – 15(1). – P. 22–36.
5. *Muromtzev V. P.* Development and implementation of training systems in sports organizations // Bulletin of sports management. – 2022. – 9(4). – P. 78–85.

6. *Nikiforov I. A., Sidorova T. V.* Modern approaches to managing employees in sports companies // Sports business. – 2022. – 8(2). – P. 123–134.
7. *Petrov S. S.* Analysis of the effectiveness of teamwork in sports organizations // Team sport. – 2020. – 6(2). – P. 50–62.
8. *Ryabov N. N.* Innovative tools for improving the efficiency of staff in sports clubs // International Sports Management Journal. – 2021. – 10(1). – P. 15–30.
9. *Shevchenko M. I.* Personnel as the main asset of a sports organization // Sports science: theory and practice. – 2020. – 13(2). – P. 88–102.
10. *Skvorczova D. Y.* A systematic approach to the management of the organization in the sports field // Magazine for Management and Sports Economics. – 2019. – 11(3). – P. 92–107.

Hotel franchising in domestic tourism in Russia

© 2025 **Churilova Irina Genadyevna**

Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Institute of Service Technologies. Russian State University of Tourism and Service, Podolsk.

E-mail: igchurilova@gmail.com

© 2025 **Usmanova Kamilla Ruslanovna**

The quality manager of the testing center. OOO Moscow plant FIZPRIBOR, Podolsk.

E-mail: bsoul1@bk.ru

In this scientific work, the author briefly analyzes the features of the application of hotel franchising in the sphere of domestic tourism of the modern Russian economy. The author examines the statistical indicators of the functioning of the hotel business in the entire tourism industry as a whole, provides the latest data on the issue. Further, the author directly examines the features of the development of the domestic hotel franchising network, including using specific examples. In conclusion of the study, the author notes that in the current external and internal conditions of development of the tourism industry, further improvement of hotel franchising is expected, expansion of networks due to qualitative and quantitative indicators. The object of the study is the features of the application of hotel franchising in the sphere of domestic tourism of the modern Russian economy. The purpose of the study is a comprehensive, consistent analysis of the features of the application of hotel franchising in the sphere of domestic tourism of the modern Russian economy. Research methods: comparative, comparative analysis, dialectical, statistical, mathematical, generalization, specification, systematization, deduction, and other methods of theoretical and practical levels of scientific knowledge. The scientific novelty of the study lies in the preparation of a comprehensive study, the formation of the author's conclusions regarding the features of the application of hotel franchising in the sphere of domestic tourism of the modern Russian economy. This scientific article, therefore, will be useful to theorists, practitioners, students and faculty of humanitarian and other areas of training, as well as a wider range of readers interested in the issues of the application of hotel franchising in the sphere of domestic tourism of the modern Russian economy as a whole.

Keywords: *franchising, franchise, domestic tourism of Russia, hotel business, hotel sector, hotel franchising, current state.*

References

1. Analysis of the Russian hotel services market in 2023. – URL: <https://research-center.ru/hotels/Анализ%20рынка%20гостиничных%20услуг%20в%20России%20в%202023%20г.pdf>.

2. *Dzhandzhugazova E. A.* A large outcome of international brands in the field of hospitality services: disaster or new opportunities? // Russian regions: look into the future. – 2022. – No. 5. – P. 165–174.
3. *Golubczov S. A.* Hotel sector of the Russian Federation in the conditions of sanctions pressure // Actual problems of modern Russia: psychology, pedagogy, economics, management and law : Modern educational space in the context of leading socio-economic challenges, Moscow, November 22–23, 2023. Collection of scientific papers. – Moscow : Moskovskij psixologo-soczial'ny'j universitet. – P. 617–624. – ISBN 978-5-9770-1021-4.
4. *Gomilevskaya G. A., Mashinina D. G.* Grocery standard in hotel networks in the franchising system // The territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University. – 2022. – No. 10. – P. 69–82.
5. *Kitaeva A. G.* Anti -crisis franchise as an innovative tool for the development of tourism during the pandemic period // Trade and market. – 2021. – Vol. 2, 4(60). – URL: <https://trade.donnuet.ru/download/2021/TIR-4-60-2021-t2-c2.pdf#page=120>.
6. *Kopy'tina E. V.* Development trends of hotel networks based on franchising in the Russian Federation // Horizons of the economy. – 2022. – 1 (67). – P. 104–109.
7. *Nyurenberg L. B., SHHetinina N. A.* Theoretical and applied aspects of the implementation of franchising technologies in the field of hospitality // The economy of sustainable development of the region: innovation, financial aspects, technological drivers of development in the field of tourism and hospitality : Materials X International Scientific and Practical Conference. – Simferopol' : Arial, 2023. – P. 6–8.
8. Rating of the best francs in the Russian hotel business-2025. – URL: <https://topfranchise.ru/catalog/franshiza-gostinichnogo-biznesa/filter-period-asc>.
9. *Serdyukova N. K.* Modern trends and business development strategies in the tourism and hospitality industry // Strategies and modern trends in the development of tourist and hotel business enterprises : Materials 5 All-Russian Scientific and Practical Conference. – Moscow : RGUTiS, 2022. – P. 230–239.
10. *Zajczev D. N., Konovalova E. E.* Problems of legal regulation of franchising in the hotel business of Russia // Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service. – 2023. – No. 11. – P. 11–19.

The effectiveness of the personnel management system in existing organizations: analysis of changing factors and development of strategies to optimize human resources

© 2025 **Dyatlov Grigory Antonovich**

Graduate student. Synergy Moscow University of Finance and Industry, Moscow, Russia.

E-mail: grisha.dyatlov23@mail.ru

© 2025 **Butov Mikhail Yakovlevich**

Candidate of Economic Sciences. Synergy Moscow University of Finance and Industry, Moscow, Russia

E-mail: mbutov@rusathletics.com

This article examines the effectiveness of HR management systems in modern organizations, analyzing the changing factors affecting HR management and developing strategies to optimize the human resources potential of companies. The article discusses various aspects of personnel management, such as recruiting, employee training and development, motivation and retention. The results of the study will allow organizations to develop more effective HR management strategies and increase their competitiveness in the market.

Keywords: *Personnel management, Efficiency, Human resources potential, Optimization strategies, Factor analysis, management technologies.*

References

1. *Beklemishev B. O.* Human Resource Management in modern organizations. – Moscow : Gumanitarny'e issledovaniya, 2020.
2. *Dorenko T. V.* Modern approaches to personnel management: theory and practice. – SPb. : Piter, 2019.
3. *Kovaleva I. A., Merzlyakova N. N.* Personnel management strategies in digitalizations // *Humanist Management Journal.* – 2021. – 8(2). – P. 45–55.
4. *Kuleshov V. L.* Analysis of the effectiveness of personnel management systems in organizations of various types // *Moscow Economic Journal.* – 2023. – 12(1). – P. 12–23.
5. *Leviczkij A. N.* The participation of employees in decision -making as a factor in increasing satisfaction with labor // *Personnel management.* – 2022. – 11(3). – P. 34–41.
6. *Mixajlova E. I.* Human capital economy: management and evaluation. – Ekaterinburg : UrFU, 2020.

7. *Petrova K. V.* Innovative methods of training and development of personnel in organizations // HR-technology magazine. – 2021. – 5(4). – P. 50–60.
8. *SHapiro I. R.* Analysis of personnel potential and optimization of its use in modern conditions // Labor economy. – 2021. – 14(2). – P. 82–90.
9. *Sidorov A. Y.* The effectiveness of the personnel management system in the context of external environment changes / A dissertation for the degree of candidate of economic sciences. Moscow. – 2022.
10. *Tixomirova N. N.* Sustainable development and personnel management: new challenges and opportunities // Journal of Social Research. – 2023. – 7(1). – P. 25–39.

Digital Transformation of Public Administration: Assessing Digital Maturity and Development Directions

© 2025 **Dzhioev Pavel Vyacheslavovich**

PhD student. North Caucasus Federal University.

E-mail: dzhiouy15r@yandex.ru

© 2025 **Krasnikov Alexander Vyacheslavovich**

Ph.D in Economics, Associate Professor of North Caucasus Federal University. North Caucasus Federal University.

E-mail: krasnikov-av@yandex.ru

This study introduces a novel paradigm for the analysis of technological innovations within the context of public administration, grounded in a four-dimensional vector model. This methodology enables the deconstruction of complex processes of digital transformation into discrete components, determining their impact on practical transformations within the public administration system. Within the proposed conceptual framework, the verification of implemented technological deployments, the assessment of the dynamics of digital maturity, and the forecasting of prospective trajectories of evolutionary development are carried out.

Keywords: *digital transformation, public administration, innovative technologies, vector approach, artificial intelligence (AI), geospatial data, digital platform.*

References

1. *Abramov V. I., Andreev V. D.* Improving the methodology for assessing the index of digital maturity of the Russian regions, taking into account aspects of the second and third stage of digital transformation of the GMU based on foreign experience. *Management sciences.* – 2023. – DOI: [10.26794/2304-022X-2023-13-1-32-46](https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-32-46).
2. *Barabanova M. I.* The main trends and conditions of the "digital maturity" of the regions of the Russian Federation // *Scientific notes of the International Banking Institute.* – 2022. – 2 (40). – P. 7–17. – ISSN 2413-3345.
3. *Bozhdaj A. S., Sviridova V. V.* Methodology for a numerical assessment of the level of digital transformation of priority areas of socio-economic processes of the regions // *Models, systems, networks in economics, equipment, nature and society.* – 2023. – No. 2. – P. 172–184. – DOI: [10.21685/2227-8486-2023-2-11](https://doi.org/10.21685/2227-8486-2023-2-11).

4. Cases of the digital transformation of the regions / Digital economy. – URL: <https://clck.ru/33bv6x> (visited on 07/29/2024).
5. Decree of the Government of the Russian Federation “On approval of the list of technologies applied as part of experimental legal regimes in the field of digital technologies” dated 28.10.2020 No. 1750.
6. Decree on the national goals of Russia’s development until 2030 / President of Russia. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (visited on 07/29/2024).
7. Digital economy of the Russian Federation / Minzifres of Russia. – URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f (visited on 07/29/2024).
8. Digital transformation in Russia: the results of 2022 and plans for 2023 / Garant.ru. – URL: <https://www.garant.ru/article/1605871>.
9. Digitalization of the public sector / Tadviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Обзор:Цифровизация_госсектора.
10. Garrier’s reference and legal system. – URL: <https://www.garant.ru>.
11. Global Program on GovTech & Public Sector Innovation / World Bank Group. – URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/2022-gtmi>.
12. GOSTER / Mincifers. – URL: <https://platform.gov.ru>.
13. Innovation of the year / CNews. – URL: <https://www.innovaciagoda.ru>.
14. IT in the public sector: 10 main trends / CNews. – 2022. – URL: https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_gossektora_2022/articles/it_v_gossektore_desyat_glavnyh_trendov.
15. *Moskvitina E. I.* Analysis of the problems of the implementation of the state program “Digital Economy” and the federal project “Digital State Administration” // *Financial life*. – 2023. – No. 2. – P. 65–71.
16. *Moskvitina E. I.* Managed design of regional innovative systems // *Self-government*. – 2023. – 2 (135). – P. 855–859.
17. *Moskvitina E. I.* The study of innovative technologies in public administration based on a vector approach” // *Economics and law issues*. – 2023. – 10 (184). – P. 98–103.
18. Order of the Ministry of Construction of Russia dated 18.11.2020 No. 600 “On approval of the methods for calculating the target indicators of the national development of the Russian Federation” Digital Transformation”.
19. Order of the Ministry of Cyphra of Russia dated 18.11.2020 No. 601 “On approval of the methods for calculating forecast values of the target indicators of the national goal of the Russian Federation” Digital Economy”.
20. *Prodiblox N. E., Bolokova M. A.* Innovation in state and municipal administration as a necessary condition for the socio-economic development of the country // *Bulletin of the Maykop State Technological University*. – 2023. – Vol. 15, no. 1. – P. 141–148. – DOI: [10.47370/2078-1024-2023-15-1-141148](https://doi.org/10.47370/2078-1024-2023-15-1-141148).
21. *Safiullin M. R., Abdukaeva A. A., El’shin L. A.* Assessment and analysis of the digital transformation of the regional economic systems of the Russian Federation: methodological approaches and their testing // *Bulletin of the University*. – 2019. – 1 (12). – P. 133–143. – DOI: [10.26425/1816-4277-2019-12-133-143](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-133-143).
22. *Smotriczkaya I. I.* Innovation in the field of public administration in the context of ensuring economic security of Russia // *Economic security*. – 2021. – Vol. 4, no. 3. – P. 519–530. – DOI: [10.18334/ecsec.4.3.112294](https://doi.org/10.18334/ecsec.4.3.112294).
23. The digital transformation strategy for key sectors of the economy, social sphere and public administration of the Stavropol Territory for the period from 2022 to 2024.
24. The Ministry of Energy, Industry and Communications of the Stavropol Territory. – URL: <https://www.stavminprom.ru>.

Experience in applying quality management tools in small and medium enterprises in the USA and European countries

© 2025 **Egorov Mikhail Vladimirovich**

Postgraduate student. Tambov State Technical University, Tambov.

E-mail: egorov.mik@gmail.com

© 2025 **Zlobina Natalia Vasilievna**

Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Continuing Professional Education. Tambov State Technical University, Tambov.

E-mail: egorov.mik@gmail.com

In this scientific work, the author briefly analyzes the experience of using quality management tools in small and medium-sized businesses in the USA and European countries. To do this, the author briefly examines the essence of quality management and the characteristics of this system, then proceeds directly to the analysis of American and European experience. The author highlights the advantages and disadvantages of the presented models and draws attention to their real applicability in other economic conditions. At the conclusion of the study, the author also mentions some other quality management models - for example, Japanese and Russian, which also have their own distinctive features. The object of this scientific research is the experience of using quality management tools in small and medium-sized businesses in the USA and European countries. The purpose of this scientific research is a comprehensive, consistent analysis of the experience of using quality management tools in small and medium-sized businesses in the USA and European countries. Methods of this scientific research: formal legal, comparative analysis, dialectical, statistical, mathematical, generalization, specification, systematization, deduction, other methods of theoretical and practical levels of scientific knowledge. The scientific novelty of this scientific research lies in the preparation of a comprehensive study, the formation of the author's conclusions regarding the experience of using quality management tools in small and medium-sized businesses in the USA and European countries. This scientific article will be useful to theorists, practitioners, students and teaching staff, as well as a wide range of readers interested in the problems of implementing quality management mechanisms in foreign management practice.

Keywords: *quality management, current state, foreign experience, sustainable development, small business, medium business, entrepreneurship, quality management.*

References

1. *Budanova A. I.* Analysis of compliance of company quality management of sustainable development goals // Scientific works: Institute of Popular Forecasting of the Russian Academy of Sciences. – 2020. – No. 13. – P. 111–115.
2. *Gagarina S. N., Irgashev I. A.* Quality Management in the Organization: Evolution, System approach // Economics and business: theory and practice. – 2023. – No. 10. – P. 114–119.
3. *Gerczik Y. G.* Integration of concepts of sustainable development and quality management // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2022. – No. 16. – P. 145–156.
4. *Kochnev A. A.* Small and average entrepreneurship in developed countries: features and development prospects // Progressive economy. – 2023. – No. 1. – P. 5–25. – URL: https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2023/08/elibrary_50365404_81443765.pdf.
5. *Kublin I. M.* To the issue of total quality management // Industry: Economics, Management, Technology. – 2019. – No. 13. – P. 98–105.
6. *Manukyan G. A.* Foreign experience in quality management // Theory and practice of modern science. – 2022. – 4 (82).
7. *Plexanov A. V.* Economic efficiency from the implementation of the quality management system // Scythian. Questions of student science. – 2019. – No. 15. – P. 106–111.
8. *Votchel' L. M., Vikulina V. V., Kobeleva I. V.* Assessment of the risks of medium and small businesses // Bulletin of the University of the Russian Academy of Education. – 2019. – No. 13. – P. 141–145.
9. *Xajder M. M. A., Korobov S. A.* Innovative quality concept 4.0: organizational features of implementation // Industrial economy. – 2022. – No. 16. – P. 150–154.
10. *YUdin S. V., Kalinin N. V., YUdin A. S.* Statistical methods of quality management as part of managerial culture // Izvestia of Tula State University. Technical sciences. – 2022. – No. 15. – P. 101–108.

MANAGEMENT

Product line renewal strategy

© 2025 **Vlasov Mark Pavlovich**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting. St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design.
E-mail: markvlasov@mail.ru

The purpose of the article is to identify the main paradigms that should guide the entrepreneur in managing the life cycle of both the enterprise and the products. As the main tool for managing the life cycle of an enterprise, it is proposed to use a product strategy, which consists in timely updating the product line. At the same time, it is assumed that the implementation of the product strategy is part of the innovative and investment policy of the enterprise. Moreover, the update of the product line should be synchronized with the adaptation of the entire architecture of the enterprise due to the introduction of new technology, which entails the necessary changes that accompany the organization of the release of new products by removing the production of the non-popular nomenclature. As a mechanism for managing the life cycle of an enterprise, it is proposed to use a graphical model for updating the product line and a mathematical model – the Verhulst equation.

Keywords: *life cycle of enterprise, of product and of good, product strategy of enterprise, stages of product life cycle, model of stages of product life cycle.*

References

1. *Adizes I.* Company life cycle management: how organizations grow, develop and die and what to do with it. – Al'pina Pablisher, 2022. – 514 p.
2. *Bakanov S. A.* The prospects for using the theory of "life cycle" in historical and economic research. Bulletin of Chelyabinsk State University. – 2009.
3. *Berg D. B., Ul'yanova E. A., Dobryak P. V.* Life cycle models : Textbook. – Ekaterinburg : Izdatel'stvo Ural'skogo universiteta, 2014. – 74 p.
4. *Dubonosova A. N., Bushnev S. M.* We draw up a marketing budget based on a marketing plan // Planning and economic department. – 2024. – No. 12.
5. *Koroleva A.* Ground line: what is it, why is it necessary and what consists of. – URL: <https://skorozvon.ru/articles/produktovaya-lineyka-chto-eto-zachem-nuzhna-i-iz-chego-sostoit>.
6. *Kotler F., Keller K. L.* Marketing Management. – SPb. : Piter, 2018. – 848 p.
7. *Kurenkov A. L.* Taking into account the influence of factors of changes in the business environment on the effectiveness of the product line of the commercial enterprise during digital transformation // Bulletin of NSUU. – 2024. – No. 3. – P. 95–106.
8. Reverse distribution algorithm. Appendix C. Sigmoid derivative. – URL: http://www.habarov.spb.ru/lab_nnet/nn_js_lab/content/nn_js_backprop.html.

9. *Xromova I. N., Bry'k V. Y., Zelenskaya A. M.* Optimization of the range of products when planning the production program of the organization // *Naturally and humanitarian studies.* – 2022. – 40(2). – P. 296–302.
10. *Xromova I. N., Karpenko I. S., Tret'yakova V. V.* Making management decisions on product range planning // *Naturally and humanitarian studies.* – 2021. – 37(5). – P. 302–307.

Principles of implementation management of film industry projects using media franchise

© 2025 **Zaripov Ravil Ravilevich**

Graduate student. Moscow International Academy, Moscow, Senior Analyst, Department of Strategy and Development. KION LLC.

E-mail: rrazil.zaripov@gmail.com

In this scientific work, the author briefly analyzes the features of the application of principles of project management in the film industry using media franchises as an example. To do this, the author, first of all, considers the general characteristics of the domestic film industry at the present stage, including statistical indicators. Then the author of the study moves on to the consideration of media franchises directly, analyzes specific examples, and studies the principles of management. In the conclusion of the scientific article, the author also notes the obvious prospects of this area for all modern Russian film production as a whole, its significant potential for the future of the film industry. The object of the study is the features of the application of principles of project management in the film industry using media franchises as an example. The purpose of the study is a comprehensive, consistent analysis of the features of the application of principles of project management in the film industry using media franchises as an example. Research methods: comparative, comparative analysis, dialectical, statistical, mathematical, generalization, specification, systematization, deduction, and other methods of theoretical and practical levels of scientific knowledge. The scientific novelty of the study lies in the preparation of a comprehensive study, the formation of the author's conclusions regarding the features of the application of the principles of managing the implementation of film industry projects using media franchises as an example. This scientific article will thus be useful to theorists, practitioners, students and faculty of humanitarian and other areas of training, as well as a wider range of readers interested in the application of the principles of managing the implementation of film industry projects using media franchises as an example in general.

Keywords: *film industry, project management, media franchises, franchise, current state, management principles, general characteristics.*

References

1. *Dozhdikov A. V.* Improving the efficiency of state policy in the field of cinema through machine learning // The science of television. – 2024. – No. 10. – P. 108–117.
2. *E'I'-Bakri T. V.* Development of the Russian audiovisual industry at the stage of digital transformation // Media almanac. – 2022. – No. 11. – P. 156–167.

3. *E'l'-Bakri T. V.* Media Franchise as a trend in the development of the audiovisual industry on the example of highly profitable film products // Bulletin of Moscow University. Series 10. Journalism. – 2022. – No. 7. – P. 89–96.
4. Effective project management in the film industry. – URL: <https://profi-soft.kz/articles/effektivnoe-upravlenie-proektami-v-sfere-kinoindustrii-s-pomoshchyu-bitriks-24>.
5. *Lajkov A. Y.* Management of producer projects based on risk management. – URL: https://research.nevafilm.ru/public/research/articles/laikov_project_management.pdf.
6. *Makashova V. V., Loshmanova A. I.* Development trends of cross -medical practices in the context of digital transformation // Media vector. – 2024. – No. 9. – P. 100–107.
7. *Paxomov A. S., Ly'mareva O. A.* Analytical aspects of the Big Cinema Industry // Economics and business: theory and practice. – 2023. – No. 13. – P. 111–119.
8. *Vojtova L. M., Xranilova D. A.* The dynamics of the development indicators of the Russian Cinema and Animation Industry Currently // Innovative Development discourse modern science : Collection of articles XVIII International scientific and practical conference. Petrozavodsk, November 2, 2023. – Petrozavodsk : Novaya nauka. – P. 8–19. – URL: <https://sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv-konferencij/KOF-902.pdf#page=8>.
9. *YAkusheva S. V.* Business model for the film industry. – URL: <https://bibs-science.ru/articles/ar729.pdf>.
10. *Zaripov R. R.* Principles of managing the implementation of the projects of the film industry of Russia on the example of online cinemas // International Journal of Professional Science. – 2024. – No. 11. – URL: <http://scipro.ru/article/01-11-2024>.