

МОНОГРАФИЯ

**СТРАТЕГИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ
СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ
ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ**

**САРАТОВ
2026**

СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

Монография

*Под общей редакцией
доктора экономических наук, доцента
Р.Р. Баширзаде*

Саратов, 2026

УДК 330.34.01
ББК 65.9(2Рос)-18
С 83

Авторский коллектив:

*Шакеров Р.Р. (Введение, Глава 1); Хачатрян Г.А. (Глава 2);
Беляева О.В., Ольхова Л.А. (Глава 3); Боброва Е.А., Тахтомысова Д.А., Ваганова О.Е.
(Глава 4); Бухарова Д.Х. (Глава 5); Зинченко С.В., Янгуразов А.И. (Глава 6);
Родина Т.Е. (Глава 7); Смотров Т.И., Наролина Т.С., Анисимова Н.А. (Глава 8)*

Рецензенты:

*Гримашевич О.Н., доктор экономических наук, профессор
Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А.;
Виткалова А.П., кандидат экономических наук, доцент
Поволжского кооперативного института (филиала)
Российского университета кооперации*

С 83 **Стратегии устойчивого развития социально-экономических систем в условиях глобальных вызовов : [колл. моногр.] / [колл. авт.]; под общ. ред. Р.Р. Баширзаде. – Саратов: Амирит, 2026. – 139 с.**

ISBN 978-5-00279-071-5

В коллективной монографии на широком научном материале определены ключевые факторы, стратегии и инструменты устойчивого развития современных социально-экономических систем, выявлены их взаимосвязь и практическая применимость в российской бизнес-среде.

Издание предназначено для специалистов, интересующихся проблемами экономики и управления, научных работников, преподавателей вузов, студентов и аспирантов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент».

Работа издается в авторской редакции

ISBN 978-5-00279-071-5

© Коллектив авторов, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ	7
Глава 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ В КОНТЕКСТЕ ПОЛИЦЕНТРИЧНОЙ МИРОВОЙ СИСТЕМЫ	22
Глава 3. ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	38
Глава 4. ПРОБЛЕМЫ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУР НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ	55
Глава 5. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ФУНДАМЕНТ РАЗВИТИЯ И СТАБИЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	71
Глава 6. ТОВАРНО-АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЫНКЕ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА	91
Глава 7. ОЦЕНКА ПАРАМЕТРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА	107
Глава 8. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЭКГ И ESG ПОДХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ	123
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ	139

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития предполагает последовательные масштабные вызовы, затрагивающие все уровни организации социально-экономических систем. К ним относятся геополитическая нестабильность, структурные пропорции мировой экономики, углубление анализа, нарастание экологических рисков, ускорение цифровых трансформаций и технологических изменений. В формировании этих факторов усиливаются неопределенность внешней среды и требуют формирования новых подходов к стратегическому управлению, основанных на принципах развития и увеличения социально-экономической безопасности.

Концепция развития, сформированная в стиле экономических, международных и социальных повесток, в XXI веке превратилась в ключевую ориентир государственной политики и защиты стратегий. Она обеспечивает достижение баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением возможностей, а также устойчивым экономическим развитием и государством перед обществом и будущими поколениями. В этих условиях особую значимость приобретают комплексные исследования, раскрывающие инструменты правового регулирования, механизмы управления, учетно-аналитическое и контрольное обеспечение развития на уровне предприятий, регионов и национальной экономики.

Научная актуальность настоящей коллективной монографии определяется рядом обстоятельств. Во-первых, углубление разрыва между теоретическими моделями предполагает развитие и направление управления социально-экономической устойчивостью в условиях глобальной турбулентности.

Во-вторых, трансформация мировой системы в сторону полицентричности сопровождается изменением схемы экономических связей, ростом инноваций регионального развития, строгими требованиями к экономической безопасности и устойчивости бизнеса.

В-третьих, расширение применения ESG-подходов (экологических, социальных, управленческих), развитие цифровых технологий и новых форм сетей предъявляет все больше требований к гражданско-правовым, учетно-аналитическим и управленческим механизмам в организациях.

Цель монографии заключается в комплексном осмыслении и научном обосновании стратегий развития социально-экономических систем в условиях подачи вызовов с акцентом на правовые, управленческие, учетно-контрольные и международные аспекты.

Для достижения поставленной цели в научном издании решаются следующие основные задачи:

- обосновать принципы и механизмы гражданско-правового регулирования, отвечающие за развитие социально-экономических систем;
- раскрыть инструменты и механизмы эффективного управления социально-экономическими переменами в полицентричной мировой системе;
- изучить подходы к решению проблемы развития в системе управления предприятием;
- актуализировать внимание к проблемам учетно-аналитического обеспечения процедур налогового администрирования в условиях усложнения регуляторной среды;
- раскрыть роль внутреннего контроля как основы стабильной деятельности и развития торговых организаций;
- охарактеризовать особенности товарно-ассортиментной политики организаций на рынке молочной продукции при трансформации потребительского настроения;
- предложить подходы к аналитическим параметрам экономического региона;
- обобщить практику применения ЭКГ и ESG-подходов предприятиями на региональном примере.

Методологическую основу монографии составляют общенаучные и специальные методы экономических, правовых и управленческих исследований: диалектический и системный подходы, стельный сравнительной и структурно-функциональный анализ, методы экономико-

статистического и институционального анализа, элементы риск-ориентированного и процессного подходов.

Материалы монографии адресованы научному сообществу, преподавателям и аспирантам экономических и управленческих организаций, специалистам органов государственной власти и местного самоуправления, руководителям и специализированным предприятиям, заинтересованным в развитии и реализации стратегий развития.

Авторы выражают признательность коллегам, участвовавшим в подготовке глав монографии, экспертам из ведущих российских компаний, предоставившим актуальные данные, кейсы и практические рекомендации.

Глава 1. ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Устойчивое развитие социально-экономических систем представляет собой одну из ключевых парадигм современного общества, предполагающую сбалансированное сочетание экономического роста, социальной справедливости и экологической ответственности. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., утвержденная Генеральной Ассамблеей ООН 25 сентября 2015 г., сформулировала 17 целей устойчивого развития (ЦУР), охватывающих гуманитарный, социальный, экологический, экономический и политический аспекты [1, 2].

В Российской Федерации правовое обеспечение устойчивого развития формируется на стыке публичного и частного права. Гражданско-правовое регулирование занимает в этой системе особое место, поскольку именно нормы гражданского права определяют правовой статус участников экономических отношений, регламентируют договорные механизмы, устанавливают режим собственности и инвестиционной деятельности. Право устойчивого развития не сводимо к экологическому или международному праву – оно инкорпорирует принципы и институты гражданского, корпоративного, финансового права, формируя новую нормативную модель [1, 3].

Устойчивое развитие – это процесс, обозначающий новый тип существования и развития мировой цивилизации, основанный на радикальных инновациях в экономических, социальных, демографических, экологических, политических и иных параметрах бытия. При таком понимании речь идет об оптимальном управлении не только природно-ресурсным потенциалом, но и всей социокультурной сферой, включая экономику, государственно-правовые институты и культуру [1, 5].

Формирование права устойчивого развития продолжает в новой цивилизационной модели идею господства права и правового государства.

Переход к новому типу развития невозможен без использования государственно-правовых институтов, которые при этом сами должны претерпеть существенные изменения – принципы, цели и нормы устойчивого развития требуют новых форм правосознания и новой системы управления [1, 6].

Правовое осмысление устойчивого развития не должно идти только через экологические нормы. Гражданское право, регулирующее имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения на основе равенства, автономии воли и имущественной самостоятельности участников, представляет собой фундаментальную правовую платформу, на которой строятся экономические механизмы устойчивого развития [1, 7, 15].

Декларация Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию (1992 г.), содержащая 27 принципов, рекомендует государствам использовать законодательные механизмы для перехода к устойчивому развитию. Принцип 11 Декларации акцентирует внимание на необходимости принятия эффективных законодательных актов в области окружающей среды. Принцип 13 указывает на обязанность государств разработать национальные законы об ответственности и компенсациях жертвам загрязнения [4].

Парижское соглашение 2015 г. является примером того, как ЦУР трансформируются из добровольных обязательств в обязательные для исполнения нормы. Роль судебных органов в реализации ЦУР значительно возросла: конституционные суды демонстрируют лидерство в интерпретации основных прав через призму принципов устойчивого развития [2, 3].

В сфере частного права цели устойчивого развития затрагивают контрактное право, корпоративное управление и гражданский процесс. Призыв «обеспечить равный доступ к правосудию для всех» (ЦУР 16.3) предполагает глобальное равенство, что имеет множественные последствия в сфере трансграничного гражданского процесса [1].

Таблица 1.1 включает пять ключевых международных документов, последовательно формирующих концепцию устойчивого развития как юридическую и политическую категорию. Доклад Комиссии Брундтланд

«Наше общее будущее» (1987 г.) вводит классическое определение устойчивого развития как такого, которое удовлетворяет потребности нынешнего поколения, не подрывая возможностей будущих поколений, и акцентирует два аспекта: приоритет базовых потребностей беднейших слоев и ограничения экологической емкости планеты. Этот доклад заложил теоретический фундамент и поставил вопрос о необходимости переориентации экономической политики всех государств на долгосрочную устойчивость.

Таблица 1.1 – Международные документы, формирующие правовую основу устойчивого развития

№	Документ	Год	Ключевое содержание
1	Доклад Комиссии Брундтланд «Наше общее будущее»	1987	Определение концепции устойчивого развития
2	Декларация Рио-де-Жанейро	1992	27 принципов, включая законодательные механизмы перехода к УР
3	Повестка дня на XXI век	1992	План действий по устойчивому развитию
4	Повестка дня ООН до 2030 г.	2015	17 ЦУР гуманитарного, социального и экологического характера [1]
5	Парижское соглашение	2015	Обязательства по ограничению выбросов парниковых газов [2]

Повестка дня на XXI век (Agenda 21), принятая на той же конференции в Рио, представляет собой подробный программный документ по внедрению принципов устойчивого развития через национальную политику, местное самоуправление и отраслевые стратегии. Она содержит комплекс практических мер по управлению природными ресурсами, борьбе с бедностью, изменению структур производства и потребления, укреплению институтов и механизмов участия населения.

Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года (2015 г.) поднимает концепцию на новый уровень, формулируя 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) и соответствующие задачи как универсальный план действий для всех стран. Цели объединяют

экономический, социальный и экологический блоки: ликвидация нищеты и голода, обеспечение здоровой жизни, качественное образование, устойчивый экономический рост и достойный труд, борьба с изменением климата, сохранение экосистем суши и океана, обеспечение доступа к правосудию и эффективным институтам. Для целей разработана система индикаторов и 15-летний горизонт достижения, что делает документ операционализированным ориентиром для национальных правовых порядков.

Ценностный фундамент гражданско-правового регулирования образуют основные начала гражданского законодательства, закрепленные в ст. 1 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ), (рисунок 1.1). В контексте устойчивого развития эти принципы приобретают новое содержание, выступая не только гарантиями автономии частных лиц, но и инструментами обеспечения баланса между экономической эффективностью и социально-экологической ответственностью [11, 12, 13].

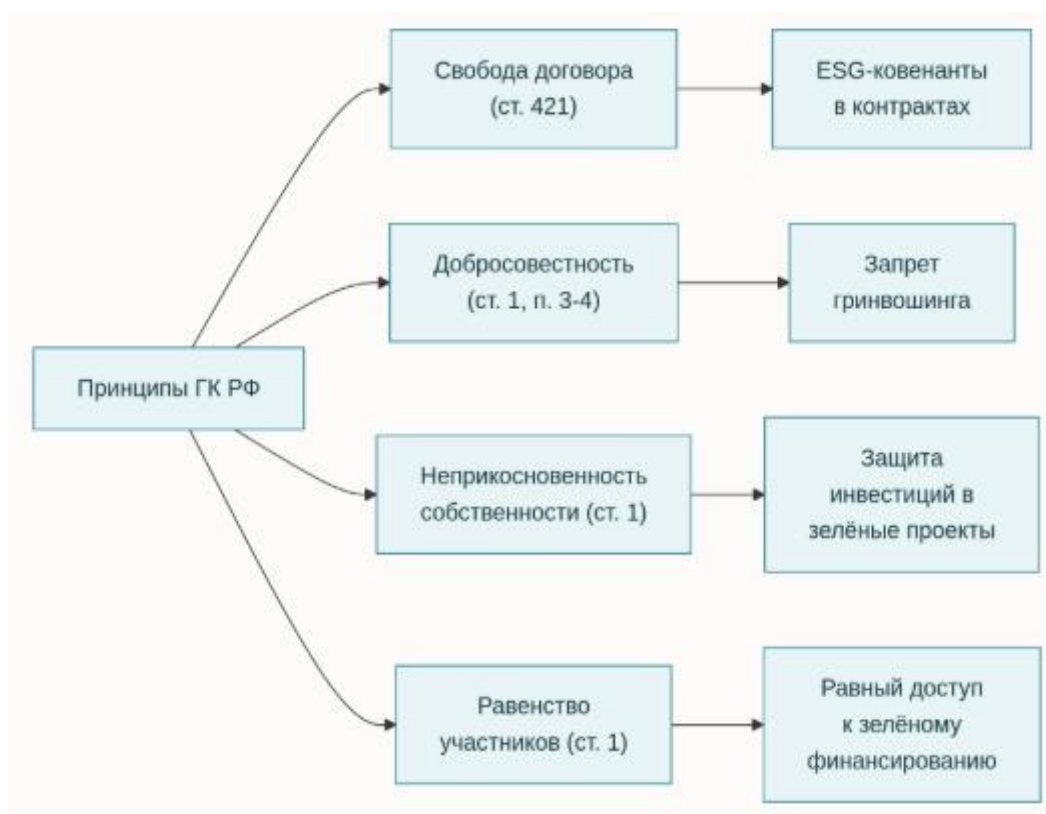


Рисунок 1.1 – Принципы ГК РФ

Принцип свободы договора является системообразующим элементом гражданского права, обеспечивающим индивидуализацию правовых связей и адаптацию договоров к реальным экономическим условиям. Содержание этого принципа включает: право самостоятельно решать, заключать или не заключать договор; широкое усмотрение при определении условий; свободный выбор контрагента; право заключать как поименованные, так и непоименованные договоры [12, 15].

В условиях перехода к устойчивому развитию свобода договора приобретает дополнительное измерение – она позволяет хозяйствующим субъектам включать в контракты ESG-кованты, экологические оговорки, условия о социальной ответственности. Вместе с тем свобода договора не является абсолютной: общие ограничения установлены ст. 10 ГК РФ, запрещающей злоупотребление правом [12, 14, 15].

Принцип добросовестности, закрепленный в новой редакции ст. 1 ГК РФ, выступает концептуальной доминантой гражданско-правового регулирования, стоящей в одном ряду с равенством участников, неприкосновенностью собственности и свободой договора. Добросовестность определяется как стремление участника гражданского оборота максимально исключить возможность нарушения его поведением субъективных прав и законных интересов других лиц, осуществлять свои права в строгом соответствии с их содержанием и назначением [13].

В контексте устойчивого развития принцип добросовестности приобретает особую значимость как правовой барьер против «гринвошинга» – практики введения в заблуждение относительно экологических свойств товаров и услуг [8]. Пункт 4 ст. 1 ГК РФ устанавливает, что никто не вправе извлекать преимущество из своего незаконного или недобросовестного поведения. Пункт 5 ст. 10 ГК РФ устанавливает широкую презумпцию добросовестности участников гражданских правоотношений [13]. Иные принципы в их взаимосвязи с устойчивым развитием представлены в таблице 1.2.

Конституция Российской Федерации определяет условия для устойчивого экономического роста и повышения благосостояния граждан. Ст. 7 провозглашает Россию социальным государством; ст. 8 гарантирует свободу экономической деятельности; ст. 34-36 закрепляют права на

предпринимательскую деятельность и собственность; ст. 42 гарантирует право на благоприятную окружающую среду. Эти конституционные нормы формируют фундамент, на котором строится система гражданско-правового регулирования устойчивого развития [8].

Таблица 1.2 – Принципы ГК РФ и их проекция на устойчивое развитие

Принцип ГК РФ	Норма	Проекция на устойчивое развитие
Равенство участников	ст. 1, п. 1	Равный доступ субъектов к зеленому финансированию и ESG-инструментам
Неприкосновенность собственности	ст. 1, п. 1	Защита инвестиций в зеленые проекты, стабильность имущественных прав
Свобода договора	ст. 421	Включение ESG-ковенантов, экологических и социальных условий в контракты [14]
Добросовестность	ст. 1, п. 3-4	Противодействие гринвошингу, обязанность раскрытия нефинансовой информации [12]
Недопустимость произвольного вмешательства	ст. 1, п. 1	Ограничение административного давления при сохранении регуляторных стимулов
Обеспечение восстановления нарушенных прав	ст. 1, п. 1	Компенсация экологического ущерба, защита прав потребителей ESG-продуктов

В России с 2021 по 2024 гг. сформировался регуляторный ландшафт в виде системы рекомендаций и «мягкого права». Банк России выпустил ряд документов, регулирующих учет климатических рисков, раскрытие нефинансовой информации и интеграцию ESG-факторов в корпоративное управление.

Рисунок 1.2 демонстрирует иерархию: от общих стратегических документов и указов Президента, задающих цели и направления устойчивого развития, к отраслевым стратегиям и «дорожным картам», а далее – к подзаконным актам и методическим документам, которые детализируют требования к проектам, раскрытию информации, зеленому финансированию, климатическим проектам. В графической форме подчеркивается, что гражданско-правовые механизмы (договоры, инвестиционные инструменты, ESG-обязательства) опираются не на один

закон, а на целостный нормативный «каркас» из стратегий, указов, федеральных законов и правительственных актов, взаимосвязанных между собой.

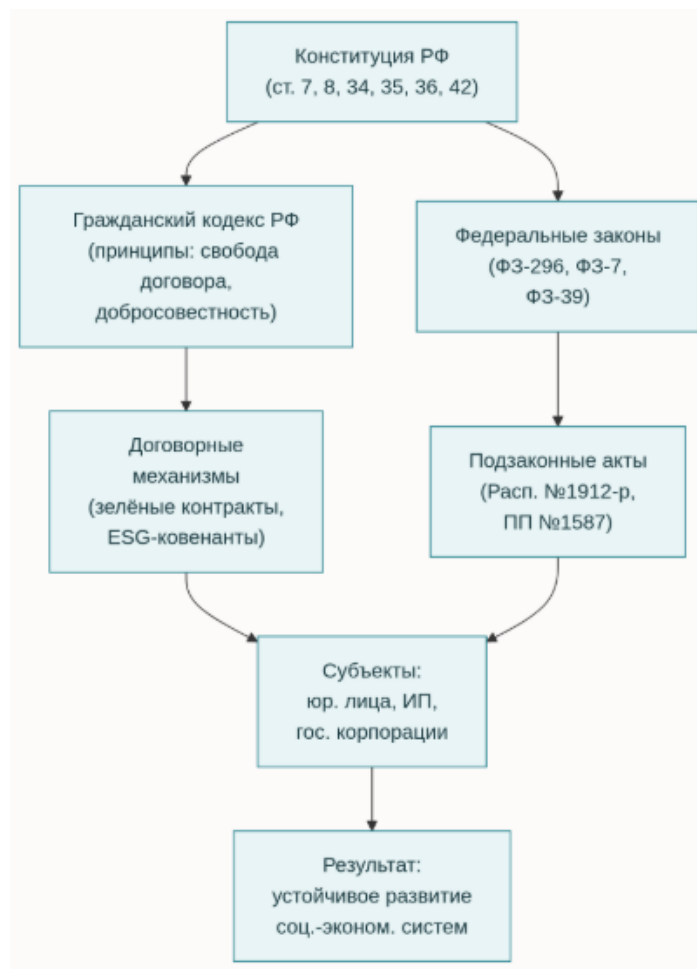


Рисунок 1.2 – Законодательные акты и стратегические документы

В 2023-2024 гг. появились методические рекомендации Минэкономразвития и Московской биржи, а также практики ФАС по недопущению гринвошинга (таблица 1.3) [13].

Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» стал первым шагом России к полноценному климатическому регулированию. Целью закона является создание условий для устойчивого и сбалансированного развития экономики Российской Федерации [10].

Таблица 1.3 – Ключевые нормативные акты РФ в сфере устойчивого развития

№	Нормативный акт	Содержание
1	Указ Президента РФ от 01.04.1996 № 440	Концепция перехода России к устойчивому развитию [11]
2	ФЗ от 02.07.2021 № 296-ФЗ	Об ограничении выбросов парниковых газов – создание условий для устойчивого и сбалансированного развития экономики [10]
3	Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р	Утверждение целей и основных направлений устойчивого (в т.ч. зеленого) развития РФ
4	Постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587	Критерии проектов устойчивого (в т.ч. зеленого) развития и требования к верификации [3]
5	Указ Президента РФ от 25.11.2024 № 812	Требование о раскрытии информации о воздействии на окружающую среду для публичных компаний с выручкой от 500 млн руб.
6	Стратегия низкоуглеродного развития РФ до 2050 г. (окт. 2021)	Сокращение выбросов парниковых газов на 60% от уровня 2019 г. к середине века

Закон предусматривает следующие ключевые механизмы:

- государственный учет выбросов парниковых газов через специальные реестры;
- установление целевых показателей сокращения выбросов;
- обязательность представления отчетов: с 2023 г. – для организаций с выбросами от 150 тыс. т CO₂-экв., с 2025 г. – от 50 тыс. т CO₂-экв.;
- создание системы углеродных единиц и верификации результатов реализации климатических проектов.

Данный закон принят в целях исполнения обязательств России в рамках Парижского соглашения и регулирует отношения в сфере деятельности, сопровождающейся выбросами парниковых газов.

Основным инструментом гражданско-правового регулирования экономических отношений является договор. В контексте устойчивого развития договорные механизмы приобретают специфические черты:

- ESG-ковенанты – условия кредитных и инвестиционных договоров, обязывающие заемщика соблюдать экологические, социальные и управленческие стандарты.

- Зеленые контракты – договоры, содержащие обязательства по соблюдению экологических требований и использованию наилучших доступных технологий.

- Договоры зеленого финансирования – специализированные кредитные и облигационные соглашения, предусматривающие целевое использование средств на проекты устойчивого развития.

- Договоры верификации – соглашения между эмитентами ESG-инструментов и верификаторами о подтверждении соответствия проектов критериям устойчивого развития.

Согласно Распоряжению Правительства РФ № 1912-р, «зеленый проект» – это проект, одновременно соответствующий установленным направлениям устойчивого развития, направленный на достижение целей Парижского соглашения, способствующий достижению экологического эффекта и соответствующий технологическим показателям наилучших доступных технологий.

В России ключевым индикатором развития гражданско-правовых механизмов устойчивого финансирования является Рынок ESG-облигаций [14]. Совокупный объем выпуска ESG-облигаций на российском рынке в 2024 году составил 52,8 млрд руб., что на 63% ниже результата 2023 года (142,84 млрд руб.) и на 75% меньше показателя рекордного 2021 года – 211,9 млрд руб. (рисунок 1.3).

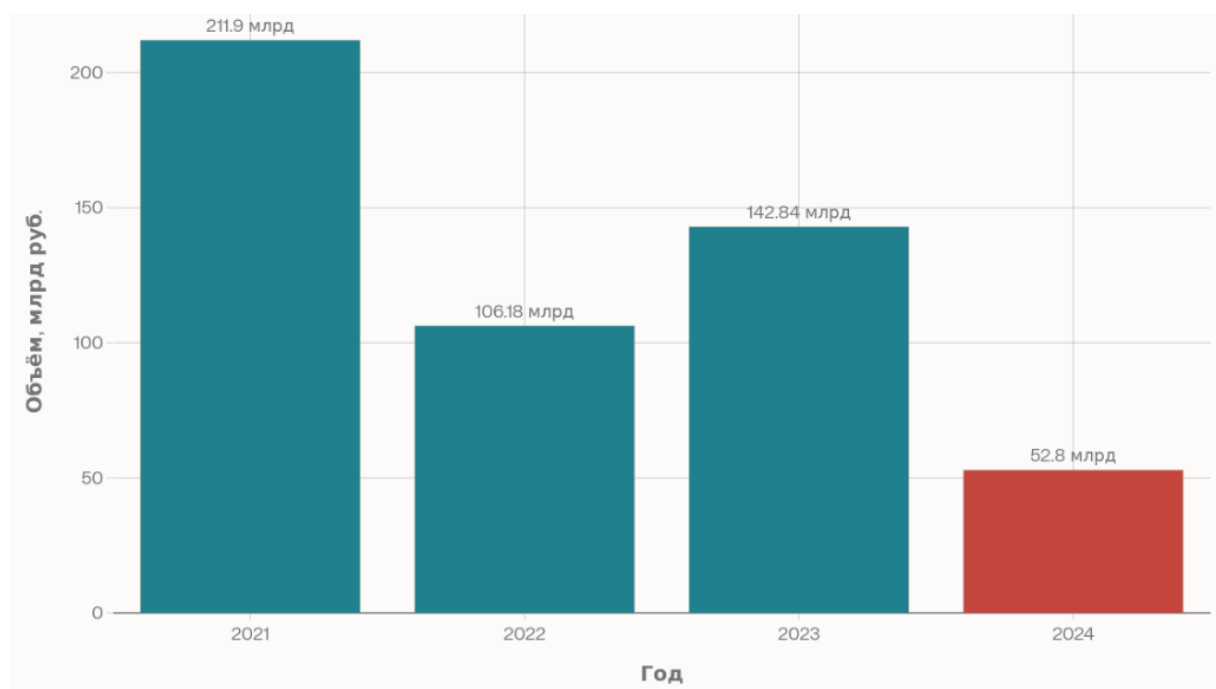


Рисунок 1.3 – Динамика ESG-облигаций в России в 2021-2024 гг.

Динамика рынка ESG-облигаций сдерживается несколькими факторами: высокий уровень процентных ставок, отсутствие мер регуляторной поддержки и повышенного спроса со стороны инвесторов в сравнении со стандартными облигациями, а также дополнительные организационные издержки при размещении.

По структуре ESG-облигаций, размещенных в 2024 г., социальные облигации впервые опередили «зеленые», составив 76% от совокупного объема размещений; облигации климатического перехода – 19%; зеленые – 5%. Впервые в истории российского ESG-рынка был выпущен новый тип финансового инструмента – облигации климатического перехода (таблица 1.4).

АКРА прогнозирует, что объем выпуска ESG-облигаций в 2025 г. составит от 50 до 100 млрд руб., а список эмитентов будет преимущественно ограничен институтами развития и компаниями с государственным участием.

Таблица 1.4 – Динамика рынка ESG-облигаций в России в 2021-2024 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Объем размещений, млрд руб.	211,9	106,18	142,84	52,8
Изменение к пред. году, %	–	–49,9	+34,5	–63,0
Доля зеленых облигаций	доминирующая	значительная	значительная	5%
Доля социальных облигаций	незначительная	растущая	растущая	76%

С 2025 г. для публичных компаний с численностью сотрудников от 500 чел. и выручкой свыше 500 млн руб. вводится требование о раскрытии информации о воздействии на окружающую среду на основании Указа Президента РФ № 812 от 25.11.2024. При этом переход на ESG-стандарты формально не является обязательным, но активно поощряется государством.

В 2023-2024 гг. внедрены новые стандарты и рейтинги (ЭКГ, КПД, СОКБ), где каждый формальный показатель способен повлиять на деловую репутацию, доступ к финансированию или участие в тендерах. Правовые последствия нарушения ESG-обязательств включают:

- административные штрафы за непредставление или искажение отчетности;
- уголовную ответственность руководства за сокрытие экологических инцидентов;
- отказ в получении финансирования от банков, следующих «зеленым» принципам;
- иски со стороны акционеров и потребителей.

Гражданско-правовая ответственность в сфере устойчивого развития включает договорную ответственность (за нарушение ESG-ковантов и зеленых обязательств) и внедоговорную (деликтную) ответственность за причинение экологического ущерба. Декларация Рио-де-Жанейро предусматривает обязанность государств разработать национальные законы, касающиеся ответственности и компенсаций жертвам загрязнения и другого экологического ущерба [4].

Гринвошинг – введение потребителей и инвесторов в заблуждение относительно экологических и социальных характеристик товаров, услуг или инвестиционных продуктов – представляет серьезную угрозу для устойчивого развития. В 2023-2024 гг. ФАС России начала формировать практику противодействия гринвошингу (таблица 1.5). С точки зрения гражданского права такие действия квалифицируются как злоупотребление правом (ст. 10 ГК РФ) и могут повлечь признание сделок недействительными, взыскание убытков и компенсации морального вреда.

Российская ESG-повестка 2025 г. характеризуется противоречивыми тенденциями: с одной стороны, внимание регулятора становится более пристальным и появляются новые национальные стандарты, а с другой – бизнес «устает» от термина «ESG» и сокращает бюджеты. Происходит трансформация риторики, отражающая смещение фокусов от ожиданий иностранных партнеров в сторону интересов национальных стейкхолдеров.

Таблица 1.5 – Механизмы гражданско-правовой защиты от гринвошинга

Механизм	Правовое основание	Результат
Признание сделки недействительной	ст. 178, 179 ГК РФ	Реституция, возврат исполненного
Взыскание убытков	ст. 15, 393 ГК РФ	Компенсация реального ущерба и упущенной выгоды
Запрет злоупотребления правом	ст. 10 ГК РФ	Отказ в защите недобросовестному лицу [13]
Защита прав потребителей	ФЗ «О защите прав потребителей»	Компенсация морального вреда, штрафные санкции

Ожидается принятие федерального закона, консолидирующего требования к нефинансовой отчетности, ужесточение экологического надзора и формализация требований к социальной политике. На государственном уровне сохраняется приверженность целям устойчивого развития, хотя прямых обязательных требований по ESG пока не введено – дискуссия о целесообразности законодательного закрепления ESG-концепции продолжается.

Анализ текущего состояния нормативно-правовой базы позволяет выделить следующие перспективные направления.

1. Развитие договорных конструкций: формирование типовых ESG-ковенантов, стандартных условий зеленых контрактов и договоров верификации.

2. Совершенствование механизмов ответственности: уточнение оснований и порядка возмещения ущерба от гринвошинга, развитие деликтной ответственности за экологический вред.

3. Интеграция ЦУР в корпоративное управление: внедрение обязательного ESG-раскрытия для широкого круга компаний, развитие стандартов нефинансовой отчетности.

4. Стимулирование зеленого финансирования: введение регуляторных мер поддержки ESG-облигаций, снижение организационных издержек при их размещении.

5. Цифровизация механизмов контроля: развитие реестров углеродных единиц и электронных систем учета выбросов парниковых газов.

Таким образом, гражданско-правовое регулирование устойчивого развития социально-экономических систем в Российской Федерации находится на этапе активного формирования. Базовые принципы гражданского права – свобода договора, добросовестность, равенство участников, неприкосновенность собственности – приобретают новое содержание в контексте ESG-трансформации экономики. Нормативно-правовая база, включающая ФЗ-296, Распоряжение № 1912-р, Указ № 812 и ряд подзаконных актов, формирует системную основу для реализации целей устойчивого развития [10, 11].

Вместе с тем рынок зеленого финансирования демонстрирует значительную волатильность – объем ESG-облигаций в 2024 г. упал в 2,7 раза по сравнению с 2023 г. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования правовых механизмов стимулирования устойчивого инвестирования, развития договорных конструкций и повышения эффективности гражданско-правовой ответственности за нарушение ESG-обязательств.

Список использованных источников

1. Урсул А.Д. Переход России к устойчивому развитию. Ноосферная стратегия. М.: Ноосфера, 1998. 500 с.
2. Хабриева Т.Я., Тихомиров Ю.А. Право и интересы // Журнал российского права. 2021. Т. 25, № 4. С. 5-19.
3. Суханов Е.А. Гражданское право: учебник: в 4 т. Т. 1. Общая часть. М.: Статут, 2019. 576 с.
4. Декларация Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию (1992) // Организация Объединенных Наций. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml.
5. Ruppel O.C. The Future of the SDGs: A Comparative Constitutional Analysis // Environmental Policy and Law. 2024. Vol. 54, No. 2. P. 115-134.
6. Michaels R. The Private Side of Transforming the World – UN Sustainable Development Goals 2030 and the Role of Private International Law // Conflict of Laws. 2019. URL: <https://conflictoflaws.net/2019/the-private-side-of-transforming-the-world>.
7. Бринчук М.М. Экологическое право: учебник. М.: Юстицинформ, 2020. 416 с.
8. Новикова Е.В. Принцип добросовестности в новой редакции Гражданского кодекса Российской Федерации // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2019. № 1. С. 4-28.
9. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
10. Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107020031>.
11. Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401409630/>.

12. Правовое обеспечение устойчивого развития в Российской Федерации / Национальный совет по корпоративному управлению. М., 2022. 48 с.

13. Габов А.В. Интеграция целей устойчивого развития в гражданско-правовую науку // Журнал российского права. 2023. № 8. С. 62-82.

14. Российский рынок ESG-облигаций: деление на три / Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА). 2025. 29 января. URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2807/>.

15. Белов В.А. Гражданское право. Актуальные проблемы теории и практики: в 2 т. 2-е изд. М.: Юрайт, 2021. Т. 1. 484 с.

16. Шакеров Р.Р. Глава 2. Гражданско-правовые механизмы обеспечения устойчивого развития бизнеса / Р.Р. Шакеров // Устойчивое развитие бизнеса: стратегии и практики современности : Монография. Саратов : ООО «Амирит», 2025. С. 23-43. EDN DHLQPВ.

Глава 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ В КОНТЕКСТЕ ПОЛИЦЕНТРИЧНОЙ МИРОВОЙ СИСТЕМЫ

Переход от однополярной конфигурации мировой системы к полицентричной и многополярной архитектуре сегодня является одним из ключевых долгосрочных трендов глобального развития [1, 2]. По оценкам Международного валютного фонда и российских исследовательских центров, на долю стран коллективного Запада в 2021 г. приходилось менее 44% мирового ВВП по паритету покупательной способности против 57% в 2000 г., тогда как вес крупных развивающихся стран и объединений, прежде всего БРИКС, устойчиво растет [4, 11]. На этом фоне возрастает роль региональных центров силы и транснациональных сетей, что требует переосмысления инструментов управления социально-экономическими системами на национальном и субнациональном уровнях.

Полицентричная мировая система характеризуется множественностью центров принятия решений, конкурирующих норм и стандартов, разнообразием моделей развития и управленческих практик [5, 8]. От государств и корпораций требуется способность одновременно учитывать требования глобальных рынков, региональных интеграционных объединений и внутренних стейкхолдеров, адаптируя инструментарий экономической политики к повышенной турбулентности внешней среды. Это предопределяет необходимость комплексного анализа инструментов и механизмов управления социально-экономическими системами с позиций адаптивности, устойчивости и эффективности в условиях формирующейся полицентричной архитектуры [3, 7].

Исследования ведущих российских и зарубежных аналитических центров показывают, что на рубеже третьего десятилетия XXI века завершается эпоха однополярной модели мирового экономического развития [9, 12]. Если в начале 2000-х годов на страны коллективного Запада приходилось около 57% мирового ВВП по ППС, то к 2010 г. эта доля снизилась до 49%, а к 2021 г. – до менее чем 44%.

Одновременно доля стран БРИКС (с учетом расширения объединения) по оценкам МВФ и ОЭСР выросла с примерно 19% в 2000 г. до 27% в 2010 г. и около 32% в 2023 г., что отражает сдвиг экономического центра тяжести в сторону «глобального Востока» и «глобального Юга» [4, 11].

Указанные изменения влекут за собой регионализацию мировой экономики, масштабное продвижение интеграционных объединений (БРИКС, ШОС, ЕАЭС, АСЕАН и др.) и рост количества самостоятельных центров сил, владеющих собственными валютно-финансовыми, процессами и нормативными режимами [1, 13]. По данным Всемирного банка и национальных регуляторов, удельный вес стран БРИКС в ВВП мира по паритету покупательских способностей по итогам 2023 г. достигла рекордных 35,7% при снижении доли «большой семерки» до 29%, тогда как доля ЕАЭС за последнее десятилетие выросла примерно с 3,7% до 4,1%, а совокупный номинальный ВВП АСЕАН в 2023 г. составил около 3,8 трлн долл. США, что выводит объединение на пятое место в мире.

В аналитике РСМД подчеркивается, что складывающийся порядок сочетает в себе элементы экономической биполярности (китаецентричный и американоцентричный полюса) с политической полицентричностью, когда новые центры силы принимают решения, исходящие исключительно из естественных интересов. При этом растущие веса интеграционных блоков глобальной Юга – БРИКС, ЕАЭС, АСЕАН – усиливают тенденцию к формированию нескольких конкурирующих и одновременно взаимодействующих нормативных и институциональных режимов, что повышает значимость принципа согласования интересов между ними [12, 13].

Полицентричная мировая система повышает неопределенность внешнего мира для национальных социально-экономических систем. Это выражается в том, что изменяются конфигурации союзов и режимов регулирования, усложняются правила доступа на внешние рынки, растет волатильность финансовых потоков и формируется чувствительность национальной экономики к постоянным шокам.

Во-первых, возрастают санкционные и геополитические риски: на 2022-2023 гг. Россия столкнулась с беспрецедентным масштабом ограничений мер со стороны «коллективного Запада», что привело к разрыву логистических стран и производственных цепочек, сужению рынков сбыта и усложнению доступа к технологиям и инвестициям.

Во-вторых, усиливается конкуренция ресурсов, инвестиций и технологий: соперничество, происходящее и региональные силы, обусловлено не только ресурсными и энергетическими ресурсами, но и высокотехнологичными сегментами, мировым капиталом, инфраструктурой платежных и логистических систем, что требует от государств и корпораций более активной стратегии диверсификации внешних связей и защиты внешнеэкономической безопасности.

В-третьих, усложняются цепочки добавленной стоимости: после пандемии COVID-19 и на фоне санкционных ограничений фиксируется рост циклов сбоев в результате производственно-сбытовых цепочек, тенденция к их регионализации и национализации, что увеличивает объемы поставок, обеспечивает поддержку поставок и требований к управлению рисками и логистикой на корпоративном и государственном уровне.

Это требует от органов публичной власти и корпоративного сектора перехода от линейных и иерархических моделей управления к сетевым, адаптивным и сценарным подходам, учитывающим многовекторность внешних влияний. В таких условиях особое значение приобретают инструменты стратегического планирования, балансные и межотраслевые модели, механизмы стресс-тестирования и антикризисного управления [6, 7, 10].

Социально-экономическая система в современной научной традиции трактуется как сложная иерархическая, многокомпонентная система, включающая экономические, социальные, институциональные и культурные подсистемы, взаимодействующие в рамках определенного территориального, отраслевого или корпоративного пространства [6, 15]. Структурообразующими элементами системы управления выступают субъект управления, объект управления, внутренняя среда

(организационная инфраструктура) и внешняя среда, формирующая ограничения и стимулы функционирования.

В работе С.А. Козлова подчеркивается, что внутренняя инфраструктура управления включает техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную подсистемы, которые образуют целостный «организм» и определяют способность системы адаптироваться к внешним шокам (рисунок 2.1) [15]. При этом в современных условиях именно техническая и технологическая подсистемы становятся наиболее мобильными и подвижными, задавая контуры модернизации и цифровой трансформации управления.

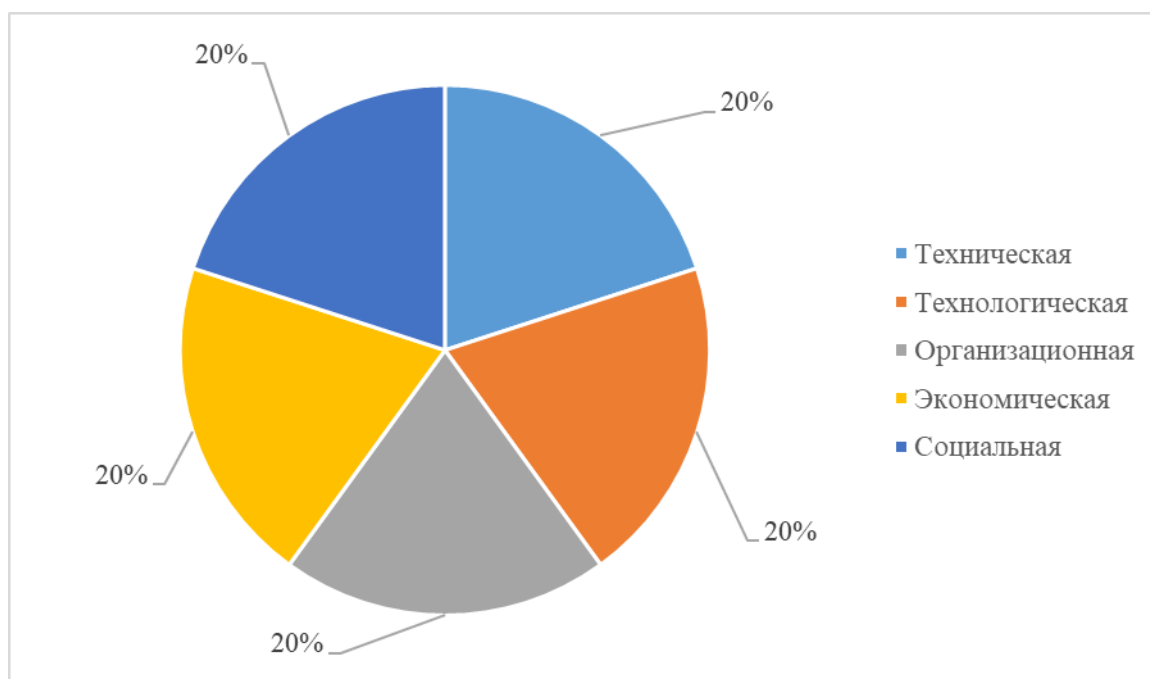


Рисунок 2.1 – Структура внутренней инфраструктуры управления

Современная литература предлагает ряд методологических подходов к управлению социально-экономическими эпохами в условиях роста неопределенности и новых социальных запросов. Каждый из них акцентирует внимание на различных свойствах и механизмах сложных систем, которые формируют более гибкий и адаптивный инструментарий управления.

Системный подход рассматривает социально-экономическую систему как целостный комплекс дополнительных элементов (отраслей, ее институтов, домохозяйств, организаций), подчеркивая необходимость учета прямых и обратных связей, иерархии уровней и результатов, когда свойства системы не сформулированы в сумме свойств-членов.

Институциональный подход фокусируется на формальных и неформальных правилах, нормах и ограничениях (законодательствах, контрактах, социальных нормах, защите), определяющих поведение акторов и комплексных стимулах. Это особенно важно в условиях трансформации институтов и усиления регуляторной конкуренции между различными центрами сил.

Эволюционный подход трактует социально-экономические системы как результат накопления инноваций, отбора устойчивых практик и постепенного изменения технологических и институциональных траекторий, уделяя особое внимание необратимости процессов, роли исторического пути (зависимости от пути) и адаптации к шокам.

Поведенческий подход исходит из ограниченной разумности экономических агентов, учета когнитивных изменений, социальных норм и ожиданий в процессе принятия решений, что объясняет, что позволяет отклоняться от фактического поведения от стандартных моделей и использовать эти факторы при разработке мер государственной политики и экономического управления.

Синергетический подход рассматривает социально-экономические системы как открытые, нелинейные и способные к самоорганизации, в которых под воздействием внутренних и внешних флуктуаций возможны переходы к новым состояниям. Элементы взаимодействия здесь обеспечивают эффекты, превосходящие простую сумму низких воздействий, что делает актуальными задачи управления режимами самоорганизации, кластеризации и формирования устойчивых аттракторов развития.

Афонасова М.А. указывает, что эффективное управление требует сочетания долгосрочного стратегирования с гибким оперативным реагированием, развития механизмов прогнозирования и сценарного

анализа, построения адаптивных организационных структур и повышенного внимания к управлению рисками и устойчивостью [3].

В условиях полицентричности ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития выступают национальные стратегии и системы долгосрочного планирования, ориентированные на достижение комплексных целей, сочетающих экономический рост, технологический суверенитет и социальную устойчивость [4, 10]. В России подобную роль выполняют Стратегия национальной безопасности, Стратегия социально-экономического развития до 2030-2035 гг., национальные проекты и документы стратегического планирования субъектов Федерации.

Как подчеркивается в материалах заседания секции «Устойчивое развитие России в полицентричном мире» в МГУ, особое значение приобретают балансовые инструменты (межотраслевые и межрегиональные балансы, модели межсекторного взаимодействия), позволяющие оценивать долгосрочные последствия решений и обеспечивать ресурсную согласованность экономической политики [10].

Они дополняются пространственными моделями развития, учитывающими роль городов-агломераций и межрегиональных кластеров в новой конфигурации мировой экономики.

Использование межотраслевого баланса (модели Леонтьева), межрегиональных балансов и CGE-моделей (моделей общего равновесия) позволяет не только в статике описывать структуру экономики, но и в сценарии сценарных расчетов оценивать влияние подобных шоков, санкционных ограничений и технологических изменений в динамике занятости ВВП, уровня доходов и доходов населения [7, 15].

Такие модели дают возможность отслеживать, как изменение климата или предложений в отдельной отрасли трансформируется в изменениях выпуска в целом экономики, как перераспределяются ресурсы между регионами и секторами, как меняются бюджетные доходы и показатели благосостояния домохозяйств в различных сценариях развития.

На основании расширенных таблиц «затраты-выпуск» и вычисляемых моделей общего равновесия в российских и международных исследованиях учитываются потери ВВП от кризиса, влияние углеродных ограничений, изменения в энергетическом балансе и региональной экспорте, а также влияние тех или иных мер экономической политики (налоговых маневров, субсидий, тарифного регулирования) на занятость, уровень заработной платы и дифференциацию доходов по социально-специфичным группам.

Эти модели применяются как на уровне федеральных органов управления, так и в работе региональных правительств и крупных корпораций для сценарного анализа и оценки последствий реализации стратегических инициатив (таблица 2.1).

Государственное управление социально-экономическими системами в условиях полицентричности опирается на классические инструменты фискальной и денежно-кредитной политики, однако их использование адаптируется к необходимости обеспечения устойчивости и технологического развития [4, 6].

Таблица 2.1 – Ключевые инструменты стратегического управления социально-экономическими системами в полицентричном мире

Группа инструмента	Конкретные инструменты	Основные эффекты
Стратегическое планирование	Национальные стратегии, нацпроекты, региональные стратегии	Задание долгосрочных ориентиров, координация политики
Балансовые модели	Межотраслевой баланс, межрегиональные балансы	Оценка структурных сдвигов, ресурсная согласованность
Сценарное моделирование	CGE-модели, стресс-тесты, сценарные анализы	Оценка рисков, подготовка к шокам и кризисам
Пространственное планирование	Агломерационные и кластерные модели	Учет территориальной дифференциации и полицентризма

К наиболее важным инструментам относятся:

- Программно-целевое бюджетирование, прогнозирующее распределение бюджетных средств не по ведомствам и видам расходов, а по государственным и муниципальным программам, ориентированным на достижение измеримых социально-экономических результатов и приоритетность вложений в инфраструктуру, науку и человеческий капитал.

- Налоговые стимулы для импортозамещения, инноваций и «зеленых» проектов, включающие понижающие коэффициенты по налогу на прибыль, инвестиционные налоговые кредиты, льготы по налогам на имущество и специальные режимы для компаний, реализующих энергоэффективные и экологические проекты, предусмотренные, в частности, в ст. 67 Налогового кодекса РФ и подзаконных актах РФ.

- Механизмы контрциклической бюджетной политики и использование государственных фондов, разрешение на этапе подъема формировать резервы для учета чрезмерных нефтегазовых и других доходов выше базового уровня, а в период спада направлять накопленные средства на поддержание такого количества инвестиций, сохранение бюджетных расходов и сглаживание возможных шоков на глобальном уровне.

- Режим таргетирования уровня, реализуемый через установленную количественную цель по росту цен, использование ключевой ставки в качестве основного инструмента денежно-кредитной политики и поддержание доступных условий финансирования экономики. Это позволяет постоянно контролировать инфляционные риски и учитывать такие масштабы экономического роста и финансовой стабильности.

Полицентризация усиливает конкуренцию за технологическое лидерство, что ведет к усилению индустриальной политики: поддержке критически важных отраслей (энергетика, транспорт, ВПК, ИТ, микроэлектроника), развитию национальных технологических чемпионов, формированию научно-образовательных и технологических центров [8].

Отдельное направление инструментов – политика технологического суверенитета и импортозамещения, включающая меры по стимулированию локализации производства, развитию собственных НИОКР и поддержке экспортно-ориентированных высокотехнологичных отраслей [11, 14].

Полицентричный мир усиливает внимание к качеству человеческого капитала, социальной сплоченности и устойчивости к шокам. Инструментами выступают системы адресной поддержки населения, реформы образования и здравоохранения, меры по содействию занятости и развитию компетенций, соответствующих требованиям цифровой и «зеленой» экономики (таблица 2.2).

Цифровая трансформация становится ключевым фактором модернизации инструментов управления социально-экономическими системами, позволяя оперативно обрабатывать большие объемы данных, моделировать сложные процессы и выстраивать взаимодействие государство-бизнес-общество на принципах открытости и обратной связи [2, 7].

Таблица 2.2 – Основные направления макроэкономической и структурной политики в условиях полицентризма

Направление	Инструменты	Ожидаемый результат
Бюджетная политика	Программно-целевое бюджетирование, суверенные фонды	Снижение волатильности, поддержка инвестиций
Налоговая политика	Льготы для НИОКР, высокотехнологичных отраслей, «зеленых» проектов	Стимулирование инноваций и декарбонизации
Индустриальная политика	Кластеры, технопарки, «точки роста»	Укрепление технологического суверенитета
Социальная политика	Адресная поддержка, развитие образования и здравоохранения	Повышение устойчивости и качества человеческого капитала

Среди цифровых инструментов особое значение приобретают:

- государственные и корпоративные информационно-аналитические платформы;
- системы мониторинга социально-экономических показателей в режиме реального времени;
- технологии больших данных и машинного обучения для прогнозирования спроса, занятости, миграции;
- цифровые двойники территорий и отраслей, позволяющие моделировать последствия управленческих решений.

Полицентричность усиливает значение платформенных моделей, когда крупные государственные и частные платформы становятся инфраструктурой для взаимодействия множества участников: граждан, бизнеса, институтов развития, научных и образовательных организаций [6, 15]. Экосистемный подход позволяет координировать сложные проекты (инфраструктурные, технологические, социальные) и распределять риски между участниками, используя смешанные формы финансирования и управления.

В полицентричном мире возрастает роль вертикального взаимодействия между глобальными институтами (ООН, МВФ, ВТО и др.), региональными объединениями (БРИКС, ШОС, ЕАЭС), национальными и субнациональными уровнями управления (рисунок 2.2) [1, 2].

Исследования показывают, что эффективность управления социально-экономическими системами во многом определяется согласованностью целей и инструментов на этих уровнях, а также способностью национальных государств адаптировать глобальные и региональные нормы под собственные интересы [5, 9].

Наряду с вертикальной иерархией усиливается значение горизонтальных сетей: межрегиональных ассоциаций, городских и агломерационных союзов, отраслевых и кластерных объединений, сетей университетов и научных центров [14]. Они выполняют функцию самостоятельных центров инициативы и развития, формируя альтернативные каналы взаимодействия, обмена знаниями и ресурсами,

что особенно важно в условиях санкционных ограничений и разрыва традиционных цепочек.

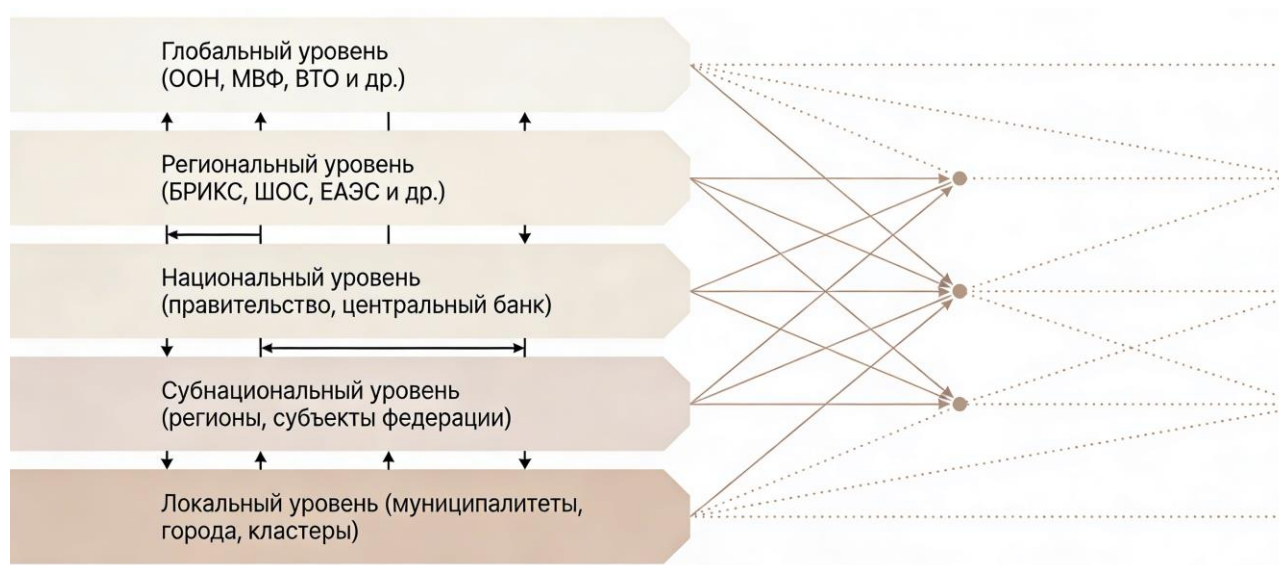


Рисунок 2.2 – Многоуровневая архитектура управления социально-экономическими системами в полицентричном мире

В условиях полицентричности традиционные критерии эффективности (темпы роста ВВП, уровень инфляции и безработицы) дополняются показателями устойчивости, структурной сбалансированности и социального доверия [3, 10]. Среди индикаторов эффективности управления социально-экономическими системами выделяются:

- устойчивость к внешним шокам (скорость восстановления после кризисов);
- диверсификация экономики и снижение зависимости от ограниченного числа внешних партнеров;
- динамика реальных доходов населения и неравенства;
- показатели человеческого развития и качества институтов (рисунок 2.3).

Аналитика показывает, что для России переход к полицентричному миру создает как дополнительные возможности (расширение кооперации с государствами «глобального большинства», углубление интеграции в рамках ЕАЭС, БРИКС, ШОС), так и новые угрозы (усиление

санкционного давления, технологические разрывы, конкуренция за рынки и ресурсы) [4, 11, 12].

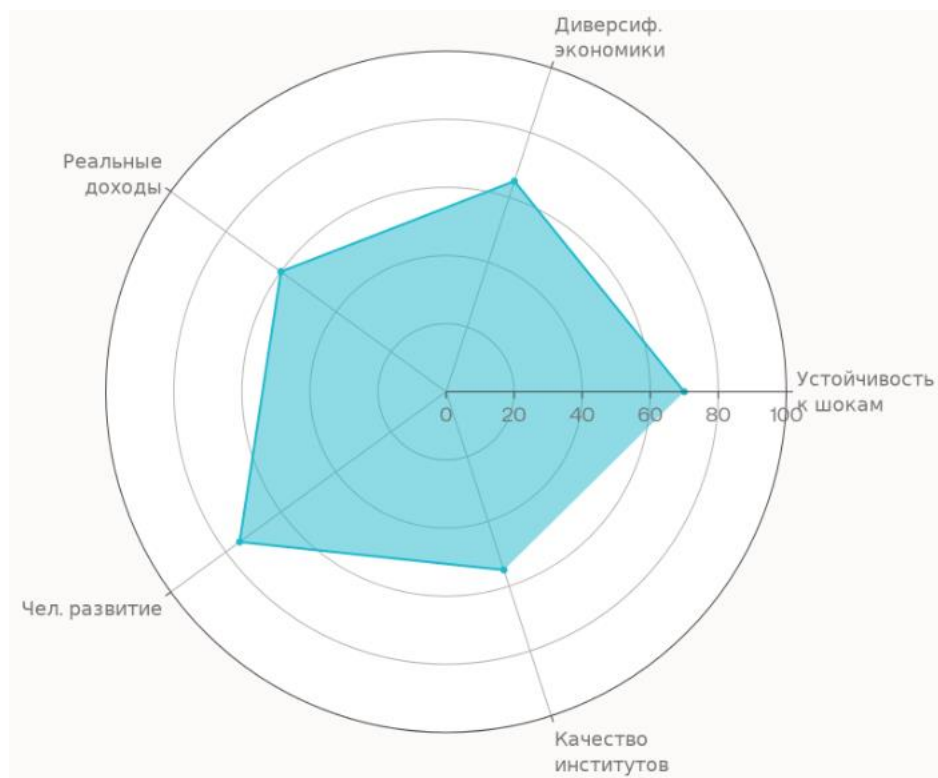


Рисунок 2.3 – Индикаторы эффективности управления СЭС

Эффективное управление социально-экономическими системами в таких условиях требует перехода к проактивной, а не реактивной экономической политике.

Проактивность предполагает опору системы на раннее прогнозирование, стратегическое прогнозирование, регулярный мониторинг тенденций и своевременную корректировку приоритетов экономической политики до того, как риски реализуются в виде кризисных тенденций.

При нереактивной экономической политике государство и корпоративный сектор строят свою деятельность, исходя из долгосрочных целей. Это включает разработку и реализацию комплексных антикризисных и структурных мер, использование метода стресс-тестирования, средств «подушек безопасности» (резервов, суверенных фондов), а также поддержку прогрессивных индустрий и технологий до того момента, когда их критическая открытость станет очевидной.

Далее необходима разработка инструментов долгосрочного стратегического и сценарного анализа, опирающихся на систему стратегий документов (прогнозы, концепции, стратегии, проекты экономического развития), предусмотренную Федеральным законом № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», и современные методы моделирования. Сценарный подход позволяет оценивать альтернативные траектории развития, сопоставлять их с учетом рисков и ресурсной обеспеченности, а также обеспечивать согласованность целей и инструментов политики на федеральном, внешнем и отраслевом уровне.

Очень важна роль международного уровня индустриальной и технологической политики, направленной на достижение технологического суверенитета, развитие передовых и сквозных технологий, охватывающих национальные научно-технологические лидеры. Принятая Концепция технологического развития Российской Федерации до 2030 г. фиксирует задачи по созданию собственных научно-технических баз, развитию вовлеченного трансфера технологий, углублению сотрудничества науки, образования и бизнеса, а также переходу к инновационно-ориентированному росту.

Ключевым условием является поддержание устойчивых внутренних источников роста и человеческого капитала, включение накопления инвестиций в основной капитал, расширение сектора несырьевого экспорта, поддержка детского и среднего предпринимательства, а также целенаправленные вложения в образование, здравоохранение и развитие компетентности населения. Исследования показывают, что вклад человеческого капитала в рост ВВП во многом связан с качеством образования, развитием навыков и состоянием здоровья, а также долгосрочной траекторией экономического развития во многом.

Таким образом, формирование полицентричной мировой системы качественно изменяет условия функционирования социально-экономических систем на национальном и субнациональном уровнях, требуя от органов управления адаптации инструментария к повышенной турбулентности, росту геополитических и санкционных рисков, усилению конкуренции за технологическое лидерство и ресурсы.

Традиционные механизмы иерархического управления дополняются сетевыми, адаптивными подходами, интеграцией стратегического планирования с цифровыми технологиями и балансовым моделированием.

Анализ показывает, что в условиях полицентризма эффективное управление социально-экономическими системами базируется на сочетании следующих элементов: долгосрочные национальные стратегии и программы, задающие комплексные цели устойчивого развития; балансовые и межотраслевые модели, обеспечивающие оценку структурных сдвигов и ресурсную согласованность экономической политики; инструменты макроэкономического регулирования (фискальная, денежно-кредитная, налоговая политика), адаптированные к задачам поддержки инноваций и технологического суверенитета; механизмы индустриальной политики и стимулирования высокотехнологичных отраслей; развитие человеческого капитала и систем социальной защиты, повышающих устойчивость к внешним шокам; цифровая трансформация управления через платформенные решения, большие данные и системы мониторинга в режиме реального времени; многоуровневая координация между глобальным, региональным, национальным и субнациональным уровнями управления; развитие горизонтальных сетей взаимодействия (межрегиональных, отраслевых, научно-образовательных).

Критерии эффективности управления расширяются за счет включения показателей устойчивости к внешним шокам, диверсификации экономики, качества человеческого развития и институциональной зрелости. Для России переход к полицентричному миру открывает возможности углубления кооперации со странами «глобального большинства» и развития региональных интеграционных объединений (ЕАЭС, БРИКС, ШОС), но одновременно усиливает вызовы, связанные с санкционным давлением и необходимостью обеспечения технологической независимости.

В этих условиях залогом успешного управления социально-экономическими системами становится способность государственных и корпоративных институтов к проактивной, сценарной политике, опирающейся на современные инструменты стратегического

планирования, цифрового моделирования и балансирования интересов множества внутренних и внешних стейкхолдеров.

Список использованных источников

1. Чесноков А.Н. Глобальное управление: к вопросу о формировании полицентричной системы // Глобальное управление. Статья 1. 2025. С. 5-24.
2. Chen C. Vertical interaction between global and regional economic governance institutions // HSE International Relations Journal. 2025. Vol. 25. No. 3. P. 7-28.
3. Афонасова М.А. Управление социально-экономическими системами в условиях роста неопределенности и новых социальных запросов // Социально-экономические явления и процессы. 2021. Т. 16. № 3. С. 45-53.
4. Изменение конфигурации мировой экономики: Россия в многополярной глобальной экономике / под ред. С.Ю. Глазьева. М.: Институт экономических стратегий, 2025. 112 с.
5. Громыко А.А. Подъем авторитаризма на Западе и глобальный переход к полицентризму // Россия в глобальной политике. 2023. Т. 21. № 3. С. 45-62.
6. Управление социально-экономическими процессами / под ред. О.А. Рожкова. Ульяновск: УлГТУ, 2023. 184 с.
7. Управление социально-экономическими системами / отв. ред. В.А. Баранов. М.: Юрайт, 2022. 352 с.
8. Сургуладзе В.Ш. Эволюция восприятия и интерпретаций суверенитета в условиях деглобализации и формирования полицентричного мира // Политическая экспертиза. 2025. Т. 21. № 4. С. 15-33.
9. Лукинов С.А. Трансформация мирового порядка: экономика, идеология, технологии // Полис. Политические исследования. 2024. № 5. С. 9-31.
10. Устойчивое развитие России в полицентричном мире: материалы заседания секции факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, 25 декабря 2025 г. М.: МГУ, 2026.

11. Россия в многополярной глобальной экономике / Аналитический доклад Института экономики РАН. М., 2025. 64 с.

12. О всей сложности процесса мирного перехода к многополярности и возможных итогах этого процесса / РСМД. 2025. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/o-vsey-slozhnosti-protssessa-mirnogo-perekhoda-k-mnogopolyarnosti-i-vozmzhnykh-itogakh-etogo-protssessa/>.

13. Трансформация мирового порядка: экономика, идеология, технологии / РСМД. 2024. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/transformatsiya-mirovogo-poryadka-ekonomika-ideologiya-tehnologii/>.

14. Новые силы в мировой политике / сб. статей под ред. Т. Бордачева. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 240 с.

15. Козлов С.А. Управление социально-экономическими системами: методология, модели, инструменты. СПб.: Питер, 2021. 272 с.

Глава 3. ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В условиях полицентричной мировой системы и усиливающейся конкуренции за ресурсы, технологии и рынки интеграция принципов устойчивого развития в управление предприятием превращается из добровольной инициативы в фактор долгосрочной конкурентоспособности бизнеса [1]. Концепция устойчивого развития предполагает баланс трех измерений – экономического, социального и экологического, что в корпоративной практике воплощается через ESG-подход (environmental, social, governance) и соответствующую трансформацию системы управления [2].

Для российских компаний дополнительным стимулом к интеграции принципов устойчивого развития выступают изменения во внешних регуляторных режимах, развитие «зеленого» и социального финансирования, а также запрос со стороны государства и общества на повышение прозрачности влияния бизнеса на экономику, общество и окружающую среду [3, 4]. В этих условиях предприятия вынуждены не только адаптироваться к новым требованиям отчетности, но и перестраивать внутренние управленческие процессы, стратегию и систему мотивации таким образом, чтобы устойчивое развитие стало частью корпоративной ДНК, а не отдельным проектом.

Интеграция принципов устойчивого развития в систему управления предприятием опирается как на международные подходы, так и на формирующуюся российскую нормативную базу.

Ключевыми элементами международного уровня являются Повестка ООН в области устойчивого развития до 2030 года (Цели устойчивого развития – Sustainable Development Goals), Парижское соглашение по климату, Руководящие принципы ООН по бизнесу и правам человека, Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий, а также стандарты нефинансовой отчетности GRI, SASB, интегрированной отчетности и формирующиеся стандарты ISSB [1, 4]. В европейском контексте значимое воздействие на цепочки поставок российских

компаний оказывают инициатива по отчетности CSRD и климатическое регулирование (CBAM).

В России за последние годы сформировался комплекс документов, задающих рамки устойчивого развития и «зеленого» финансирования:

- Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», закрепляющий в числе ключевых целей ускоренное технологическое развитие, рост реальных доходов и экологическое благополучие [3].

- Федеральный закон от 2 июля 2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» и Федеральный закон от 6 марта 2022 г. № 34-ФЗ об эксперименте по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах РФ, формирующие основу климатического регулирования [3].

- Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587, утвердившее критерии проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития и требования к системе верификации инструментов финансирования таких проектов в России [3].

- Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 г. № 2816-р с перечнем инициатив социально-экономического развития до 2030 г., направленных, в том числе, на экологическую модернизацию и развитие человеческого капитала [3].

В сфере корпоративной отчетности значимыми являются методические рекомендации Минэкономразвития РФ по подготовке нефинансовой отчетности и отчетности об устойчивом развитии, документы Банка России по учету климатических и ESG-рисков в деятельности финансовых организаций, а также требования Московской биржи и рейтинговых агентств к раскрытию ESG-информации [5, 6, 4].

По данным Национального регистра корпоративных нефинансовых отчетов РСПП, на начало 2026 г. зарегистрировано 1840 отчетов 303 российских компаний за период с 2001 г., из которых 42 % составляют отчеты об устойчивом развитии и интегрированные отчеты [7, 8]. Это свидетельствует о переходе от точечных добровольных практик к

устойчивому тренду институционализации устойчивого развития в корпоративном управлении.

Таблица 3.1 показывает, что устойчивое развитие предприятий в РФ опирается на несколько уровней регулирования: международные соглашения и стандарты, национальные законы и постановления (включая ФЗ № 296-ФЗ и Постановление № 1587), требования регуляторов (Банк России, Минэкономразвития, биржа) и институты бизнеса (РСПП, ESG-альянсы). В сумме они задают цели и критерии устойчивых и «зеленых» проектов, требования к ESG-отчетности и учету рисков, а также обеспечивают методическую поддержку и доступ к соответствующим финансовым инструментам.

Таблица 3.1 – Основные элементы нормативной и институциональной базы устойчивого развития для предприятий в РФ

Уровень	Документы/институты	Значение для предприятия
Международный	Цели устойчивого развития ООН, Парижское соглашение, стандарты GRI, SASB, ISSB	Задание общих ориентиров и стандартов отчетности
Национальный (законы)	Указ Президента РФ № 309 от 07.05.2024, ФЗ № 296-ФЗ от 02.07.2021, ФЗ № 34-ФЗ от 06.03.2022	Национальные цели развития, климатическое регулирование
Национальный (подзаконные акты)	Постановление Правительства РФ № 1587 от 21.09.2021, Распоряжение Правительства РФ № 2816-р от 06.10.2021	Критерии «зеленых» проектов, инициативы социально-экономического развития
Регуляторы финансового рынка	Банк России (рекомендации по ESG-рискам), Московская биржа (требования к раскрытию)	Учет ESG-факторов в финансовой деятельности, доступ к капиталу
Методическая поддержка	Минэкономразвития РФ (методические рекомендации по нефинансовой отчетности)	Унификация подходов к отчетности
Институты отрасли	РСПП (Национальный регистр), ESG-альянс, экспертные центры	Реестры отчетности, обмен лучшими практиками

На уровне предприятия интеграция устойчивого развития реализуется преимущественно через ESG-подход, предполагающий системное управление экологическими (E), социальными (S) и управленческими (G) факторами [2, 9] (рисунок 3.1). В России этот подход уже приобретает массовый характер: по данным «Атласа нефинансовой отчетности России», в 2023 г. было подготовлено 363 публичных отчета с информацией об устойчивом развитии, что на 11% больше, чем годом ранее, причем 33 компании опубликовали нефинансовую отчетность впервые за последние пять лет. В ряде ESG-рэнкингов отмечается, что более 75% анализируемых крупных компаний уже публикуют отчеты об устойчивом развитии или интегрированные отчеты, а около трети дополнительно раскрывают ESG-данные в специальных датабазах.



Рисунок 3.1 – Место устойчивого развития в системе управления предприятием

Компонент E (Environmental) связан с влиянием предприятия на окружающую среду: ресурсопотребление, выбросы парниковых газов, управление отходами, водопользование, влияние на биоразнообразие. Компании отслеживают показатели энергоэффективности, углеродный след, долю возобновляемых источников энергии, объемы переработки отходов.

Компонент S (Social) охватывает трудовые отношения, охрану труда и безопасность, развитие человеческого капитала, взаимодействие с местными сообществами, права человека и социальные инвестиции. Ключевые показатели включают частоту травматизма, текучесть кадров, часы обучения на сотрудника, гендерное разнообразие, объем социальных программ.

Компонент G (Governance) включает структуру корпоративного управления, независимость и компетенции совета директоров, систему внутреннего контроля и комплаенса, антикоррупционные практики, прозрачность и качество раскрытия информации. Оценивается доля независимых директоров, наличие специализированных комитетов, регулярность аудита, политики по предотвращению конфликта интересов.

Исследования показывают, что компании, системно учитывающие ESG-факторы, демонстрируют более устойчивые финансовые результаты в условиях кризисов, имеют лучший доступ к капиталу и более устойчивые отношения с ключевыми стейкхолдерами [2, 9]. Для российской экономики, переживающей трансформацию внешней среды, это критически важно, поскольку устойчивое развитие становится не только моральным, но и экономическим императивом.

Практика российских и зарубежных компаний позволяет выделить несколько типовых этапов интеграции принципов устойчивого развития в систему управления предприятием [10, 11] (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Этапы интеграции принципов устойчивого развития в управление предприятием

На первом этапе предприятие оценивает отраслевые, региональные и регуляторные особенности, определяет ключевые ESG-риски и возможности. Проводится анализ ожиданий стейкхолдеров (инвесторов, регуляторов, сотрудников, местных сообществ), изучаются лучшие практики конкурентов и лидеров отрасли, а также требования национальных и международных стандартов отчетности [2, 10].

Результатом становится матрица существенности – карта ESG-факторов, ранжированных по степени влияния на бизнес и значимости для стейкхолдеров. Существенные факторы определяют приоритеты ESG-стратегии и структуру будущей отчетности. По результатам исследования Б1, 72% опрошенных российских компаний уже оценивают климатические риски, а около 56% анализируют и связанные с ними возможности, что отражается в включении климатической повестки в матрицы существенности большинства крупных эмитентов. В ESG-рэнкингах промышленного сектора к критически существенным для металлургических компаний факторам почти всегда относятся выбросы парниковых газов, энергоэффективность и управление отходами; для IT-компаний чаще всего в число ключевых входят развитие персонала, защита данных и кибербезопасность; для розничных сетей – условия труда в цепочке поставок, ответственная цепочка поставок и взаимодействие с местными сообществами.

На втором этапе осуществляется диагностика текущих практик: наличие и качество экологического менеджмента, системы охраны труда, социальной политики, корпоративного управления и комплаенса. Анализируются уже имеющиеся показатели (энергоёмкость, травматизм, текучесть кадров и т.д.), внутренние регламенты и процедуры. По данным опроса E+ Change и Ipsos, в 85% российских компаний уже сформированы системы управления устойчивым развитием, при этом в 75% созданы специальные подразделения или назначены ответственные за ESG-направление, а в 62% компаний ведётся регулярная отчётность в этой сфере. Одновременно официальная статистика показывает, что в 2023 г. в России было зарегистрировано 5892 несчастных случая на производстве, из которых 1609 закончились смертельно, что

подчёркивает актуальность мониторинга показателей охраны труда и последующей корректировки корпоративных процедур безопасности.

Как правило, используется методика самооценки или внешний ESG-аудит, позволяющий выявить разрывы между текущим состоянием и целевыми стандартами. Многие компании применяют модели зрелости ESG (например, пятиуровневые шкалы от начального уровня до передовых практик), что позволяет оценить, на каком этапе развития находится предприятие по каждому из направлений E, S и G.

На основе карт существенности и результатов диагностики формируется ESG-стратегия предприятия, определяются приоритетные направления и количественные/качественные цели на средне- и долгосрочный период [9, 11]. Цели соотносятся с национальными целями развития и Целями устойчивого развития ООН, а также учитывают отраслевые и региональные особенности.

Важным элементом является привязка ESG-целей к корпоративной стратегии и системе ключевых показателей эффективности (KPI) топ-менеджмента. По данным исследования В1 «ESG-практики российских компаний», более 40% опрошенных крупных компаний уже включают ESG-метрики в KPI высшего руководства, причём чаще всего используются целевые показатели по снижению выбросов парниковых газов, снижению травматизма и развитию человеческого капитала. Многие российские компании включают в долгосрочные и краткосрочные бонусные программы показатели, связанные с сокращением выбросов, снижением травматизма, повышением удовлетворённости персонала, что обеспечивает реальную мотивацию руководителей к достижению ESG-целей [6, 11].

Типичные целевые ориентиры включают:

- снижение удельных выбросов парниковых газов на 20-30 % к 2030 г.;
- достижение нулевого уровня смертельного травматизма;
- увеличение доли женщин в руководящих позициях до 30-40 %;
- рост доли возобновляемой энергии в энергобалансе до 15-25 %;
- повышение доли переработанных отходов до 70-90 %.

Четвертый этап предполагает встраивание принципов устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы: стратегическое и бюджетное планирование, инвестиционную деятельность, управление рисками, закупки и логистику, управление персоналом [4, 5]. Это может включать:

- внедрение «зеленых» критериев в закупочную деятельность и выбор поставщиков (оценка поставщиков по ESG-показателям, требования к сертификации);
- учет климатических и социальных рисков при инвестиционных решениях (включение ESG-оценки в процедуры одобрения капитальных затрат);
- интеграцию ESG-факторов в систему мотивации руководителей (включение ESG-KPI в бонусные схемы);
- развитие программ корпоративного обучения по устойчивому развитию (тренинги для сотрудников, повышение осведомленности о ESG-целях компании).

Практика показывает, что наиболее эффективные компании создают кросс-функциональные ESG-команды, объединяющие представителей финансового блока, HR, производства, закупок, юридического и коммуникационного подразделений, что обеспечивает комплексный подход к интеграции устойчивого развития. По данным исследования RAEX и профильных опросов, в большинстве крупных российских компаний за устойчивое развитие отвечает компактная междисциплинарная команда, при этом в 65% случаев инициатором и основным координатором ESG-проектов выступает высшее руководство или коллегиальный орган, а не отдельное функциональное подразделение [6, 11].

Пятый этап связан с формированием системы нефинансовой (ESG) отчетности и выстраиванием регулярного диалога со стейкхолдерами [7, 12, 13]. Предприятие определяет формат отчета (отдельный отчет об устойчивом развитии, интегрированный отчет, включение ESG-разделов в годовой отчет), выбирает стандарты (GRI, ориентиры Банка России, рекомендации РСПП), налаживает процессы сбора и верификации данных.

Коммуникация с инвесторами, местными сообществами и регуляторами позволяет корректировать стратегию и повышать доверие к компании. Согласно опросу RAEX, 75% российских компаний уже получают обратную связь от стейкхолдеров по нефинансовой отчётности, и для 92% респондентов запрос на раскрытие ESG-данных остаётся высокоактуальным. ESG-рэнкинг компаний потребительского сектора показывает, что 74% организаций используют систему стейкхолдер-менеджмента, а 85% целенаправленно выстраивают каналы коммуникации с ключевыми группами заинтересованных сторон, включая регулярные диалоги, опросы и публичные консультации по значимым проектам, что обеспечивает обратную связь и повышает легитимность ESG-повестки [7, 12].

Верификация нефинансовой отчётности внешними аудиторами становится стандартом для крупных компаний, желающих подтвердить достоверность раскрываемых данных и повысить доверие инвесторов. По оценке РСПП, доля нефинансовых отчетов российских компаний, прошедших профессиональное и общественное заверение, выросла с 23% в 2007 г. до 35 и 34% соответственно в 2024 г., что свидетельствует о постепенном закреплении практики внешней проверки.

Международные исследования показывают, что среди 250 крупнейших компаний мира доля заверенных отчетов уже достигла около 69%, поэтому хотя доля верифицированных ESG-отчетов в России устойчиво растет, она по-прежнему заметно ниже уровней, характерных для развитых стран [12, 14].

Для управления устойчивым развитием компании формируют систему ESG-показателей, позволяющих оценивать и мониторить прогресс [9, 12]. Набор показателей зависит от отрасли, масштаба бизнеса и требований регуляторов и инвесторов, но в целом охватывает три блока (таблица 3.2, рисунок 3.3).

Для блока E приводятся метрики энергоэффективности, выбросов и обращения с отходами, для блока S – безопасность труда, обучение и социальные программы, для блока G – независимость совета директоров, наличие комплаенс-политик и полнота раскрытия информации.

Таблица 3.2 – Примеры ESG-показателей предприятия

Блок	Направление	Примеры показателей
E	Энергоэффективность и ресурсы	Удельное энергопотребление (ГДж/тонна продукции), доля возобновляемых источников энергии (%), водоемкость (м³/единица продукции)
E	Климат и выбросы	Общие и удельные выбросы парниковых газов (Score 1, 2, 3), цели по сокращению выбросов к базовому году
E	Отходы и экология	Доля переработанных и утилизированных отходов (%), объем рекультивированных земель (га)
S	Труд и безопасность	Частота травматизма (LTIFR), коэффициент тяжести травматизма, охват системой менеджмента охраны труда (% сотрудников)
S	Развитие персонала	Среднее количество часов обучения на сотрудника в год, доля персонала, охваченного программами развития и обучения (%)
S	Сообщество и социальные проекты	Объем социальных инвестиций (млн руб.), количество бенефициаров социальных программ (чел.)
G	Корпоративное управление	Доля независимых директоров в совете директоров (%), наличие комитета по устойчивому развитию или ESG-комитета
G	Комплаенс и этика	Количество выявленных и раскрытых случаев нарушений кодекса этики, наличие и регулярность обновления антикоррупционной политики
G	Раскрытие информации	Полнота раскрытия ESG-данных по стандартам GRI или РСПП, периодичность публикации отчетности (ежегодно, раз в два года)

По данным исследований, проведенных Школой управления «Сколково» и рядом консалтинговых компаний, большинство крупных российских компаний фокусируются на показателях, связанных с развитием человеческого капитала, охраной труда и экологическими аспектами, в то время как вопросы устойчивости цепочек

поставок, биоразнообразие и бизнес-этики остаются относительно «слепыми зонами» корпоративной ESG-повестки. В исследовании Б1 отмечается, что в 2023 г. приоритетными направлениями для компаний стали социальная поддержка работников, информационная безопасность и конфиденциальность данных, а также энергосбережение и энергоэффективность, тогда как ответственная цепочка поставок и биоразнообразие реже попадают в число фокусных тем. Аналитика Центра устойчивого развития «Сколково» и проектов Национального ESG-альянса дополнительно указывает на необходимость методической доработки критериев и показателей в области биоразнообразия и устойчивых цепочек поставок, поскольку многие компании пока не обладают достаточной экспертизой и данными для системного управления этими аспектами [11, 12].



Рисунок 3.3 – Цифровой контур управления устойчивым развитием предприятия

Важным аспектом является динамический мониторинг показателей. Современные компании внедряют цифровые системы сбора и визуализации ESG-данных в режиме реального или близкого к реальному времени, что позволяет оперативно выявлять отклонения от целевых значений и принимать корректирующие меры [5, 11].

Важным инструментом интеграции устойчивого развития в систему управления предприятием становятся цифровые технологии. Сбор, обработка и анализ большого массива ESG-данных требуют создания специализированных информационных систем, платформ и аналитических инструментов [5, 11].

Современные предприятия используют:

- корпоративные системы учета ESG-показателей, интегрированные с ERP и системами управления производством (позволяют автоматизировать сбор данных по энергопотреблению, выбросам, травматизму);
- BI-платформы для визуализации и анализа ESG-данных (дашборды для топ-менеджмента, динамика ключевых показателей, прогнозные модели);
- инструменты автоматизации подготовки нефинансовой отчетности (шаблоны отчетов по GRI, SASB, автоматическое заполнение таблиц из корпоративных баз данных);
- цифровые решения для управления «зелеными» проектами и социальными программами (трекинг проектов, управление бюджетами, оценка эффектов).

Исследование E+ Change и Ipsos показало, что в 85 % опрошенных компаний уже имеется и развивается система управления устойчивым развитием, при этом в 75 % организаций функционируют специальные подразделения или ответственные за ESG-направление, а в 62 % ведется систематическая отчетность по устойчивому развитию [11]. Однако существенной проблемой остается фрагментарность данных и необходимость их консолидации из различных внутренних источников.

Перспективными направлениями цифровизации управления устойчивым развитием являются:

- применение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования ESG-рисков и моделирования сценариев;
- использование блокчейн для обеспечения прозрачности и верификации данных в цепочках поставок;

- внедрение IoT-датчиков для мониторинга экологических параметров (выбросы, энергопотребление, качество воды) в реальном времени;

- развитие цифровых платформ для стейкхолдер-взаимодействия (онлайн-диалоги, обратная связь, краудсорсинг идей по устойчивому развитию).

Российский бизнес проходит этап перехода от декларативного восприятия устойчивого развития к системной интеграции ESG-факторов в ключевые управленческие процессы [4, 5].

Исследования и обзоры показывают:

- число ESG-отчетов в России по итогам 2023 г. выросло примерно на 11 %, при этом часть компаний впервые опубликовала отчеты об устойчивом развитии или интегрированные отчеты [14];

- в 85 % опрошенных компаний уже сформированы элементы системы управления устойчивым развитием, а в 56 % – утверждена или разрабатывается ESG-стратегия [11];

- в Национальном регистре РСПП стабильно растет доля отчетов об устойчивом развитии и интегрированных отчетов относительно экологических и социальных отчетов [7, 8].

Особый вклад в продвижение ESG-повестки в 2024 г. внесла инициатива «ESG-статус правительства Москвы», предполагающая оценку деятельности компаний по 101 показателю и присвоение им специального статуса в зависимости от уровня соответствия принципам устойчивого развития [15, 16]. Это стимулирует участие не только крупных корпораций, но и субъектов малого и среднего предпринимательства в повестке устойчивого развития, создавая дополнительные стимулы для интеграции ESG-практик в управление (таблица 3.3).

Крупнейшие российские компании, такие как «Северсталь», «Норильский никель», «Газпром нефть», «Сбербанк», «ЛУКОЙЛ», активно развивают ESG-повестку, публикуют регулярную отчетность по международным стандартам, устанавливают амбициозные цели по сокращению выбросов и развитию человеческого капитала [2, 7]. Это создает положительный пример для компаний второго эшелона

и способствует распространению лучших практик по всей экономике.

Таблица 3.3 – Ключевые тенденции ESG-повестки российского бизнеса в 2020-2024 гг.

Показатель	Тенденция
Число нефинансовых/ESG-отчетов	Устойчивый рост, +10-15 % ежегодно в 2020-2024 гг.
Доля компаний с ESG-подразделениями	Около 75 % среди крупных предприятий (по опросам 2024 г.)
Наличие ESG-стратегий	Более половины крупных компаний имеют утвержденную или разрабатываемую стратегию
Основной мотив отчетности	Укрепление репутации и бренда, соответствие требованиям регуляторов и инвесторов, доступ к финансированию
Доля верифицированных отчетов	Постепенный рост, но остается ниже уровня развитых стран (около 20–30 % от общего числа отчетов)
Охват малого и среднего бизнеса	Низкий, но растущий благодаря региональным инициативам (например, ESG-статус Москвы)

Вместе с тем сохраняются вызовы: недостаточная стандартизация подходов к измерению ESG-показателей, ограниченная сопоставимость данных между компаниями, дефицит квалифицированных специалистов в области устойчивого развития, а также необходимость адаптации международных стандартов к российским условиям и регуляторным требованиям [12, 14].

Таким образом, интеграция принципов устойчивого развития в систему управления предприятием в России развивается на стыке глобальных трендов и национальной специфики. С одной стороны, на предприятия воздействуют международные стандарты, климатическое и «зеленое» регулирование, требования инвесторов и партнеров по цепочкам поставок [4, 9]. С другой стороны, формируется собственный нормативный и институциональный контур, включающий национальные цели развития, законы и постановления Правительства РФ, рекомендации Банка России, Минэкономразвития, Московской

биржи, а также инициативы региональных властей и деловых объединений [3, 5].

Для предприятий интеграция устойчивого развития означает переход от реактивного ответа на внешние требования к проактивной трансформации бизнес-моделей, процессов и корпоративной культуры. Системный подход к ESG позволяет:

- повысить устойчивость к внешним шокам и регуляторным изменениям;
- укрепить доверие инвесторов, клиентов, сотрудников и местных сообществ;
- получить доступ к инструментам «зеленого» и социального финансирования;
- способствовать достижению национальных целей развития и Целей устойчивого развития ООН [4, 10].

В ближайшие годы ключевыми задачами станут дальнейшее развитие национальных стандартов отчетности, повышение качества и сопоставимости ESG-данных, тиражирование лучших практик среди предприятий различных отраслей и масштабов, а также углубление цифровизации управления устойчивым развитием. Компании, которые смогут встроить принципы устойчивого развития в стратегическое управление и операционную деятельность, будут обладать важным конкурентным преимуществом в формирующейся полицентричной мировой системе [5, 11].

Список использованных источников

1. Trends.RBC. Тренды ESG-повестки в России за последние 5 лет. 2024. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/662a06119a79471fcf922b47>.
2. Санников В.О. ESG-факторы устойчивого развития в стратегии российского бизнеса // Экономика и управление. 2024. № 3. С. 15-29.
3. Нормативная база по устойчивому развитию. Ассоциация участников биржевого рынка (АКИТ РФ), 2024. URL: <https://akitrf.ru/esg/normativnaya-baza-po-ustoychivomu-razvitiyu/>.
4. ESG в России в 2025 году: трансформация повестки, вызовы и новая управленческая практика // Журнал «ЭкоСтандарт». 2026. URL:

<https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/esg-v-rossii-v-2025-godu-transformatsiya-povestki-vyzovy-i-novaya-upravlencheskaya-praktika/>.

5. ESG-повестка в России: основные итоги 2024 года // Журнал «ЭкоСтандарт». 2025. URL: <https://journal.ecostandard.ru/eco/kontekst/esg-povestka-v-rossii-osnovnye-itogi-2024-goda/>.

6. 2024 год задает новый старт ESG-трансформации в России // Ведомости. 02.04.2024. URL: https://www.vedomosti.ru/esg/corporate_governance/columns/2024/04/02/1029399-2024-god-zadaet-novii-start-esg-transformatsii-v-rossii.

7. Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов РСПП. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/registr/.

8. Много ли компаний в России публикуют нефинансовую отчетность // Ведомости. 30.01.2026. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/01/30/mnogo-li-kompanii-v-rossii-publikuyut-nefinansovuyu-otchetnost.

9. Интеграция концепции ESG в стратегию менеджмента: мировой опыт и перспективы для России // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2024. № 2. С. 15-32.

10. ESG- и углеродное регулирование в России: комплексное руководство для бизнеса по устойчивому развитию. М.: Есоев, 2025. URL: <https://ecoev.ru/esg-i-uglerodnoe-regulirovanie-v-rossii-kompleksnoe-rukovodstvo-dlya-biznesa-po-ustoychivomu-razvitiyu/>.

11. Итоги ESG-повестки российского бизнеса в 2024 году // РБК Тренды. 12.02.2025. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/679226e29a794700bed8a6b0>.

12. Нефинансовая отчетность в России наращивает объемы // Ведомости. 17.11.2025. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/reports/articles/2025/11/18/1155934-nefinansovaya-otchetnost-v-rossii-naraschivaet-obemi>.

13. ESG-трансформация бизнеса в России: принципы и практика устойчивого развития. М.: Есоев, 2025. URL: <https://esg-a.ru/ru/documents>.

14. Число ESG-отчетов выросло в РФ по итогам 2023 г., но их качество почти не растет // ESG-Disclosure. 2024. URL: <https://esg-disclosure.ru/>.

disclosure.ru/news/chislo-esg-otchetov-vyroslo-v-rf-po-itogam-2023-g-no-ikh-kachestvo-pochti-ne-rastet/.

15. ESG-статус правительства Москвы – инициатива по комплексной оценке устойчивого развития компаний. 2024.

16. KPMG. The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022. Amsterdam: KPMG International, 2022.

Глава 4. ПРОБЛЕМЫ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУР НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Налоговое администрирование – часть системы налогового контроля, которая позволяет осуществить эффективные мероприятия по подтверждению правильности расчета соответствующих видов налоговых обязательств. Одной из процедур налогового администрирования является камеральная проверка, важной частью подготовки и осуществления данного мероприятия является формирование соответствующего учетно-аналитического обеспечения.

Камеральная налоговая проверка представляет собой одну из ключевых форм налогового контроля, осуществляемого налоговыми органами в целях обеспечения соблюдения налогового законодательства налогоплательщиками, плательщиками сборов, налоговыми агентами. Данный вид проверки регламентируется статьей 88 Налогового кодекса Российской Федерации и является неотъемлемым элементом системы налогового администрирования.

Сущность камеральной налоговой проверки заключается в изучении и анализе налоговыми органами представленной налогоплательщиком налоговой и бухгалтерской отчетности, а также других документов, имеющих в распоряжении налогового органа. Особенностью данного вида контроля является то, что проверка осуществляется по месту нахождения налогового органа без непосредственного выезда на территорию налогоплательщика, что существенно оптимизирует затраты на проведение контрольных мероприятий.

Камеральная налоговая проверка – одна из форм налогового контроля, при которой инспекторы ФНС проверяют все декларации и расчеты, поступающие от налогоплательщиков.

Некоторые особенности камеральной проверки:

- обязательная проверка: ее проходят все без исключения;
- автоматизированная процедура: для проверки используется специальное программное обеспечение;

- ограниченность данными конкретного расчета или декларации: налоговая инспекция не может в рамках одного контрольного мероприятия проверить другой налог, отчетный период или деятельность налогоплательщика в целом;
- цель: убедиться, что декларация составлена корректно, налог рассчитан верно, ошибок и нарушений нет;
- возможность дополнительных мероприятий: осмотр помещений, истребование документов у контрагентов проверяемого лица, допрос свидетелей, назначение экспертизы.

Процесс камеральной проверки делится на два этапа:

1. Автоматизированная проверка – сразу после поступления декларации в ФНС, она проходит автоматическую обработку в системе АИС «Налог-3».
2. Углубленная проверка – проводится, если автоматизированная проверка выявила несостыковки.

Теоретическое осмысление сущности камеральной налоговой проверки невозможно без понимания ее информационной природы. В современных условиях камеральная проверка представляет собой сложный информационно-аналитический процесс, основанный на обработке и анализе значительных массивов данных. Использование автоматизированных информационных систем позволяет налоговым органам осуществлять многоуровневый анализ представленной отчетности, выявлять несоответствия и противоречия в представленных документах.

Контроль налоговой отчетности осуществляется посредством применения разнообразных методов, среди которых камеральная проверка выступает в качестве ключевого инструмента первоначального анализа. Процесс включает в себя первичную проверку достоверности информации, представленной налогоплательщиком, а также оценку правильности расчета налоговой базы, применяемых ставок и суммы уплаты, что позволяет выявлять явные ошибки и нарушения.

В центре теории камеральной налоговой проверки, осуществляемой в соответствии с риск-ориентированным подходом к налоговому контролю, использование данных, собранных в ходе данной проверки,

обеспечивает формирование системы оценки налоговых рисков и определение необходимости проведения более глубокой ревизии, включая выездные налоговые проверки. Этот подход позволяет целенаправленно распределять ресурсы налоговых органов и сосредоточивать усилия на наиболее проблемных аспектах налогового администрирования.

В теоретическом плане важно отметить комплексный характер камеральной налоговой проверки, которая включает в себя несколько взаимосвязанных этапов: формальную проверку правильности оформления документов, арифметическую проверку расчетов, правовую оценку применения налогового законодательства, анализ показателей деятельности налогоплательщика. Каждый из этих этапов имеет свои особенности и методологическую базу, что в совокупности обеспечивает всесторонность налогового контроля.

В современной теории налогового администрирования особое внимание уделяется интеграционной функции камеральной налоговой проверки. Данный вид контроля обеспечивает взаимосвязь различных информационных потоков, поступающих в налоговые органы от налогоплательщиков, банков, государственных органов и иных источников. Это позволяет формировать целостную картину налоговых правоотношений и выявлять потенциальные области риска в налоговом администрировании.

Теоретической основой камеральной налоговой проверки также является принцип документальной обоснованности, согласно которому все выводы и решения налогового органа должны базироваться на документально подтвержденных фактах. Это требует от налоговых органов тщательного анализа представленных документов, сопоставления данных из различных источников и формирования доказательственной базы при выявлении нарушений налогового законодательства. Особое теоретическое значение в контексте камеральных налоговых проверок имеет принцип электронного документооборота, который в современных условиях становится доминирующим способом взаимодействия между налоговыми органами и налогоплательщиками. Развитие цифровых технологий существенно изменило природу камеральных проверок, трансформировав их в высокотехнологичный процесс

автоматизированного анализа данных. Это позволило значительно повысить эффективность контрольных мероприятий и сократить временные затраты на их проведение.

Прозрачность камеральных проверок действительно важна для налогового контроля, так как она помогает укрепить доверие к налоговым органам и снизить уровень правонарушений в сфере налогообложения.

Некоторые меры, которые могут способствовать повышению прозрачности.

1. Цифровизация процессов. Электронная отчетность и взаимодействие с налоговыми органами стали стандартом для бизнеса. Компании, готовые к полной прозрачности данных в режиме онлайн, все чаще выбирают такой формат для снижения рисков.

2. Сокращение административной нагрузки. Участие в налоговом мониторинге уменьшает необходимость в традиционных проверках, а спорные вопросы можно решать с инспекторами в режиме реального времени, без длительного ожидания.

3. Быстрое согласование льгот и вычетов. Организации, использующие налоговые льготы, могут оперативно согласовывать свои позиции с ФНС, что снижает вероятность крупных доначислений в будущем.

Данный принцип предполагает, что налогоплательщик имеет право получать информацию о ходе и результатах проверки, представлять пояснения и дополнительные документы, обосновывающие правильность исчисления и уплаты налогов. Такой подход способствует формированию партнерских отношений между налоговыми органами и налогоплательщиками, повышению уровня налоговой культуры и добровольному соблюдению налогового законодательства.

Существенным теоретическим аспектом камеральной налоговой проверки является ее роль в обеспечении налоговой безопасности государства. Регулярное проведение камеральных проверок существенно упрощает процесс выявления методов уклонения от уплаты налогов и предотвращает реализацию мошеннических схем, направленных на занижение налоговых обязательств, что, в свою очередь, способствует увеличению поступлений в бюджет. Исследования указывают на наличие

прямой зависимости между результативностью камеральных проверок и уровнем налоговой безопасности государства. Камеральная проверка является неотъемлемым элементом широкой системы налогового администрирования, функционируя в тесной взаимосвязи с выездными проверками, налоговым мониторингом и оперативным контролем; системный подход способствует не только соблюдению налогового законодательства, но и его эффективному применению. Важным аспектом является процессуальная регламентация проверок, включающая оформление результатов, рассмотрение возражений налогоплательщиков и принятие окончательных решений, так как четко прописанные процедуры образуют основу законности налогового контроля и обеспечивают защиту прав налогоплательщиков, гарантируя единую методику проведения проверок. Оценка результативности камеральных налоговых проверок рассматривается как ключевой аспект теории налогового управления. Научные исследования посвящены разработке методов оценки эффективности контрольных мероприятий, анализу факторов, влияющих на качество проведенных проверок, а также предложению усовершенствований методического сопровождения камерального контроля. При этом подчеркивается необходимость нахождения оптимального баланса между автоматизированным анализом и экспертизой в процессе проверки, поскольку внедрение современных информационных технологий и автоматизация процедур не исключают влияние человеческого фактора в ситуациях, требующих квалифицированного подхода и глубокого анализа специфических условий.

Особенностями камеральной проверки являются:

- Автоматизированная процедура. С помощью специального программного обеспечения сотрудники ИФНС проверяют актуальность отчетных бланков, соблюдение сроков сдачи, наличие ошибок и опечаток, соответствие новых показателей тем, что уже отражены в ранее поданных отчетах, и другие параметры.
- Ограниченность данными конкретного расчета или декларации. Налоговая инспекция не может в рамках одного контрольного

мероприятия проверить другой налог, отчетный период или деятельность налогоплательщика в целом.

– Нацеленность на своевременное выявление ошибок в налоговой отчетности и оперативное реагирование налоговых органов на обнаруженные нарушения.

Таким образом, теоретические основы камеральной налоговой проверки представляют собой сложную систему взаимосвязанных концепций, принципов и методологических подходов, определяющих сущность и содержание данной формы налогового контроля. Глубокое понимание теоретических аспектов камеральных проверок необходимо для эффективной организации налогового контроля и совершенствования практики его проведения в современных условиях.

Основания для проведения камеральной налоговой проверки налога на доходы физических лиц представляют собой комплексную систему юридических фактов и обстоятельств, при наличии которых налоговый орган обязан приступить к осуществлению контрольных мероприятий. Первичным и основополагающим основанием для начала камеральной проверки НДФЛ является представление налоговым агентом или налогоплательщиком налоговой отчетности в налоговый орган. В соответствии с налоговым законодательством, данная отчетность включает справки о доходах физических лиц по форме 2-НДФЛ и расчет сумм налога на доходы физических лиц по форме 6-НДФЛ.

Камеральная проверка налога на доходы физических лиц (НДФЛ) инициируется с момента подачи декларации по форме 3-НДФЛ, которая служит средством отражения полученных гражданами доходов и расчета налога. Налогоплательщики направляют данную декларацию в Федеральную налоговую службу (ФНС) для учета своих доходов и получения предусмотренных налоговых вычетов; следуя установленным нормативным актам, подача декларации является обязательной для физических лиц, обеспечивая декларирование доходов и возможность применения налоговых льгот. С момента передачи декларации начинается камеральная проверка, проводимая в установленные законодательством сроки. Важным основанием для проведения камеральной проверки НДФЛ является представление налоговым агентом корректирующих форм

отчетности. Внесение изменений в ранее представленные справки 2-НДФЛ или расчеты 6-НДФЛ является основанием для проведения дополнительных контрольных мероприятий, направленных на проверку обоснованности внесенных корректировок и их влияния на налоговые обязательства. Существенным основанием для проведения камеральной проверки НДФЛ выступает получение налоговым органом информации о возможных нарушениях налогового законодательства. Такая информация может поступать из различных источников, включая данные автоматизированных систем контроля, сведения от других государственных органов, информацию от банков и иных организаций. При наличии подобной информации налоговый орган обязан провести тщательную проверку представленной налоговой отчетности. Основанием для проведения углубленной камеральной проверки НДФЛ является выявление несоответствий и противоречий между данными, содержащимися в представленной налоговой отчетности, и информацией, имеющейся в распоряжении налогового органа. В этом случае налоговый орган имеет право истребовать у налогоплательщика или налогового агента дополнительные документы и пояснения, подтверждающие правильность исчисления и уплаты налога. Особым основанием для проведения камеральной проверки НДФЛ является заявление налогоплательщика на получение налоговых вычетов. В данном случае проверка направлена не только на подтверждение правильности исчисления налоговой базы и суммы налога, но и на проверку обоснованности заявленных вычетов, наличия необходимых подтверждающих документов и соблюдения установленных законодательством условий для получения вычетов. Значимым основанием для проведения камеральной проверки НДФЛ является реорганизация или ликвидация организации-налогового агента. В данном случае проверка направлена на контроль полноты исчисления и уплаты налога за последний налоговый период деятельности организации, а также на проверку правильности отражения доходов работников и исполнения обязанностей налогового агента. Камеральная проверка налога на доходы физических лиц (НДФЛ) осуществляется на основании данных о доходах, превышающих установленные отраслевые стандарты. Проверка

налоговых обязательств осуществляется на основании глубокого анализа данных, поступивших из нескольких источников, где сведения о схемах минимизации налогов и информация о налогоплательщиках или налоговых агентах служат основой для начального этапа проверки. Разница между данными справок 2-НДФЛ и расчетами 6-НДФЛ, выходящая за рамки установленных норм, становится весомым основанием для проведения камерального контроля НДФЛ, так как указанные расхождения могут свидетельствовать о наличии ошибок в отчетной документации или о намеренном искажении сведений, что вызывает необходимость дополнительного контроля со стороны налоговых органов

В качестве основания для проведения камеральной проверки НДФЛ может выступать информация о наличии у налогоплательщика или налогового агента задолженности по налогу за предыдущие периоды. В этом случае особое внимание уделяется проверке правильности исчисления текущих налоговых обязательств и принятию мер по взысканию имеющейся задолженности. Основанием для проведения камеральной проверки НДФЛ также является получение налоговым органом информации о выплате доходов физическим лицам, являющимся нерезидентами Российской Федерации. В данном случае проверка направлена на контроль правильности применения налоговых ставок и соблюдения особого порядка налогообложения доходов нерезидентов. Основным источником данных для камеральной проверки налога на доходы физических лиц (НДФЛ) являются сведения о доходах граждан, получаемых за пределами страны, которые подлежат обязательному декларированию. Камеральная проверка проводится налоговым органом на своей территории без выезда к налоговому агенту. Срок проверки составляет три месяца, отсчет начинается со дня, следующего за днем сдачи отчета.

Анализ отчета включает несколько этапов:

- Проверка программным комплексом ФНС. Программа проверяет формат отчета, состав и заполнение обязательных реквизитов, анализирует контрольные соотношения внутри отчета, сопоставляет

показатели расчета с другими данными, например, суммой МРОТ и среднеотраслевой зарплатой по региону.

- Завершение проверки, если в отчете не обнаружено ошибок и расхождений.

- Отправка налоговому агенту сообщения, если в отчете обнаружились ошибки и (или) расхождения. Сообщение оформляется в виде требования о представлении пояснений.

Налоговому агенту предлагают два варианта действий:

- устранить ошибки и сдать уточненный расчет 6-НДФЛ;
- направить в налоговый орган письменное пояснение относительно выявленных ошибок.

Следующий этап зависит от действий налогового агента. Если он представил уточненный расчет, начинается камеральная проверка уточненки. Если агент представил пояснение, к проверке подключается инспектор. Он анализирует ошибки, выявленные программой, и ответ налогового агента.

Некоторые основания для углубленной проверки: данные в декларации расходятся со сведениями, имеющимися у ФНС, в декларации заявлены льготы по налогу, отчетность представлена в отношении природных ресурсов. Детальная проверка может быть назначена в любом случае, если налоговики выявили признаки, свидетельствующие о возможном нарушении законодательства. Отчет о доходах физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, служит основанием для камеральной проверки. В таких случаях требуется тщательный анализ, целью которого является обеспечение полной уплаты налога. Налоговые органы обязаны удостоверяться в точности представленных сведений и корректности производимых налоговых расчетов. Рассмотрим количество камеральных проверок по НДФЛ за последние 5 лет (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Камеральные проверки, проведенных ФНС России по НДФЛ за 2020-2025 гг.

Период	Количество проверок, млн ед.	Количество проверок с выявленными нарушениями, млн ед.	Доначислено налогов, пени, штрафов, млрд руб.
2020	62,8	2,4	37,7
2021	61,5	2,3	52,5
2022	58,9	2,9	89,3
2023	55,1	2,7	94,4
2024	52,7	2,3	96,5
2025	54,1	2,5	63,6

В России за 2025 год проведено 54,1 млн камеральных проверок, в том числе выявивших нарушения – 2,5 млн со средней суммой доначисления около 53,8 тыс. руб.

Количество протоколов об административных правонарушениях в области налогов и сборов (ст. 15.3 – 15.9, 15.11 КоАП РФ) за 2025 год – 384 459. Наиболее частые нарушения:

- нарушение срока представления налоговой декларации (расчета по страховым взносам) (ст. 15.5 КоАП РФ);
- непредставление (несообщение) сведений, необходимых для осуществления налогового контроля (ст. 15.6 КоАП РФ).

За последние 5 лет наблюдается снижение количества проверок, однако не всегда снижение проверок привело к значительному снижению количества проверок с выявленными нарушениями. Если снижение проверок составило 13,9%, то проверки с выявленными нарушениями возросли на 4,1%.

Следует обратить внимание, что самый высокий уровень доначислений составил в 2024 году – 96,5 млрд рублей. За последний год она снизилась на 32,9 млрд рублей (с 2024 года – 96,5 млрд рублей на 63,6 млрд рублей в 2025 году), однако рост за 2020-2025 гг. составил 168%.

В результате проведенного анализа становится очевидным, что перечень оснований для осуществления камерального контроля налога на доходы физических лиц (НДФЛ) требует дальнейшего расширения. Модернизация экономических взаимосвязей и совершенствование

механизмов контроля за взысканием налогов способствуют этому процессу. При этом оптимальное сочетание эффективности контрольных мероприятий и защиты прав налогоплательщиков и налоговых агентов выступает в качестве приоритетного направления. Камеральная налоговая проверка налога на доходы физических лиц представляет собой сложный многоэтапный процесс, каждый этап которого имеет свои особенности и специфические задачи.

Процесс проведения камеральной проверки НДФЛ начинается с подготовительного этапа, который включает прием и регистрацию налоговой отчетности. На данном этапе осуществляется первичная обработка поступивших документов, проверка полноты их представления и правильности оформления. Особое внимание уделяется проверке соблюдения установленных сроков представления отчетности и наличия всех необходимых приложений. После завершения подготовительного этапа начинается этап автоматизированного контроля представленной отчетности. На данном этапе с использованием программного комплекса АИС «Налог-3» проводится форматно-логический контроль налоговой отчетности, проверяется корректность заполнения реквизитов, арифметическая правильность расчетов, соответствие показателей различных форм отчетности между собой. Автоматизированный контроль позволяет оперативно выявлять явные ошибки и несоответствия в представленной отчетности.

Камеральная налоговая проверка, во время которой налоговые органы проверяют правильность и полноту предоставленных налогоплательщиком данных, а также соблюдение налогового законодательства.

Этапы камеральной проверки:

1. Автоматический анализ. Информационная система проверяет заявленные данные, сравнивает их по контрольным соотношениям и нормативным показателям. Например, проверяется соответствие зарплаты работников МРОТ или среднему размеру в регионе [1, с. 213].

2. Углубленная проверка. Если анализ обнаружил расхождения, несоответствия, ошибки, то подключаются сотрудники ИФНС. На этом

этапе запрашиваются у налогоплательщика пояснения и дополнительные документы [2, с. 109].

Некоторые методы, которые используют налоговые органы для проверки достоверности финансовой информации: сравнивают данные из деклараций с информацией из других источников, проверяют правдивость сведений о доходах и расходах, оценивают реальную стоимость объектов налогообложения. Камеральная проверка ограничена данными конкретного расчета или декларации. При обнаружении несоответствий или противоречий начинается этап запроса дополнительных документов и пояснений, в ходе которого налоговый орган направляет налогоплательщику или налоговому агенту требование о предоставлении документов, подтверждающих правильность исчисления налога, либо пояснительных материалов по выявленным расхождениям. Данный этап имеет решающее значение для формирования доказательной базы в отношении выявленных нарушений и их последующего устранения. Существенным этапом камеральной проверки НДФЛ является анализ представленных налогоплательщиком дополнительных документов и пояснений. На данном этапе проводится оценка обоснованности представленных пояснений, проверяется достоверность дополнительных документов, анализируется их влияние на правильность исчисления налога. Результаты данного анализа учитываются при формировании выводов по результатам проверки. Составление акта камерального контроля, в котором отражены сведения о нарушениях налогового законодательства, документальные подтверждения и нормативные ссылки, выполняет важную функцию в процессе завершения проверки соблюдения налоговых норм. В данном акте излагается подробное описание выявленных нарушений, а также производится расчет суммы недоимок по налогу, подлежащего перечислению в бюджет. На последующем этапе осуществляется анализ возражений налогоплательщика. На данном этапе налогоплательщик вправе представить письменные возражения по итогам проверки, при этом налоговые органы обязаны тщательно оценить представленные аргументы и обоснования. В процессе анализа производится проверка дополнительных доводов и доказательств с целью определения их

влияния на результаты проведенной проверки. Завершающим этапом камеральной проверки НДФЛ является принятие решения по результатам проверки. На данном этапе руководитель налогового органа на основании материалов проверки и результатов рассмотрения возражений налогоплательщика принимает решение о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения или об отказе в привлечении к ответственности. В случае принятия решения о привлечении к ответственности начинается этап реализации материалов проверки. На данном этапе налоговый орган осуществляет действия по взысканию доначисленных сумм налога, пеней и штрафов, контролирует исполнение решения, принятого по результатам проверки. Особое внимание уделяется соблюдению процессуальных сроков и порядка взыскания налоговой задолженности. Важным этапом в процессе камеральной проверки НДФЛ является контроль за исполнением решений, принятых по результатам проверки. На данном этапе осуществляется мониторинг уплаты доначисленных сумм налога, пеней и штрафов, анализируется своевременность исполнения налогоплательщиком или налоговым агентом своих обязательств. В случае неисполнения решения в добровольном порядке налоговый орган принимает меры принудительного взыскания.

Формирование информационной базы для будущих налоговых проверок представляет собой один из ключевых этапов камеральной проверки налога на доходы физических лиц. В настоящее время осуществляется детальный анализ результатов контрольных мероприятий с целью выявления систематических недочетов и определения зон повышенной уязвимости. Данный подход содействует эффективному планированию контрольных мероприятий, поскольку информация, собранная в процессе проверок, интегрируется в базы налоговых органов, что обеспечивает ее повторное использование в последующих проверках и повышает результативность контрольных действий. Изучение факторов, влияющих на успешность контрольных мероприятий, а также разработка рекомендаций по совершенствованию методологических методов занимает центральное место в налоговом администрировании. Проверка правильности определения налоговой базы и расчета налога на доходы

физических лиц является центральным элементом камеральной налоговой проверки, от качества проведения которой зависит эффективность налогового контроля в целом. Данный процесс требует комплексного подхода и учета многочисленных особенностей налогообложения различных видов доходов физических лиц. Методика проверки правильности определения налоговой базы начинается с анализа состава доходов налогоплательщика. При этом особое внимание уделяется выявлению всех источников доходов, как в денежной, так и в натуральной форме. Проверяется полнота включения в налоговую базу всех видов вознаграждений, полученных налогоплательщиком в связи с выполнением трудовых обязанностей, оказанием услуг, выполнением работ, а также иных доходов, подлежащих налогообложению. Существенным элементом проверки является анализ правильности определения даты получения дохода. При этом учитываются особенности определения даты фактического получения дохода в зависимости от его вида: для оплаты труда – последний день месяца, за который она начислена; для доходов в натуральной форме – день передачи имущества, оказания услуг, выполнения работ; для материальной выгоды – день уплаты процентов, приобретения товаров или ценных бумаг. Важное значение имеет проверка правильности оценки доходов, полученных в натуральной форме. При этом анализируется соответствие примененных цен рыночному уровню, правильность включения в стоимость доходов сумм НДС и акцизов, обоснованность применения различных методов оценки стоимости полученного имущества, работ, услуг. Особое внимание уделяется проверке правильности определения стоимости имущества, полученного безвозмездно. При проверке правильности определения налоговой базы существенное значение имеет анализ доходов, полученных в виде материальной выгоды. Проверяется правильность расчета материальной выгоды от экономии на процентах, от приобретения товаров у взаимозависимых лиц, от приобретения ценных бумаг. При этом особое внимание уделяется проверке правильности применения ставок рефинансирования и рыночных цен при расчете сумм материальной выгоды. В процессе проверки особое внимание уделяется анализу правильности учета доходов от операций с ценными бумагами и

производными финансовыми инструментами. Проверяется правильность определения финансового результата по данным операциям, учета расходов на приобретение, реализацию и хранение ценных бумаг, правомерность переноса убытков на будущие периоды. При этом учитываются особенности определения налоговой базы по операциям с различными видами ценных бумаг. Существенным элементом проверки является анализ правильности учета доходов от предпринимательской деятельности. При этом проверяется полнота отражения всех полученных доходов, правомерность учета произведенных расходов, правильность применения профессиональных налоговых вычетов. Особое внимание уделяется проверке документального подтверждения заявленных расходов и их связи с предпринимательской деятельностью. При проверке правильности определения налоговой базы важное значение имеет анализ доходов от продажи имущества. Проверяется правильность определения дохода от реализации недвижимого имущества, транспортных средств и иного имущества, обоснованность применения имущественных вычетов, достоверность информации о сроках владения имуществом. При этом особое внимание уделяется проверке соответствия заявленных цен рыночному уровню. В процессе проверки существенное значение имеет анализ правильности учета доходов, полученных от источников за пределами Российской Федерации. Проверяется полнота декларирования зарубежных доходов, правильность пересчета сумм в иностранной валюте в рубли, корректность применения методов устранения двойного налогообложения. При этом учитываются положения международных соглашений об избежании двойного налогообложения.

Таким образом, налоговое администрирование важная часть повседневного налогового контроля, осуществляемого со стороны органов ИФНС РФ и повышают эффективность мер по предотвращению роста нарушений и искажений в исчислении налоговых обязательств юридических и физических лиц, и повышают наполняемость государственного бюджета РФ за счет уплаченных налогов.

Список использованных источников

1. Федотова Е.С., Ваганова О.Е., Евдокимова Н.А. Глава 13. Основные подходы и инструментарий процесса формирования учетно-аналитического обеспечения судебно-экономической экспертизы доходов предприятия В книге: Факторы укрепления социально-экономического и интеллектуального суверенитета России. Коллективная монография. Саратов, 2024. С. 213-227.
2. Rybakova S.A., Ваганова О.Е., Predeus Yu.V. Practice of organization and control of accounting of financial results and their taxation В сборнике: Структурные изменения и особенности развития экономики России. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Саратов, 2023. С. 106-109.

Глава 5. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ФУНДАМЕНТ РАЗВИТИЯ И СТАБИЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5.1 Общие вопросы внутреннего контроля в торговой организации

Современная система корпоративного управления торговых организаций объективно требует создания эффективной системы внутреннего контроля, обеспечивающей достоверность финансовой отчетности, соблюдение законодательства и сохранность активов. Внутренний контроль представляет собой непрерывный процесс, осуществляемый руководством и персоналом организации для достижения поставленных целей и минимизации рисков хозяйственной деятельности. В контексте современных экономических реалий внутренний контроль выступает не просто как инструмент выявления отклонений, а как комплексная управленческая система, интегрированная в бизнес-процессы организации и направленная на обеспечение устойчивого развития хозяйствующего субъекта.

Теоретические основы внутреннего контроля базируются на интегрированной модели COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), которая рассматривает контроль как систему взаимосвязанных компонентов: контрольной среды, оценки рисков, контрольных процедур, информации и коммуникаций, мониторинга. В российской практике данная концепция получила развитие в трудах М.В. Мельник, А.С. Пантелеева, А.В. Звездина [15], адаптировавших международные стандарты к особенностям отечественного законодательства и специфике деятельности хозяйствующих субъектов. Следует отметить, что модель COSO неоднократно актуализировалась: последняя редакция COSO ERM (Enterprise Risk Management) 2017 года [29] усиливает взаимосвязь между управлением рисками и стратегическим планированием, что особенно актуально для динамично развивающихся торговых организаций, функционирующих в условиях высокой конкуренции и неопределенности внешней среды.

Эволюция концептуальных подходов к внутреннему контролю прослеживается в работах отечественных ученых. Так, В.И. Подольский и А.А. Савин [23] рассматривают внутренний контроль как элемент системы управления экономическим субъектом, обеспечивающий обратную связь между управляющей и управляемой подсистемами. Данный подход подчеркивает кибернетическую природу контроля и его роль в процессе принятия управленческих решений. А.Д. Шерemet и В.П. Суйц [28] акцентируют внимание на превентивной функции контроля, указывая, что эффективная система внутреннего контроля должна не только обнаруживать уже свершившиеся нарушения, но и предотвращать их возникновение посредством адекватно построенной контрольной среды и соответствующих процедур.

Применительно к торговым организациям внутренний контроль приобретает особую значимость ввиду высокой оборачиваемости активов, множественности операций и существенных рисков, связанных с движением товарно-материальных ценностей. Как справедливо отмечает Н.П. Кондраков [13], специфика торговой деятельности обуславливает необходимость формирования многоуровневой системы контроля, охватывающей все этапы товародвижения – от закупки до реализации конечному потребителю. При этом система внутреннего контроля должна обеспечивать не только выявление отклонений и нарушений, но и их предупреждение посредством превентивных контрольных процедур.

Отраслевая специфика торговых организаций детерминирует особые требования к организации внутреннего контроля. В учебнике Л.И. Хоружий и Р.А. Алборова [27] отмечается, что торговые предприятия характеризуются значительным объемом первичной документации, высокой скоростью совершения хозяйственных операций, территориальной распределенностью торговых точек и складских помещений, что существенно повышает риски злоупотреблений и ошибок. В этой связи система внутреннего контроля должна быть адаптирована к особенностям товарооборота, включая контроль за соблюдением договорной дисциплины с поставщиками, контроль движения товаров на всех этапах логистической цепочки, контроль кассовых операций и

расчетов с покупателями, контроль соблюдения правил торговли и требований законодательства о защите прав потребителей.

Согласно Ю.А. Бабаеву и А.М. Петрову [2], к ключевым рискам торговых организаций относятся: риски хищения товарно-материальных ценностей, риски недостоверного учета товарных операций, риски несоблюдения условий договоров поставки, ценовые риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры, риски неплатежеспособности контрагентов. Каждый из указанных рисков требует разработки специфических контрольных процедур, интегрированных в общую систему внутреннего контроля организации.

Организационная структура внутреннего контроля в торговых организациях, как правило, включает несколько уровней. Е.А. Бондаренко и О.Н. Кузнецова [3] выделяют следующие уровни контроля: оперативный контроль, осуществляемый непосредственными исполнителями и линейными руководителями; функциональный контроль, реализуемый специализированными подразделениями (бухгалтерией, службой экономической безопасности, юридической службой); стратегический контроль, выполняемый высшим руководством и органами корпоративного управления (советом директоров, ревизионной комиссией). При наличии достаточных ресурсов в крупных торговых сетях создается специализированное структурное подразделение – служба внутреннего аудита, которая обеспечивает независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками [7].

Функциональное содержание внутреннего контроля в торговых организациях раскрывается через систему целей и задач. Основными целями внутреннего контроля являются: обеспечение надежности и достоверности финансовой и управленческой информации; обеспечение соответствия деятельности организации требованиям законодательства и внутренним регламентам; обеспечение сохранности активов и эффективности их использования; обеспечение эффективности и результативности деятельности организации. Для достижения этих целей в торговых организациях реализуется комплекс взаимосвязанных задач: контроль правильности оформления и своевременности отражения в учете хозяйственных операций; контроль соблюдения установленных лимитов и

полномочий; контроль физической сохранности имущества; контроль соответствия фактического наличия товарно-материальных ценностей данным учета; контроль соблюдения технологии бизнес-процессов.

Нормативно-правовое регулирование внутреннего контроля в Российской Федерации осуществляется на основании Федерального закона «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ [19], который закрепляет обязанность экономического субъекта организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни. Статья 19 данного закона устанавливает, что экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни, а экономический субъект, бухгалтерская (финансовая) отчетность которого подлежит обязательному аудиту, обязан организовать и осуществлять внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности [19]. Информационным обеспечением контрольных процедур служит документооборот организации, построенный в соответствии с требованиями федеральных стандартов бухгалтерского учета и отраслевых рекомендаций.

Дополнительные требования к системе внутреннего контроля содержатся в отраслевых нормативных актах и рекомендациях профессиональных организаций. Так, Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» [17] содержит методические рекомендации по построению системы внутреннего контроля, включая описание элементов контроля, методов его осуществления и документирования результатов. Для публичных компаний и организаций, осуществляющих деятельность на финансовых рынках, действуют дополнительные требования к корпоративному управлению и внутреннему контролю, установленные Банком России и саморегулируемыми организациями [20].

В контексте правового регулирования следует отметить, что законодательство Российской Федерации не устанавливает единых стандартов и унифицированных процедур внутреннего контроля,

предоставляя организациям самостоятельность в разработке соответствующих внутренних регламентов. Эта самостоятельность должна реализовываться в рамках принципов надлежащей организации внутреннего контроля, выработанных международной и отечественной практикой: принципа ответственности и подотчетности, принципа разделения полномочий, принципа документирования, принципа непрерывности контроля, принципа соответствия контрольных процедур масштабам и характеру деятельности организации [5].

Методическое обеспечение внутреннего контроля в торговых организациях базируется на системе внутренних регламентов, определяющих порядок осуществления контрольных процедур. В состав регламентирующей документации, согласно рекомендациям В.В. Скобары [26], включаются: положение о системе внутреннего контроля, положения о структурных подразделениях, участвующих в контрольной деятельности, должностные инструкции работников, регламенты бизнес-процессов с указанием контрольных точек, положение о служебной проверке при выявлении нарушений. Особое значение имеет разработка карт рисков и контрольных матриц, в которых систематизированы риски по направлениям деятельности и соответствующие им контрольные процедуры с указанием ответственных лиц и периодичности выполнения.

Технологический аспект организации внутреннего контроля в современных торговых организациях неразрывно связан с использованием информационных систем управления. Как указывают А.Н. Романов и Б.Е. Одинцов [24], автоматизация контрольных процедур посредством внедрения интегрированных информационных систем класса ERP (Enterprise Resource Planning) позволяет существенно повысить эффективность внутреннего контроля за счет автоматического контроля корректности ввода данных, разграничения прав доступа пользователей, протоколирования действий пользователей, формирования аналитической отчетности для выявления отклонений и аномалий. В торговых организациях широко используются специализированные программные продукты, такие как «1С: Предприятие 8. Управление торговлей», SAP Retail, Microsoft Dynamics, которые содержат встроенные механизмы контроля товарных операций, взаиморасчетов и финансовых показателей.

Цифровизация торговой деятельности и развитие технологий электронной коммерции формируют новые вызовы для систем внутреннего контроля. Онлайн-торговля требует адаптации традиционных контрольных процедур к специфике дистанционных продаж, включая контроль электронных платежей, контроль возвратов товаров, контроль персональных данных покупателей, контроль информационной безопасности. При этом возрастает значение автоматизированных контрольных процедур, реализованных в программно-аппаратных комплексах, и снижается роль ручного контроля.

Эффективность системы внутреннего контроля в значительной степени определяется квалификацией персонала, осуществляющего контрольные функции. Н.А. Казакова и Е.А. Федченко [10] подчеркивают необходимость регулярного обучения работников методам и процедурам внутреннего контроля, формирования культуры контроля в организации, создания системы мотивации, стимулирующей персонал к добросовестному выполнению контрольных обязанностей и информированию руководства о выявленных нарушениях. Особую роль играет так называемый «тон наверху» – приверженность высшего руководства принципам добросовестности и этичного ведения бизнеса, что создает основу контрольной среды и определяет отношение всех сотрудников к соблюдению внутренних правил и процедур.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля представляет собой самостоятельную исследовательскую проблему. В.И. Подольский и Г.Б. Поляк [31] предлагают оценивать эффективность внутреннего контроля на основе анализа результативности контрольных процедур (отношение выявленных нарушений к общему количеству проверенных операций), анализа предотвращенного ущерба, оценки соблюдения сроков выполнения контрольных процедур, анализа затрат на осуществление контрольных мероприятий. Комплексная оценка эффективности должна учитывать как количественные показатели, так и качественные характеристики системы контроля, включая адекватность контрольных процедур существующим рискам, охват контролем критических бизнес-процессов, своевременность реагирования на выявленные отклонения.

Перспективы развития систем внутреннего контроля в торговых организациях связаны с внедрением новых технологий и методов управления. Как отмечают М.В. Мельник [15], перспективными направлениями являются: применение технологий больших данных (Big Data) и предиктивной аналитики для выявления аномалий и прогнозирования рисков; использование технологии блокчейн для обеспечения неизменности учетных записей и прозрачности цепочек поставок; применение искусственного интеллекта и машинного обучения для автоматизации процедур анализа данных и выявления признаков мошенничества; внедрение систем непрерывного мониторинга и контроля в режиме реального времени. Эти технологии позволяют перейти от традиционной модели периодического выборочного контроля к модели непрерывного сплошного контроля, что существенно повышает способность организации предотвращать и оперативно выявлять нарушения.

Таким образом, внутренний контроль в торговых организациях представляет собой сложную многофункциональную систему, интегрированную в процессы управления и обеспечивающую достижение стратегических и оперативных целей организации. Эффективность этой системы определяется адекватностью ее структуры и процедур специфике торговой деятельности, рискам, с которыми сталкивается организация, а также способностью адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и внутренним трансформациям бизнеса.

5.2 Товары – основной актив торговой организации

В структуре активов торговой организации товары занимают доминирующее положение, составляя, по данным статистических исследований, от 60 до 85% оборотных средств [16]. Товарные запасы представляют собой часть материально-производственных запасов, приобретенных или полученных от других юридических и физических лиц и предназначенных для продажи. Экономическая сущность товаров как актива определяется их способностью генерировать будущие экономические выгоды посредством торговой наценки, что обуславливает

первостепенную важность организации действенного контроля за их сохранностью и эффективностью использования.

Система внутреннего контроля товаров в торговой организации ориентирована на достижение совокупности взаимосвязанных целей. Основной целью, как подчеркивают Е.М. Гутцайт и О.В. Ефимова [6], является обеспечение достоверности данных бухгалтерского учета о наличии и движении товаров, что создает информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений. Вторая по значимости цель заключается в обеспечении физической сохранности товарных ценностей и предотвращении их хищения, порчи или несанкционированного использования. Третья цель связана с оптимизацией товарных запасов, предполагающей поддержание баланса между достаточностью ассортимента для удовлетворения спроса и минимизацией издержек на хранение и возможных потерь от затоваривания.

Реализация обозначенных целей достигается посредством решения комплекса задач внутреннего контроля товаров. В их число входит проверка законности и целесообразности операций по поступлению товаров, включая контроль договорной дисциплины, соответствия фактически поступивших товаров товарно-сопроводительным документам по количеству, качеству и ассортименту. Существенной задачей является контроль за организацией складского хозяйства и создания надлежащих условий хранения товаров, обеспечивающих их качественную сохранность [12]. Особое внимание уделяется проверке полноты и своевременности оприходования товаров, правильности применения учетных цен и формирования торговой наценки.

Контроль товарных операций охватывает также мониторинг движения товаров внутри организации – между структурными подразделениями, складами, торговыми точками. Согласно исследованиям А.Д. Шеремета и В.П. Суйца [28], значительная доля злоупотреблений и ошибок приходится именно на этап внутреннего перемещения товаров, что объясняется множественностью операций и недостаточной регламентацией процедур. Контроль реализации товаров предполагает проверку правильности определения выручки, полноты и

своевременности оприходования денежных средств, соблюдения порядка применения контрольно-кассовой техники.

Комплексный подход к внутреннему контролю товаров предполагает также решение задачи контроля за соблюдением товарного кредита материально ответственными лицами, своевременностью проведения инвентаризаций и правильностью отражения их результатов в учете. Как отмечается в работе О.А. Агеевой [1], регулярные инвентаризации служат важнейшим инструментом превентивного контроля, дисциплинирующим материально ответственных лиц и обеспечивающим достоверность учетных данных. Наконец, существенной задачей является аналитический контроль показателей эффективности использования товарных ресурсов – оборачиваемости, рентабельности, структуры товарных запасов.

5.3 Методы внутреннего контроля

Методологический инструментарий внутреннего контроля товаров представляет собой систему приемов и способов получения контрольных доказательств. Классификация методов, предложенная Ю.А. Данилевским [7], основывается на разграничении документальных и фактических методов.

Документальные методы контроля ориентированы на исследование первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета и отчетности. Метод формальной проверки предполагает контроль соблюдения требований к оформлению документов: наличие обязательных реквизитов, подписей уполномоченных лиц. Как отмечает А.Д. Шеремет [28], формальная проверка является первичным этапом документального контроля. Арифметическая проверка заключается в контроле правильности подсчетов в документах путем пересчета итоговых и промежуточных сумм.

Встречная проверка представляет собой сопоставление различных экземпляров одного документа или взаимосвязанных документов. Согласно М.В. Мельник [15], это один из наиболее эффективных методов выявления подложных документов. Метод взаимного контроля документов основан на проверке соответствия данных различных документов, отражающих одну операцию на разных стадиях.

В.И. Подольский [31] подчеркивает, что логическая проверка требует от контролера глубокого понимания бизнес-процессов. Контрольное сличение используется для проверки тождественности показателей аналитического и синтетического учета.

Фактические методы контроля основаны на непосредственном обследовании материальных объектов. Инвентаризация представляет собой основной фактический метод контроля товаров. Инвентаризация проводится перед составлением годовой отчетности, при смене материально ответственных лиц, установлении фактов хищения. Внезапные инвентаризации являются эффективным методом превентивного контроля.

Организационно-методическое обеспечение инвентаризации предполагает создание приказом руководителя постоянно действующей инвентаризационной комиссии, в состав которой включаются представители администрации, бухгалтерской службы, службы внутреннего аудита, юридического отдела. Инвентаризационная комиссия создается приказом руководителя. Председателем назначается лицо, не связанное с материально ответственными лицами отношениями подчиненности. Процедура инвентаризации товаров включает обязательное присутствие материально ответственного лица.

До начала проверки фактического наличия товаров комиссия получает последние приходные и расходные документы или отчеты материально ответственных лиц, которые дают расписку о том, что все документы по приходу и расходу сданы в бухгалтерию и все ценности, поступившие на их ответственность, оприходованы, а выбывшие – списаны.

Фактическое наличие товаров определяется путем подсчета, взвешивания, обмера и отражается в инвентаризационных описях по форме ИНВ-3. При большом количестве товарных позиций целесообразно применение выборочного метода инвентаризации. Бухгалтерия составляет сличительные ведомости по форме ИНВ-19, в которых отражаются недостачи или излишки [1]. Результаты инвентаризации оформляются актом, который утверждается руководителем организации и служит

основанием для отражения в бухгалтерском учете выявленных отклонений.

Инвентаризация расчетов с поставщиками и покупателями направлена на подтверждение реальности задолженности. Она осуществляется путем направления контрагентам запросов о подтверждении остатков. Процедура инвентаризации расчетов включает проверку обоснованности сумм, числящихся на счетах учета расчетов, путем анализа первичных документов – договоров, товарных накладных, счетов-фактур, платежных документов.

Особое внимание при инвентаризации расчетов уделяется выявлению просроченной задолженности, по которой истек срок исковой давности, а также нереальной ко взысканию задолженности ввиду банкротства контрагентов. Контролируется своевременность предъявления претензий за нарушение договорных обязательств.

Результаты оформляются актом по форме ИНВ-17. На основании акта производится списание безнадежной дебиторской задолженности или погашение неистребованной кредиторской задолженности.

Контрольный запуск (прослеживание) представляет собой фактический метод, заключающийся в наблюдении за выполнением определенной хозяйственной операции на всех ее стадиях с проверкой правильности оформления и отражения в учете. Применительно к товарным операциям контрольный запуск может осуществляться путем сопровождения партии товара от момента заключения договора через стадии отгрузки, доставки, приемки, оприходования, хранения до реализации конечному покупателю.

Метод контрольного обмера и пересчета используется для проверки правильности определения количества товаров, особенно при приемке по массе или объему. Экспертная оценка качества товаров применяется при наличии сомнений в соответствии фактически поступивших товаров требованиям стандартов и договора.

Обследование представляет собой визуальное изучение состояния складских помещений, позволяет выявить недостатки в организации складского хозяйства, создающие риски порчи или хищения товаров: отсутствие необходимого режима температуры и влажности,

неисправность весоизмерительного оборудования, недостаточность площадей для раздельного хранения товаров по группам.

Контрольный обмер площадей торговых и складских помещений осуществляется для целей контроля правильности расчетов арендной платы и налога на имущество.

Метод опроса применяется для сбора контрольных доказательств от материально ответственных лиц и контрагентов.

Письменные подтверждения (подписки) материально ответственных лиц о принятии на ответственность товарных ценностей, сдаче всех документов в бухгалтерию, отсутствии не оприходованных или не списанных товаров служат важным элементом формирования ответственности и получения контрольных доказательств.

5.4 Направления внутреннего контроля товарных операций: закупка товаров, поступление товаров, хранение на складе, отпуск товаров со склада, реализация товаров

Система внутреннего контроля товаров организуется по направлениям, соответствующим основным стадиям товародвижения. Данный подход, обоснованный Н.В. Парушиной [21], позволяет формализовать контрольные процедуры применительно к специфике каждой стадии.

Контроль закупки товаров направлен на обеспечение законности и экономической целесообразности заключаемых договоров поставки. Предварительный контроль предполагает проверку потребности в закупаемых товарах на основе анализа товарных запасов, объемов продаж, прогнозов спроса. Контрольные процедуры включают проверку правильности выбора поставщика, проведение конкурсного отбора. Существенным элементом является проверка правоспособности и добросовестности поставщика, что снижает риски заключения договоров с фирмами-однодневками, так называемые «технические фирмы».

Контроль проекта договора осуществляется юридической службой. Проверяются существенные условия: наименование, количество, качество, цена товаров, сроки поставки, ответственность за нарушение

обязательств. Контролируется соответствие договорных цен рыночному уровню, что позволяет выявить возможное завышение [8]. Текущий контроль включает мониторинг выполнения поставщиком обязательств, проверку наличия претензионной работы.

Контроль поступления товаров охватывает проверку соблюдения порядка приемки товаров по количеству и качеству, полноты оприходования. Предварительный контроль осуществляется проверкой комплектности сопроводительных документов: товарной накладной ТОРГ-12, транспортной накладной, счета-фактуры, сертификатов. Контролируется присутствие материально ответственного лица при приемке, проведение пересчета товаров, сверка с документами. При расхождениях проверяется оформление акта ТОРГ-2 и направление претензии поставщику.

Приемка по качеству предполагает проверку соответствия товаров стандартам и условиям договора. При обнаружении недостатков проверяется составление акта о расхождении. Некачественная приемка является основной причиной последующего списания недоброкачественных товаров [1]. Контроль оприходования направлен на обеспечение своевременности отражения товаров в учете.

Контроль хранения товаров охватывает проверку создания надлежащих условий сохранности, соблюдение санитарных норм и правил пожарной безопасности. Проверяется наличие необходимого оборудования, раздельное хранение товаров по группам. Контролируется ведение количественного учета в карточках складского учета с отражением операций и выведением остатков, своевременность сверки данных складского и бухгалтерского учета, наличие договоров о полной материальной ответственности.

Контроль сохранности предполагает проверку физической безопасности: наличие охраны, видеонаблюдения, сигнализации. Значительная часть хищений происходит вследствие недостатков в организации защиты складов.

Контроль отпуска товаров направлен на предотвращение несанкционированного выбытия. Предварительный контроль предполагает проверку обоснованности отпуска наличием

распорядительных документов. Контролируется правильность оформления документов, соблюдение порядка оформления доверенностей. Несоблюдение требований создает риски отпуска товаров неуполномоченным лицам. Последующий контроль включает проверку своевременности отражения отпуска в учете, правильности применения метода оценки при выбытии, анализ оборачиваемости товаров, выявление неликвидов.

Контроль реализации товаров охватывает проверку полноты отражения выручки, оприходования денежных средств, исчисления налогов, применения ККТ. Предварительный контроль предполагает проверку условий оплаты, кредитоспособности покупателей. При розничной торговле контролируется применение зарегистрированной ККТ, полнота пробития чеков, выдача чеков покупателям [18], соблюдение порядка инкассации и сдачи выручки.

Контроль оптовой реализации предполагает проверку оформления накладных и счетов-фактур, своевременности отражения реализации на дату перехода права собственности, правильности определения выручки, полноты начисления НДС, регистрации счетов-фактур в книге продаж.

Аналитические процедуры включают анализ товарооборота, соответствия плановым показателям, структуры продаж, рентабельности товарных групп, состояния дебиторской задолженности [25].

5.5 Перспективы и направления совершенствования внутреннего контроля в торговой организации

Современный этап развития экономики характеризуется интенсивной цифровизацией бизнес-процессов торговых организаций, что создает предпосылки для трансформации системы внутреннего контроля товаров на основе информационных технологий. Концепция цифрового внутреннего контроля предполагает переход от выборочных ручных проверок к непрерывному автоматизированному мониторингу всех операций с товарами в режиме реального времени.

Внедрение интегрированных ERP-систем создает единое информационное пространство, охватывающее все бизнес-процессы от закупки до реализации товаров. ERP-системы обеспечивают

автоматизацию контрольных процедур посредством встроенных механизмов: автоматической сверки данных, блокировки операций при отсутствии разрешений, контроля соответствия цен лимитам, автоматического формирования отчетов об отклонениях [8, 9].

Технология RFID открывает новые возможности для контроля движения и сохранности товаров. Маркировка каждой единицы радиочастотной меткой позволяет автоматически регистрировать все операции, отслеживать местонахождение товаров в реальном времени, проводить инвентаризации без физического пересчета. Применение RFID-технологии сокращает время инвентаризации в 10-15 раз при снижении потерь от хищений на 15-20% [14].

Обязательная маркировка товаров в системе «Честный ЗНАК» создает государственную инфраструктуру прослеживаемости от производителя до потребителя. Интеграция учетных систем с системой маркировки обеспечивает автоматический контроль легальности товаров, исключает оприходование контрафакта, автоматически регистрирует операции выбытия [22].

Применение искусственного интеллекта и машинного обучения открывает перспективы создания интеллектуальных систем контроля, способных самостоятельно выявлять аномалии в операциях с товарами. Алгоритмы машинного обучения обнаруживают нетипичные операции, подозрительные схемы движения товаров, несоответствия в документах. Системы предиктивной аналитики прогнозируют вероятность недостатков на основе анализа текучести кадров, результатов инвентаризаций, отклонений в оборачиваемости.

Блокчейн-технология имеет значительный потенциал для контроля цепочек поставок. Регистрация всех операций в блокчейне создает полную историю движения товаров, исключает фальсификацию данных, обеспечивает прозрачность для контролирующих органов. Смарт-контракты позволяют автоматизировать контроль исполнения договорных обязательств.

Совершенствование методологии связано с внедрением риск-ориентированного подхода, предполагающего концентрацию контрольных ресурсов на участках с наибольшими рисками. Методология

оценки рисков COSO ERM предполагает идентификацию рисков товарных операций, оценку вероятности их возникновения и величины ущерба, разработку адекватных контрольных процедур.

Развитие системы контроля требует повышения квалификации персонала в области информационных технологий, методов анализа данных, выявления мошенничества. Перспективным направлением является создание в крупных торговых организациях специализированных подразделений по противодействию мошенничеству (fraud management), оснащенных современными аналитическими инструментами и наделенных полномочиями по проведению служебных расследований. Внедрение программ непрерывного обучения для материально ответственных лиц, разъяснение ответственности за нарушения, формирование культуры честности и добросовестности способствуют снижению фактов злоупотреблений.

Интеграция внутреннего контроля с системами управления качеством и корпоративного управления обеспечивает комплексный подход к минимизации рисков и повышению эффективности деятельности торговой организации. Имплементация принципов ESG (Environmental, Social, Governance) в систему внутреннего контроля предполагает расширение его задач за счет контроля соблюдения экологических стандартов при обращении с товарами, социальной ответственности в отношениях с контрагентами, прозрачности и этичности бизнес-процессов. Данный подход, соответствующий современным трендам устойчивого развития, повышает инвестиционную привлекательность торговой организации и создает конкурентные преимущества.

Перспективы совершенствования нормативно-правового регулирования связаны с разработкой федеральных стандартов внутреннего контроля, которые установят единые требования к организации контрольных процедур. Стандартизация будет способствовать повышению качества контрольной деятельности и снижению издержек.

Таким образом, внутренний контроль товаров переживает период цифровой трансформации, характеризующийся переходом к автоматизированным системам непрерывного мониторинга, применением

передовых технологий для обеспечения прозрачности учета. Совершенствование методологии на основе риск-ориентированного подхода создает предпосылки для повышения эффективности контроля, обеспечения сохранности товаров и достоверности отчетности торговых организаций.

Список использованных источников

1. Агеева, О.А. Бухгалтерский учет и анализ. Учетно-аналитический цикл / О.А. Агеева, Р.Б. Шахбанов. Москва: Юрайт, 2020. 355 с. Текст: непосредственный.
2. Бабаев, Ю.А. Бухгалтерский учет и контроль : учебник / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров. Москва : Проспект, 2020. 432 с. Текст: непосредственный.
3. Бондаренко, Е.А. Внутренний контроль и аудит: учебное пособие / Е.А. Бондаренко, О.Н. Кузнецова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. 350 с. Текст : непосредственный.
4. Бурцев, В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев. Москва : Экзамен, 2020. 320 с. Текст : непосредственный.
5. Бычкова, С.М. Аудит : учебное пособие / С.М. Бычкова, Е.Ю. Итыгилова. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. – 463 с. – Текст : непосредственный.
6. Гутцайт, Е.М. Внутренний контроль и аудит в системе корпоративного управления / Е.М. Гутцайт, О.В. Ефимова. Текст : непосредственный // Аудиторские ведомости. 2020. № 4. С. 45-56.
7. Данилевский, Ю.А. Аудит : учебное пособие / Ю.А. Данилевский, С.М. Шапигузов, Н.А. Ремизов, Е. В. Старовойтова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2019. 544 с. Текст : непосредственный.
8. Ендовицкий, Д.А. Инновационные подходы к организации внутреннего контроля / Д.А. Ендовицкий, Л.С. Коробейникова, В.В. Полухина. Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. 2020. Т. 23. № 8. С. 886-902.
9. Ендовицкий, Д.А. Системный подход к организации внутреннего контроля / Д.А. Ендовицкий, А.В. Ендовицкая. Текст :

непосредственный // Международный бухгалтерский учет. 2021. № 11. С. 38-52.

10. Казакова, Н.А. Аудит : учебник / Н.А. Казакова, Е.А. Федченко. Москва : Юрайт, 2020. 387 с. Текст : непосредственный.

11. Касьянова, Г.Ю. Инвентаризация: бухгалтерская и налоговая / Г.Ю. Касьянова. Москва : АБАК, 2021. 232 с. Текст : непосредственный.

12. Касьянова, Г.Ю. Учет товаров в рознице и опте : практическое пособие / Г.Ю. Касьянова. Москва : АБАК, 2022. 344 с. Текст : непосредственный.

13. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет в торговле : учебное пособие / Н.П. Кондраков. Москва : ИНФРА-М, 2022. 398 с. Текст : непосредственный.

14. Макальская, М.Л. Внутренний аудит : учебник и практикум / М.Л. Макальская, Н.А. Пирожкова. Москва : Юрайт, 2020. 304 с. Текст : непосредственный.

15. Мельник, М.В. Ревизия и контроль : учебник / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.В. Звездин. Москва : КноРус, 2021. 640 с. Текст : непосредственный.

16. Николаева, Г.А. Бухгалтерский учет в торговле / Г.А. Николаева, Л.П. Блицау. Москва : А-Приор, 2019. 512 с. Текст : непосредственный.

17. Об организации и осуществлении экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности : информация Министерства финансов Российской Федерации № ПЗ-11/2013. URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 15.01.2024). Текст : электронный.

18. О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации : Федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ : [принят Государственной Думой 25 апреля 2003 года : одобрен Советом Федерации 14 мая 2003 года : в редакции от 14.07.2022]. Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 21. Ст. 1957.

19. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ : [принят Государственной Думой 22 ноября 2011 года : одобрен Советом Федерации 29 ноября 2011 года : в редакции от 26.07.2023]. Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 50. Ст. 7344.

20. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах : положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П : [в редакции от 04.12.2020]. Текст : непосредственный // Вестник Банка России. 2004. № 7.

21. Парушина, Н.В. Аудит: основы аудита, технология и методика проведения аудиторских проверок : учебник / Н.В. Парушина, Е.А. Кыштымова. Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. 560 с. Текст : непосредственный.

22. Парушина, Н.В. Цифровые технологии в системе внутреннего контроля организации / Н.В. Парушина, Н.А. Сучкова. Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. 2022. Т. 25. № 4. С. 454-472.

23. Подольский, В.И. Аудит : учебник / В.И. Подольский, А.А. Савин. 6-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2020. 587 с. Текст : непосредственный.

24. Романов, А.Н. Информационные системы в экономике : учебное пособие / А.Н. Романов, Б.Е. Одинцов. – 2-е изд., доп. и перераб. Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. 410 с. Текст : непосредственный.

25. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. 6-е изд., испр. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2019. 378 с. Текст : непосредственный.

26. Скобара, В.В. Аудит: методология и организация / В.В. Скобара. Москва : Дело и Сервис, 2020. 544 с. Текст : непосредственный.

27. Хоружий, Л.И. Бухгалтерский учет : учебник / Л.И. Хоружий, Р.А. Алборов. Москва : КноРус, 2018. 480 с. Текст : непосредственный.

28. Шеремет, А.Д. Аудит в условиях цифровой экономики / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 5. С. 89-103.

29. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). New York, 2017. 206 p. Text : unmediated.

Глава 6. ТОВАРНО-АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЫНКЕ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА

Рынок молочной продукции Российской Федерации является одним из ключевых сегментов агропродовольственного комплекса и играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности страны. В условиях нестабильной макроэкономической среды, роста себестоимости сырья и переработки, усиления конкурентной борьбы и трансформации потребительского поведения предприятия молочной отрасли сталкиваются с необходимостью пересмотра подходов к формированию и управлению товарным ассортиментом. Современный потребитель становится более рациональным, чувствительным к цене, но одновременно предъявляет повышенные требования к качеству, функциональности, безопасности и экологичности продукции. В последние годы наблюдаются структурные изменения спроса, связанные с ростом доли функциональных и специализированных продуктов, развитием цифровых каналов продаж, усилением роли торговых сетей и изменением моделей потребления. Эти процессы усиливают значимость товарно-ассортиментной политики как стратегического инструмента адаптации предприятий к изменяющимся условиям рынка. Именно ассортимент выступает связующим звеном между производственными возможностями предприятия, ожиданиями потребителей и его конкурентной стратегией.

Целью настоящего исследования является систематизация теоретических подходов и практических инструментов формирования товарно-ассортиментной политики организаций молочной отрасли, а также анализ современных тенденций рынка и трансформации потребительского спроса, определяющих направления развития и изменения товарно-ассортиментных стратегий.

Реализация поставленной цели предполагает обращение к теоретическим основам маркетинга, в рамках которых формируется представление о продукте как ключевом элементе рыночного

предложения и основе конкурентного взаимодействия производителей и потребителей. В системе маркетинга продукт выступает ключевым элементом, поскольку именно через него формируется и передается потребительская ценность, определяющая выбор покупателя. В классической маркетинговой интерпретации Ф. Котлера продукт определяется как «все, что может быть предложено рынку для удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей» [4, 5].

В рамках современной маркетинговой теории продукт рассматривается не только как материальный результат производственной деятельности, но и как комплекс функциональных, эмоциональных, сервисных и символических характеристик, объединенных в целостное ценностное предложение. Тем самым продукт отражает уровень создаваемой предприятием потребительской ценности и выступает ядром комплекса маркетинга, вокруг которого формируются решения в области ценообразования, распределения и продвижения. В таблице 6.1 демонстрируется взаимосвязь продукта с ключевыми элементами комплекса маркетинга, показывается его центральная роль в формировании маркетинговой стратегии предприятия.

Таблица 6.1 – Взаимосвязь продукта с элементами комплекса маркетинга
[составлено авторами]

Элемент комплекса маркетинга	Зависимость от характеристик продукта	Пример для рынка молочной продукции
Товарно-ассортиментная политика	Определяет ассортимент, качество, упаковку, марку и потребительские свойства продукции	Функциональные йогурты, безлактозное молоко
Ценовая политика	Формируется исходя из воспринимаемой потребительской ценности, уровня качества и позиционирования продукта	Премиальные линейки йогуртов по цене выше средней
Политика распределения	Каналы сбыта и логистика выбираются с учетом специфики продукта, сроков хранения и требований к условиям транспортировки	Эко-продукция – локальные магазины и фермерские рынки
Политика продвижения	Коммуникации транслируют уникальные свойства продукта, его ценность и конкурентные преимущества	Реклама натуральности и пользы для здоровья

Классический подход к анализу продукта предполагает выделение нескольких уровней: базового, реального и дополненного. Базовый уровень отражает основную потребность, которую удовлетворяет продукт, реальный – его физические и качественные характеристики, а дополненный – сервис, имидж бренда, коммуникации и дополнительные выгоды. Расширенные модели включают также уровень ожидаемого и потенциального продукта, что особенно актуально для рынков с высокой конкуренцией и быстрыми инновационными изменениями [4-6].

Для предприятий молочной отрасли многоуровневая модель продукта приобретает особую значимость в силу отраслевой специфики и изменения потребительских ожиданий. Наряду с базовыми характеристиками продукции, такими как вкусовые свойства, пищевая ценность и свежесть, все более существенное влияние на потребительское восприятие оказывают происхождение и качество сырья, экологичность и информативность упаковки, наличие функциональных компонентов, а также цифровые элементы взаимодействия с потребителем (таблица 6.2). В результате продукт в молочной промышленности рассматривается не только как итог производственного процесса, но и как элемент комплексного клиентского опыта, формирующего дополнительную потребительскую ценность.

Таблица 6.2 – Пятиуровневая модель продукта (расширенная концепция Котлера) [составлено авторами]

Уровень продукта	Содержание	Пример для рынка молочной продукции
Базовая выгода	Основная потребность, которую удовлетворяет продукт	Утоление жажды, питание, источник кальция
Базовый продукт	Минимальный набор характеристик, обеспечивающих использование	Молоко 3,2% жирности в литровой упаковке
Ожидаемый продукт	Стандартный уровень качества и сервиса, ожидаемый потребителем	Свежесть, срок хранения, натуральный состав
Дополненный продукт	Дополнительные услуги, программы лояльности, гарантия, цифровые сервисы	Онлайн-доставка, QR-код с данными о ферме, бонусы
Потенциальный продукт	Возможности для инноваций, улучшений и персонализации	Функциональные йогурты с пробиотиками, эко-упаковка, «умные» этикетки

Конкурентоспособность продукции представляет собой комплексную характеристику, отражающую способность товара занимать более выгодные позиции на рынке по сравнению с аналогами на основе совокупности потребительских, ценовых и маркетинговых параметров. В отличие от качества, формируемого преимущественно на стадии производства, конкурентоспособность проявляется в рыночной среде и определяется восприятием продукта потребителем. В условиях насыщенного рынка молочной продукции ее уровень зависит не только от цены и качества, но и от структуры ассортимента, инновационности продуктовых линеек, устойчивости бренда и уровня сервиса. В данном контексте товарно-ассортиментная политика выступает ключевым инструментом формирования и удержания конкурентных преимуществ предприятия.

Товарно-ассортиментная политика представляет собой систему управленческих решений, направленных на формирование, развитие и оптимизацию структуры товарного портфеля предприятия в соответствии с его стратегическими целями и ожиданиями рынка. Она включает выбор товарных групп, определение широты и глубины ассортимента, управление жизненным циклом продукции и принятие решений о выводе новых и снятии нерентабельных позиций. Основные функции товарно-ассортиментной политики включают маркетинговую, инновационную, производственную, финансовую и имиджевую. Реализация этих функций позволяет предприятию обеспечить устойчивое рыночное положение, повысить эффективность использования ресурсов и сформировать долгосрочные конкурентные преимущества.

В последние годы проблематика совершенствования товарно-ассортиментной политики активно разрабатывается как в отечественных, так и в зарубежных исследованиях (таблица 6.3). Большинство авторов подчеркивают необходимость адаптации ассортиментных решений к условиям цифровой трансформации экономики, изменениям потребительских предпочтений и усилению конкурентного давления на рынках. Так, Н.В. Голикова и соавторы (2025) отмечают, что в цифровой экономике ассортиментная политика приобретает стратегическое значение, а ее результативность во многом определяется использованием

технологий Big Data и CRM-систем для анализа спроса и прогнозирования поведения потребителей [3].

Таблица 6.3 – Аналитический обзор современных публикаций (2023-25 гг.) по теме товарно-ассортиментной политики организации [составлено авторами]

№	Автор(ы)	Год	Основная тема исследования
1	Н.В. Голикова [3]	2025	Анализ влияния цифровизации на ассортиментную политику
2	И.С. Гнеднева [2]	2024	Исследование связи структуры ассортимента и конкурентоспособности розничной компании
3	В.В. Строев [12]	2023	Цифровая трансформация ассортиментной политики на опыте рынка напитков
4	С.Э. Аллахвердиева, Н.П. Ганюкова, Г.С. Черкасова [1]	2023	Проблемы и решения управления ассортиментом розницы с учетом цифровых инструментов
5	Н.Н. Левкина [7]	2023	Причины изменений ассортимента промышленных предприятий РФ

И.С. Гнеднева и соавторы (2024) в своих исследованиях показывают, что структура ассортимента оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность торговых предприятий, при этом гибкость управления ассортиментом рассматривается как ключевой фактор поддержания рыночной устойчивости [2]. В.В. Строев и соавторы (2023) связывают цифровизацию процессов управления ассортиментом с ростом конкурентоспособности производителей, подчеркивая значимость информационно-аналитических систем в оптимизации товарного портфеля [12]. Ряд авторов рассматривает ассортиментную политику через призму цифровых технологий розничной торговли. Так, С.Э. Аллахвердиева и соавторы (2023) указывают, что внедрение электронных торговых платформ и инструментов онлайн-аналитики способствует снижению издержек и повышению точности планирования ассортиментных решений [1]. Н.Н. Левкина (2023), анализируя трансформацию ассортимента производственных предприятий в 2020-22 гг., выделяет в качестве ключевых факторов логистические ограничения, ценовую волатильность и перераспределение потребительского спроса

между товарными категориями [7]. В.О. Санников (2023) систематизирует методы формирования ассортиментной политики в розничных компаниях, подчеркивая необходимость интеграции маркетинговых исследований в процессы управления ассортиментом [10], а В.С. Оськина (2023) уточняет теоретические основы ассортиментной политики, рассматривая ее как неотъемлемый элемент маркетинговой стратегии и инструмент формирования конкурентных преимуществ предприятия [9].

В обобщенном виде результаты анализа научных источников свидетельствуют о том, что в современных исследованиях товарно-ассортиментная политика рассматривается как комплексная и интеграционная категория, объединяющая инструменты маркетинга, стратегического управления и инновационного менеджмента. В рамках данного подхода в качестве приоритетных направлений развития ассортиментной политики выделяются применение цифровых технологий в управлении ассортиментом, гибкая адаптация структуры товарного предложения к изменениям потребительского спроса, внедрение аналитических и информационных инструментов в процессы принятия управленческих решений, формирование и развитие инновационных и экологически ориентированных продуктовых линеек.

Эффективная товарно-ассортиментная политика основывается на системе взаимосвязанных управленческих решений, направленных на формирование оптимальной структуры ассортимента, его своевременное обновление и поддержание конкурентоспособности предприятия. Данные решения охватывают стратегический, тактический и оперативный уровни управления, а также инновационные аспекты. К решениям стратегического уровня относятся формирование долгосрочной ассортиментной концепции, определение продуктовой стратегии и направлений инновационного развития. Решения тактического уровня ориентированы на реализацию стратегических целей через управление ассортиментной структурой и планирование продаж. Оперативные решения обеспечивают текущий контроль состояния ассортимента и оперативную адаптацию к изменениям рыночной конъюнктуры. Особую группу составляют инновационные решения, направленные на разработку и внедрение новых продуктов (таблица 6.4).

Таблица 6.4 – Управленческие решения в сфере товарно-ассортиментной политики предприятия

№	Направление управленческих решений	Содержание и характеристика решений	Основной результат
1	Стратегические	Формирование долгосрочной ассортиментной концепции, выбор направлений развития и степени новизны продукции	Создание устойчивого товарного портфеля, согласованного с целями предприятия
2	Тактические	Оптимизация структуры ассортимента, применение ABC- и BCG-анализа, планирование обновления и модификаций	Повышение эффективности товарных категорий и прибыльности ассортимента
3	Оперативные	Мониторинг продаж, запасов, спроса, корректировка производства и закупок, снятие с производства нерентабельных товаров	Гибкая адаптация к изменениям рыночной конъюнктуры
4	Инновационные	Разработка и вывод новых продуктов: генерация идей, создание опытных образцов, пробный маркетинг	Обновление ассортимента, повышение инновационной активности предприятия

Система управленческих решений в сфере товарно-ассортиментной политики носит многоуровневый и комплексный характер, охватывая стратегические, тактические, инновационные и аналитические направления деятельности предприятия. Реализация данных решений обеспечивает обоснованное формирование структуры ассортимента, результативное управление жизненным циклом продукции и формирование условий для устойчивого развития предприятия в динамично изменяющейся рыночной среде.

Современные условия хозяйствования обуславливают необходимость использования комплексной системы аналитических инструментов управления ассортиментом, позволяющих оценивать структуру товарного портфеля, выявлять неэффективные товарные позиции, формировать приоритетные направления развития и

осуществлять прогнозирование спроса. Инструментарий анализа ассортимента представляет собой совокупность методов и подходов, формирующих информационно-аналитическую основу для принятия управленческих решений в рамках реализации товарно-ассортиментной политики предприятия. В зависимости от задач и глубины анализа данные инструменты целесообразно классифицировать на четыре укрупненные группы, представленные в таблице 6.5.

Таблица 6.5 – Современные инструменты анализа товарного ассортимента предприятия

№	Группа инструментов	Методы и инструменты	Назначение и особенности использования
1	Классические аналитические	ABC-, XYZ-анализ, анализ рентабельности, оборачиваемости	Оценка структуры ассортимента, выявление приоритетных и неэффективных товаров
2	Портфельные и стратегические	Матрицы BCG, McKinsey/GE, анализ ЖЦТ, Portfolio Management	Определение стратегических приоритетов, распределение инвестиций, управление стадиями ЖЦТ
3	Цифровые и интеллектуальные	CRM, ERP, PLM, Big Data, BI, AI/ML-анализ	Автоматизация анализа, прогнозирование спроса, персонализация предложений, цифровое управление ЖЦТ
4	Комплексные и визуальные	RFM-, SWOT-, GAP-анализ, дашборды, визуализация данных	Комплексная оценка ассортимента, стратегическое планирование, мониторинг эффективности

Использование современных информационных технологий обеспечивает переход от преимущественно ретроспективного анализа к предиктивному и интеллектуальному управлению ассортиментом, при котором управленческие решения формируются на основе обработки больших массивов данных и применения алгоритмов машинного обучения.

В данных условиях товарно-ассортиментная политика приобретает стратегическое значение и выступает одним из ключевых инструментов

управления, определяющих рыночное поведение предприятия и уровень его конкурентных преимуществ. Ее сущность заключается в согласовании интересов потребителей и производственных возможностей предприятий на основе научно обоснованных принципов и аналитических подходов. Рационально выстроенная ассортиментная политика способствует повышению эффективности деятельности предприятия, укреплению его рыночных позиций и формированию устойчивой лояльности потребителей. Тем самым товарно-ассортиментная политика выходит за рамки функционального инструмента маркетинга и трансформируется в стратегическое ядро системы управления предприятием, обеспечивающее его адаптацию к изменениям рыночной среды, технологическим сдвигам и трансформации потребительского поведения, что в полной мере относится и к предприятиям молочной отрасли.

Молочная промышленность Российской Федерации относится к числу ключевых и динамично развивающихся отраслей агропромышленного комплекса. В последние годы рынок молочной продукции претерпел значительные структурные изменения, обусловленные технологической модернизацией производства, трансформацией потребительских предпочтений и реализацией политики импортозамещения. Согласно данным Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, в 2024 году совокупный объем производства молочной продукции достиг порядка 34 млн тонн, что на 1,6 % превышает показатель предыдущего года. При этом основная часть выпуска по-прежнему приходится на традиционные товарные категории, включая питьевое молоко, кефир, сметану и творог, однако наблюдается устойчивая тенденция роста доли продукции глубокой переработки, в том числе сыров, сливочного масла, сухих молочных концентратов и функциональных напитков [8].

Параллельно с изменением структуры предложения трансформируется и модель потребительского поведения. Современные потребители демонстрируют более осознанный и избирательный подход к выбору молочной продукции, учитывая не только ценовые параметры, но и качество, состав, происхождение сырья и экологичность товаров. Возрастает значение доверия к бренду и прозрачности информации о

продукте, что усиливает требования к коммуникационной и ассортиментной политике производителей. В этих условиях предприятия молочной отрасли вынуждены выстраивать гибкие ассортиментные стратегии, ориентированные на сегментацию спроса и персонализацию продуктовых предложений. Развитие цифровых каналов продаж и онлайн-коммуникаций расширяет возможности взаимодействия с потребителями и позволяет более оперативно адаптировать ассортимент к изменяющимся ожиданиям рынка.

Формирование продуктового предложения на рынке молочной продукции определяется совокупностью технологических возможностей предприятий, особенностями структуры потребительского спроса и региональной спецификой рынка. Крупные производители, как правило, ориентированы на массовое производство и обеспечение стабильных объемов поставок в федеральные и региональные торговые сети, тогда как средние и малые предприятия преимущественно развивают нишевые направления, адаптированные к потребностям локальных рынков и отдельных потребительских сегментов. В обобщенном виде ассортимент молочной продукции может быть структурирован по следующим основным группам: базовые продукты, включающие молоко, сливки, сметану и кефир; продукция глубокой переработки, представленная сырами, сливочным маслом, сухим и сгущенным молоком; функциональные продукты, такие как безлактозная продукция и товары, обогащенные витаминами и пробиотиками; инновационные категории, включающие органические и фермерские продукты, а также растительные альтернативы молоку.

Согласно данным аналитического отчета «Busines Stat» [13], за последние пять лет доля функциональных и органических продуктов на рынке увеличилась почти в два раза – с 7 до 14 %. В условиях усиления конкуренции производители стремятся не только к расширению ассортимента, но и к укреплению доверия потребителей за счет использования экологичной упаковки, акцента на происхождение сырья и внедрения принципов «честного» брендинга. В 2024-25 гг. развитие ассортимента молочной продукции в Российской Федерации сопровождалось появлением новых инновационных категорий, включая

протеиновые напитки, йогурты без добавления сахара, функциональные продукты для детского питания, молоко, обогащенное микронутриентами, а также растительные аналоги (овсяное, кокосовое, миндальное). Рост данных сегментов обусловлен распространением глобальных трендов на здоровое питание и устойчивое потребление, что находит отражение в соответствующих аналитических данных (таблица 6.6).

Таблица 6.6 – Ключевые тенденции продуктового предложения предприятий молочной отрасли

№	Тенденция	Проявление	Влияние на рынок
1	Рост количества функциональных продуктов	Пробиотики, йогурты без сахара	Повышение маржинальности
2	Расширение ассортимента растительных аналогов	Овсяное, соевое, миндальное молоко	Новая аудитория и экспорт
3	Экологизация и чистый бренд	Эко-упаковка, маркировка происхождения	Рост доверия потребителей
4	Цифровизация анализа ассортимента	Big Data, CRM, PLM	Оптимизация структуры предложения
5	Усиление регионального брендинга	Развитие локальных производств	Импортозамещение и логистическая устойчивость

В целом можно выделить четыре стратегических направления формирования ассортимента (таблица 6.7). Такое деление показывает, что рынок движется к диверсификации и персонализации предложения.

Современный рынок молочной продукции Российской Федерации характеризуется умеренной концентрацией и многоуровневой структурой конкуренции. Более 50 % совокупного объема производства сосредоточено у пяти крупнейших компаний – «ЭкоНива-Фудс», «Молвест», «Логика молока», «Простоквашино» и «Белая долина». Вместе с тем значительную роль на рынке играют региональные

перерабатывающие предприятия, совокупная доля которых превышает 40 %, при общем количестве более 1 600 организаций.

Таблица 6.7 – Стратегические направления формирования ассортимента

Направление	Характеристика
Традиционное	Массовое производство базовых продуктов (молоко, кефир, сметана)
Инновационно-функциональное	Продукты с добавленной ценностью: пробиотики, витамины, низкое содержание лактозы
Экологическое и органическое	Продукты без искусственных добавок, эко-упаковка, локальное сырье
Растительные альтернативы	Напитки и десерты на основе овса, сои, орехов

По данным «Союзмолоко», в период с 2020 по 2024 гг. произошло заметное перераспределение рыночных долей: удельный вес федеральных брендов сократился с 61 до 52 %, тогда как присутствие региональных компаний возросло с 33 до 40 % [11]. Усиление позиций регионального сектора обусловлено ростом доверия потребителей к локальным производителям, логистическими преимуществами и мерами государственной поддержки, включающими субсидирование и льготное кредитование программ модернизации производственных мощностей.

Для более точной оценки конкурентной среды целесообразно выделить три укрупненные группы участников рынка. К первой группе относятся крупные федеральные компании, ориентированные преимущественно на массовый сегмент, обладающие развитой системой дистрибуции и реализующие стратегии объемного роста и ценовой конкуренции. Вторую группу формируют региональные переработчики, делающие акцент на качестве и свежести продукции, а также на адаптации ассортимента к предпочтениям локальных потребителей. Третью группу составляют малые фермерские хозяйства, специализирующиеся на нишевых сегментах экологичной и органической продукции с высокой добавленной стоимостью.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что рынок молочной продукции характеризуется высокой интенсивностью

конкурентной борьбы и постоянным обновлением ассортиментной структуры. В данных условиях товарно-ассортиментная политика все чаще рассматривается производителями как инструмент стратегического управления и долгосрочного развития. Для региональных организаций приоритетными направлениями становятся технологическая модернизация производства, внедрение энерго- и ресурсосберегающих решений, активное продвижение бренда и формирование инновационных продуктовых линеек. С учетом растущего интереса потребителей к качеству и экологичности продукции региональные перерабатывающие предприятия получают возможность укрепить свои рыночные позиции при условии последовательного развития функциональных и органических направлений, диверсификации ассортимента и освоения новых каналов сбыта.

Для повышения эффективности управления ассортиментом предприятиям молочной отрасли необходимо применять системный алгоритм формирования товарно-ассортиментной политики, который представлен в таблице 6.8 и позволяет формировать гибкую, адаптивную и экономически обоснованную ассортиментную стратегию.

Таблица 6.8 – Алгоритм формирования и управления товарно-ассортиментной политикой предприятий молочной отрасли

Шаг алгоритма	Этап управления ассортиментом	Содержание управленческих действий	Ожидаемый результат
1	2	3	4
Шаг 1	Сбор и систематизация информации	Анализ внешней среды и рыночной конъюнктуры, оценка отраслевых тенденций, мониторинг конкурентов, исследование поведения потребителей, анализ внутренней статистики продаж и запасов	Формирование актуальной информационной базы для принятия обоснованных управленческих решений
Шаг 2	Комплексная аналитическая оценка ассортимента	Проведение ABC/XYZ-анализа, анализ маржинальности товарных групп и отдельных SKU, оценка стадии жизненного цикла продукции	Выявление приоритетных, проблемных и нерентабельных позиций ассортимента

Продолжение таблицы 6.8

1	2	3	4
Шаг 3	Портфельный анализ	Использование матриц BCG и McKinsey/GE для определения позиций, требующих развития, поддержания или вывода с рынка	Определение стратегических направлений управления товарным портфелем
Шаг 4	Формирование ассортиментной концепции	Определение оптимального соотношения базовой, инновационной и сезонной продукции, разработка ассортиментной матрицы	Создание сбалансированной и ориентированной на рынок структуры ассортимента
Шаг 5	Планирование широты и глубины ассортимента	Установление минимального и максимального количества SKU в товарных категориях, определение приоритетов расширения или сокращения ассортимента	Оптимизация ассортимента с точки зрения рентабельности и управляемости
Шаг 6	Разработка ассортиментного календаря	Планирование сроков обновления ассортимента, вывода новых продуктов, сезонных корректировок и маркетинговых мероприятий	Снижение рисков избыточных запасов и повышение эффективности вывода новых продуктов
Шаг 7	Оперативная корректировка ассортимента	Мониторинг продаж, управление запасами, исключение нерентабельных и низкооборачиваемых SKU	Повышение оборачиваемости, снижение издержек и адаптация ассортимента к изменениям спроса

Таким образом, товарно-ассортиментная политика предприятия должна сочетать стабильность традиционных товарных групп с активным поиском инновационных решений, что позволит сохранить конкурентоспособность на растущем рынке молочной продукции. Рынок молочной продукции России переходит от модели массового производства к структуре многоуровневого продуктового предложения, где сочетаются традиционные, функциональные и инновационные категории. Конкурентоспособность предприятий все больше зависит от

способности обновлять ассортимент, использовать цифровые технологии и развивать бренд в рамках концепции устойчивого производства.

Современная система управленческих решений в сфере товарно-ассортиментной политики предприятий молочной отрасли представляет собой комплексный, многокомпонентный механизм, включающий стратегические, тактические, оперативные и инновационные аспекты. Комплексное применение данного подхода обеспечивает повышение конкурентоспособности, улучшение финансовых показателей, оптимизацию производственных процессов и адаптацию ассортимента под потребности потребителей. В условиях высокой динамичности рынка грамотная товарно-ассортиментная политика становится ключевым инструментом устойчивого развития предприятий, позволяя им сохранять конкурентные позиции и формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Список использованных источников

1. Аллахвердиева С.Э., Ганюкова Н.П., Черкасова Г.С. «Цифровая трансформация бизнес-процессов управления товарным ассортиментом» // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2023. № 4. С. 79-86. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-protsessov-upravleniya-tovarnym-assortimentom>(дата обращения: 20.12.2025).
2. Гнеднева И.С., Белова Н.Н. Влияние ассортиментной политики на конкурентоспособность торговой компании // Экономика и социум. 2024. № 2-2 (117). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-assortimentnoy-politiki-na-konkurentosposobnost-torgovoy-kompanii>(дата обращения: 20.12.2025).
3. Голикова Н.В., Романова О.Н., Смачкова Л.В., Чудакова Е.А. Актуальные вопросы управления ассортиментной политикой в условиях цифровой экономики // Вестник Академии знаний. 2025. № 2 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-upravleniya-assortimentnoy-politikoy-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>(дата обращения: 20.12.2025).
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. СПб.: Питер, 2023. 816 с.

5. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. М.: Вильямс, 2006. 800 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. М.: ИНФРА-М, 2021. 736 с.
7. Левкина Н.Н. Основные причины изменения ассортимента производственных предприятий в России в 2020-2022 годах // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 12, № 1. С. 44-49
8. Министерство сельского хозяйства РФ. Отчет о развитии молочной отрасли за 2024 г. М., 2025.
9. Оськина В.С. Теоретические основы ассортиментной политики предприятия // Вестник науки. 2023. № 3 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-assortimentnoy-politiki-predpriyatiya> (дата обращения: 20.12.2025).
10. Санников В.О. Ассортиментная политика розничного торгового предприятия и пути ее формирования // Вестник УМЦ. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/assortimentnaya-politika-roznichnogo-torgovogo-predpriyatiya-i-puti-ee-formirovaniya> (дата обращения: 20.12.2025).
11. Союзмолоко РФ. Состояние молочной промышленности в России. 2024.
12. Строев В. В., Магомедов М. Д., Алексейчева Е. Ю. Цифровизация управления ассортиментом как фактор повышения конкурентоспособности производителей пива и напитков в регионах РФ // E-Management. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-upravleniya-assortimentom-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-proizvoditeley-piva-i-napitkov-v-regionah-rf> (дата обращения: 20.12.2025).
13. Аналитическое агентство BusinesStat. Рынок молочной продукции России. 2024.

Глава 7. ОЦЕНКА ПАРАМЕТРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

Экономическая безопасность – это один из важных аспектов обеспечения устойчивого развития и благополучия населения в регионе. Это - способность территории справляться с экономическими вызовами и угрозами, а также эффективно использовать свои ресурсы для обеспечения благосостояния жителей [5, с. 156].

Экономическая безопасность государства - важнейшая и динамичная характеристика функционирования национальной экономики, выражающая ее способность:

- создавать и гарантировать благоприятное существование членов общества;
- обеспечивать устойчивое развитие экономики;
- реагировать на возникающие угрозы, нейтрализуя неблагоприятные последствия.

Итак, экономическая безопасность – фундамент и материальная основа национальной безопасности в целом [2, с. 85].

Можно выделить несколько составляющих социально-экономической политики государства:

- обеспечение экономической безопасности регионов России как федеративного государства;
- обеспечение экономической безопасности муниципальных образований;
- обеспечение экономической безопасности общественных организаций, предпринимательских структур и отдельных категорий граждан.

Экономическая безопасность региона является одной из составляющих экономической безопасности государства [8, с. 54].

Основные критерии оценки уровня экономической безопасности региона:

1. Валовой региональный продукт (ВРП). ВРП является одним из ключевых показателей экономического развития муниципалитета. Он

отражает стоимость всех товаров и услуг, производимых в регионе за определенный период времени. Чем выше ВРП, тем более экономически безопасным может считаться регион [7, с. 26].

2. Уровень безработицы. Безработица является одной из основных угроз экономической безопасности. Высокий уровень безработицы может указывать на проблемы в экономике муниципалитета. Обратно, низкая безработица свидетельствует о том, что жители имеют достаточные возможности для трудоустройства и достойного заработка.

3. Инвестиции. Уровень привлечения инвестиций в муниципалитет может служить показателем его экономической привлекательности и потенциала для развития. Большие инвестиции могут способствовать созданию новых рабочих мест, развитию инфраструктуры и повышению благосостояния жителей.

4. Равномерность распределения доходов. Равномерность распределения доходов является важным показателем социальной справедливости и стабильности в муниципалитете. Если доходы распределены неравномерно, это может создать социальные и экономические напряжения, которые могут негативно сказаться на экономической безопасности.

5. Разнообразие экономической структуры. Отдельные регионы с разнообразной экономической структурой обладают большей стабильностью и устойчивостью к изменениям в экономике. Наличие нескольких отраслей и источников доходов позволяет снизить риски и зависимость от одного сектора.

Оценка уровня экономической безопасности региона требует использования различных критериев и показателей. Представленные критерии – ВРП, уровень безработицы, инвестиции, равномерность распределения доходов и разнообразие экономической структуры – позволяют оценить текущее состояние экономической безопасности и потенциал для развития муниципалитета. Эти показатели необходимо рассматривать в комплексе, чтобы получить полную картину экономической ситуации и принять меры для обеспечения устойчивого развития региона [10, с. 108].

Под системой экономической безопасности понимается комплекс мер по ее обеспечению [3, с. 81].

Система экономической безопасности представлена на рисунке 7.1.

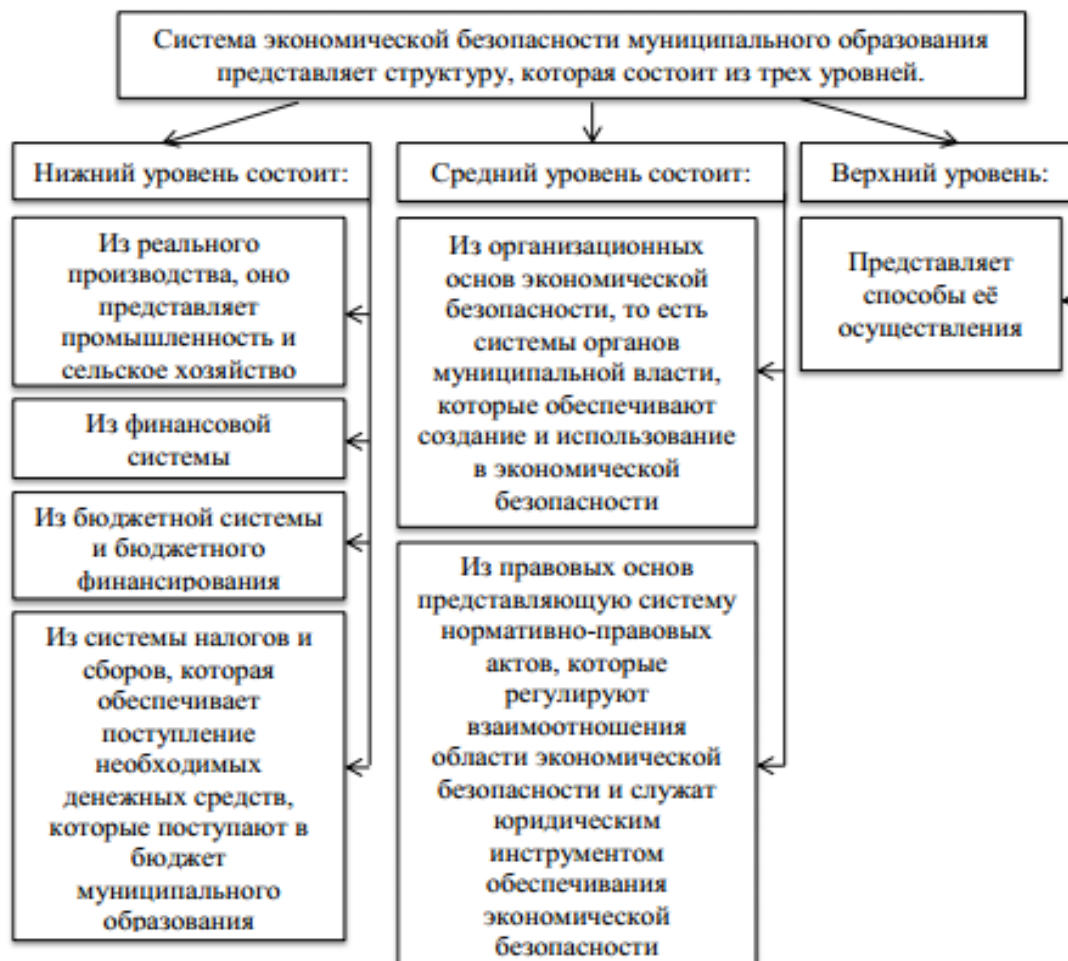


Рисунок 7.1 – Система экономической безопасности муниципального образования

Система экономической безопасности региона представляет структуру, которая состоит из трех уровней.

Нижний уровень состоит из реального производства, оно представляет промышленность и сельское хозяйство, из финансовой системы и др. Средний уровень состоит из организационных основ экономической безопасности, то есть системы органов муниципальной власти, которые обеспечивают создание и использование в экономической безопасности и др. Верхний уровень представляет способы ее

осуществления.

Основанием для оценки угроз и ущербов от воздействия угроз как приемлемых или неприемлемых являются критерии экономической безопасности, которые могут быть качественными или количественными [11, с. 109]. Критерии, в свою очередь, выражаются показателями экономической безопасности. Таким образом, сущность экономической безопасности реализуется в системе ее критериев и показателей.

Критерий экономической безопасности – оценка состояния экономики с точки зрения важнейших процессов, отражающих сущность экономической безопасности. Критерий не может приниматься как прямое руководство к действию, так как его корректировка и реализация должны соответствовать периодической перестройке ресурсно-производственного потенциала, созданию новых хозяйственных рычагов, структур управления.

Концепция риска в стратегии экономической безопасности включает в себя два важнейших элемента:

- оценку риска;
- управление риском.

Оценка риска носит, как правило, экспертный, вероятностный характер. Управление риском – предвидение возможных критических социально-экономических ситуаций для последующего предотвращения и смягчения их последствия. Поэтому оценка уровня экономической безопасности предполагает наряду с анализом факторов риска использование категорий потерь (ущерба) фактических, ожидаемых, потенциальных, компенсируемых и некомпенсируемых [9, с. 14].

Выявление угроз экономической безопасности региона и прогнозирование их последствий осуществляется с помощью мониторинга.

Для оценки и анализа экономической безопасности региона необходимо определить значения индикаторов, которые позволяют определить эффективность, как экономики, так и экономической безопасности муниципального образования.

Перечисленные выше индикаторы представлены в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Индикаторы экономической безопасности региона

№ п/п	Индикатор
1	Доля в населении людей, имеющих доходы ниже прожиточного минимума, %
2	Продолжительность жизни, лет
3	Дифференциация доходов, раз
4	Уровень преступности, кол-во на 100 тыс. чел.
5	Уровень безработицы, %
6	Доступность жилья (отношение его рыночной цены к среднегодовому доходу семьи), раз
7	Уровень занятости населения, %
8	Соотношение социальных расходов в консолидированном бюджете региона на душу населения с прожиточным минимумом, %
9	Темп роста потребительских расходов, %
10	Темп роста реальных доходов %

Рассмотрим некоторые методики для оценки экономической безопасности муниципального образования. Фартыгина Ю.В. в своей методике оценки экономической безопасности муниципальных образований проводит анализ при помощи индикаторов экономической безопасности, определяя их количественное выражение и сравнивая с пороговыми значениями (таблица 7.2).

Таблица 7.2 – Индикаторы экономической безопасности

Показатели	Единицы измерения	Пороговые значения
ВМП на душу населения	%	$X \geq 100$
Доля в промышленном производстве обрабатывающих производств	%	$X \geq 70$
Степень износа основных фондов	%	$X \leq 60$
Доля инвестиций в ВМП	%	$X \geq 25$
Доля расходов на НИОКР в ВМП	%	$X \geq 2$
Доля в импорте продуктов питания	%	$X \leq 30$
Уровень безработицы	%	$X \leq 8$
Условный коэффициент депопуляции	Доля	$X \leq 1$
Уровень преступности (количество преступлений на 100 тыс. населения)	Шт.	$X \leq 5000$

Данная методика дает возможность определить экономическую безопасность территории, ее состояние и уровень, выявить и оценить будущие угрозы и реализовать комплекс программно-целевых мер по снижению угроз.

Система факторов и условий, влияющих на обеспечение экономической безопасности, представлена на рисунке 7.2.



Рисунок 7.2 – Система факторов, влияющих на экономическую безопасность муниципального образования

Рассмотрим наиболее значимые факторы и условия осуществления экономической безопасности:

1. На текущий момент усиливается зависимость муниципального образования от государства, а также несовершенные межбюджетные отношения между ними. Практика показывает, что муниципалитеты в редких случаях решают вопросы, которые относятся к их компетенции самостоятельно.

2. Следующий фактор, который является почти самым главным, представляет то, что население сокращается, а при этом еще и стареет. Если не будет пополняться и омолаживаться население страны, в таком случае будет нехватка трудовых ресурсов, которое приведет к снижению или прекращению развития муниципального образования.

3. Высокая степень изнашивания главных инженерных коммуникаций. Это существенно усложняет функционирование местного самоуправления, вдобавок затрудняет проживание населению муниципального образования.

4. Увеличение теневой экономики, а также коррупция во власти и в бизнесе. С коррупцией борются с давних времен, но сейчас она увеличивается с такой скоростью, что несет большую угрозу и ущерб. Коррупция угрожает экономической безопасности страны и демонстрирует собою теневой рынок, который предоставляет различные услуги, которые близко связаны с политикой и экономикой [6, с. 168].

Факторы, оказывающие негативное влияние весьма разнообразны и их большое количество, но не стоит забывать и позитивные.

Выделяют следующие позитивные факторы:

1. Главным позитивным фактором является обеспечение политической стабильности, которая в полной мере обеспечивается в нашей стране, позволяет сохранить в обществе идентичность, гражданский мир и решение всех появляющихся вопросов и конфликтных ситуаций на основании закона.

2. Следующий позитивный фактор – это развитие экономики. Хотя в экономике страны были периоды кризиса, но сейчас ситуация изменилась и уверенно можно сказать, что достигнута стабильность экономике, от которой зависит стабильность во всех остальных сферах, с которыми связана жизнь граждан страны.

Таким образом, можно утверждать, что существует множество факторов, влияющих и положительно, и отрицательно. Однако необходимо учитывать и те, и другие, так как основная цель повышения уровня экономической безопасности муниципального образования заключается в усилении воздействия позитивных факторов и возможность снижения негативных факторов [4, с. 106].

Оценка параметров экономической безопасности региона была проведена на примере Брянской области.

Брянская область имеет выгодное транспортно-географическое положение. Регион расположен на западе России и граничит с Украиной и Белоруссией. Область граничит с четырьмя субъектами Российской Федерации: на севере – со Смоленской областью, на востоке – с Калужской и Орловской областями, на юго-востоке – с Курской областью. С западной стороны Брянская область граничит с Гомельской областью Белоруссии и на северо-западе – с Могилевской, на юге – с двумя областями Украины – Черниговской и Сумской. Брянская область относится к Центральному федеральному округу и занимает 6,5% его площади. Преобладающая национальность – русские (около 95%), также представлены украинцы, белорусы и представители других национальностей.

Экономика региона многоотраслевая. Развита машиностроение, металлургия, химическая и пищевая промышленность. Сельское хозяйство специализируется на выращивании зерновых культур, сахарной свеклы, картофеля, развиты молочное и мясное животноводство [1, с. 64].

Географически область имеет равнинный рельеф с отдельными возвышенностями. Главные реки – Десна, Сож, Беседь и Ипуть. Леса покрывают около трети территории региона. На территории области расположен Брянский лесовой заповедник, входящий в систему ЮНЕСКО, который находится в зоне отчуждения Чернобыльской АЭС.

Брянская область обладает высокоразвитым промышленным потенциалом. В структуре производства ведущее место принадлежит предприятиям машиностроения и металлообработки, электронной, химической, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной, легкой и текстильной промышленности, промышленности строительных материалов. Регион также обладает высоким агропромышленным потенциалом. В настоящее время сельское хозяйство

Объем валового регионального продукта в 2019 году составил 397,7 млрд рублей, индекс физического объема – 102,3 процента в сопоставимых ценах к уровню 2018 года, в 2020 году ВРП оценивается в 352,3 млрд рублей (98,0 процентов к уровню 2019 года). В 2021 году

объем ВРП прогнозируется в объеме 378,1 млрд рублей (103,2 процента к 2020 году), в 2022 году – 405,9 млрд рублей (103,0 процента к 2021 году), в 2023 году – 435,2 млрд рублей (103,1 процента к 2023 году).

Наибольший вклад в прирост ВРП в 2021-2023 годах будут вносить обрабатывающие производства, сельское хозяйство, транспортировка и хранение, строительство (рисунок 7.3).

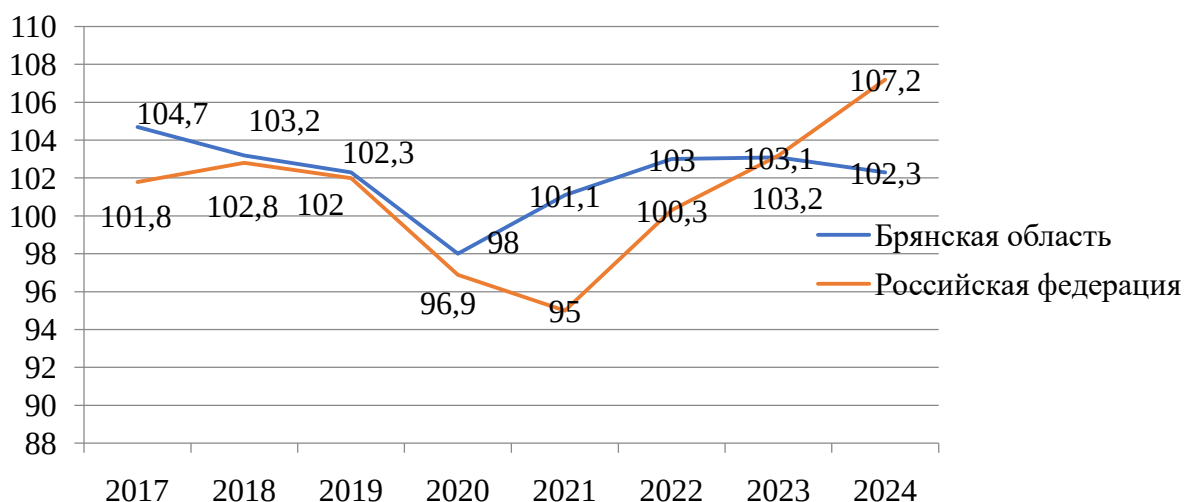


Рисунок 7.3 – Сравнение показателей ВРП Брянской области и Российской Федерации в целом, %

Ведущими видами экономической деятельности являются [41]:

- обрабатывающие производства;
- сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство;
- торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов;
- строительство;
- государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение;
- транспортировка и хранение;

Изучив динамику объема инвестиции в основной капитал за 6 лет, большим показателем оценивается 2023 год (94135,5 млн рублей)

Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата за 2024 год увеличилась на 17,5 процента к уровню 2023 года и составила 47828

рублей (рисунок 7.4).

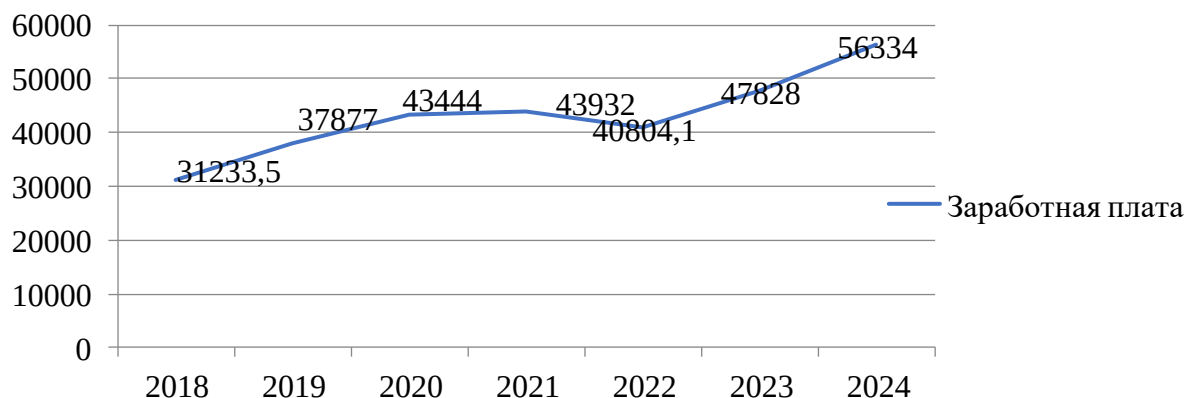


Рисунок 7.4 – Среднемесячная заработная плата в Брянской области, руб.

Динамика денежных доходов и расходов и сбережений населения представлена на рисунке 7.5.

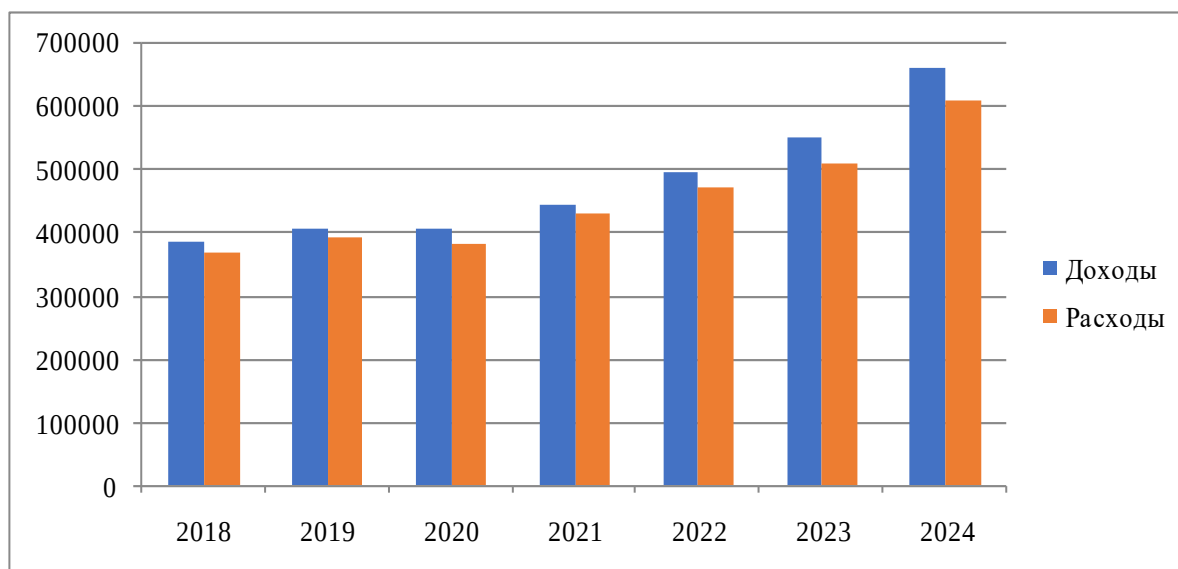


Рисунок 7.5 – Динамика денежных доходов, расходов и сбережений населения Брянской области, млн руб.

Денежные доходы в расчете на душу населения за 2023 год сложились в сумме 551985,5 млн рублей, расходы населения составили 509354,5 млн рублей. Данные показатели увеличились по сравнению с 2022 годом, на тот момент доходы составляли 496282,9 млн рублей, а расходы 472779,3 9 млн рублей.

Для выявления основных тенденции и факторы во внешней среде будет проводиться PEST-анализ по Брянской области (таблица 7.3).

Чтобы снизить нехватку рабочих кадров нужно привлекать людей с других областей. Для этого необходимо повышать заработные платы, открывать более востребованные вакансии, так же проводить обучение на определенные должности безвозмездно.

Привлекать людей к отечественной продукции с помощью различных акций, ярмарок, давать различные промо-подарки, которые не понесут большие затраты, а покупателю будет приятно, проводить презентации новой продукции, запускать рекламу не только в интернете, но и выставлять различные баннеры. Так же снижать цены, на новую продукцию, для привлечения клиентов.

Для улучшения инвестиционного климата области нужно чтобы в области соблюдалась:

- нормативно-правовая база по защите прав инвесторов;
- чтобы хорошо работал совет по улучшению инвестиционного климата;
- чтобы работала организация, главной задачей у которой было привлечение инвестиций и работа с инвестициями;
- чтобы были сформированы и доступны различные проекты, которые нуждаются в инвестициях.

Экономика и демография взаимосвязаны и влияют друг на друга. Демографические процессы, такие как рождаемость, смертность, миграция и возрастная структура населения, оказывают влияние на экономическое развитие страны.

Например, высокий уровень рождаемости может привести к увеличению рабочей силы и соответственно к повышению экономического потенциала страны. Однако, если экономика не сможет обеспечить достойные условия жизни для населения, то это может привести к различным социально-экономическим проблемам.

Таблица 7.3 – PEST-анализ Брянской области

Факторы	Возможности	Угрозы
Политические (Р-факторы)	– Усиление внимания федерального центра из-за приграничного положения. – Поддержка инфраструктурных проектов в рамках обеспечения безопасности. – Развитие сотрудничества с ближним зарубежьем (Беларусь, страны Азии). – Программы по размещению и интеграции переселенцев из ДНР, ЛНР и Украины.	– Геополитическая напряженность и риск возникновения чрезвычайных обстоятельств на границе с Украиной. – Ограничение международного сотрудничества из-за санкций. – Рост военных и административных расходов за счет социальной сферы.
Экономические (Е-факторы)	– Рост логистического потенциала благодаря транзитному положению. – Переориентация торговли на новые рынки (Азия, Южная Америка, страны БРИКС). – Государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса. – Развитие сельского хозяйства в условиях импортозамещения.	– Снижение доходов регионального бюджета из-за общей экономической неопределенности. – Зависимость от внешних рынков и цен на сырье. – Ограниченный доступ к иностранным технологиям и оборудованию. – Инфляция и рост стоимости кредитов, влияющий на бизнес и население.
Социальные (S-факторы)	– Пополнение трудовых ресурсов за счет миграции и переселенцев. – Развитие патриотического воспитания и туризма на основе историко-мемориальных мест. – Увеличение интереса к внутреннему туризму внутри России.	– Демографический спад и старение населения. – Социальное неравенство между областным центром и отдаленными районами. – Отток молодежи в поисках лучшей работы и условий жизни.
Технологические (Т-факторы)	– Цифровизация государственных и муниципальных услуг. – Внедрение новых IT-решений в образование, здравоохранение и управление. – Развитие интернета и цифровой инфраструктуры в сельских районах. – Создание условий для развития IT-стартапов и молодежного предпринимательства.	– Низкий уровень цифровизации в отдаленных районах. – Недостаточная оснащенность образовательных учреждений современными технологиями. – Ограниченный доступ к высокоскоростному интернету в сельских территориях.

Таким образом, взаимосвязь экономики и демографии является важным аспектом для понимания и прогнозирования развития общества и экономики. SWOT-анализ региона позволяет выявить основные факторы, влияющие на его развитие, и определить стратегии, направленные на устранение проблем и реализацию потенциала региона.

SWOT-анализ Брянской области представлен в таблице 7.4.

Таблица 7.4 – SWOT-анализ Брянской области

Сильные стороны	Слабые стороны
– Богатое историческое прошлое, связь с партизанским движением в годы ВОВ, наличие музеев и памятников. – Регион находится в фокусе внимания из-за приграничного расположения; выделяются средства на инфраструктуру, оборону и развитие экономики. – Машиностроение, металлургия, химическая и пищевая промышленность представлены крупными предприятиями: БМЗ, «Брянсктяжмаш», «Стройполимер» и др.	– Значительный разрыв между областным центром (Брянском) и отдаленными районами области. – Износ коммунальной инфраструктуры, недостаточное развитие общественного транспорта в малых городах и селах. – Влияние Чернобыльской катастрофы до сих пор ощущается в отдельных районах области. – По сравнению с другими регионами ЦФО, уровень прямых инвестиций остается относительно низким.
Возможности	Угрозы
– Возможность стать площадкой для новых логистических и торговых проектов в условиях изменения внешнеэкономических связей России. – Потенциал культурно-познавательного и экологического туризма благодаря богатому историческому наследию и природным достопримечательностям. – Увеличение производства сельскохозяйственной продукции за счет государственных программ импортозамещения. – Расширение сотрудничества вузов с промышленностью, развитие IT-образования и подготовка кадров. – Строительство новых дорог, железнодорожных путей (например, перспективная линия Брянск – Санкт-Петербург), развитие цифровой инфраструктуры.	– Близость к Украине делает регион потенциально уязвимым в условиях текущего кризиса и возможных чрезвычайных обстоятельств. – Ограничения на доступ к зарубежным рынкам, колебания курса рубля, инфляция влияют на бизнес и население – Сокращение доходов бюджета может замедлить реализацию социальных и инфраструктурных проектов. – Молодое поколение часто уезжает в поисках лучшей работы и условий жизни, что усиливает демографическую проблему.

Из проделанного SWOT-анализа можно сделать следующие выводы.

1. Одной из важных угроз является негативные тенденции в развитии демографических процессов. Это идет из-за того, что повышается численность пенсионного возраста населения, а численность населения трудоспособного сильно сокращается.

2. Также следует отметить, что авторы многих статей говорят о том, что географическое положение Брянской области характеризуется как среднее. Из-за того, что Брянская область находится на периферии Центрального федерального округа, то она одновременно является и приграничной территорией.

3. Нужно привлекать инвестиции, с помощью разработки новых проектов, которые могут заинтересовать инвесторов или дорабатывать те, которые уже существуют, но еще их не видел свет.

4. Также нужно финансировать средний и малый бизнес, чтобы производилась своя продукция. А это повлечет за собой и увеличение бюджета и вытеснит с внутреннего рынка конкурентов, которые препятствуют развитию экономики Брянской области.

5. Высокий уровень зависимости бюджета предприятий Брянской области от внутреннего финансирования.

Брянская область обладает значительным потенциалом, особенно в контексте своего стратегического положения и развитой промышленной базы. Однако для полноценного развития ей необходимо решать актуальные проблемы: демографический спад, износ инфраструктуры, ограниченный приток инвестиций. При грамотной политике и поддержке федерального центра регион может стать одним из успешных примеров устойчивого развития в Центральном федеральном округе.

Эффективное управление региональными процессами, опора на внутренние резервы и поддержка со стороны федерального центра могут способствовать активному социально-экономическому развитию территории и укреплению ее позиций в Центральном федеральном округе.

Реализация стратегических инициатив в сфере образования, цифровизации и воспроизводства человеческого капитала позволит не только повысить конкурентоспособность региона, но и обеспечить устойчивый рост его экономического потенциала.

Список использованных источников

1. Бабаева, В.М. Основные направления повышения эффективности инновационной деятельности агробизнеса / В.М. Бабаева Текст: непосредственный // Международный технико-экономический журнал. 2022. № 23. С. 63-68.
2. Борисоглебская, Л.Н. Методология разработки инновационных проектов / Л.Н. Борисоглебская. Текст: непосредственный // Инновации. 2022. № 1. С. 82-87.
3. Васюхин, О.В. Концептуальный подход к формированию и развитию инновационного потенциала предприятия / О.В. Васюхин, Е.А. Павлова Текст непосредственный // Современные проблемы науки и образования. 2023. № 3. С. 270-271.
4. Герасимов, В.В. Управление инновационным потенциалом производственных систем: учеб. пособие / В.В. Герасимов, Л.С. Минина, А.В. Васильев. Текст непосредственный. Новосибирск: НГАСУ, 2022. 264 с.
5. Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. Текст непосредственный. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. 351 с.
6. Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. Текст непосредственный. М.: ИНФРА-М, 2023. 311 с.
7. Григорьева Е.А. Институциональное обеспечение модернизации экономики как условие экономической безопасности / Е.А. Григорьева. Текст непосредственный. ИНФРА-М. М., 2020. 160 с.
8. Дорофеев, В.Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. Текст непосредственный. Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2022. 189 с.
9. Назаров, С.Н. Изобретение: сегодняшняя попытка определения / С.Н. Назаров. Текст непосредственный // Инновации. 2021. № 6. С. 13-16.

10. Никсон, Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности: пер. с англ. / Ф. Никсон. Текст непосредственный. М.: Издательство стандартов, 2020. 317 с.

11. Пузов, Е.Н. Стратегическое управление стоимостью компании: учебник для вузов / Е.Н. Пузов. Текст непосредственный. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 256 с.

Глава 8. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЭКГ И ESG ПОДХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Актуальность внедрения ЭКГ-подхода (экономика, кадры, государство) и ESG-практик для российских предприятий обусловлена комплексом внешних и внутренних вызовов, превращающих эти принципы из «хорошего тона» в критический фактор устойчивости и конкурентоспособности. Активное развитие ЭКГ-подхода связано с тремя ключевыми факторами: внешними драйверами, формируемыми сложившимися экономическими условиями, внутренними управленческими решениями предприятий и особым контекстом для современной России, связанным с последствиями санкционного давления и стремлением к технологическому суверенитету.

Давление внешней среды последние годы связано с трансформацией бизнес-моделей зарубежных предприятий в соответствии с активным включением в управленческие процессы ESG-подхода. ESG как глобальный стандарт объединяет экологические, социальные и управленческие подходы формируя новый стандарт ведения бизнеса, а международные инвесторы и фонды все чаще используют ESG-рейтинги как обязательный фильтр для инвестиций. Крупные международные компании требуют от своих поставщиков, включая российских, раскрытия данных по углеродному следу, соблюдению прав трудящихся и экологических стандартов. Поэтому, даже в условиях санкций, работа с партнерами из «дружественных» стран (Ближний Восток, Азия) требует соответствия их растущим ESG-требованиям. Российское законодательство постепенно движется в сторону обязательных требований соблюдения стандартов ESG. Так устойчивое развитие закреплено как основа долгосрочной национальной стратегии России в стратегиях «национальной безопасности РФ» [16] и «экологической безопасности» [17] и национальных проектах [12] – «Экология», «Демография», «Малое и среднее предпринимательство».

В свою очередь предприятия имеют собственные выгоды и управленческие резоны включения ESG-повестки в деятельность,

связанные с повышением операционной эффективности, управлении рисками, сохранении трудового потенциала и повышении доверия и лояльности потребителей [7]. Внедрение экологических стандартов (E) ведет к снижению затрат на энергию, воду, сырье и утилизацию отходов. Социальные инвестиции (S) в безопасность труда, здоровье и развитие сотрудников снижают текучесть кадров, повышают производительность и лояльность. Система корпоративного управления (G) и ответственное отношение к экологии и социуму помогают выявлять и смягчать долгосрочные риски (экологические катастрофы, репутационные кризисы, штрафы). Для молодого поколения специалистов значимость работы в социально и экологически ответственной компании постоянно растет и использование предприятием принципов ESG становится конкурентным преимуществом на рынке труда [4]. Одновременно с этим растет интерес общества к экологически ответственному бизнесу. Информированное общество и потребители предпочитают бренды с позитивным социальным имиджем и это напрямую влияет на продажи, особенно в потребительском секторе [11].

Последние несколько лет в России наметилась тенденция создания устойчивых, технологически развитых производств, независимых от иностранных комплектующих, это требует инвестиций в человеческий капитал (S) и современное управление (G), что является частью ESG-повестки [10]. Выход на рынки Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки требует нового качества корпоративной отчетности и ответственности, соответствующего ожиданиям новых партнеров. Поэтому в свою очередь государство ожидает от крупного бизнеса большего вклада в развитие территорий присутствия (инфраструктура, социальная сфера, экология) и принципы ESG становятся формой социального партнерства с государством.

Таким образом, промедление с интеграцией ESG-принципов грозит компаниям потерей конкурентных позиций, инвестиций, рынков сбыта и социальной лицензии на деятельность в долгосрочной перспективе.

Несмотря на безусловную актуальность и востребованность ESG-повестки в России активно обсуждается и внедряется ЭКГ-подход. Научная дискуссия вокруг ЭКГ (как российской управленческой и

аналитической концепции) и ESG (как глобального стандарта) сфокусирована на их идеологической, методологической и практической совместимости в условиях геополитической трансформации и пересмотра принципов глобализации. Проблема рассматривается через призму устойчивого развития как общемирового тренда, корпоративной социальной ответственности (КСО) и управления цепочками создания стоимости.

В научных исследованиях рассматривается противопоставление парадигм ESG и ЭКГ как отражение конфликта глобальной и национально-ориентированной повесток. Геополитические изменения последних лет приводят российский промышленный сектор к переосмыслению своих подходов к ESG. Это не отрицание ESG, а его прагматичная трансформация, где на первый план выходят не абстрактные глобальные рейтинги, а конкретные связи с национальной и региональной экономикой, внутренним рынком труда и государством как главным стейкхолдером [13]. Дегтярева В. В., Мурзинцева Д. А. выявили структурные особенности и факторы функционирования ESG-повестки и констатировали, что в текущей геополитической обстановке Россия не отказывается, а продолжает развивать ESG-подход [5]. Так же ЭКГ-подход определяется как инструментальная конвергенция. Зотова А.В. делает вывод, что ESG-стратегия – мировой тренд, нацеленный в большей степени на экологическую составляющую, а ЭКГ-рейтинг – разработка российских ученых и экономистов, в основном направленная на персонал [6]. Манкевич Ю.В. анализируя ESG и ЭКГ отмечает, что системы не противоречат, а дополняют одна другую [9]. Имеет место взгляд о развитии ЭКГ как следующего этапа развития корпоративной социальной ответственности в России, смещенного в сторону стратегической безопасности бизнеса. Например, Благов Ю.Е. рассматривает КСО и ESG как эволюцию корпоративного управления в сторону управления устойчивым развитием. Он акцентирует, что это не благотворительность, а стратегический инструмент долгосрочного создания стоимости, интеграции социальных и экологических рисков в бизнес-модель и подчеркивает необходимость адаптации международных стандартов к российской институциональной среде [2]. Ряд исследователей

(Сухачева В.И.) смещает фокус развития на «зеленую экономику» и отмечает экологические приоритеты ЭКГ подхода [18]. Консенсус среди большинства ученых прослеживается в том, что игнорировать ESG-повестку невозможно, но ее внедрение должно быть избирательным, поэтапным и созвучным национальным интересам и возможностям бизнеса.

С 2023 года в Воронежской области активно внедряется и реализуется ЭКГ-подход. Старт такому развитию дал саммит по устойчивому развитию территорий «Черноземье» [20], на котором обсуждались реализуемые ESG-стратегии, однако в дальнейшем фокус стал смещаться в сторону ЭКГ подхода. Эти подходы дополняют друг друга: ESG рассматривается как глобальный стандарт отчетности и привлечения инвестиций, а ЭКГ – это более локализованная, управленческая практика для анализа устойчивости бизнеса.

По итогам 2025 года на территории Воронежской области семь компаний получили «максимальную оценку «ААА» в Национальном стандарте «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг)». Этими предприятиями являются АО «Воронежсинтезкаучук», АО «Теплохим», ООО «Дельта-пак», ООО «АПК Агроэко», ООО «Воронежский трансформатор», ООО «Землянскмолоко» и ООО «Агроэко-Воронеж» [3]. Губернатор Воронежской области Гусев А.В. призывает активнее использовать в регионе ЭКГ-рейтинг.

Среди компаний, реализующих принципы устойчивого развития в Воронежской области можно выделить практики, ориентированные в большей степени на ЭКГ и фокусировании на внутреннюю устойчивость и взаимодействие, а также на ESG с фокусом на внешние коммуникации, инвестиции и глобальные стандарты. Необходимо отметить, что ЭКГ-подход особенно распространен среди крупных промышленных предприятий и компаний с государственным участием. ESG более развит у компаний, ориентированных на экспорт, привлекающих иностранный капитал (где это еще возможно) или работающих с крупными федеральными корпорациями (Сбер, ВЭБ.РФ, Газпром), которые требуют

ESG-отчетность по цепочке поставок. Сравнение этих подходов отражено в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Действующие подходы реализации ЭКГ и ESG на предприятиях Воронежской области [15]

ЭКГ-подход	ESG-подход
Экономика (Э)	Экология (Е)
Импортозамещение и локализация, предприятия вводят новые производственные линии для замены импортных компонентов. («Концерн «Созвездие») активно развивает собственные разработки и кооперацию с местными поставщиками). Диверсификация поставок, поиск новых партнеров в дружественных странах и внутри региона. Повышение операционной эффективности, внедрение бережливого производства, цифровизация, что напрямую влияет на экономическую устойчивость («Воронеж-синтезкаучук»). Инвестиции в основной капитал, модернизация мощностей для сохранения конкурентоспособности.	Модернизация очистных сооружений (РВК-Воронеж Левобережные очистные сооружения (ЛОС), крупнейшие проекты на «Воронежсинтезкаучук»). Энергоэффективность, перевод котельных на газ, установка счетчиков, использование энергосберегающего оборудования (практикуется многими компаниями). Обращение с отходами, сортировка, утилизация, рекультивация полигонов (ЭкоНива, Молвест внедряют технологии переработки отходов животноводства).
Кадры (К)	Социальное развитие (S)
Подготовка специалистов под конкретные задачи, тесное сотрудничество с вузами Воронежа (ВГУ, ВГТУ, ВГУИТ), целевое обучение, стажировки. Удержание персонала, повышение соцпакета, развитие корпоративной культуры, улучшение условий труда. Повышение квалификации, акцент на переобучение инженерно-технических работников для работы на новом оборудовании (практикуется многими компаниями).	Безопасность труда, системы мониторинга, строгий контроль. Развитие инклюзивной среды, трудоустройство людей с ограниченными возможностями (практикуется многими компаниями).
Государство (Г)	Корпоративное управление (G)
Участие в госпрограммах, получение льготных кредитов, субсидий. Реализация национальных проектов, участие в нацпроектах «Производительность труда», «Цифровая экономика», «Жилье и городская среда». Диалог с региональной властью, решение инфраструктурных вопросов (подвод коммуникаций, дороги) через прямые соглашения с правительством Воронежской области.	Прозрачность и раскрытие информации, публикация нефинансовых отчетностей (пока у ограниченного круга крупнейших компаний области). Управление рисками, включение ESG-рисков (климатических, репутационных) в общую систему риск-менеджмента.

Таким образом, в Воронежской области ESG и ЭКГ не конкурируют, а сосуществуют. ESG постепенно внедряется как требование времени и рынка, особенно в сфере экологии и управлении, ЭКГ является основной системой координат для большинства предприятий, определяя их отношения с ключевыми стейкхолдерами: собственной экономикой, кадрами и государством. Наиболее успешные компании региона стремятся интегрировать оба подхода для обеспечения долгосрочной устойчивости.

Корпоративная демографическая политика представляет собой систему стратегических мер и практик, направленных на управление возрастной, гендерной и семейной структурой персонала предприятия. В отличие от государственной демографической политики, она фокусируется на внутренних кадровых процессах и их адаптации к внешним демографическим трендам. На рисунке 8.1 представлены выявленные и систематизированные факторы внешней и внутренней среды предприятия, определяющие необходимость разработки и внедрения мероприятий корпоративной демографической политики.

Охарактеризовывая представленные внешние факторы можно сказать следующее. Государственное регулирование и поддержка сфер касающиеся трудовых прав, баланса между работой и личной жизнью, отпуска по уходу за ребенком и других семейных льгот, определяют содержание корпоративных программ. Соблюдение законодательных требований имеет важное значение при формировании корпоративных практик. Аналогичным образом принятые в обществе социальные нормы определяют направления и практики корпоративной демографической политики.

Государственная демографическая политика как фактор корпоративной демографической политики, с одной стороны, задает вектор и целевые ориентиры для программ социальной ответственности бизнеса, а с другой – может формировать и определять условия для получения различных видов государственной помощи и поддержки тех предприятий, деятельность которых направлена на достижение государственных демографических целевых ориентиров [19]. Таким образом, государственная демографическая политика может формировать

среду, в которой работают компании, обеспечивая их стремление к реализации социальной политики и поддержке сотрудников с семейными обязанностями.



Рисунок 8.1 – Факторы, определяющие необходимость внедрения корпоративной демографической политики

Распространенность корпоративной демографической политики в отрасли, на предприятиях одного вида деятельности также можно рассматривать в качестве внешнего фактора. Желая повысить уровень конкурентоспособности, не желая терять свои конкурентные позиции, предприятия могут учитывать и перенимать опыт других компаний в отрасли, реализующих корпоративную демографическую политику. Если политика, ориентированная на поддержку и рост рождаемости в семьях

сотрудников, распространена в отрасли, компания может быть более склонна реализовывать такую политику.

В числе внутренних факторов корпоративной демографической политики были выделены стратегические цели предприятия, как основа создания полноценной корпоративной культуры. Выделение в стратегических ориентирах благополучия сотрудников, как важного фактора развития предприятия, определяет разработку и активное внедрение корпоративной демографической политики.

Ресурсы компании являются еще одной внутренним фактором корпоративной демографической политики. Финансовые ресурсы определяют возможности предприятия оказывать финансовую поддержку, предлагать те или иные льготы сотрудникам. Технологические ресурсы, представленные наличием HR-аналитики и цифровыми платформами позволяют точно выявить демографические риски и облегчают внедрение онлайн-обучения для сотрудников всех возрастов.

Корпоративная культура и стиль управления компании также является важным фактором корпоративной демографической политики. Так, например, если компания в число своих ориентиров и ценностей включает соблюдение баланса между работой и личной жизнью, создание благоприятной обстановки на рабочем месте, содействие благополучию работников, то эта компания с большей вероятностью будет проводить всеобъемлющую и поддерживающую корпоративную демографическую политику.

Одним из важнейших внутренних факторов демографической политики предприятия является потребности и ожидания сотрудников, а также текущая демографическая ситуация на предприятии. В рамках корпоративных опросов и исследований компании нередко собирают данные с целью повысить удовлетворенность сотрудников условиями труда. Механизмы обратной связи способны выявить эти потребности и соответствующим образом сформировать корпоративную демографическую политику.

Демографический портрет и кадровые риски текущего коллектива – это важные текущие факторы. Системы обратной связи, такие как корпоративные опросы, помогают выявить актуальные запросы

персонала. Именно конкретная демографическая ситуация на предприятии во многом формирует эти потребности, определяя приоритетные направления политики, будь то поддержка молодых родителей или программы адаптации для сотрудников старшего возраста.

Исследование практик предприятий Воронежской области, реализуемых в рамках направления «Кадры», в рамках ЭКГ-политики, позволило осуществить их систематизацию (таблица 8.2).

Таблица 8.2 – Корпоративные демографические практики, реализуемые на предприятиях Воронежской области [8]

Предприятие	Поддержка семей сотрудников с детьми	Поддержка беременных сотрудниц	Поддержка сотрудников при рождении и усыновлении детей	Жилищная поддержка сотрудников	Поддержка здоровья сотрудников	Поддержка сотрудников при выходе на пенсию	Социальные инвестиции и благотворительность
АО «Борхиммаш»							
АО «Боронежсинтезкаучук»							
ООО «Воронежский трансформатор»							
ООО «ДОМ.РФ Центр сопровождения»							
АО «Дороги Черноземья»							
ООО «РВК-Воронеж»							
ООО «СГЦ» («Селекционно-гибридный центр»)							

Данные таблицы показывают широкий спектр направлений реализуемых демографических практик:

- поддержка семей сотрудников с детьми;
- поддержка сотрудников при рождении и усыновлении детей;
- жилищная поддержка сотрудников;

- поддержка здоровья сотрудников;
- поддержка сотрудников при выходе на пенсию;
- социальные инвестиции и благотворительность.

При этом необходимо отметить, что несмотря на большое количество мер поддержки, ни одно из рассматриваемых предприятий не осуществляет поддержку беременных сотрудниц. Выяснение причин данного явления требует дополнительного исследования.

В тоже время можно отметить, что предприятия, которые поддерживают беременных сотрудниц, получают Экономические выгоды, выражаемые в снижении текучести кадров и сохранения опыта, репутационные преимущества, как социально ответственного работодателя и конкурентные преимущества на рынке труда.

Экологические инициативы АО «Воронежсинтезкаучук» можно разделить на несколько ключевых направлений, таких как модернизация производства и работа с парниковыми газами, экологический мониторинг, проекты в области биоразнообразия и экологического просвещения, а также обеспечение нормативного соответствия.

В рамках проектов по технологической модернизации производства зарегистрирован климатический проект «Техническое перевооружение производства СКД-НД», который к 2031 году должно сократить выбросы парниковых газов на 200 тысяч тонн за счет повышения энергоэффективности процесса дегазации. Проекты по общей модернизации направлены на системную работу по внедрению ресурсосберегающих технологий, повышению надежности оборудования и его плановой модернизации для снижения воздействия на окружающую среду.

Проводимый экологический мониторинг осуществляется на основе ежедневного отбора проб атмосферного воздуха на 24 контрольных точках по границам санитарно-защитных зон. В 2024 году было проведено более 17 000 замеров, а в 1 квартале 2025 года – 2408 измерений без выявленных превышений ПДК. При этом предприятие публикует детальные результаты мониторинга воздуха в открытом доступе, включая данные по 11 ключевым загрязняющим веществам, таким как бутадиен, стирол, толуол и другие [14].

Социально-экологические и волонтерские проекты АО «Воронежсинтезкаучук» ведутся в следующих направлениях:

- участие в акции «Родные берега» – предприятие выступает активным участником и площадкой для проведения крупной региональной экологической акции, в рамках которой реализуются субботники, озеленение и другие мероприятия;
- поддержка биоразнообразия – совместно с Росприроднадзором реализованы проекты по созданию сиринария (сада сирени) и выпуску мальков рыб в Воронежское водохранилище;
- внутреннее экопросвещение – на регулярной основе для сотрудников проводятся «Уроки практической экологии», посвященные экологическому следу, рациональному потреблению и региональным экологическим проблемам;
- энергосбережение и сбор отходов – на территории завода установлены энергосберегающие системы освещения и контейнеры для сбора вторичного сырья.

Разработка и внедрение экологических инициатив АО «Воронежсинтезкаучук» ведется в рамках ЭКГ-стратегии и корпоративной экологической политики СИБУРа, где экологическая безопасность является стратегическим приоритетом. Компания определяет экологию как один из своих приоритетов. Ее инициативы направлены не только на выполнение законодательных требований, но и на достижение стратегических целей, заложенных в политике холдинга СИБУР.

Компания «АГРОЭКО» (Воронежская область) реализует экологические инициативы в двух ключевых направлениях:

- формирование экологической культуры в обществе, через просвещение и волонтерские проекты для молодого поколения;
- внедрение современных технологий для рационального использования отходов и снижения воздействия на окружающую среду в рамках собственного производственного цикла.

Программы экологического просвещения и волонтерства представлены программой «С заботой о будущем». Данная образовательно-просветительская программа включает экологические

марафоны, лекции, квизы и мастер-классы по апсайклингу и переработке. В 2023 году была признана призером международной премии «Экология – дело каждого». Основной аудиторией программы являются дети и молодежь. Также компания является ключевым партнером и организатором мероприятий в рамках областной акции «Родные берега», например, участие в уборке берегов рек Дон и Осередь, высадка деревьев. Через свой Благотворительный фонд компания поддерживает проекты по озеленению и благоустройству сельских территорий: обустраивает парки, скверы, аллеи и помогает с зарыблением водоемов.

Второе направление экологических инициатив компании «Агроэко» заключается во внедрении производственных и природоохранных технологий. На предприятии используется система утилизации органических отходов, основанная на шланговой технологии, позволяющей внутрипочвенное внесение навоза в качестве органического удобрения. Данная технология отмечена на конкурсе «Природное наследие нации» и является примером использования отходов производства как ресурса. В рамках природоохранных инициатив осуществляется озеленение производственных площадок. В районах присутствия компании высажено почти 20 тысяч деревьев [1].

Подводя итог проведенному исследованию, необходимо отметить что в научной среде единогласно отмечается важность устойчивого развития и применение ЭКГ и ESG подхода. При этом некоторые ученые отмечают развитие ЭКГ как ответ на влияние геополитических факторов и стремление России к суверенитету.

Необходимость учета принципов устойчивого развития в деятельности предприятий обусловлена снижением нефинансовых рисков (репутационных, регуляторных, экологических); повышением эффективности деятельности и снижением операционных затрат; обеспечением устойчивости бизнес-модели в условиях внешней турбулентности и внутренних трансформаций.

Практика применения концепций ЭКГ и ESG на предприятиях Воронежской области отражает общероссийские тренды. Все большее число компаний вовлекается в повестку устойчивого развития, причем в регионе по итогам 2025 года семь компаний удостоились высочайшей

оценки в ЭКГ-рейтинге. В Воронежской области наблюдается доминирование агропромышленного комплекса, компании ЭкоНива, Молвест, Агроэко-холдинг решают вопросы устойчивого землепользования, биоразнообразия, благополучия животных и повышения социальной ответственности в сельских районах. Промышленный сектор (машиностроение, радиоэлектроника, химия) в большей степени смещает акцент на экологическую модернизацию, безопасность, кадровый суверенитет (подготовку инженеров) и импортозамещение. Правительство Воронежской области в свою очередь стимулирует компании через ЭКГ-рейтинг и призывает активно реализовывать ЭКГ-подход в своей деятельности.

Список использованных источников

1. АО «Агроэко» // Официальный сайт компании. [Электронный ресурс]. URL: <https://agroeco.ru/> (дата обращения: 25.01.2026).
2. Благоев Ю.Е. ESG: трансформация интерпретаций [Электронный ресурс] // Российский журнал менеджмента. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-interpretatsiy> (дата обращения: 25.01.2026).
3. Воронежским компаниям предложили использовать ЭКГ-рейтинг в госзакупках [Электронный ресурс] // «РБК Бизнес-среда». URL: <https://chr.plus.rbc.ru/news/695246f27a8aa9248436cca2> (дата обращения: 25.01.2026).
4. Гоголева, Т.Н. К вопросу о взаимосвязи конкурентоспособности и устойчивого развития / Т.Н. Гоголева, В.И. Костылева // Экономическое развитие России: инновационные стратегии в условиях глобальной трансформации : Материалы Международной научно-практической конференции, Кубанский государственный университет, 15-18 октября 2024 года. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2024. С. 32-37. EDN UVQNPY.
5. Дегтярева, В.В. Исследование и развитие ESG-повестки на российском рынке в условиях геополитической обстановки в мире [Электронный ресурс] / В.В. Дегтярева, Д.А. Мурзинцева // Вестник ГУУ. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-i-razvitie-esg-povestki-na-rossiyskom-rynke-v-usloviyah-geopoliticheskoy-obstanovki-v-mire>

(дата обращения: 25.01.2026).

6. Зотова А.В. Сопоставление ESG-стратегии и ЭКГ-рейтинга // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки. 2024. № 4 (4). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sopostavlenie-esg-strategii-i-ekg-reytinga> (дата обращения: 25.01.2026).

7. Измайлов М.К. ESG-трансформация в России как инструмент стратегического развития [Электронный ресурс] / М.К. Измайлов, С.В. Пупенцова // Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-v-rossii-kak-instrument-strategicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 25.01.2026).

8. Институт демографической политики имени Д.И. Менделеева Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса (по материалам ЭКГ-рейтинга). Методическое пособие для бизнеса М.: ДПК Пресс, 2024. 160 с.

9. Манкевич Ю.В. От принципов ESG к ЭКГ-оценке ответственного бизнеса в России: возможные проблемы и дополнительные возможности [Электронный ресурс] // Alma mater Вестник высшей школы. 2025. № 8. URL: <https://almavest.ru/ru/archive/4341/5939> (дата обращения: 25.01.2026).

10. Макаров, И.Н. ESG-подход в системе стратегического управления экономическими системами национального и регионального уровня / И.Н. Макаров, В.С. Назаренко, И.В. Осипова, Е.В. Лесных // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 7. С. 2569-2586. doi: 10.18334/ce.16.7.114893

11. Морозова, И.А. Совершенствование управления устойчивым развитием бизнеса в России на основе принципов социальной и экологической ответственности с помощью ESG-менеджмента [Электронный ресурс] / И.А. Морозова, А.И. Сметанина, А.С. Сметанин // Лидерство и менеджмент. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-ustoychivym-razvitiem-biznesa-v-rossii-na-osnove-printsipov-sotsialnoy-i-ekologicheskoy> (дата обращения: 25.01.2026).

12. Национальные проекты России [Электронный ресурс]. URL: <https://национальныепроекты.рф/> (дата обращения: 25.01.2026).

13. Как практики ESG становятся фундаментом технологического суверенитета [Электронный ресурс] // «РБК отрасли». URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/694d326d9a7947c05173dd6d> (дата обращения: 25.01.2026).

14. Предприятие «Воронежсинтезкаучук» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании. URL: <https://www.sibur.ru/voronejkauchuk/disclosure/ecomonitoring/> (дата обращения: 25.01.2026).

15. Смотровая, Т.И. Глава 7. Реализация ЭКГ и ESG повестки как инструмент социально-экономического развития Воронежской области / Т.И. Смотровая, Н.А. Анисимова, Т.С. Наролина // Инновационные подходы к устойчивому развитию социально-экономических систем : Монография. Саратов : ООО "Амирит", 2025. С. 109-124. EDN CUZMQN.

16. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации. Утверждена указом Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 года N 400 [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. <https://docs.cntd.ru/document/607148290> (дата обращения: 25.01.2026).

17. Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года. Утверждена указом Президента Российской Федерации от 19 апреля 2017 года N 176 [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. <https://docs.cntd.ru/document/420396664> (дата обращения: 25.01.2026).

18. Сухачева, В.И. Анализ экологических показателей в системе оценки устойчивого развития регионов ЦФО / В.И. Сухачева, Т.И. Смотровая // Цифровая и отраслевая экономика. 2025. № 3(39). С. 32-40. EDN JZXPSE.

19. Тобышева А.А. Корпоративная демографическая политика: детерминанты и практики [Электронный ресурс] / А.А. Тобышева, О.М. Шубат // Human Progress. 2024. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-demograficheskaya-politika-determinanty-i-praktiki> (дата обращения: 25.01.2026).

20. ESG-саммит в Черноземье как инструмент долгосрочного развития [Электронный ресурс] // РБК.Черноземье. URL: <http://static.government.ru/media/files/sMdcuCaAX4O5j3Vy3b1GQwCKfa9lszW6.pdf> (дата обращения: 25.01.2026).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Анисимова Надежда Александровна	кандидат экономических наук, доцент Воронежский государственный технический университет, г. Воронеж
Беляева Ольга Владимировна	кандидат экономических наук, доцент Поволжский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, г. Энгельс
Боброва Елена Александровна	доктор экономических наук, доцент Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва
Бухарова Дина Хасановна	кандидат экономических наук Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург
Ваганова Ольга Евгеньевна	кандидат экономических наук, доцент Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва
Зинченко Светлана Владимировна	кандидат экономических наук, доцент Пензенский государственный университет, г. Пенза
Наролина Татьяна Станиславовна	кандидат экономических наук, доцент Воронежский государственный технический университет, г. Воронеж
Ольхова Лариса Анатольевна	кандидат экономических наук Поволжский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, г. Энгельс
Родина Тамара Егоровна	кандидат экономических наук, доцент Брянский государственный инженерно- технологический университет, г. Брянск
Смотрова Татьяна Ивановна	кандидат экономических наук Воронежский государственный технический университет, г. Воронеж Воронежский государственный университет, г. Воронеж
Тахтомысова Данара Ануаровна	кандидат экономических наук, доцент Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва
Хачатрян Гаянэ Альбертовна	кандидат экономических наук, доцент Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., г. Саратов
Шакеров Рустам Равилевич	старший преподаватель Российский государственный университет социальных технологий, г. Москва
Янгуразов Айса Ислямович	Пензенский государственный университет, г. Пенза

Научное издание

**СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ**

Монография

Публикуется в авторской редакции

ISBN 978-5-00279-071-5



Подписано в печать 11.02.2026.

Формат 60×84 ¹/₁₆. Гарнитура Times New Roman. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 8,43. Тираж 500 экз. Заказ _____.

Отпечатано в соответствии с предоставленным материалом
в ООО «Амирит», 410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 88.

Тел.: 8-800-700-86-33 | (845-2) 24-86-33

E-mail: zakaz@amirit.ru

Сайт: amirit.ru

ISBN 978-5-00279-071-5



9 785002 790715 >