

Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки

Ежемесячный научный журнал

№ 3 (134)/2026 Том 1

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Макаровский Денис Анатольевич

AuthorID: 559173

Заведующий кафедрой организационного управления Института прикладного анализа поведения и психолого-социальных технологий, практикующий психолог, специалист в сфере управления образованием.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

1. Минаев Валерий Владимирович

AuthorID: 493205

Российский государственный гуманитарный университет, кафедра мировой политики и международных отношений (общеуниверситетская) (Москва), доктор экономических наук

2. Попков Сергей Юрьевич

AuthorID: 750081

Всероссийский научно-исследовательский институт труда, Научно-исследовательский институт труда и социального страхования (Москва), доктор экономических наук

3. Тимофеев Станислав Владимирович

AuthorID: 450767

Российский государственный гуманитарный университет, юридический факультет, кафедра финансового права (Москва), доктор юридических наук

4. Васильев Кирилл Андреевич

AuthorID: 1095059

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Инженерно-строительный институт (Санкт-Петербург), кандидат экономических наук

5. Солянкина Любовь Николаевна

AuthorID: 652471

Российский государственный гуманитарный университет (Москва), кандидат экономических наук

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются. За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов. При перепечатке ссылка на журнал обязательна. Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Художник: Валегин Арсений Петрович
Верстка: Курпатова Ирина Александровна

Адрес редакции:
198320, Санкт-Петербург, Город Красное Село, ул. Геологическая, д. 44, к. 1, литера А
E-mail: info@euroasia-science.ru ;
www.euroasia-science.ru

Учредитель и издатель ООО «Логика+»
Тираж 1000 экз.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАВО

Petrosyan V.

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF DECENTRALIZATION OF POWERS AND PRIORITIES OF DECENTRALIZATION REFORMS IN THE REPUBLIC OF ARMENIA 3

Дементьева Ю.Е.

ПРОБЛЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В СОВРЕМЕННОМ ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ 9

Кириловский С.О., Рябов С.П.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ МЕНЬШИНСТВА И КОРЕННЫЕ МАЛОЧИСЛЕННЫЕ НАРОДЫ: ПОНЯТИЯ И ПРИЗНАКИ... 12

ЭКОНОМИКА

Абрамян М.А., Шойдин Ю.Ю., Григорьев В.С.

ПРОЦЕССНЫЙ УЧЁТ ЗАТРАТ ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ИТ-КОМПАНИЕЙ 18

Артёменко Д.О.

ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОПЕРАТОРА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ 23

Ершов Д.А.

НЕМОНЕТАРНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ФОРМАТА БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА 26

Мирсаидов А.Б., Дустзода Мустафо Хафиз

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ДИАГНОСТИКЕ ОТРАСЛЕВЫХ И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СДВИГОВ В СТРУКТУРЕ АПК 31

ПРАВО

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF DECENTRALIZATION OF POWERS AND PRIORITIES OF DECENTRALIZATION REFORMS IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

Vahagn Petrosyan

*Lecturer at the Department of Management of the Academy of Public Administration RA,
Lecturer at the Department of Law, Northern University of Yerevan*

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМ ПО ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

Ваагн Петросян

*Преподаватель кафедры управления Академии государственного управления Республики Армения,
Преподаватель юридического факультета Северного университета Еревана.*

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2026.2.134.2270

ABSTRACT

The article discusses the need for decentralization in the context of local self-government reforms, presenting the stages of its development, key issues and possible directions of reform.

The formation of a decentralized governance system in Armenia is considered a fundamental democratic change, which is taking place with administrative, political and fiscal components.

Referring to the existing challenges, the lack of financial autonomy, gaps in personnel and institutional capacities, legal and administrative uncertainties, as well as the low level of citizen involvement are discussed. It is noted that communities are largely dependent on state subsidies, which hinders their full independent activity.

In summary, it is especially emphasized that effective decentralization can contribute to the democratization of the Armenian governance system, increasing the efficiency of decisions at the local level and the development of communities.

The implementation of comprehensive reforms will provide an opportunity to ensure more stable, transparent and effective local self-government, strengthening the country's decentralized governance model.

Within the framework of the article, the international experience of decentralization of powers was researched and analyzed, in the context of which scientific conclusions were drawn.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается необходимость децентрализации в контексте реформы местного самоуправления, представлены этапы ее развития, проблемы и возможные направления реформирования. Формирование децентрализованной системы управления в Армении рассматривается как фундаментальное демократическое изменение, которое имеет административную, политическую и финансовую составляющие.

Говоря о существующих проблемах, обсуждаются отсутствие финансовой автономии, пробелы в кадровом и институциональном потенциале, правовая и административная неопределенность, а также низкий уровень участия граждан. Отмечается, что общины сильно зависят от государственных дотаций, что препятствует их полноценной самостоятельной деятельности.

Подводя итог, особо подчеркивается, что эффективная децентрализация может способствовать демократизации системы государственного управления Армении, повышению эффективности решений на местном уровне, развитию общин. Реализация комплексных реформ даст возможность обеспечить более стабильное, прозрачное и эффективное местное самоуправление, укрепив децентрализованную модель управления страной.

В рамках статьи был исследован и проанализирован международный опыт децентрализации власти, на основе которого были сделаны научные выводы.

Keywords: local self-government, community, local self-government bodies, law, property, budget, law, guarantees, rights, powers, European Charter, autonomy, proportionality.

Ключевые слова: местное самоуправление, община, органы местного самоуправления, право, собственность, бюджет, закон, гарантии, права, полномочия, Европейская хартия, автономия, соразмерность.

Introduction

As a result of the 2015 constitutional reforms, significant changes have occurred in the local self-government system of the Republic of Armenia, mainly at the institutional level. In the light of the new constitutional provisions, the following laws of the Republic of Armenia were redrafted and adopted by the legislature: “On Local Self-Government”, “On Local

Duties and Payments”, “On Financial Equalization”, “On Local Referendum”, the constitutional law “Electoral Code of the Republic of Armenia” was redrafted twice over the past 5 years, and in 2018, the RA Law “On Inter-Community Associations” became a reality for the legal practice of Armenia.

Of course, it is credible to observe that 2015-2018 were a turning point in the history of the local self-

government system of Armenia, in particular, in the context of complex amendments to the legislation regulating the sector and the redrafting of laws¹. It is also noteworthy that these large-scale legislative reforms were accompanied by a study of the best practices of advanced Europe and consideration of the possibilities of their localization in Armenia. It is also necessary to record that the institutional reforms were implemented in Armenia with the support of international organizations implementing their mission in the field of local self-government and with the direct participation and full coordination of the state authorized body in the field of local self-government.

The decentralized system of governance is typical of democratic countries, it can be considered one of the most important indicators of a democratic state. The creation and formation of such a system in Armenia began after independence, which deepened after the Constitution adopted in 1995, as a result of which the first administrative-territorial changes took place and the introduction of the local self-government system took place.

As a result, a system is currently in operation that has proven its contribution and significance in public life in many respects. Like any system, it has its internal strengths and weaknesses, as well as certain obstacles and opportunities in the external environment. The combination of all this and the development and implementation of a well-founded policy will contribute to the further development of the local government sector, including the correct design and implementation of a decentralization strategy [1].

The next, and perhaps the most important development, can be considered the administrative-territorial reforms that began in Armenia in 2015, which are being implemented through the process of unification of communities or, as it is commonly called, "community enlargement". The process of unification of communities gained momentum back in 2017, and then in 2021-2022. Instead of the previous 915 communities in the Republic of Armenia, today there are 70 communities², 64 of which are considered enlarged multi-residential communities [2]. The processes of unification of communities were organized and implemented by making amendments and additions to the RA Law "On Administrative-Territorial Division of the Republic of Armenia" and the RA Law "On Local Self-Government".

Due to the process of unification of communities in Armenia and the changes in the electoral system of local self-government bodies, new realities have been created that require additional efforts from the state to ensure the stable implementation of the local self-government system in a proper manner.

Analysis of the main issue

Article 4 of the European Charter of Local Self-Government sets out the general principles on which

the nature of the duties and powers of local authorities should be based. According to paragraph 3 of the cited article: "The exercise of public powers should, as a rule, be vested in those authorities which are closest to the citizen. The delegation of any of these powers to another authority should be made taking into account the nature of the task at hand and the requirements of economy and efficiency." [5].

According to the explanatory report to the European Charter of Local Self-Government, this paragraph of Article 4 expresses the general principle that the exercise of public powers should be decentralised. These two principles have been expressed in the context of the Council of Europe on a number of occasions, in particular in the conclusions of the Lisbon Conference of European Ministers responsible for Local Government in 1977.

It implies that unless the problem is of such a size or nature that it requires a solution on a larger territorial scale or there are overriding considerations of efficiency or economy, it should be entrusted to the local level of governance to the maximum extent possible.

Armenia, as a member of the Council of Europe, has not only signed the European Charter of Local Self-Government, but also ratified the Additional Protocol to the Charter in 2013, by which it has assumed its commitment to the implementation of legal acts arising from the Charter, which is a norm of international law [3].

Since 2012, numerous documents have been developed in the field of decentralization, a significant part of which have been developed by order of the state authorized body in the field of local self-government, in the context of expert assistance from international and non-governmental organizations operating in the field. These documents, despite the fact that they have not been practically "brought to life", nevertheless, both in their structure, content, and of course, in their goals, can still claim to have fundamental significance in organizing decentralization processes today, and why not, also to appear as a conceptual document in more in-depth decentralization processes in the future (if revised in the context of current realities).

Decentralization implies the provision of public services by authorities that are closest to the residents, in this case, local self-government bodies. Decentralization itself is the transfer of management tools from the upper level of government to the lower or lower system. Management tools primarily imply powers that, in the context of decentralization, should be transferred as much as possible from executive, republican and territorial government bodies to local self-government bodies.

Decentralization is one of the most important reforms in public administration, and why not, also one of the components of the public administration system,

¹ **Note:** Armenia did not have a separate law regulating intercommunity cooperation. The framework regulations for intercommunity associations were defined by the RA Law "On Local Self-Government" until the adoption of the RA Law "On Intercommunity Associations" on 09.03.2018.

² For the list of communities of the Republic of Armenia, see Appendix 2 of the RA Law "On Administrative-Territorial Division of the Republic of Armenia".

which, first of all, can be a serious incentive in ensuring the balanced development of the state.

Decentralization can also significantly improve the existing regional uneven development rates in Armenia, in particular, transferring powers that imply public services from the national and territorial levels to the local level will contribute to increasing the level of accessibility and affordability of service provision to community residents. In this context, the possibilities of decentralization of powers in the areas of investment promotion and economic development and the necessity of decentralization conditioned by them are noteworthy.

The implementation of the policy of decentralization of powers in these and other areas, in our opinion, can significantly reduce the concentration of economic development in Yerevan, thereby ensuring the economic development of regional communities, especially border-boundary united communities.

Advanced and developing European countries have always kept the need for decentralization of powers on the agenda of their public administration system reforms, which has generally been an accompanying or parallel process in the context of implementing administrative-territorial reforms.

Decentralization is characteristic of both two-tier and single-tier local self-government states, in which the need for decentralization is justified by the fact of having larger and more capable communities.

Of course, in order to implement the decentralization policy, there must be appropriate and sufficient prerequisites within the state, which will allow for decisions to be made in the light of political power and trust, aimed at decentralization of powers, and consequently, decentralization of governance. The level of trust of the central government towards local self-government bodies should not be conditioned by a subjective factor, it should be accompanied by the presence of real, calculated factors and prerequisites, taking into account the real capabilities of the relevant communities.

It is noteworthy that the factor of community unification plays a significant role in strengthening the capacities of communities, which implies not only a change in the boundaries of communities or the reorganization of local self-government bodies and community staffs, but also the consolidation of capable, competitive human resources, the concentration of financial resources and the implementation of strategic planning. Under these conditions, taking into account the above factors, the state can develop and implement a decentralization policy.

Regardless of the fact that the process of community unification has almost been completed in our country, however, there are still a number of challenges in the local self-government system that hinder the effective implementation of decentralization. The main ones are:

1. Limited financial independence: Local self-government bodies often lack financial resources, which hinders their independent activities. The formation of local budgets largely depends on subsidies and targeted grants provided by the central government,

which reduces the level of independence of local self-government bodies. It is known that the general degree of decentralization in the Republic of Armenia, according to accepted estimates, is characterized by the following indicators:

1. the specific weight of the total of local budgets in the country's budget,

2. the specific weight of the total of local budget expenditures in the gross domestic product.

As for fiscal decentralization, it is mainly conditioned by the financial autonomy of communities, the autonomy of local tax policy, the freedom to set local tax rates as prescribed by law, the freedom to carry out budgetary planning, the ability to spend financial equalization subsidies independently without any specific purpose, and other criteria.

It should be noted that official grants still account for a large proportion of community budgets, which speaks of the high dependence of communities on this source. Thus, according to Appendix 1 to the RA Government Resolution No. 1171-N of July 12, 2021, which approved the medium-term state expenditure program of the Republic of Armenia for 2022-2024, in 2021, the allocations to communities from the RA state budget amounted to about 82.5 billion AMD, and in 2024 - 90 billion AMD. The significant increase in official grants, in the case of Armenia, in terms of improving community infrastructure, can certainly be considered positive, however, from the point of view of the principle of budgetary autonomy of local self-government, it is considered vulnerable.

The subsidy, which is considered a targeted grant, is considered for communities as a tool for the development of community infrastructure, in which case the state has its contribution in terms of financing. However, the state co-financing tool implies serious control processes over communities, which are, to put it mildly, problematic from the point of view of the essence and content of local self-government. The expansion of the toolkit of targeted grants, with its specific weight, should not undermine the criterion of community autonomy [6].

In terms of powers and fiscal decentralization, the advanced European experience and the results associated with it are noteworthy. Many European countries have adopted separate laws regulating fiscal policy at the local level, which regulate decentralized fiscal policy. Thus, in Austria, the "Fiscal Equalization Act" was adopted back in 1949, according to which the federal government's spending powers relate to higher and postgraduate education, part of social policy (family benefits and private sector pensions), unemployment benefits, internal security, justice, foreign policy, defense, and national infrastructure.

The remaining powers are exclusively exercised by regional and local governments. These include social assistance, healthcare (hospitals), primary and secondary education, the environment, and regional infrastructure.

The picture is different in Denmark, where local taxes are administered through an agreement between the government and the National Association of Municipalities and the National Association of

Regions, which sets local tax rates. In Denmark, municipalities are free to set the rate of municipal income tax, which accounts for approximately 85% of municipalities' tax revenues.

As for the land value tax, municipalities are entitled to choose the tax rate between 1.6% and 3.4%. In Germany, 74% of municipalities' revenues consist of taxes collected by municipalities. Taxes included in municipalities' own resources include local business taxes, property taxes and other local taxes.

The conducted studies and analyses indicate that Armenia, being one of the 6 countries of the Eastern Partnership of the European Union, lags behind not only the leading European countries, but also the countries of the Eastern Partnership of the European Union, including Georgia and Moldova, in terms of fiscal decentralization indicators. It follows from the above that the local self-government system of Armenia, at least in terms of financial independence, still remains dependent on the central government, the main reasons for which are: the equalization subsidy has a predominant share in the own revenues of the communities, deductions from taxes operating at the national level are not implemented, additional tax sources are not provided to the communities, etc.

2. Insufficient human and institutional capacity. As a result of the unification of communities, the formation of competent staff in communities has become a challenge. In remote and border communities, especially in the residences of administrative heads of settlements, the involvement of community servants with professional education has become impossible in many cases.

As a result of the unification of communities, it can be said that administrative positions have been reduced at the expense of the formation of positions that involve the provision of services. However, in terms of the provision of many sectoral services, which are related to land use, urban development, veterinary medicine, agriculture and other services, communities have serious human resources problems, to which is added the "unattractive" remuneration of community service.

The attractiveness of community service (even compared to other types of public service) is still not high, including compensation, professional development prospects, career, etc. Many communities still lack skilled professionals, which makes it difficult to effectively manage local government. Community staff often lack the experience and skills to implement economic planning, public service delivery, and community development programs.

3. Legal and administrative uncertainties: Despite legislative reforms, the decentralization process still faces legal contradictions. There is no clear separation between the powers of communities and the mechanisms of state control, which can lead to delays in decision-making or increased administrative bureaucracy. In many cases, at the institutional level, decentralization of authority (administrative decentralization) is implemented, but does not provide tax sources or financial resources for the implementation of the transferred authority.

For example, the organization of sanitary and hygienic services in the community was reserved for the head of the community as his own authority, but the corresponding financing tools were not given to local self-government bodies, as a result of which the legislator increased the problem of the community, but did not provide a source of financing [7].

4. Low level of population participation in local self-government. Active involvement of citizens in local self-government is important for the success of decentralized governance.

However, public participation in local self-government in Armenia is still low, which is due to both a lack of awareness and citizens' distrust of influencing decisions.

It is also worth considering the fact that Armenia has ratified the Additional Protocol to the European Charter of Local Self-Government, in the context of which the legislative instruments for ensuring the participation of residents have been established by the domestic legislation of the Republic of Armenia. In other words, in an institutional sense, Armenia has significantly improved its position [8].

In the context of decentralization reforms, it is also necessary to address one of the elements of local self-government and administrative decentralization in Armenia, the powers of local self-government bodies. Article 4 of the European Charter of Local Self-Government defines the general principles on which the nature of the duties and powers of local authorities should be based.

According to Part 3 of the cited article: "The exercise of state powers should, as a rule, be vested primarily in those authorities which are closest to the citizens. The transfer of any of these powers to another authority should be made taking into account the nature of the scope of the task at hand, as well as the requirements of economy and efficiency"[9].

From the analysis of this regulation of the Charter, which is a source of international law, it is assumed that the Charter not only "encourages" the decentralization of powers, but also establishes a requirement for the states that have ratified it that powers should be decentralized to the greatest extent possible.

In Armenia, the policy of local self-government has always included a decentralization component. Since 2012, numerous studies have been conducted on decentralization, conceptual approaches and fundamentals of decentralization have been developed, but they remained "on paper". Without in any way belittling the importance and scientific and practical significance of these documents, it should be noted that, despite the fact that they have not been "brought to life" in practice, they can still claim to be of fundamental importance in organizing decentralization processes, both in terms of their structure, content, and goals.

The Government's policy on decentralization seems to have changed in recent years, in the context of which, the Government outlined 4 sectors in its 2021-2026 development program, in which decentralization should be implemented. On this basis, in anticipation of the Day of Local Self-Government Bodies in 2023, the Prime Minister signed a resolution approving the

concept of decentralization of powers in the Republic of Armenia.

Of course, making such decisions at the institutional level implies the implementation of a specific policy, however, the policy adopted by the Government, in our opinion, should be accompanied by effective steps and measures.

Perhaps the first action aimed at the policy of decentralization is the allocation of relevant powers to local self-government bodies by law, which should be accompanied by the definition of appropriate sources of financing.

Here it is very important to also consider the issue of the proportionality of the powers of local self-government bodies and the financial resources necessary for their implementation. The tasks and powers set before the community must be commensurate with the financial capabilities of the community, otherwise, granting local self-government bodies powers becomes illegitimate and simply ineffective.

The principle of proportionality of powers and financial capabilities is enshrined in Article 9, Part 2 of the European Charter of Local Self-Determination: "The financial resources of local self-government bodies shall be commensurate with the powers conferred on them by the Constitution or by law" [10].

The Constitution of the Republic of Armenia has also established the principle of proportionality in terms of the powers and financial resources of local self-government bodies, in particular, the regulation of Article 186 implies the following: for the problems of the state defined by law and the powers aimed at their solution, fiscal and non-fiscal sources must be defined by law. It should be noted that the Constitution does not distinguish between the own and delegated powers of local self-government bodies, considering it as a universally applicable principle or constitutional guarantee.

This is also evidenced by the fact that the Constitution, at the same time, limited the guarantees regarding the financing of delegated powers [11], in particular, with the following content: "Delegated powers are subject to mandatory financing from the state budget" [Article 186]. Administrative decentralization should be accompanied by financial (fiscal) decentralization measures; otherwise, the powers granted by law will be viewed as an arbitrary act inherent in administrative decentralization [12].

Studies show that the laws regulating local self-government reserve around 900 powers for local self-government bodies. Among them, the family is a part that has a significant significance in terms of its significance and "scale effect", since a significant or necessary part of public services still continues to be provided at the level of state regulatory bodies, which is perhaps one of the main reasons for the low level of decentralization of powers in Armenia [13].

Financial decentralization, as a fundamental component of decentralization of powers, has a very important significance. Fiscal or financial decentralization, in the general context of decentralization, is considered as a manifestation of

political and administrative decentralization, a form of territorial self-government and a process of further development.

Fiscal or fiscal decentralization is necessary in the direction of:

- Increasing the level of financial independence and security of municipalities or local self-government bodies,

- Strengthening and ensuring the stability of municipal budget revenues (separate revenues),

- Ensuring the effective management of public finances,

- Financial control, accountability, financial and state supervision increasing accountability, efficiency and legality,

- ensuring the necessary financial resources for the implementation of specific and delegated powers, limited to the purpose of solving urgent problems of the state,

- increasing the efficiency of financial coordination mechanisms, targeted financial instruments, etc.

One of the methods of decentralization of powers can be considered the delegation of powers by the state to local self-government bodies, in particular, to the head of the commune, by law.

Accordingly, delegated powers can be characterized as powers belonging to the second group of local self-government bodies. They are rather characteristic of state bodies, which are subject to change, or what is the same, delegation, with the aim of increasing the effectiveness of those powers. In the context of the cited text, it is worth noting that neither the Constitution of the Republic of Armenia nor the Law of the Republic of Armenia "On Territorial Self-Determination" define the basic criteria that would allow determining or assessing the effectiveness of the exercise of the delegated authority [14, p. 92].

In the context of decentralization of powers, the powers delegated by the state to local self-government bodies and the current practice of their financing in the Republic of Armenia are also important. In general, the Law of the Republic of Armenia "On Local Self-Government" alone defines "36" delegated powers for community local self-government bodies, of which only 2 are financed. In addition to the Law "On Local Self-Government", delegated powers are also defined for local self-government bodies by dozens of laws regulating other sectors, the number of these powers exceeds 100.

In fact, from the analysis of the legislation regulating the sphere of local self-government, it becomes obvious that the majority of delegated powers reserved by law to local self-government bodies of communities are not implemented, since the state does not allocate appropriate financial resources for their implementation and the government has not established procedures for the implementation of powers in this regard. Granting local self-government bodies delegated powers by law and failing to provide the financial resources envisaged for their implementation leads to a violation of the constitutional principle. In particular, Article 182, Part 2 of the Constitution

stipulates that “for the purpose of more effective implementation of the powers of state bodies, they may be delegated by law to local self-government bodies.”

Based on this constitutional regulation, the Law “On Local Self-Government” has enshrined this fundamental principle and, based on it, has established dozens of delegated powers for the head of the community. However, the executive power, represented by the Government, does not fulfill the obligations assigned to it by both the Constitution and the Law “On Local Self-Government,” namely, the allocation of mandatory funding from the state budget for the implementation of the delegated power and the establishment of procedures for the implementation of the delegated power.

Conclusion

Based on the analyses conducted within the framework of this article, it can be stated that the level of decentralization of powers in the Republic of Armenia is quite low. It is mainly due to the following circumstances:

1. By law, powers that imply public services are reserved for the republican executive and territorial government bodies.

2. A small number of powers that have already been reserved by law for local self-government bodies of communities, as delegated powers, are not implemented due to the lack of sub-legislative normative structures and funding provided by the state.

3. Local self-government bodies of communities are reserved by law for their own powers, which are referred to by the state as “decentralization of powers”, violating the constitutional requirements of Part 1 of Article 186 of the Constitution (for example, the veterinary service).

4. It is necessary to take as a basis the concept of decentralization of powers and its action plan approved by the Resolution of the Prime Minister of the Republic of Armenia N1111-A of November 7, 2023, and to develop and submit to the Government for approval the strategy of decentralization of powers and its action plan.

5. The decentralization strategy must be implemented in the conditions of coordinated work of the republican executive bodies and close cooperation with communities, assessing the real capabilities of local self-government bodies and staffs of communities, and taking tangible steps based on them to continuously develop these capabilities.

Taking into account the reforms implemented in the field of local self-government, it can be said that the success of the decentralization process is conditioned by the effectiveness of both institutional and legal and financial mechanisms. The full implementation of local self-government requires that communities not only assume the authority to make independent decisions, but also have the necessary resources to implement them.

According to Article 186 of the Constitution, adequate financial sources must be provided for the implementation of mandatory tasks assigned to communities, but currently the fiscal policy does not ensure the necessary level of financial autonomy of

communities. The formation of local budgets largely depends on state subsidies, which makes it difficult to ensure the autonomy of local self-government bodies. In addition to financial obstacles, the effectiveness of the activities of local self-government bodies is also limited by a lack of personnel, which hinders the development and implementation of policies aimed at the development of communities.

Although the professional potential has been partially concentrated in the enlarged communities as a result of the enlargement of communities, the issue of improving administrative capacities has not been fully resolved. From a legal point of view, the insufficient clarity of the distribution of powers between local self-government bodies and the central government in some cases leads to administrative obstacles, which may undermine the principle of community autonomy.

The legal justification for the process of unification of communities is based on the assertion that the enlargement of communities should contribute to increasing the efficiency of services, but without proportional financing and institutional strengthening, the goal of enlargement may not be fully realized. Taking into account the above-mentioned problems, it is necessary to ensure a more balanced implementation of decentralization based on clear legal regulations, increasing financial autonomy and strengthening human resources.

The sustainable development of the local self-government system requires that communities be provided with sufficient funds and tools to fully exercise their powers, which in turn will contribute to the effectiveness of the country's governance and the deepening of democratic processes. It is necessary to develop a strategy for the decentralization of powers, in the development and implementation of which almost all sectoral republican executive bodies should be involved. The decentralization policy is beyond the scope of the policy, as well as the capabilities, of the authorized state body in the field of local self-government.

Decentralization is first and foremost a political process or the result of a process, therefore, it should be accompanied by a balanced and comprehensive approach. The decentralization strategy should clearly define the scope of powers of the 4 decentralized sectors arising from the Government's 2021-2026 program, the main actors of implementation, decentralization measures, their implementation deadlines, and of course, it should have a separate section that should define possible ways and tools for financial decentralization.

LIST OF REFERENCES

1. Vahagn Petrosyan, Institutional Basis of Decentralization of Powers in Armenia. Report, 2024
2. Law of the Republic of Armenia "On the Administrative-Territorial Division of the Republic of Armenia", adopted on 07.11.1995, RA People's Assembly 1995/9(1099) December 15, Art.153
3. <https://rm.coe.int/16800ca437>

4. Law of the Republic of Armenia "On Local Self-Government", adopted on 07.05.2002, RA 2002.06.21/21(196) Art.473

5. European Charter of Local Self-Government, Strasbourg, 15.10.1985, RAAGNPT 2012.12.28/14(22)

6. Council of Europe Action Plan for Armenia 2019-2022, approved by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 9 January 2019 (CM/Del/Dec(2019)1333).

7. Vahagn Petrosyan, "The need to expand the process of decentralization of local government authorities and implementation mechanisms", Scientific Journal of Public Administration, N 1/2023

8. Onofrei, M. and Oprea, F. (2017). Fiscal Decentralisation and Self-Government Practices: Southern versus Eastern Periphery of the European Union. Pascariu, G.C. and Duarte, M.A.P.D.S. (Ed.) Core-Periphery Patterns Across the European Union, Emerald Publishing Limited, Bingley, pages 251-289. Available at: <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-495-820171009>

9. Recommendation No. 171(2005) of the Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe on consultation of local authorities.

10. Explanatory report on the European Charter of Local Self-Government.

11. Law of the Republic of Armenia "On Local Self-Government", adopted on 07.05.2002, RA Government Gazette 2002.06.21/21(196) (www.arlis.am).

12. Khachatur Ghazeyan, Vahagn Petrosyan, "The Necessity of Expanding the Decentralization Process of Local Self-Government Authorities and Implementation Mechanisms", Scientific Journal of Public Administration, N 1/2023

13. "Interrelations between local self-government and territorial government bodies and related issues in the Republic of Armenia", scientific article, Vahagn Petrosyan: "Public Administration" scientific journal, N 2025.2, pages 121-137.

14. Vahagn Petrosyan, "The Powers Delegated by the State to Local Governments of Communities and Related Issues in the Republic of Armenia." "Northern Lights" Scientific Journal, N 2(10) 2022.

ПРОБЛЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В СОВРЕМЕННОМ ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ

Дементьева Юлия Евгеньевна
студент,

ФГАОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
Россия, г. Москва

DIGITAL CURRENCY: THE FUTURE OF THE GLOBAL FINANCIAL SYSTEM

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена теоретическим и практическим проблемам классификации юридических лиц в российском гражданском праве. Рассматриваются эволюция классификационных подходов, выявлены ключевые противоречия: размывание границы между коммерческими и некоммерческими организациями, архаичность унитарных предприятий, гибридный характер государственных корпораций. На основе выполненного анализа предлагаются пути совершенствования законодательства, включая легализацию категории «публичное юридическое лицо» и уточнение критериев разграничения организационно-правовых форм.

ABSTRACT

The article is devoted to the theoretical and practical problems of the classification of legal entities in Russian civil law. It examines the evolution of classification approaches and identifies key contradictions: the blurring of the boundary between commercial and non-profit organizations, the archaic nature of unitary enterprises, and the hybrid character of state corporations. Based on the analysis performed, the article proposes ways to improve legislation, including the legalization of the category of "public legal entity" and the clarification of the criteria for distinguishing organizational and legal forms.

Ключевые слова: юридическое лицо, классификация юридических лиц, правосубъектность, организационно-правовая форма, коммерческие организации, некоммерческие организации.

Keywords: legal entity, classification of legal entities, legal personality, organizational and legal form, commercial organizations, non-profit organizations

Введение

Необходимость закрепления исчерпывающего перечня организационно-правовых форм юридических лиц обусловлена тем, что способ группировки организаций предопределяет их правовой статус, объем правоспособности, порядок управления и ответственность участников. Действительно, обоснованная классификация позволяет

законодателю установить дифференцированные правовые режимы для различных типов организаций, а участникам гражданского оборота – выбрать наиболее оптимальную организационно-правовую форму с учетом целей деятельности и степени предполагаемого риска.

В российском гражданском праве на протяжении последних десятилетий происходили кардинальные изменения в подходе к

классификации. Реформа гражданского законодательства 2014 года декларировала отказ от ряда устаревших конструкций и внедрение новых категорий – корпоративных и унитарных, публичных и непубличных обществ. Однако, несмотря на эти усилия, практика по-прежнему сталкивается с серьезными трудностями: пограничные случаи между коммерческими и некоммерческими организациями, споры о правовой природе государственных корпораций, дискуссии о статусе крестьянских (фермерских) хозяйств.

Цель настоящей работы – проследить эволюцию классификации юридических лиц, выявить ее ключевые проблемы, проанализировать их причины и предложить возможные направления совершенствования законодательства.

Эволюция классификационных подходов: от римского права до современности

Исторически классификация юридических лиц формировалась под влиянием двух факторов: экономической реальности и правовой доктрины. Римское частное право знало деление на корпорации (*universitas*) и учреждения (*res publicae*). Европейское право 19 века разработало триаду: торговые товарищества, союзы и заведения. Дореволюционное российское право выделяло товарищества и акционерные общества. Г.Ф. Шершеневич [11] классифицировал юридические лица в соответствии с интересом, на котором базировалось их создание: лица публичного права с общественными интересами и лица частного права с частными интересами.

Советский период характеризовался внесены предельным упрощением: юридическими лицами признавались только государственные предприятия и учреждения, колхозы. Классификация носила исключительно идеологический характер и не отвечала экономическим потребностям. С.Н. Братусь [2] предлагал деление юридических лиц по характеру прав на закрепленное за ними имущество (право хозяйственного ведения и право оперативного управления).

Важную роль в современном классифицировании юридических лиц сыграл [9] Федеральный закон от 5 мая 2014 г. № 99-ФЗ, установивший закрытый перечень юридических лиц в отличие от действовавшей ранее редакции Гражданского кодекса РФ, содержавшего открытый перечень организационно-правовых форм.

Современные классификации юридических лиц

В российском гражданском праве ключевое значение имеет разделение юридических лиц в зависимости [7] от целей их учреждения и деятельности. Согласно данному критерию, все юридические лица делятся на две категории. К первой относятся коммерческие организации, создаваемые для получения прибыли и последующего ее распределения между участниками. Примерами служат хозяйственные

общества (ООО, АО), товарищества (полные и коммандитные), производственные кооперативы, а также государственные и муниципальные унитарные предприятия. Вторую категорию образуют некоммерческие организации (фонды, ассоциации, союзы, общественные и религиозные объединения), для которых извлечение прибыли не является основной целью. Главная проблема данной классификации обусловлена тем, что некоммерческие структуры вправе заниматься предпринимательской деятельностью, если она служит достижению их уставных целей, что создает потребность в более четком законодательном разграничении.

Еще одним значимым критерием классификации выступает [8] разделение юридических лиц по признаку учредителя и публично-правового элемента. Выделяют две группы. Первая – государственные юридические лица, которые создаются публично-правовыми образованиями для реализации общественно значимых функций, к ним относятся, в частности, государственные корпорации и унитарные предприятия. Вторая – частные юридические лица, создаваемые гражданами или организациями в своих непубличных интересах. Именно данная группа охватывает основную массу коммерческих и некоммерческих организаций.

Следующим классификационным критерием [3] является состав учредителей и наличие членства. По данному основанию юридические лица делятся на две большие группы. Корпоративные юридические лица предполагают наличие членства: их участники получают право участвовать в управлении деятельностью организации. к указанной категории относятся акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, производственные и потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства и др. унитарные юридические лица устроены иначе: их учредители не становятся участниками и не приобретают прав членства. К числу унитарных организаций относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, фонды, учреждения, религиозные организации, государственные корпорации, публично-правовые компании и иные.

В зависимости от характера прав участников в отношении имущества юридического лица выделяются три группы организаций. К первой относятся юридические лица, имущество которых принадлежит участникам на праве собственности или ином вещном праве. В качестве примера можно привести унитарные предприятия. Вторую группу составляют организации, где участники обладают обязательственными правами требования в отношении имущества – к ним относятся акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью. Третью группу образуют юридические лица, участники которых вообще не имеют никаких имущественных прав на их

имущество, как, например, в общественных и религиозных объединениях.

Помимо основных классификаций, можно выделить также виды юридических лиц в соответствии [4] с порядком их образования. В данном случае различают несколько групп, первую из которых образуют юридические лица, учреждаемые в разрешительном порядке, то есть требующие предварительного согласия уполномоченных государственных органов. Вторую составляют организации, создаваемые в нормативно-явочном порядке, когда регистрация производится без необходимости получения специального разрешения, однако регистрирующий орган проверяет соответствие создаваемой организации требованиям законодательства.

Приведенные классификации дают возможность глубже понять [6] сущность юридических лиц, а также специфику их правового регулирования и деятельности, что объясняется тем, что законодатель, принимая во внимание цели создания организаций, форму собственности и иные значимые критерии, предъявляет к ним дифференцированные требования – в отношении порядка учреждения, системы управления и процедуры ликвидации.

Проблемы современной системы классификации юридических лиц в гражданском праве

Современная система классификации юридических лиц имеет определенные проблемы, которые продолжают оставаться предметом дискуссий. Одна из проблем [3] связана с правовой природой государственных и муниципальных унитарных предприятий (ГУП, МУП). ГУП и МУП продолжают существовать как пережиток советской экономики. С одной стороны, это коммерческие организации, цель которых заключается в получении прибыли, с другой – их имущество неделимо и находится в государственной собственности, а собственник в лице государства сохраняет широкий контроль, включая утверждение устава и назначение руководителя, что приводит к противоречию принципу самостоятельности юридического лица. Унитарные предприятия недостаточно независимы от государства, что порождает споры об их правосубъектности.

Среди актуальных проблем классификации нельзя обойти вниманием хозяйственные партнерства. Их место в системе юридических лиц законодательно закреплено (коммерческие корпорации), однако содержательное наполнение этой формы вызывает вопросы: правовой режим партнерств существенно расходится с режимом хозяйственных обществ. И.С. Шиткина указывает [12] на функциональное дублирование партнерств и обществ с ограниченной ответственностью, что заставляет задуматься о целесообразности существования двух параллельных конструкций, решающих сходные задачи.

Ряд вопросов кроется и в размытии границ между коммерческими и некоммерческими организациями. Формальный критерий в виде наличия или отсутствия цели извлечения прибыли на практике оказывается неустойчивым. Во-первых, некоммерческие организации [10] вправе осуществлять приносящую доход деятельность, если это служит достижению уставных целей. Возникает вопрос: чем в таком случае организация, занимающаяся платными образовательными услугами, отличается от коммерческого ООО? Во-вторых, появились гибридные формы: государственные корпорации, которые, будучи некоммерческими, создаются для управления огромными финансовыми потоками, чья деятельность практически неотличима от коммерческой, а цель в виде извлечения прибыли маскируется достижением общественно полезных целей.

Следующая проблема связана с правовым положением крестьянских (фермерских) хозяйств. Законодатель относит их к числу коммерческих корпораций, однако по своей природе они представляют собой гибридную конструкцию, сочетающую признаки коммерческой организации и объединения граждан, осуществляющих совместную хозяйственную деятельность. Как справедливо отмечает О.В. Гутников [9], здесь обнаруживается внутреннее противоречие: с одной стороны, крестьянские хозяйства признаются корпорациями, с другой – у них отсутствуют четко выраженные и полноценно работающие корпоративные механизмы управления, что ставит под сомнение обоснованность их отнесения к данной категории.

Множество споров вызывает также неоднозначный статус публично-правовых образований. Хотя публично-правовые образования формально не относятся к юридическим лицам, они выступают в гражданском обороте на равных с ними началах. Попытки классифицировать данный феномен приводят к выводу о том, что конструкция публичного юридического лица не вписывается ни в одну из традиционных классификаций.

Заключение

Проведенный анализ демонстрирует, что основные проблемы классификации юридических лиц заключаются в размытии границ между коммерческими и некоммерческими организациями ввиду разрешения последними предпринимательской деятельности, конфликте двух классификационных систем по критериям цели деятельности и способа управления, порождающем пересекающиеся категории, наличии гибридных форм, не вписывающихся ни в одну из классификаций и создающих правовую неопределенность.

Для преодоления рассмотренных проблем исключительно важна научно обоснованная классификация юридических лиц, практическая роль которой определяется тем, что она напрямую влияет на правовой режим организации: ее

правоспособность, порядок создания и ликвидации, размер уставного капитала, структуру управления, ответственность учредителей, налогообложение и степень информационной открытости. Без ясной классификации невозможно установить единые и предсказуемые правила для каждой из форм юридических лиц.

Классификация юридических лиц не обладает самостоятельной ценностью – ее главное предназначение [8] состоит в том, чтобы удовлетворить потребности участников экономического оборота, предоставляя им эффективные и предсказуемые правовые конструкции, в связи с чем дальнейшее совершенствование системы юридических лиц следует осуществлять в направлении упрощения и унификации, однако при этом необходимо сохранить достаточное разнообразие организационно-правовых форм для разных сфер экономики и социальной жизни. Помимо вышеизложенного, требуется легализовать категорию публичного юридического лица применительно к государственным корпорациям и публично-правовым образованиям, четко закрепив отличный от других правовой статус.

Литература

1. Белов В.А., Пестерева Е.В. Хозяйственные общества. М.: Центр Юринформ, 2002. 333 с;
2. Братусь С.Н. Субъекты гражданского права. М.: Госюриздат, 1950. С. 6;
3. Гражданское право: учебник: в 4 т. / отв. Ред. д-р юрид. наук, проф. Е.А. Суханов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Статут, 2023;
4. Козлова Н.В., Филиппова С.Ю. Понятие и признаки юридического лица как субъекта гражданского права. Корпоративное право. Отв. ред. И.С. Шиткина. М.: Статут, 2017. С. 139–143
5. Красавчиков О.А. Сущность юридического лица // Советское государство и право. 1976. № 1;
6. Ломакин Д.В. Коммерческие корпорации как субъекты корпоративных правоотношений. М.: Статут, 2020. 146 с
7. Ломакин Д.В. Эволюция системы юридических лиц в постсоветской России. Предпринимательское право: современный взгляд. М.: Юстицинформ, 2019. 595 с
8. О.В. Гутников. Классификация юридических лиц в современном корпоративном праве: организационно-правовые формы и критерии их разграничения. – М., 2022. Т. 15 – С. 36;
9. О.В. Гутников. Юридическое лицо как субъект гражданского права: проблемы теории и законодательства // Журнал российского права. – 2023. – № 7. – С. 22–36;
10. Соيفер Т.В. Общие положения о некоммерческих организациях / Юридические лица в российском гражданском праве. Т. 2. Виды юридических лиц в российском законодательстве / отв. ред. А.В. Габов. М.: Инфра-М, 2015. С. 163–185
11. Шершеневич Г.Ф. Учебник русского гражданского права / Г.Ф. Шершеневич. – М.: Статут, 2005. – 461 с;
12. Шиткина И.С. Имущественная ответственность в корпоративных правоотношениях (на примере хозяйственных обществ) // Предпринимательское право. Приложение «Право и Бизнес». – 2015 – № 2 – С. 8.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ МЕНЬШИНСТВА И КОРЕННЫЕ МАЛОЧИСЛЕННЫЕ НАРОДЫ: ПОНЯТИЯ И ПРИЗНАКИ.

Кириловский Степан Олегович,
ФГБОУВО «Российский государственный
университет правосудия имени В.М. Лебедева»,
студент 1 курса

Рябов Сергей Павлович,
ФГБОУВО «Российский государственный
университет правосудия имени В.М. Лебедева»,
студент 1 курса

NATIONAL MINORITIES AND INDIGENOUS PEOPLES: CONCEPTS AND CHARACTERISTICS.

Kirilovsky Stepan Olegovich,
Russian State University of Justice
named after V.M. Lebedev,
1st year student
Ryabov Sergey Pavlovich,
Russian State University of Justice
named after V.M. Lebedev,
1st year student

Вопрос о национальных меньшинствах и коренных малочисленных народах в настоящее время приобретает актуальность в контексте подписания Президентом Российской Федерации (далее - РФ) Указа от 25.12.2025 № 962 «О

проведении в Российской Федерации Года единства народов России» [1]. Также эта тема имеет значимость ввиду принятия Стратегии государственной национальной политики до 2036 года, одной из главных целей которой является

«укрепление единства многонационального народа РФ (российской нации) как основы самобытного государства-цивилизации» [2]. Именно национальные меньшинства и коренные малочисленные народы являются носителями культурного многообразия, которое государство стремится сохранять, одновременно укрепляя общероссийскую идентичность.

Кроме того, в 2026 году будут впервые отмечаться два новых праздника — День коренных малочисленных народов России (30 апреля) и День языков народов России (8 сентября), что акцентирует внимание государства на защите культурного единства народов России. В условиях внешнеполитических вызовов и попыток разрушить согласие наций извне понимание правовых признаков и особенностей статуса коренных народов и национальных меньшинств становится важным инструментом укрепления самобытности и обеспечения внутренней стабильности народов РФ.

Национальные меньшинства и коренные малочисленные народы занимают в системе народов России особое положение как носители уникального этнокультурного наследия. Важно понимать различие в этих понятиях, поскольку от этого зависит применение специфических правовых механизмов.

Начнём с анализа понятия «национальные меньшинства». На законодательном уровне на 2026 год не существует определения данного понятия. Однако попытки принятия отдельного федерального закона, регулирующего правовой статус национальных меньшинств были еще в 1998 году, но они не увенчались успехом. Исходя из проекта указанного закона, внесенного депутатами Государственной Думы В.Ю. Зориным, Р.И. Султановым, О.П. Ганжаровым, В.Х. Темиржановым, М.М. Якушем, национальные меньшинства - «граждане Российской Федерации, обладающие устойчивым этническим характером и движимые стремлением к сохранению и развитию своего национального языка, культуры, религий и традиций, не имеющие в составе Российской Федерации национально-государственных, административно-территориальных и национально-территориальных образований (республик, краев, областей, автономной области, автономных округов) и не относящиеся к коренным малочисленным народам России» [3]. Ввиду ряда причин проект этого федерального закона был отклонён Государственной Думой РФ в первом чтении 20.05.1998.

Национальные меньшинства упоминаются в тексте Конституции РФ в пункте «в» статьи 71 в контексте того, что «регулирование и защита прав национальных меньшинств» находится в исключительном ведении РФ [4]. Этот факт говорит о том, что правовой статус этих групп устанавливается исключительно на федеральном уровне, а субъекты РФ не вправе принимать законы, снижающие уровень их гарантий и могут лишь участвовать в реализации этих прав в рамках

совместного ведения по ст. 72.

Интересны воззрения учёных насчёт исследования понятия «национальные меньшинства». Например, В.Н. Немечкин считает, что такие категории населения понимаются как «группы российских граждан, которые по своей численности составляют меньшую долю в основной части населения и/или занимают не доминирующее положение на определенной территории, а также обладают специфическими этническими, религиозными или языковыми характеристиками, не совпадающими с характеристиками основной части населения России» [5, с. 49]. Представляется, что учёт территориального аспекта позволяет различать группы, которые в масштабах всей страны могут быть крупными, но на локальном уровне находятся в меньшинстве.

Ввиду отсутствия в отечественном законодательстве определения «национальных меньшинств», на первый план выходят дискуссии международного характера, ведь на сегодняшний день государства не могут сойтись в едином понимании этого вопроса. К. Хенрард отмечает, что «традиционное понимание меньшинства чётко включает требования гражданства (и/или долгосрочную связь с государством проживания)» [6, с. 561]. Это требование позволяет отделить «национальные меньшинства» от иммигрантов первого поколения и временно пребывающих лиц, которые не обладают таким же уровнем исторической укоренённости и правовых ожиданий от государства. По нашему мнению, к важнейшим международным договорам, которые определяют статус лиц, принадлежащим к национальным меньшинствам, стоит отнести Рамочную конвенцию Совета Европы о защите национальных меньшинств 1995 г., Декларацию о правах лиц, принадлежащих к национальным или этническим, религиозным и языковым меньшинствам 1992 г., а также Международный пакт о гражданских и политических правах 1966 г. Изучая первый договор, важно подчеркнуть, что по ст. 3 данного документа принадлежность к национальному меньшинству — личный выбор, который не может быть поставлен под сомнение [7]. Кроме того, как правильно отмечает М.В. Уляшевич, «вопрос определения понятия «национальное меньшинство» не был урегулирован - государства путём принятия самостоятельного документа определяют, кого относить к категории национального меньшинства» [8, с. 128]. Важно принимать во внимание, что Рамочная конвенция была денонсирована РФ с 30 октября 2023 года, поэтому её положения не применяются в данный момент на территории нашего государства.

Международный пакт о гражданских и политических правах 1966 г. ст.27 подчёркивает индивидуальное право «пользоваться своей культурой, исповедовать свою религию и исполнять её обряды, а также пользоваться родным языком», осуществляемое совместно с другими членами группы [9], а Декларация о правах лиц,

принадлежащих к национальным или этническим, религиозным и языковым меньшинствам 1992 г. развивает это положение: государства обязаны создавать условия для развития культуры, языка, религии и традиций меньшинств; обеспечивать возможность изучения родного языка [10]. Таким образом, несмотря на отсутствие определения «национальных меньшинств» в российском законодательстве, их правовой статус опосредован конституционным отнесением регулирования и защиты прав этих групп к исключительному ведению РФ, а также международными стандартами, закреплёнными в ключевых договорах.

Далее стоит остановиться на признаках национальных меньшинств. Как уже было сказано, единого, общепризнанного юридического определения понятия «национальное меньшинство» не существует ни в международном праве, ни в законодательстве большинства стран. Однако ряд учёных активно ведут исследования в этой области. Наиболее успешен в этом вопросе оказался Франческо Капоторти, который в 1978 году выступил с докладом на Подкомиссии Организации Объединённых Наций по предупреждению дискриминации и защите меньшинств. В качестве главных критериев для определения национального меньшинства он выделял не доминирующее большинство и гражданство. Рассматривая такой признак как не доминирующее большинство, необходимо принимать во внимание факт того, что национальное меньшинство может превосходить по численности все оставшееся население на данной территории, поэтому этот критерий нужно «использовать в совокупности с другими индивидуализирующими характеристиками группы как дополняющий и уточняющий их» [11, с. 109]. Споры не утихают по поводу признания или непризнания обладания гражданством как признака национальных меньшинств. Всё-таки большинство учёных настаивают на том, что статус национального меньшинства должен распространяться только на граждан данного государства. Это отделяет «классические» меньшинства от мигрантов. Поэтому точка зрения А. Эйде, который склонялся к тому, что меньшинство - «любое этническое, религиозное или языковое сообщество...» [12] не признаётся популярной.

Кроме всех перечисленных критериев, национальное меньшинство должно обладать устойчивыми характеристиками, отличающими ее от основного населения. Д. Ачимович упоминает такой критерий как «стремление к сохранению своей религиозной, культурной, языковой самобытности» [13, с. 52]. Этот признак выполняет критически важную функцию. Он позволяет отделить группы, которые активно желают сохранить свою уникальность, от тех, кто, возможно, имеет общие культурные корни, но не стремится к их специальной защите или уже интегрировался в доминирующую культуру.

Наряду с этим, фундаментальным считается признак осознания единого происхождения. Принадлежность к меньшинству — это право индивидуального выбора. В научном дискурсе уже давно ведется спор между объективной теорией, которая связывает представителя с национальным меньшинством по факту рождения, и теорией волеизъявления, предусматривающей, что принадлежность — это акт воли каждого. На сегодняшний день приоритетным признается подход диалектического единства объективных и субъективных критериев.

Последним признаком считаем важным обсудить связь с территорией. Здесь ярче всего прослеживается различие между коренными малочисленными народами и национальными меньшинствами. Как подчёркивает В.А. Кряжков, ключевое отличие коренных малочисленных народов проявляется в «особой исторической связи с исконной территорией проживания» [14, с. 90]. Именно этот факт определяет специфическое правовое регулирование данных групп населения. В свою очередь, для национальных меньшинств этот критерий не применяется настолько строго. В Проекте федерального закона «О национальных меньшинствах в Российской Федерации» зафиксировано, что национальные меньшинства не имеют «национально-государственных, административно-территориальных и национально-территориальных образований» [3], что подтверждает данный тезис. Однако права и возможности национальных меньшинств напрямую зависят от факта компактного проживания на определенной территории, где они могут получать особые права на самоуправление и сохранение культуры, что также упоминается в части 2 ст.5 названного проекта закона.

Теперь же перейдем к понятию «коренные народы». Отсутствие в международном праве общепринятого определения коренных народов предопределено наличием разного рода как объективных, так и субъективных причин. Объективная сторона выражается в том, что это представители разных рас, культур, языковых групп и религий, которые живут фактически на всех континентах и находятся на совершенно разных этапах своего социального, экономического и культурного развития вплоть до изолированных маргинальных групп в джунглях Амазонии или племен Новой Гвинеи, сохраняющих первобытно-общинный уклад. Отсюда вытекают их разные потребности, интересы и требования, что делает крайне сложным поиск единого нарицательного определения для всех.

К этому добавляются субъективные подходы и суждения государств, на территории которых проживают коренные народы. Данная проблема конкретно выразилась в дебатах во время рассмотрения проекта Конвенции Международной Организации Труда №169 о коренных народах и народах, ведущих племенной образ жизни в независимых странах от 27.06.1989. Специальный комитет при обсуждении ст. 1, раскрывающей

понятие «коренные народы» [15], получил 19 поправок от различных правительств с предложением разных названий. Это означает, что в разных государствах такие группы по-разному определяются, именуются и, главное, обладают разным правовым статусом.

Несмотря на отсутствие единой общепризнанной дефиниции, в международно-правовой доктрине и актах ООН выработан базовый комплекс объективных и субъективных критериев. К фундаментальным признакам коренных народов традиционно относят историческую преемственность, то есть проживание на территории до прихода иных этносов, сохранение самобытной культуры и языка, а также осознание себя в качестве таковых. Ключевым же и неоспоримым критерием выступает неразрывная связь народа с исконной средой обитания. Как отмечают А. Х. Абашидзе и Ф. Р. Ананидзе, «коренной народ без родной земли — это уже не коренной народ» [16, с. 267].

В свою очередь, гарантии прав коренных малочисленных народов закреплены в статье 69 Конституции РФ, а вопросы защиты их исконной среды обитания и традиционного образа жизни, согласно пункту «м» части 1 статьи 72, отнесены к совместному ведению РФ и её субъектов [4]. Тот факт, что установление основ федеральной политики в области национального развития находится в исключительном ведении Российской Федерации (п. «б» ст. 71), предопределяет установление базового правового статуса коренных малочисленных народов именно на федеральном уровне. Это гарантирует единство правового подхода, поскольку субъекты РФ не вправе принимать нормативные акты, снижающие установленный федеральным законодателем уровень защиты или ограничивающие права этих народов, но могут дополнять и конкретизировать меры поддержки с учетом региональной специфики в рамках полномочий по статье 72.

Для России давних времён был характерен термин «туземцы» вместе с термином «инородцы», которые использовались уже на самом раннем этапе освоения Сибири и Севера. Туземцы — это население «тех земель». В словаре В.И. Даля этот термин определяется как «здесьшний, тамошний уроженец, природный житель страны, о коей речь» [17]. Схожими понятиями являются «иноземец» и «чужеземец», за исключением лишь того, что они рассматривались как пришлые люди, в то время как туземцы — это население собственной страны.

В настоящее время в России используется термин «коренные малочисленные народы» или просто «малочисленные народы», который, согласно Постановлению Правительства РФ от 24.03.2000 г. № 255 «О Едином перечне коренных малочисленных народов Российской Федерации» [18], включает в себя 45 наименований, проживающих на территориях традиционного расселения своих предков, сохраняющих традиционные образ жизни, хозяйствование и промыслы, насчитывающих в Российской

Федерации менее 50 тысяч человек и осознающих себя самостоятельными этническими общностями, что прямо закреплено в Федеральном законе от 30.04.1999 г. № 82-ФЗ «О гарантиях прав коренных малочисленных народов Российской Федерации» [19].

Еще один Федеральный закон РФ, а именно Федеральный закон от 20.07.2000 г. № 104-ФЗ «Об общих принципах организации общин коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации» [20] направлен на установление общих принципов организации и деятельности общин коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации, в перечень которых, в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 17.04.2006 г. № 536-р «О Перечне коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ» [21], входят 40 наименований. Таким образом, с точки зрения юридической нормы лишь некоторая часть народов России может именоваться коренными малочисленными народами.

В Российской Федерации коренные малочисленные народы, так же как и коренные народы во многих других странах, фактически находятся в ситуации национального меньшинства. Учитывая данный фактор, к регулированию отношений с участием представителей коренных малочисленных народов в международной практике также применимы концептуальные положения правовых актов, действующих в отношении национальных меньшинств.

Однако коренным народам присущи и свои специфические черты. В первую очередь — это наличие у них собственной территории. Во-вторых, такие категории населения могут проживать некомпактно в среде доминирующей части населения страны, а коренные народы — это целостные этнические общности с признаком уникальности, имеющие свою собственную сферу обитания. Кроме того, в основе образа жизни и способа хозяйствования коренных народов на земле, которую населяли еще их предки, лежит традиционность. Наряду с этим, отличие правового статуса коренных народов от правового статуса иных групп национальных меньшинств наиболее ярко проявляется, если рассмотреть их с точки зрения права на самоопределение. Коренной народ независимо от его численности обладает указанным правом, а другим группам национальных меньшинств право на самоопределение в классическом понимании не предоставляется.

Законодательные признаки коренных малочисленных народов прописаны четко, но на практике их идентификация всё равно вызывает правовые проблемы. По мнению В.А. Кряжкова, ключевым критерием для определения статуса коренных малочисленных народов выступает существование мест традиционного проживания и традиционной хозяйственной деятельности. Поскольку такие территории специально не

отмечаются на картах и обозначениях, для устранения неопределённости учёный предлагает Правительству РФ утверждать «перечень мест традиционного проживания и традиционной хозяйственной деятельности коренных малочисленных народов, или в приложении к нему публиковать карту с обозначением границ указанных мест (территорий)» [22, с.81]. Вдобавок, автор подчёркивает необходимость ведения учёта лиц, которые принадлежат к коренным малочисленным народам. Эта мера «будет обеспечивать беспрепятственную реализацию предоставленных им социальных и экономических прав, позволит минимизировать злоупотребления в указанной сфере» [22, с.75]. С одной стороны, система федерального учёта лиц, относящихся к данным народам упорядочивает административные процедуры предоставления льгот, а с другой — этот механизм не должен рассматриваться как единственная форма этнической идентификации, подменяющая конституционное право на свободное определение национальности. Кроме того, правоприменительная практика сталкивается с проблемой трактовки признака "сохранения традиционного образа жизни". Так, Конституционный Суд РФ в Постановлении от 05.07.2021 № 32-П признал, что право на традиционную хозяйственную деятельность сохраняется за представителем коренного малочисленного народа даже «если такое лицо не проживает постоянно в местах традиционного проживания этого народа, но сохраняет объективно подтверждённую связь с данными территориями, с традиционным образом жизни и традиционной хозяйственной деятельностью своих предков» [23].

Подводя итог проведённого исследования, необходимо сделать ряд выводов. Несмотря на то, что в науке и национальные меньшинства, и коренные малочисленные народы могут рассматриваться как виды более широкого родового понятия «этнические общности», в правовом поле их отождествление недопустимо. Как справедливо подчёркивается, эти категории должны чётко разграничиваться, поскольку их правовой статус основывается на различных конституционных нормах и регулируется разными международными документами.

Ключевым критерием, позволяющим провести границу между рассматриваемыми понятиями, выступает признак проживания на территориях традиционного расселения предков и сохранение традиционного образа жизни, который характерен именно для коренных малочисленных народов.

Проведённое исследование свидетельствует о том, что отсутствие регламентации понятий «национальные меньшинства» и «коренные малочисленные народы» приводит к заблуждению и непониманию различий между этими категориями населения. В результате происходит смешение понятий, когда законодатели вынуждены оперировать такими не закреплёнными на федеральном уровне терминами, как «этнические меньшинства», «коренная нация» или

«этнодисперсные меньшинства».

Таким образом, для эффективной реализации Стратегии государственной национальной политики и достижения целей Года единства народов России требуется дальнейшее совершенствование федерального законодательства. Устранение правовых пробелов и строгое терминологическое разграничение национальных меньшинств и коренных малочисленных народов позволит применять к данным группам адресные и корректные меры правовой защиты, сохраняя уникальное этнокультурное многообразие как основу стабильности российского государства.

Список литературы:

1. О проведении в Российской Федерации Года единства народов России : [Указ Президента РФ от 25.12.2025 № 962] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512250003> (дата обращения: 30.03.2026).
2. О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года : [Указ Президента РФ от 25.11.2025 № 858] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511250024?index=9> (дата обращения: 30.03.2026).
3. Проект федерального закона «О национальных меньшинствах в Российской Федерации» (внесен депутатами ГД В. Ю. Зориным, Р. И. Султановым, О. П. Ганжаровым, В. Х. Темиржановым, М. М. Якушем) (не действует) // ГАРАНТ. – URL: <https://base.garant.ru/3224390/> (дата обращения: 30.03.2026).
4. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202210060013> (дата обращения: 30.03.2026).
5. Немечкин В.Н. Теоретико-правовые основы реализации прав национальных меньшинств в Российской Федерации / В.Н. Немечкин // Актуальные проблемы российского права. – 2007. – № 2. – С. 47–51. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-pravovye-osnovy-realizatsii-prav-natsionalnyh-menshinstv-v-rossiyskoy-federatsii>
6. Henrard K. Charting the gradual emergence of a more robust level of minority protection: minority specific instruments and the European Union // Netherlands Quarterly of Human Rights. – 2004. – Vol. 22, № 4. – P. 559–584. – URL: https://www.academia.edu/1170548/K_Henrard_Charting_the_gradual_emergence_of_a_more_robust_level_of_minority_protection_minority_specific_instruments_and_the_European_Union_22_4_Netherlands_Quarterly_of_Human_Rights_2004_559_584
7. Рамочная конвенция о защите

национальных меньшинств (ETS № 157) : заключена в г. Страсбурге 1 февраля 1995 г. // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1902948> (дата обращения: 30.03.2026).

8. Ильяшевич М.В. Институт гражданства в определении понятия «национальное меньшинство» / М.В. Ильяшевич // Закон и право. — 2018. — № 9. — С. 127-129.

9. Международный пакт о гражданских и политических правах : принят 16.12.1966 Резолюцией 2200 (XXI) на 1496-ом пленарном заседании Генеральной Ассамблеи ООН // СПС КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5531/ (дата обращения: 30.03.2026).

10. Декларация о правах лиц, принадлежащих к национальным или этническим, религиозным и языковым меньшинствам : принята резолюцией 47/135 Генеральной Ассамблеи ООН от 18 декабря 1992 г. // Организация Объединенных Наций. — URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/minority_rights.shtml (дата обращения: 30.03.2026).

11. Тарова В.З. Определение понятия «национальное меньшинство» в зарубежной правовой доктрине / В.З. Тарова // Закон и право. — 2024. — № 3. — С. 107-110. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-ponyatiya-natsionalnoe-menshinstvo-v-zarubezhnoy-pravovoy-doktrine/viewer>

12. Eide, A. UN expert: 'Minorities' can be a misleading word [Выступление на семинаре] / A. Eide. — Chiangmai, 2002. — Цит. по : UNPO [сайт]. — URL: <https://unpo.org/un-expert-minorities-can-be-a-misleading-word/>

13. Ачимович Д. Теоретико-методологические аспекты определения категории «национальные меньшинства» в конституционно-правовой доктрине / Д. Ачимович // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право. — 2014. — Вип. 7. — С. 47-53. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-aspekty-opredeleniya-kategorii-natsionalnye-menshinstva-v-konstitutsionno-pravovoy-doktrine/viewer>

14. Кряжков В., Суханов К. Национальные меньшинства и коренные малочисленные народы в России: правовые проблемы идентификации / В. Кряжков, К. Суханов // Сравнительное конституционное обозрение. — 2023. — № 6 (157). — С. 90 – 115.

15. Конвенция Международной Организации Труда N 169 о коренных народах и народах, ведущих племенной образ жизни в независимых

странах (Женева, 27 июня 1989 г.). — Текст : электронный // ГАРАНТ : справочно-правовая система. — URL: <https://base.garant.ru/2541271/>

16. Абашидзе А. Х. Международно-правовые основы защиты меньшинств и коренных народов : учебник / А. Х. Абашидзе, Ф. Р. Ананидзе, А. М. Солнцев. — Москва : РУДН, 2015. — 572 с.

17. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. — М., 1994. — Т.4. — С.441.

18. О Едином перечне коренных малочисленных народов Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 24.03.2000 № 255 (ред. от 18.12.2021) // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102065057>

19. Федеральный закон от 30.04.1999г. № 82-ФЗ «О гарантиях прав коренных малочисленных народов Российской Федерации» // СЗ РФ. — 1999. — № 18. — Ст.2208

20. Об общих принципах организации общин коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 20.07.2000 № 104-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102170616&backlink=1&&nd=102066839>

21. Распоряжение Правительства РФ от 17 апреля 2006 г. № 536-р «О Перечне коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ» (ред. от 26.12.2011) [Электронный ресурс] // ГАРАНТ : справочно-правовая система. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/6198896/>

22. Кряжков В. А. Федеральное законодательство о коренных малочисленных народах Севера, Сибири и Дальнего Востока России: новеллы последних лет // Государство и право. — 2023. — Номер 4 С. 72-83 . URL: https://gipras.ru/s102694520025623-6-1/?version_id=101844.

23. Постановление Конституционного Суда РФ от 05.07.2021 № 32-П «По делу о проверке конституционности части 1 статьи 3 Федерального закона "О гарантиях прав коренных малочисленных народов Российской Федерации" и части 1 статьи 19 Федерального закона "Об охоте и о сохранении охотничьих ресурсов и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" в связи с жалобой гражданина А.Ф. Данилова» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202107070021>

ЭКОНОМИКА

УДК 657.1:004

ПРОЦЕССНЫЙ УЧЁТ ЗАТРАТ ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ИТ-КОМПАНИЕЙ

Абрамян¹⁾ М.А., Шойдин¹⁾ Ю.Ю., Григорьев¹⁾ В.С.¹⁾ начальник планово-экономического управления ООО «Газпром ЦПС», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация²⁾ заместитель руководителя проектного офиса развития ООО «Газпром ЦПС», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация³⁾ заместитель генерального директора по экономике и финансам ООО «Газпром ЦПС», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Научный руководитель: И. В. Медынская

доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

PROCESS-BASED COST ACCOUNTING FOR GENERAL PRODUCTION PERSONNEL AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN A PROJECT-ORIENTED IT COMPANY

M. A. Abramyan¹⁾, Yu.Yu. Shoidin²⁾, V. S. Grigoriev²⁾¹⁾head of the Planning and Economic Department of Gazprom TsPS LLC, St. Petersburg, Russian Federation²⁾ Deputy Head of the Project Office for Development, Gazprom TsPS LLC, St. Petersburg, Russian Federation, Republic of Belarus^{6,3)} Deputy CEO for Economics and Finance, Gazprom TsPS LLC, St. Petersburg, Russian Federation, Republic of Belarus

Supervisor: I. V. Medynskaya

Doctor of Economics, Professor, Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI" named after V.I. Ulyanov (Lenin), Saint Petersburg, Russian Federation

Saint Petersburg, Russian Federation

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2026.2.134.2271

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается проблема непрозрачности затрат общепроизводственного персонала проектно-ориентированной ИТ-компания. При действующем позаказном учёте труд сотрудников, обеспечивающих исполнение доходных договоров, но не закреплённых за ними напрямую, аккумулируется в едином пуле и разносится на проекты пропорционально фонду оплаты труда основных исполнителей, из-за чего стоимость отдельных вспомогательных функций остаётся неизвестной. Предложен процессный учёт такого персонала: выделение и утверждение реестра общепроизводственных процессов, оформление каждого процесса внутренним заказом и списание на него рабочего времени сотрудников через механизм таймшитов. В результате каждый процесс получает собственную себестоимость в разрезе внутренних ставок и трудозатрат. На условном расчёте показано, что такой разрез позволяет сопоставлять стоимость процесса с приносимым эффектом и обоснованно принимать стратегические решения об автоматизации, сокращении или передаче функций на аутсорсинг. Подчёркивается, что описанная модель образует первый этап внедрения процессного учёта, охватывающий вспомогательный персонал бизнес-подразделений; распространение подхода на центральный административно-управленческий персонал отнесено к следующему этапу.

ABSTRACT

The article addresses the opacity of general production personnel costs in a project-oriented IT company. Under the current job-order accounting, the labour of employees who support the delivery of revenue contracts without being directly assigned to them is accumulated in a single pool and allocated to projects in proportion to the payroll of the core staff, so the cost of individual support functions remains unknown. A process-based accounting model for such personnel is proposed: a register of general production processes is defined and approved, each process is formalised as an internal order, and personnel working time is charged to it through the time-sheet mechanism. As a result, every process obtains its own cost broken down by internal rates and labour input. An illustrative calculation shows that this breakdown makes it possible to compare a process cost with the value it delivers and to make informed strategic decisions on automation, downsizing or outsourcing of functions. It is emphasised that the model described constitutes the first stage of process-based accounting, covering support

personnel within business units; extending the approach to central administrative and managerial personnel is assigned to the next stage.

Ключевые слова: процессный учёт, общепроизводственный персонал, позаказный учёт, себестоимость процесса, внутренний заказ, стратегический управленческий учёт, этапность внедрения, ИТ-компания.

Keywords: process-based accounting, general production personnel, job-order costing, process cost, internal order, strategic management accounting, phased implementation, IT company.

Введение

Стоимость проекта в ИТ-компаниях складывается прежде всего из труда людей, и в предыдущих работах авторов основное внимание уделялось прямым исполнителям, а именно специалистам, занятым в доходных договорах, чьё время фиксируется таймшитами и формирует себестоимость заказа напрямую [12, 13]. Рядом с ними, однако, работает менее заметный слой сотрудников, без которого не сдаётся ни один проект: специалисты по контролю затрат и исполнения бюджета, встроенные в проектные подразделения, контрактные инженеры, специалисты ресурсного планирования, инженеры поддержки среды разработки. В доходных договорах они, как правило, не числятся, хотя именно их труд обеспечивает исполнение этих договоров. В управленческом учёте такой персонал относят к общепроизводственному.

Сложность в том, что затраты общепроизводственного персонала почти всегда попадают в единый котёл и затем разносятся на проекты пропорционально фонду оплаты труда основных исполнителей. На уровне отдельного заказа это выглядит как обезличенная надбавка, на уровне компании как крупная сумма (по нашим оценкам, 12-18% себестоимости), о внутреннем устройстве которой руководство судит лишь приблизительно. Ответить на вопрос, во сколько обходится ведение бюджетов проектов или договорно-правовое сопровождение, действующая модель попросту не позволяет.

Цель статьи - показать, что этот слой затрат можно сделать управляемым, не ломая сложившуюся позаказную архитектуру. Предлагается распространить логику заказа на сами вспомогательные функции: выделить и утвердить перечень общепроизводственных процессов, открыть под каждый внутренний заказ и переводить на него время соответствующих сотрудников. Тогда у каждого процесса появляется собственная себестоимость, а у компании основа для стратегических решений о том, какие функции автоматизировать, какие передать на аутсорсинг, а от каких отказаться. Работа опирается на практику управленческого учёта корпоративной ИТ-компаний с матрично-проектной организационной структурой.

Сразу оговоримся о границах. Процессный учёт компания разворачивает поэтапно, и настоящая статья посвящена общепроизводственному вспомогательному персоналу, занятому непосредственно внутри бизнес-подразделений и обеспечивающему исполнение проектов. Центральным

административно-управленческий персонал - планово-экономическая и финансовая службы, юристы, специалисты по безопасности, по работе с персоналом, бухгалтерия в этот этап не входит. Его учёт станет предметом следующего шага, к которому имеет смысл переходить после того, как производственно-вспомогательные процессы будут описаны, внедрены, а закреплённые за ними роли выделены.

1. Обзор теоретических подходов

Идея считать затраты не по продуктам, а по процессам не нова. Попроектный учёт сложился в производствах с однородными повторяющимися операциями, где себестоимость удобнее накапливать по стадиям, а не по единицам продукции [6, 7]. Развитием этой логики для непроизводственной сферы стал функционально-стоимостный анализ Купера и Каплана [1], перенёсший фокус на виды деятельности и их драйверы, а позднее учёт затрат по видам деятельности, управляемый временем (TDABC), в котором Каплан и Андерсон [2] предложили оценивать стоимость операций через практическую ёмкость ресурса и время исполнения.

В отечественной практике процессный подход чаще обсуждается в связке с управлением бизнес-процессами и бережливым производством [3-5]: здесь акцент делается на устранении потерь и сокращении времени цикла, тогда как стоимостная сторона остаётся вторичной. Методология стратегического управленческого учёта применительно к сервисным организациям систематизирована в работах Вахрушиной и Сидоровой [8] и Вороновой [9], а специфика учёта затрат в ИТ-отрасли рассмотрена у Чучук [10].

Вспомогательный, общепроизводственный персонал при этом почти всегда остаётся за рамками анализа, его относят к накладным расходам и распределяют по упрощённой базе. Между тем в проектных ИТ-компаниях доля такого персонала велика, а его функции (контроль бюджетов, договорная работа, ресурсное планирование) хорошо описываются в виде устойчивых процессов. Возможность сделать эти процессы самостоятельными объектами учёта и связать их стоимость со стратегией компании в литературе проработана слабо; это и определяет направление настоящей работы.

2. Проблема: непрозрачность затрат общепроизводственного персонала

В рассматриваемой компании персонал, занятый в создании ценности, делится на две группы. Первая - производственный персонал: аналитики, архитекторы, разработчики, инженеры, чьё время списывается на доходные заказы и

образует прямые затраты проекта. Вторая - общепроизводственный персонал, который обеспечивает исполнение этих заказов, но напрямую за ними не закреплён.

К общепроизводственным здесь относятся специалисты, работающие непосредственно внутри бизнес-подразделений и обеспечивающие исполнение проектов: специалисты по контролю затрат и исполнения бюджета заказов; контрактные инженеры, сопровождающие исполнение договоров; сотрудники ресурсного планирования, распределяющие специалистов между заказами; инженеры, поддерживающие среду разработки и внутренние сервисы; специалисты по методологии и качеству проектов. Конкретный состав меняется от компании к компании, но природа функций общая, так как они нужны производству, однако сами дохода не приносят.

Сегодня их ФОТ вместе с сопутствующими расходами собирается в общем пуле общепроизводственных затрат (ОПР) и в конце периода разносится на доходные заказы пропорционально прямому ФОТ. Механизм прост и дешёв в сопровождении, но скрывает структуру затрат: руководитель видит итоговую сумму ОПР и коэффициент её отнесения, но не во сколько обходится каждая отдельная функция. Ответить, например, во сколько обходится контроль затрат по проектам или контрактное сопровождение их исполнения, действующая модель не позволяет. Из этого вырастает несколько практических трудностей.

Стоимость вспомогательных функций не с чем сопоставить, поэтому решения об их автоматизации, упрощении или выводе за периметр

компании принимаются интуитивно. Распределение по ФОТ к тому же искажает себестоимость самих проектов: заказ с дорогой компактной командой принимает на себя избыточную долю ОПР, а крупный проект с рядовыми исполнителями заниженную. Добавляется и управленческая слепота: бюджет общепроизводственного блока обсуждается «от достигнутого», без привязки к объёму и стоимости реально выполняемой работы, а у владельцев функций нет измеримого ориентира эффективности.

3. Предлагаемая модель: процессный учёт через внутренние заказы

Решение не требует отказа от позаказного учёта, а напротив, оно использует ту же механику. Если доходный проект уже является заказом, на который списывают время, то и устойчивую вспомогательную функцию можно оформить как заказ, только внутренний, не предполагающий выручки. Совокупность таких внутренних заказов образует реестр общепроизводственных процессов, утверждаемый приказом по обществу с закреплением владельца за каждым процессом.

После этого время общепроизводственного персонала списывается таймшитами не в обезличенный пул, а на конкретные процессные заказы, ровно так, как производственный персонал списывает часы на доходные. По сути, часть учёта переводится из режима «котла» в режим калькуляции: каждый процесс начинает накапливать собственные прямые затраты. Реестр процессов рассматриваемой компании и их драйверы приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Реестр общепроизводственных процессов ИТ-компании и драйверы их затрат

Процесс	Краткое содержание и состав исполнителей	Драйвер затрат
Контроль затрат и исполнения бюджета проектов	Контроль затрат и план-факт по бюджетам заказов; специалисты по контролю затрат внутри бизнес-подразделений	Число активных доходных заказов
Контрактное сопровождение исполнения проектов	Сопровождение исполнения договоров, оформление и легализация исполнения; контрактные инженеры подразделений	Число сопровождаемых договоров
Ресурсное планирование	Распределение специалистов между заказами, контроль загрузки; служба ресурсного планирования	Число ресурсных заявок
Поддержка среды разработки и внутренних сервисов	Сопровождение сред, инструментов и внутренних ИТ-сервисов; инженеры внутренней поддержки	Число пользователей и сервисов
Управление качеством и методологией	Развитие методологии и контроль качества проектов; методологи и специалисты по качеству внутри подразделений	Число проектов на сопровождении
Внутренняя техническая экспертиза и контроль приёмки	Техническая проверка результатов, контрольные точки; технические инженеры	Число контрольных точек и приёмок

Себестоимость отдельного процесса сотрудников, оценённого по их внутренним ставкам, складывается из времени занятых в нём и доли инфраструктурных и

общехозяйственных расходов, отнесённой на процесс по соответствующему драйверу:

$$\text{Себестоимость процесса} = \Sigma (\text{часы роли} \times \text{внутренняя ставка роли}) + \text{отнесённые накладные.}$$

Внутренняя ставка роли рассчитывается тем же способом, что и тариф Центра компетенций в [13]: фонд оплаты труда роли и приходящаяся на неё доля накладных делятся на продуктивный фонд времени. Благодаря этому структура себестоимости процесса раскрывается до уровня ставок и трудозатрат, и становится видно, за счёт чего

процесс дорог из-за большого объёма рутинных операций или из-за привлечения высокооплачиваемых специалистов.

4. Иллюстративный расчёт

Чтобы показать, что даёт такой разрез на практике, выполнен условный расчёт по шести процессам, характерным для общепроизводственного блока корпоративной ИТ-компании. Исходные часы и ставки приближены к реальным пропорциям, но обезличены. Результаты сведены в таблицу 2.

Таблица 2.

Условный расчёт себестоимости общепроизводственных процессов (за год)

Процесс	Часы в год	Средняя ставка, руб./час	Себестоимость, тыс. руб.	Доля в ОПР	Стратегическое решение
Контроль затрат и исполнения бюджета проектов	8 400	1 450	12 180	26%	Частичная автоматизация: BI-дашборды и автосверки
Контрактное сопровождение исполнения проектов	5 200	1 600	8 320	17%	Стандартизация шаблонов и автоматизация документооборота
Ресурсное планирование	3 800	1 350	5 130	11%	Автоматизация через модуль планирования
Поддержка среды разработки и внутренних сервисов	6 600	1 700	11 220	24%	Сохранить: критично для производительности команд
Управление качеством и методологией	2 400	1 500	3 600	7%	Пересмотр объёма: эффект ниже стоимости
Внутренняя техническая экспертиза и контроль приёмки	4 000	1 800	7 200	15%	Часть перевести на проектные ставки
Итого	30 400	-	47 650	100%	-

Картина, которую раньше заслонял единый коэффициент ОПР, теперь читается прямо. Самыми ёмкими по стоимости оказываются контроль затрат и поддержка среды разработки, вместе это почти половина общепроизводственных затрат, хотя природа их различна. Контроль затрат во многом состоит из повторяющихся операций сбора и сверки данных, и его стоимость поддаётся снижению за счёт BI-дашбордов и автоматических сверок.

Иначе выглядит управление качеством и методологией: при умеренной стоимости (около 7% блока) его вклад в результат проектов трудно измерить, и это повод пересмотреть объём функции, а не наращивать её. Часть внутренней технической экспертизы, как показывает разрез, фактически выполняется в интересах конкретных заказов, её разумнее перевести на проектные ставки и учитывать как прямые затраты. Сопоставление двух режимов учёта по ключевым характеристикам приведено в таблице 3.

Таблица 3.

Сравнение учёта общепроизводственного персонала в общем пуле и через процессные заказы

Характеристика	Общий пул ОПР (по ФОТ)	Процессный учёт (внутренние заказы)
Объект учёта	Единый пул затрат	Утверждённый процесс (внутренний заказ)
Прозрачность стоимости функции	Отсутствует	Себестоимость каждого процесса в разрезе ставок и часов
Основа для решений об автоматизации	Нет	Сопоставление стоимости процесса с его эффектом и драйвером
Влияние на себестоимость проектов	Разнос по ФОТ, искажение	Отнесение по реальному потреблению процессов
Трудоёмкость учёта	Низкая	Средняя: нужны реестр процессов и дисциплина таймшитов
Стратегическая ценность	Низкая	Высокая: управление портфелем процессов

5. Методический алгоритм внедрения

Переход к процессному учёту общепроизводственного персонала укладывается в несколько последовательных действий, и начинать стоит с инвентаризации. Рабочая группа из специалистов по управленческому учёту и владельцев функций описывает, чем реально занят общепроизводственный блок, и сводит разрозненные активности в обозримый перечень процессов. Практика показывает, что пятнадцатидвадцати позиций достаточно: дробить мельче контрпродуктивно.

Утверждённый перечень закрепляется приказом и у каждого процесса появляются владелец и краткий регламент того, какие работы на него списываются. Параллельно в учётных системах (ИСУП и 1С:УХ) под процессы заводятся внутренние заказы, а в таймшитах общепроизводственного персонала эти заказы становятся доступны для выбора наряду с доходными.

Самое чувствительное организационно приучить людей корректно распределять рабочее время. Сотрудники, привыкшие не отчитываться о структуре своей загрузки, поначалу воспринимают её как избыточный контроль; снять сопротивление помогает простое правило: данные таймшитов используются для оценки процессов, а не работников. После двух-трёх месяцев параллельного ведения, когда накапливается первая статистика, рассчитываются себестоимости процессов и сверяются с прежней суммой ОПР, а расхождения разбираются точно.

Завершают переход закрепление методики в учётной политике и настройка управленческой отчётности, дашбордов, где стоимость каждого процесса видна в динамике и в сопоставлении с его драйвером. Весь цикл при выделенной рабочей группе занимает несколько месяцев, и его темп определяется не столько настройкой систем, сколько готовностью владельцев функций работать с новой прозрачностью.

Описанный контур - это лишь первый этап процессного учёта. Он намеренно ограничен вспомогательным персоналом, встроенным в

бизнес-подразделения: его процессы ближе всего к производству и легче поддаются нормированию. После того как эти процессы описаны, внедрены, а закреплённые за ними роли выделены, открывается второй этап, а именно, распространение той же модели на центральный административно-управленческий персонал: планово-экономическую и финансовую службы, юристов, специалистов по безопасности и по работе с персоналом, бухгалтерию. Их функции труднее привязать к конкретным драйверам, поэтому браться за них разумно, опираясь на уже отлаженную на производственно-вспомогательном слое методику, а не одновременно с ним.

6. Стратегические эффекты и ограничения модели

Главная ценность процессного учёта не в самой цифре себестоимости, а в решениях, которые она делает возможными. Когда стоимость функции известна и соотнесена с её драйвером, появляется язык для разговора об эффективности: дорогой процесс с высокой долей рутины становится очевидным кандидатом на автоматизацию, функция с непропорционально малым эффектом - на сокращение, типовые операции - на передачу внешнему поставщику. Бюджет общепроизводственного блока перестаёт быть «чёрным ящиком» и превращается в портфель процессов, которым можно управлять так же осознанно, как портфелем проектов.

Есть и обратная сторона. Точность всей конструкции держится на дисциплине таймшитов: при формальном списании времени себестоимости процессов окажутся правдоподобными, но неверными, и доверие к модели быстро разрушится. Сказывается и эффект наблюдателя, то есть внимание к стоимости процесса меняет поведение исполнителей, что полезно для оптимизации, но требует осторожной трактовки первых данных. Наконец, избыточная детализация вредна не меньше, чем её отсутствие: реестр из сотни микропроцессов тонет в учётных издержках и не даёт управленческой ясности, поэтому число процессов следует держать соразмерным масштабу компании.

Заключение

Предложенный подход переносит логику позаказного учёта на вспомогательные функции компании. Выделение общепроизводственных процессов в самостоятельные внутренние заказы и списание на них времени соответствующего персонала превращает прежде непрозрачную статью затрат в набор калькулируемых объектов, каждый со своей себестоимостью в разрезе ставок и трудозатрат. Условный расчёт показывает, что такой разрез сразу выявляет процессы - кандидаты на автоматизацию, сокращение или передачу вовне, связывая рутинный управленческий учёт со стратегией развития компании.

Научная новизна работы в том, что общепроизводственный персонал проектно-ориентированной ИТ-компании впервые рассматривается как объект процессного учёта: предложен механизм оформления вспомогательных функций внутренними заказами в рамках действующей позаказной модели, обоснован способ расчёта себестоимости процесса через внутренние ставки ролей и показана связь полученной прозрачности с конкретными стратегическими решениями о портфеле процессов. Подход согласуется с ранее предложенными моделями учёта прямых затрат и центров компетенций [13] и дополняет их со стороны вспомогательного персонала.

Библиографические ссылки

1. Cooper R., Kaplan R.S. Measure Costs Right: Make the Right Decisions // Harvard Business Review. 1988. Vol. 66(5). P. 96-103.
2. Kaplan R.S., Anderson S.R. Time-Driven Activity-Based Costing // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82(11). P. 131-138.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993. 223 p.
4. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
5. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press, 2003. 396 p.
6. Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 1423 с.
7. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. СПб.: Питер, 2008. 1008 с.
8. Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический управленческий учет. М.: КноРус, 2024. 183 с.
9. Воронова Е.Ю. Стратегический управленческий учет: мировой опыт и российские реалии // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. 2020. № 1. С. 246-248.
10. Чучук Е.С. ABC-костинг как инструмент совершенствования учета затрат // Аудиторские ведомости. 2024. № 2. С. 13-17.
11. Медынская И.В., Абрамян М.А. Методы управленческого учета для оценки эффективности стратегических решений // Финансовый бизнес. 2025. № 2. С. 127-129.
12. Абрамян М.А., Красильников В.Ю. Применение метода Activity-Based Costing (ABC) для оценки рентабельности продуктовых линеек в ИТ-компаниях // Russian Economic Bulletin. 2025. № 6. С. 203-208.
13. Абрамян М.А., Красильников В.Ю., Григорьев В.С. Гибридная модель учёта затрат в проектно-ориентированных ИТ-компаниях: интеграция ABC-метода и учёта центров компетенций // Сборник научных трудов. 2026.

ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОПЕРАТОРА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Артёменко Д.О.

*Магистрант Санкт-петербургского государственного
экономического университета*

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2026.2.134.2272

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются особенности деятельности логистического оператора при реализации инвестиционных проектов в газовой отрасли. Актуальность обусловлена ростом капитальных вложений в газовую промышленность и отсутствием систематизированных исследований роли логистического оператора. Цель работы — выявление и систематизация специфических требований к логистическому обеспечению инвестиционных проектов в газовой отрасли. Сформулированы ключевые особенности деятельности логистического оператора: работа с негабаритным и тяжеловесным оборудованием, сезонность завоза в удалённые и арктические регионы, повышенные требования промышленной безопасности, длительный инвестиционный цикл. Предложены модели взаимодействия логистического оператора с заказчиком (3PL / 4PL) и направления оптимизации.

Ключевые слова: логистический оператор, инвестиционный проект, газовая промышленность, проектная логистика.

Рост инвестиций в газовую промышленность, связанный с освоением новых месторождений, строительством заводов по производству сжиженного природного газа (СПГ) и

магистральных газопроводов, требует пересмотра сложившихся подходов к логистическому обеспечению. Как отмечают Щербаков В.В., Силкина Г.Ю. и Шевченко С.Ю. [2, с. 88],

логистика снабжения в добывающих отраслях промышленности выступает в качестве обеспечивающей управленческой и технологической функции, раскрывающей свою кросс-функциональность по отношению к основным процессам, адаптированным к проектной организации работ по освоению месторождений. Существующие исследования фокусируются либо на операционной логистике газодобычи, либо на строительной логистике без учёта отраслевой специфики инвестиционной фазы. Логистический оператор в современных условиях становится ключевым звеном между поставщиками оборудования и строительными подрядчиками, однако проблема заключается в отсутствии систематизированных требований к деятельности логистического оператора в инвестиционной фазе газовых проектов. Стандартные логистические схемы, применяемые в сферах FMCG и ритейла, неприменимы к инвестиционным проектам, где оператор сталкивается с проектным управлением, длительным циклом поставок и необходимостью перевозки негабаритных грузов.

В современной логистической науке сложилось несколько подходов к определению логистического оператора. Сергеев В.И., ~~заведующий кафедрой логистики и управления ценами поставок Санкт-Петербургского государственного экономического университета~~ [1, с. 112], определяет логистического оператора как специализированную организацию, осуществляющую на договорной основе управление функциональными областями логистики — транспортировкой, складированием, таможенным оформлением, управлением запасами — в интересах клиента, принимающую на себя ответственность за сохранность груза и результаты логистической деятельности. Щербаков В.В., ~~профессор кафедры логистики СПбГЭУ~~ [2, с. 89], в контексте проектной логистики уточняет, что логистический оператор — это интегратор логистических процессов, обеспечивающий сквозное управление материальными и информационными потоками в рамках реализации инвестиционного проекта, включая координацию всех участников цепи поставок. Прокофьева Т.А., ~~доктор экономических наук, профессор~~ [3, с. 25], добавляет, что в нефтегазовом комплексе логистический оператор выступает как системный интегратор, выполняющий функции 4PL-провайдера, обеспечивающего координацию логистического процесса в рамках индустриально-логистических кластеров. При этом, как отмечают Прокофьева Т.А. и Покараева Н. [4, с. 51], центральное место в модели 4PL занимает Координационный логистический центр, выполняющий функции системного интегратора логистического процесса.

~~Профессор~~ Коль О.Д. [6, с. 57], специализирующаяся на проблематике территориальной организации логистической деятельности на региональном, национальном и международном уровнях, подчёркивает, что

устойчивое развитие логистической деятельности в нефтегазовой отрасли невозможно без учёта территориальной удалённости объектов и сезонности транспортных коммуникаций. Коль О.Д. [6, с. 58] также отмечает, что территориальная организация логистической деятельности в Арктической зоне требует учёта сезонности завоза и климатических ограничений. ~~Профессор~~ Коль О.Д. [7, с. 48] резюмирует, что логистический оператор в нефтегазовой отрасли должен обладать компетенциями проектного офиса (РМО), а не просто транспортной компании. Лукинский В.С. и Лукинский В.В. [8, с. 156] в своих исследованиях указывают, что управление запасами в логистических системах требует дифференцированного подхода в зависимости от характера потребления и стоимости материальных ресурсов, что особенно актуально для инвестиционных проектов газовой отрасли.

Деятельность логистического оператора в инвестиционной фазе существенно отличается от операционной логистики газодобывающих предприятий. Как подчёркивают Щербаков В.В., Силкина Г.Ю. и Шевченко С.Ю. [2, с. 90], логистика снабжения декомпозируется в процессную модель с постановкой задач управления запасами материальных ресурсов, транспортировки грузов, складирования и хранения товарно-материальных ценностей. Однако в инвестиционной фазе приоритеты смещаются: управление запасами уступает место управлению единичными критическими поставками. Прежде всего, здесь преобладает единичный или мелкосерийный характер грузопотоков — в отличие от регулярных поставок для эксплуатационных нужд, инвестиционный проект предполагает поставки уникального оборудования и материалов по индивидуальным графикам. Кроме того, сроки доставки непосредственно привязаны к графику строительства (critical path), и любая задержка может привести к сдвигу сроков ввода объекта в эксплуатацию. Наблюдается также высокая доля негабаритного и тяжеловесного оборудования — реакторов, колонн, компрессоров, турбин — транспортировка которых требует применения специализированных технологий. Наконец, оператор участвует в таможенном оформлении, поскольку значительная часть оборудования для газовых проектов поставляется из-за рубежа. Функции логистического оператора в инвестиционном проекте, согласно исследованиям Прокофьевой Т.А. и Ростовцева Ф.А. [5, с. 30], включают консолидацию грузов, управление запасами, транспортно-экспедиционное обслуживание, таможенное оформление, складскую обработку и информационную поддержку.

Анализ практики реализации крупных инвестиционных проектов в газовой отрасли, таких как «Сила Сибири», Амурский ГПЗ, Чаяндинское НГКМ и «Арктик СПГ 2», позволяет выделить несколько ключевых факторов, отличающих

газовые инвестиционные проекты от проектов в других отраслях экономики. Первым фактором является территориальная удалённость и климатические условия. Газовые месторождения расположены, как правило, в труднодоступных регионах — Ямал, Арктика, шельф, Восточная Сибирь. Это обуславливает сезонность завоза, когда доставка грузов возможна только в период навигации при использовании речного транспорта или по зимникам для автомобильного транспорта, а также вахтовый метод организации работ персонала и зависимость от Северного морского пути для арктических проектов. Как отмечает профессор Коль О.Д. [6, с. 60], северный завоз требует особого подхода к планированию логистических операций с учётом короткого навигационного окна. Вторым фактором выступают повышенные требования промышленной безопасности. Как указывает Прокофьева Т.А. [3, с. 27], логистический оператор, работающий в нефтегазовом комплексе, должен соответствовать повышенным требованиям промышленной и экологической безопасности, иметь сертификацию перевозчиков и допуск персонала. Третьим фактором является значительная доля перевозки негабаритных и тяжеловесных грузов. Как отмечают Щербаков В.В., Силкина Г.Ю. и Шевченко С.Ю. [2, с. 91], проектная логистика предполагает проектирование сложных мультимодальных маршрутов и использование специального транспорта. По мнению Сергеева В.И. [1, с. 203], управление перевозками негабаритных грузов требует особых компетенций и опыта. Четвёртым фактором выступает специальный таможенный режим, требующий от оператора углублённых компетенций в области таможенного дела [1, с. 178]. Пятым фактором является длительный инвестиционный цикл (3–7 лет), предполагающий долгосрочные контракты и резервирование мощностей. Шестым фактором — высокая стоимость нарушения сроков доставки, ведущая к многомиллионным убыткам.

В зависимости от масштаба и сложности инвестиционного проекта выделяются три основные модели взаимодействия логистического оператора с заказчиком. При модели «транспортный субподряд» логистический оператор выполняет отдельные перевозки по разовым заявкам на небольших объектах. Модель «3PL-оператор полного цикла» предполагает, что оператор берёт на себя комплекс логистических функций: импорт, таможенное оформление, складирование, доставку «от двери до площадки». Как отмечают Прокофьева Т.А. и Покараева Н. [4, с. 52], основным отличием 3PL и 4PL-компаний является то, что работа 3PL-провайдера сводится к управлению логистическими процессами, в то время как 4PL-услуги охватывают планирование и координацию транспортных потоков в целом. Модель «4PL-оператор» предполагает управление всей цепью поставок проекта, включая выбор и координацию 3PL-провайдеров, оптимизацию

маршрутов и интеграцию информационных систем. Прокофьева Т.А. [3, с. 28] подчёркивает, что 4PL-оператор выступает в роли системного интегратора логистического процесса. Данная модель применяется на крупнейших проектах — «Сила Сибири», Амурский ГПЗ, «Арктик СПГ 2».

Анализ деятельности логистического оператора ООО «Строй Проект Сервис» (СПС), выполняющего функции 3PL-оператора для проектов «Сила Сибири», Амурского ГПЗ и Чайандинского НГКМ, позволяет выявить типичные проблемы складской логистики. Складское хозяйство оператора представлено центральным складом в г. Свободный и шестью линейными базами временного хранения. Товарооборот центрального склада за 2023–2025 годы увеличился на 16,7%, достигнув 302 444 тыс. тонн. Основная нагрузка (99,47%) приходится на трубную продукцию большого диаметра и материально-технические ресурсы. Анализ текущего состояния логистического процесса с использованием модели AS-IS позволил выделить пять ключевых подпроцессов: приёмка, размещение на хранение, хранение и учёт, комплектация и отпуск, контроль расхождений. Наиболее уязвимыми этапами являются приёмка и отпуск, где фиксируется наибольшее количество нарушений из-за отсутствия автоматизированной идентификации грузов. Как отмечает Сергеев В.И. [1, с. 256], такая ситуация типична для предприятий, не внедривших современные информационные системы. Основные проблемы: отсутствие WMS-системы, ручной ввод данных, отсутствие штрихкодирования, задержки отражения операций до двух дней, несистемный контроль внутренних перемещений. Ключевая проблема — разрыв между материальным и информационным потоками.

Следствием является устойчивый рост недостач. За 2023–2025 годы количество случаев увеличилось на 33% (со 124 до 165), стоимость потерь выросла на 50% — с 2,85 до 4,28 млн руб., доля недостач в товарообороте увеличилась с 0,032% до 0,048%. Наиболее уязвимые этапы: комплектация и отпуск (27,9% недостач), приёмка (22,1%), хранение (20,0%). Как отмечают Лукинский В.С. и Лукинский В.В. [8, с. 203], высокий уровень недостач свидетельствует о неэффективности системы учёта запасов. Прямой ущерб за 2025 год составил 5,51 млн руб., косвенные потери — около 1,24 млн руб. ABC/XYZ-анализ показал, что категории ТБД и МТР (группа А, 99,5% товарооборота) требуют максимальной автоматизации учёта, так как на них приходится 98,9% потерь. Оборудование, несмотря на малую долю (0,06%), требует индивидуального контроля из-за высокой стоимости единицы.

Приоритетными направлениями оптимизации являются: внедрение сквозной видимости груза на базе IoT и облачных сервисов, позволяющее отслеживать движение каждой партии в реальном времени; применение методологии критической цепи для планирования поставок, синхронизирующее логистический график с

критическим путём строительства; создание консолидационных хабов в узловых точках (Тюмень, Новый Уренгой, Владивосток); переход к долгосрочному стратегическому партнёрству (3–5 лет) вместо разовых тендеров; обучение персонала по программам «Project Logistics in Oil&Gas». Как резюмирует Сергеев В.И. [1, с. 301], внедрение WMS-системы позволяет не только автоматизировать складские операции, но и обеспечить прозрачность движения материальных ресурсов. Внедрение WMS с адресным хранением, штрихкодированием и автоматической регистрацией операций является ключевым условием устранения системных причин недостатков.

Таким образом, развитие инвестиционных проектов в газовой промышленности требует перехода к системной работе с профессиональными логистическими операторами, обладающими компетенциями проектного офиса. Как резюмирует профессор Коль О.Д. [7, с. 48], логистический оператор в нефтегазовой отрасли должен выступать не просто перевозчиком, а интегратором, обеспечивающим устойчивость и прозрачность цепей поставок на всём инвестиционном цикле.

Список литературы

1. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика снабжения: учебник. — 5-е изд. — М.: Юрайт, 2024. — 472 с.
2. Щербаков В.В., Силкина Г.Ю., Шевченко С.Ю. Кросс-функциональная логистика снабжения в инвестиционно-строительных проектах освоения нефтегазовых месторождений // Известия СПбГЭУ. — 2023. — № 2 (134). — С. 87–93.
3. Прокофьева Т.А. Формирование индустриально-логистических кластеров в нефтегазовом комплексе России // Логистика и управление цепями поставок. — 2022. — № 5 (106). — С. 23–31.
4. Прокофьева Т.А., Покараева Н. Разработка и применение модели индустриально-логистического кластера // Логистика. — 2012. — № 12. — С. 50–53.
5. Прокофьева Т.А., Ростовцев Ф.А. Разработка модели регионального нефтехимического инновационно-логистического кластера // Науковедение. — 2017. — Т. 9. — № 4. — С. 25–37.
6. Коль О.Д., Трофимов С.В. Территориальная организация логистической деятельности нефтегазового комплекса в Арктической зоне РФ // Российский экономический интернет-журнал. — 2023. — № 4. — С. 56–68.
7. Коль О.Д. Устойчивое развитие логистической деятельности в нефтегазовой отрасли // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. — 2024. — № 1. — С. 42–51.
8. Лукинский В.С., Лукинский В.В., Плетнева Н.Г. Управление запасами в логистических системах. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022. — 386 с.

УДК 331.101.3:331.108.45:640.43

ГРНТИ 06.77.71

НЕМОНЕТАРНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ФОРМАТА БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Ершов Д.А.

*Индивидуальный предприниматель, основатель сети быстрого питания «Амиго»,
Россия, г. Липецк*

NON-MONETARY TOOLS OF PERSONNEL MOTIVATION AND TRAINING AT QUICK SERVICE RESTAURANT ENTERPRISES AS A FACTOR OF LABOR PRODUCTIVITY GROWTH

D.A. Ershov

*Individual entrepreneur, founder of the Amigo fast food chain,
Lipetsk, Russia*

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2026.2.134.2273

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются немонетарные инструменты мотивации и обучения персонала на предприятиях общественного питания формата быстрого обслуживания как фактор повышения производительности труда. Цель исследования - обосновать управленческую модель, связывающую наставничество, микрообучение, признание результатов, обратную связь, карьерные маршруты и стандартизацию операций с ростом операционной эффективности. Методологическую основу составили системный, структурно-функциональный и сравнительный анализ научных публикаций 2022–2025 гг. Показано, что для предприятий быстрого обслуживания немонетарные инструменты особенно значимы из-за высокой текучести кадров, короткого цикла подготовки и зависимости качества сервиса от поведения линейного персонала. Предложена модель интеграции мотивации и обучения в единый контур управления производительностью труда. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенной модели в малых и сетевых предприятиях общественного питания без существенного увеличения фонда оплаты труда.

ABSTRACT

The article examines non-monetary tools of personnel motivation and training at quick service restaurant enterprises as a factor of labor productivity growth. The purpose of the study is to substantiate a managerial model linking mentoring, microlearning, recognition of results, feedback, career paths and standardization of operations with an increase in operational efficiency. The methodological basis of the study includes systemic, structural-functional and comparative analysis of academic publications from 2022 to 2025. It is shown that non-monetary tools are especially important for quick service restaurant enterprises due to high staff turnover, short training cycles and the dependence of service quality on the behavior of line personnel. The article proposes a model for integrating motivation and training into a unified labor productivity management system. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed model in small and chain public catering enterprises without a significant increase in the payroll fund.

Ключевые слова: немонетарная мотивация; обучение персонала; производительность труда; общественное питание; предприятия быстрого обслуживания; наставничество; управление персоналом.

Keywords: non-monetary motivation; personnel training; labor productivity; public catering; quick service restaurants; mentoring; personnel management.

Введение

Предприятия общественного питания формата быстрого обслуживания (Quick Service Restaurant, QSR) функционируют в условиях высокой операционной плотности: короткое время обслуживания, стандартизированный продукт, большое число повторяемых операций и зависимость выручки от устойчивости качества сервиса. Поэтому производительность труда в QSR определяется не только техническим оснащением и фондом оплаты труда, но и тем, насколько быстро сотрудник осваивает стандарты, насколько он вовлечен в выполнение процедур и насколько управленческая система снижает вероятность ошибок на смене.

В современной экономической литературе производительность труда рассматривается как результат совокупного влияния технологических, организационных и социальных факторов. А.А. Гершанок связывает рост производительности с сочетанием технических и организационных изменений [1, с. 47-51], а В.И. Шарин и М.И. Плутова подчеркивают самостоятельное значение социальных факторов труда [11, с. 18]. Для предприятий быстрого обслуживания эта логика особенно важна: линейный персонал непосредственно влияет на скорость обслуживания, санитарную безопасность, соблюдение рецептур, средний чек и повторные покупки.

Возможности исключительно денежного стимулирования в малом ресторанном бизнесе ограничены высокой долей переменных затрат, кадровым дефицитом и конкуренцией за линейный персонал. Поэтому управленческий интерес смещается к немонетарным инструментам: обучению, наставничеству, признанию, обратной связи, карьерным маршрутам, геймификации и вовлечению сотрудников в улучшение процессов. Актуальность темы состоит в необходимости рассматривать эти инструменты не как разрозненные «мягкие» практики, а как элемент производственной системы, влияющий на измеримые показатели смены.

Цель исследования

Цель исследования состоит в обосновании роли немонетарных инструментов мотивации и

обучения персонала на предприятиях общественного питания формата быстрого обслуживания как фактора повышения производительности труда.

Для достижения цели решаются задачи: уточнить специфику производительности труда в QSR; систематизировать немонетарные инструменты мотивации и обучения; выявить механизмы их влияния на операционные показатели; предложить модель интеграции мотивации, обучения и контроля в единый управленческий контур.

Материал и методы исследования

Информационную базу исследования составили научные публикации 2022-2025 гг., размещенные в открытом доступе, преимущественно на платформе CyberLeninka и сайтах научных журналов. В список литературы включены 11 источников по проблематике мотивации, обучения, производительности труда и управления персоналом в общественном питании. Практико-ориентированные публикации Д.А. Ершова и материал К. Клепчи использованы ограниченно - как иллюстрации управленческих решений в сфере быстрого обслуживания [2; 4].

Методология исследования включает системный анализ, структурно-функциональный анализ, сравнительный анализ научных подходов к мотивации и развитию персонала, логическое моделирование, а также экспертно-аналитическую интерпретацию для ранжирования инструментов по ожидаемому вкладу в производительность труда. Исследование имеет теоретико-прикладной характер и предлагает модель, пригодную для последующей апробации на данных конкретной сети QSR.

Результаты исследования и их обсуждение

Специфика производительности труда на предприятиях быстрого обслуживания заключается в том, что экономический результат создается устойчивым повторением множества простых действий в ограниченном времени. Для такого формата производительность целесообразно понимать шире, чем выручку на одного работника. Она включает количество обработанных заказов за единицу времени, среднее время обслуживания, долю ошибок, скорость включения новичка в

смену, соблюдение технологических карт и способность команды сохранять стандарт в часы пик.

В научной литературе подчеркивается связь между системой мотивации и результатами деятельности персонала. Е.В. Зверева рассматривает мотивацию как инструмент, который должен быть связан с оценкой результатов труда [3, с. 149-152]. В.С. Кудряшов и Б.А. Степанов обращают внимание на методический характер нематериальной мотивации: она должна включать признание, развитие, участие и обратную связь [6]. И.В. Наумчев связывает нематериальные стимулы с удержанием работников и снижением текучести [8, с. 64-70].

Для QSR значение немонетарных инструментов усиливается по трем причинам: новичок должен быстро освоить стандарт; персонал работает в условиях эмоциональной и физической нагрузки; высокая текучесть превращает обучение в постоянный процесс. Исследования по предприятиям быстрого обслуживания показывают, что привлечение и удержание сотрудников требуют учета мотивирующих факторов и условий труда [7, с. 5361-5382]. В общественном питании инновации в управлении персоналом включают цифровые и организационные решения, групповые форматы отбора и элементы геймификации [10, с. 20-30].

Таблица 1.

Немонетарные инструменты и механизм их влияния на производительность труда в QSR

Инструмент	Управленческое содержание	Канал влияния на производительность	Измеримые показатели
Наставничество	Закрепление новичка за опытным сотрудником, обучение в реальной смене	Сокращение периода адаптации и числа ошибок	Время выхода на смену; доля ошибок новичков
Микрообучение	Короткие модули по операциям, рецептурам и сервису	Быстрое закрепление навыков без отрыва от работы	Результаты тестов; скорость операций
Признание результата	Фиксация достижений, благодарность, рейтинг смен	Рост вовлеченности и закрепление нужного поведения	Соблюдение стандартов; отсутствие опозданий
Обратная связь	Короткие разборы смены и типовых ошибок	Снижение повторных дефектов	Возвраты; жалобы; несоответствия
Карьерные маршруты	Траектория от стажера к старшему смены	Удержание результативных сотрудников	Текучесть; внутренние назначения

Источник: составлено автором на основе [3; 6; 7; 8; 10].

Представленная систематизация показывает, что немонетарные инструменты не заменяют заработную плату, а уменьшают скрытые организационные потери: недостаток навыков, повторяемые ошибки, слабую вовлеченность и текучесть. Особое место занимает обучение персонала. Ю.С. Коноплина рассматривает образовательные возможности как инструмент мотивации [5, с. 156-160], а И.А. Полякова и А.В.

Клопова показывают взаимосвязь обучения персонала и производительности труда на предприятиях пищевой промышленности [9]. Для QSR этот вывод применим с учетом сервисной специфики: квалификация выражается не только в технологическом знании, но и в скорости, точности и стандартизированном поведении в контакте с гостем.

Таблица 2.

Логика влияния немонетарной мотивации и обучения на производительность труда в QSR

Кадровая проблема: текучесть, ошибки, медленная адаптация	→	Немонетарные инструменты: наставничество, признание, обратная связь	→	Обучение: микроуроки, чек-листы, практика в смене	→	Результат: рост скорости, качества и устойчивости смены
---	---	---	---	---	---	---

Схема в таблице 2 отражает принципиальную зависимость: производительность повышается не за счет формального наличия мотивационных мероприятий, а за счет их включения в повседневный операционный цикл. Если признание не связано со стандартами, оно остается эмоциональным жестом; если обучение не связано с показателями смены, оно превращается в

инструктаж ради отчетности; если обратная связь не приводит к изменению действия, она воспринимается как критика.

Практико-ориентированные публикации Д.А. Ершова иллюстрируют этот тезис применительно к малому и сетевому общепиту. В материале о системе контроля качества подчеркивается роль стандартизации, наставничества, цифровых чек-

листов, обучения и вовлечения персонала [2]. В интервью о фастфуде отмечается, что масштабируемость управленческого решения должна оцениваться не только технически, но и с точки зрения компетенций персонала [4].

Для сопоставления инструментов использована условная экспертно-аналитическая шкала от 1,0 до 5,0. Оценка носит модельный характер и предназначена для управленческой ориентации, а не для замены статистической апробации.

Таблица 3

Модельная оценка вклада немонетарных инструментов в производительность труда

Инструмент	Оценка	Графическое представление
Наставничество	4.8	● ● ● ● ●
Микрообучение	4.6	● ● ● ● ●
Обратная связь	4.4	● ● ● ● ○
Признание результата	4.2	● ● ● ● ○
Карьерные маршруты	4.0	● ● ● ● ○
Геймификация стандартов	3.7	● ● ● ○ ○

Источник: составлено автором на основе сравнительного анализа [5; 6; 7; 8; 9; 10].

Из таблицы 3 следует, что наибольший ожидаемый эффект для предприятий быстрого обслуживания имеют наставничество и микрообучение. Это объясняется коротким циклом операций и высокой значимостью первых недель

работы сотрудника. Регулярная обратная связь и признание результата имеют иной механизм влияния: они не обучают операции напрямую, но закрепляют нужное поведение и снижают вероятность возврата к неэффективным практикам.

Таблица 4.

Управленческие контуры интеграции мотивации и обучения

Контур управления	Основной инструмент	Первичный эффект	Показатель контроля	Ожидаемый результат
Адаптация	Наставник, карта стажировки	Снижение неопределенности	Дни до смены	Быстрый ввод
Навык	Микроуроки, тесты	Рост точности	Ошибки	Стабильный стандарт
Вовлечение	Признание, участие	Закрепление поведения	Оценка смены	Снижение текучести
Контроль	Разбор смены, чек-листы	Раннее выявление	Отклонения	Сокращение потерь
Развитие	Карьерный маршрут	Кадровый резерв	Назначения	Устойчивость команды

Источник: составлено автором.

Таблица 4 показывает, что немонетарная мотивация и обучение должны проектироваться не по принципу количества мероприятий, а по принципу соответствия конкретному управленческому контуру. Если проблема состоит в текучести новичков, приоритет получают адаптация и наставничество; если ключевая проблема - ошибки в заказах, важнее микрообучение и разбор дефектов; если предприятие сталкивается с нехваткой старших смены, акцент переносится на карьерные маршруты.

С точки зрения экономики предприятия наиболее важным является переход от затратной логики к инвестиционной. Наставничество требует времени опытных сотрудников, микрообучение - разработки материалов, обратная связь - управленческой дисциплины. Однако эти затраты могут окупаться через снижение текучести, сокращение ошибок, более быстрый ввод новичков, уменьшение нагрузки на управляющего и рост скорости обслуживания.

Предлагаемая система оценки может включать четыре группы показателей: адаптационные (срок

выхода новичка на смену, первичное тестирование); операционные (скорость обслуживания, количество заказов на сотрудника за час, доля возвратов и жалоб); кадровые (текучесть, средний стаж, внутренние назначения); социально-управленческие (регулярность обратной связи, участие сотрудников в улучшениях, оценка атмосферы смены). Такой подход согласуется с выводами о социальных факторах производительности труда [11, с. 18].

Практическая значимость модели заключается в том, что она может быть внедрена без крупных капитальных затрат. Для малого предприятия общественного питания достаточно разработать карту стажировки, перечень ключевых операций, короткие обучающие модули, правила наставничества, еженедельный разбор смены и прозрачные критерии перехода сотрудника на следующий уровень ответственности. Нематериальная мотивация работает только тогда, когда сотрудник видит связь между своим усилием, признанием и изменением собственного положения в организации.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что немонетарные инструменты мотивации и обучения персонала на предприятиях общественного питания формата быстрого обслуживания являются значимым фактором повышения производительности труда. Их влияние проявляется через сокращение периода адаптации, снижение числа ошибок, закрепление стандартов сервиса, уменьшение текучести и развитие внутреннего кадрового резерва.

Наиболее результативными для QSR являются инструменты, непосредственно связанные с рабочей сменой: наставничество, микрообучение, регулярная обратная связь, признание конкретных результатов, карьерные маршруты и участие сотрудников в улучшении процессов. Эти инструменты не отменяют материального стимулирования, но позволяют повысить отдачу от фонда оплаты труда за счет уменьшения организационных потерь и повышения устойчивости операционной модели.

Научная новизна статьи состоит в представлении немонетарной мотивации и обучения не как самостоятельных кадровых практик, а как интегрированного управленческого контура, влияющего на производительность труда через адаптацию, навык, вовлеченность, контроль и развитие. Перспективным направлением дальнейших исследований является эмпирическая апробация предложенной модели на данных конкретных предприятий быстрого обслуживания.

Список литературы

1. Гершанок А.А. Современные возможности и перспективы повышения производительности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7(101). С. 47–51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vozmozhnosti-i-perspektivy-povysheniya-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения: 20.05.2026). [Gershanok A.A. Modern opportunities and prospects for increasing labor productivity. Economy and Business: Theory and Practice, 2023, no. 7(101), pp. 47–51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vozmozhnosti-i-perspektivy-povysheniya-proizvoditelnosti-truda> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)] DOI: 10.24412/2411-0450-2023-7-47-51.
2. Ершов Д.А. Стандарты качества в общепите: как создать систему контроля, работающую без постоянного надзора [Электронный ресурс] // Реальное время. 2023. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/323103-kak-sozdat-sistemu-kontrolya-rabotayuschuyu-bez-postoyannogo-nadzora> (дата обращения: 20.05.2026). [Ershov D.A. Quality standards in public catering: how to create a control system that works without constant supervision [Electronic resource]. Realnoe Vremya, 2023. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/323103-kak-sozdat-sistemu-kontrolya-rabotayuschuyu-bez-postoyannogo-nadzora> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)]
3. Зверева Е.В. Формирование системы мотивации труда и оценка результатов деятельности персонала предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 6-3. С. 149–152. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-motivatsii-truda-i-otsenka-rezultatov-deyatelnosti-personala-predpriyatiya> (дата обращения: 20.05.2026). [Zvereva E.V. Formation of a labor motivation system and assessment of enterprise personnel performance. International Journal of Humanities and Natural Sciences, 2022, no. 6-3, pp. 149–152. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-motivatsii-truda-i-otsenka-rezultatov-deyatelnosti-personala-predpriyatiya> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)]
4. Клепча К. Член жюри «Эры инноваций» поделился экспертным взглядом на сферу фастфуда [Электронный ресурс] // Рамблер/финансы. 2024. URL: <https://finance.rambler.ru/business/53830440-chlen-zhyuri-ery-innovatsiy-podelilsya-ekspertnym-vzglyadom-na-sferu-fastfuda/> (дата обращения: 20.05.2026). [Klepcha K. A jury member of “The Era of Innovations” shared an expert view on the fast food sector [Electronic resource]. Rambler/Finance, 2024. URL: <https://finance.rambler.ru/business/53830440-chlen-zhyuri-ery-innovatsiy-podelilsya-ekspertnym-vzglyadom-na-sferu-fastfuda/> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)]
5. Коноплина Ю.С. Образовательные возможности как инструмент мотивации персонала // Экономический вектор. 2024. С. 156–160. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnye-vozmozhnosti-kak-instrument-motivatsii-personala> (дата обращения: 20.05.2026). [Konoplina Yu.S. Educational opportunities as a tool for personnel motivation. Economic Vector, 2024, pp. 156–160. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnye-vozmozhnosti-kak-instrument-motivatsii-personala> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)]
6. Кудряшов В.С., Степанов Б.А. Методический инструментальный формирования и развития системы нематериальной мотивации труда сотрудников организации // Образование. Наука. Научные кадры. 2022. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskii-instrumentarii-formirovaniya-i-razvitiya-sistemy-nematerialnoy-motivatsii-truda-sotrudnikov-organizatsii> (дата обращения: 20.05.2026). [Kudryashov V.S., Stepanov B.A. Methodological tools for the formation and development of a system of non-material labor motivation of organization employees. Education. Science. Scientific Personnel, 2022, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskii-instrumentarii-formirovaniya-i-razvitiya-sistemy-nematerialnoy-motivatsii-truda-sotrudnikov-organizatsii> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)]
7. Махнюк П.А., Доленко М.Г. Проект по привлечению и удержанию сотрудников предприятий быстрого обслуживания // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 9. С.

5361–5382. URL: <https://leconomic.ru/lib/121573> (дата обращения: 20.05.2026). [Makhniuk P.A., Dolenko M.G. A project for attracting and retaining employees of quick service enterprises. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 2024, vol. 14, no. 9, pp. 5361–5382. URL: <https://leconomic.ru/lib/121573> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)] DOI: 10.18334/epp.14.9.121573.

8. Наумчев И.В. Нематериальные стимулы и мотивация работников предприятий в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13. № 6. С. 64–70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnye-stimuly-i-motivatsiya-rabotnikov-predpriyatiy-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 20.05.2026). [Naumchev I.V. Non-material incentives and motivation of enterprise employees in modern conditions. Personnel and Intellectual Resources Management in Russia, 2024, vol. 13, no. 6, pp. 64–70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnye-stimuly-i-motivatsiya-rabotnikov-predpriyatiy-v-sovremennyh-usloviyah> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)] DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-64-70.

9. Полякова И.А., Клопова А.В. Взаимосвязь обучения персонала и производительности труда на предприятиях пищевой промышленности // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-obucheniya-personala-i-proizvoditelnosti-truda-na-predpriyatiyah-pischevoy-promyshlennosti> (дата обращения: 20.05.2026). [Polyakova I.A., Klopova A.V. The relationship between personnel training and labor productivity at food industry enterprises. International Journal of Humanities and Natural

Sciences, 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-obucheniya-personala-i-proizvoditelnosti-truda-na-predpriyatiyah-pischevoy-promyshlennosti> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)]

10. Филатов В.В., Женжебир В.Н., Кудрявцев В.В., Бузулукская М.В. Применение инноваций в управлении мотивацией и технологиях набора и отбора персонала предприятий общественного питания // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 3. С. 20–30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-innovatsiy-v-upravlenii-motivatsiy-i-tehnologiyah-nabora-i-otbora-personala-predpriyatiy-obshchestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 20.05.2026). [Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Kudryavtsev V.V., Buzulutsкая M.V. Application of innovations in motivation management and technologies for recruitment and selection of personnel at public catering enterprises. Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts, 2024, no. 3, pp. 20–30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-innovatsiy-v-upravlenii-motivatsiy-i-tehnologiyah-nabora-i-otbora-personala-predpriyatiy-obshchestvennogo-pitaniya> (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)] DOI: 10.47576/2949-1894.2024.3.3.002.

11. Шарин В.И., Плутова М.И. Социальные факторы производительности труда // Human Progress. 2023. Т. 9. № 1. С. 18. URL: https://progress-human.com/images/2023/Tom9_1/Sharin.pdf (дата обращения: 20.05.2026). [Sharin V.I., Plutova M.I. Social factors of labor productivity. Human Progress, 2023, vol. 9, no. 1, p. 18. URL: https://progress-human.com/images/2023/Tom9_1/Sharin.pdf (accessed: 20.05.2026). (In Russ.)] DOI: 10.34709/IM.191.18.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ДИАГНОСТИКЕ ОТРАСЛЕВЫХ И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СДВИГОВ В СТРУКТУРЕ АПК

Мирсаидов А.Б.

*д.э.н., профессор, зав. отдел экономической теории и институциональных исследований
Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистан*

Дустзода Мустафо Хафиз

*к.э.н., доцент, кафедрой налогов и налогообложения, Бохтарский государственный университет
им. Носира Хусрава*

DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2026.2.134.2274

В статье рассматриваются методические вопросы диагностики (анализа и оценки) структурных сдвигов, изменений в отраслевой и территориальной структуре агропромышленно-комплексного региона, в условиях развивающихся рыночных отношений и реализации в Республики Таджикистан курса ускоренной индустриализации отраслей экономики, в том числе отраслей аграрной экономики. Обоснован роль и значение системного подхода, определяющие методологическую основу выстраивания деятельности АПК. С целью осуществления анализа и оценки структурных сдвигов в АПК в рамках системно-структурного подхода предложено алгоритм осуществления диагностики, состоящий из логично последовательных этапов.

Ключевые слова. агропромышленная система, структура АПК, структурные изменения, структурных сдвигов, специализации и кооперации производства, индустриальная трансформация предприятий АПК.

Введение

В экономических системах регионов Республики Таджикистан агропромышленный комплекс занимает ведущее положение, который

определяет природу индустриально-аграрного типа экономики страны. Исследование агропромышленная система региона имеет стратегическое значение. Поскольку его результат

предоставляет возможности органам государственной власти решить ряд социально-экономических проблем, прежде всего проблемы продовольственной безопасности регионов и страны.

В процессе исторического развития и размещение производительных сил в зависимости от природных и социально-экономических условий формировался территориальный разделение труда и своеобразный агропромышленный комплекс. В условиях рыночной трансформации компонентов производительных сил изменяется подходы к исследованию экономики АПК регионов. Рыночные преобразование агропромышленных систем оказывал содействие в отраслевой и территориальной структуре региональных АПК. Однако, вопросы структурных сдвигов в АПК региона получило недостаточное изучение в отечественной аграрной экономической науки. В отечественной экономической литературе не обращено внимание на выявления отраслевых и территориальных сдвигов экономики АПК, определение оптимальное пропорций в развитии всей системы АПК, что обуславливал недостаточно проработанности концептуальные и теоретические основы обеспечения равномерное социально-экономическое развитие экономики регионов страны и его агропромышленной системы. Поэтому актуализируется исследование АПК как системы, анализа и оценки структурных сдвигов в нем, изменений в отраслевой и территориальной структуре, тем самым выявит тенденций формирования оптимальной структуры в условиях развивающийся рыночных отношений и реализации в стране курса ускоренной индустриализации отраслей экономики, в том числе отраслей аграрной экономики.

Методы исследования.

Обобщение публикаций в экономические литературы посвященному исследованию вопросов структурных сдвигов показывает, что наиболее приемлемый является использование системного подхода. В действительности в современном этапе развития экономических систем, в том агропромышленных систем, назрела необходимости использования отношения,

связанные с реализации системообразующих проектов, к которым относятся АПК. Системный подход определяет траектории методологическую основу выстраивания деятельности АПК, поскольку данный подход, позволяет более объективнее представлять рассматриваемые явления и процессы. «Системный подход (системный метод) применяется не только как метод решения научно-практических задач, но также и как метод постановки этих задач. Использование системного подхода позволяет повысить эффективность управления агропродовольственными системами»³. Таким образом, в рамках данного методологического подход АПК рассматривается как целостную систему, который состоит из совокупности взаимодействующих компонентов, позволяющий анализировать региональная агропромышленная система в контексте учета параметров внутренней организации и их трансформации под влиянием изменений условий внешней среды. Данный подход позволяет выявлению внутренней структуры АПК и определении его расположения в системе более высокого порядка – в экономики региона и народно-хозяйственном комплекса в целом.

Результаты и обсуждение

Переход страны на новый этап развития – переход от аграрно-индустриального к индустриально-аграрному типу экономик сопровождается влиянием новых условий и факторов на развитие АПК. В современных условиях происходит новый этап трансформации и развитие отношений права собственности и соответственно развитие различных организационно-правовых форм хозяйствования, новые формы интеграционные агропромышленные объединения (кооперации, агрокластеры различного типа и т.д.) в агропромышленной системе регионов страны. В рамках реализации в республике политики импортозамещения активизируется процесс вовлечение субъектов АПК во внешнеэкономическую деятельность. Основные факторы, влияющие на формирования и развитие региональных агропромышленных систем приведено в таблица 1.

³ Полянская Н.М. Системно-структурный подход к управлению агропродовольственными системами / Н.М. Полянская, О.Б. Ямбаева. — DOI 10.17150/2411-

6262.2025.16(3).1177-1190. — EDN COKNWS // Baikal Research Journal. — 2025. — Т. 16, № 3. — С. 1177–1190. с. 1178

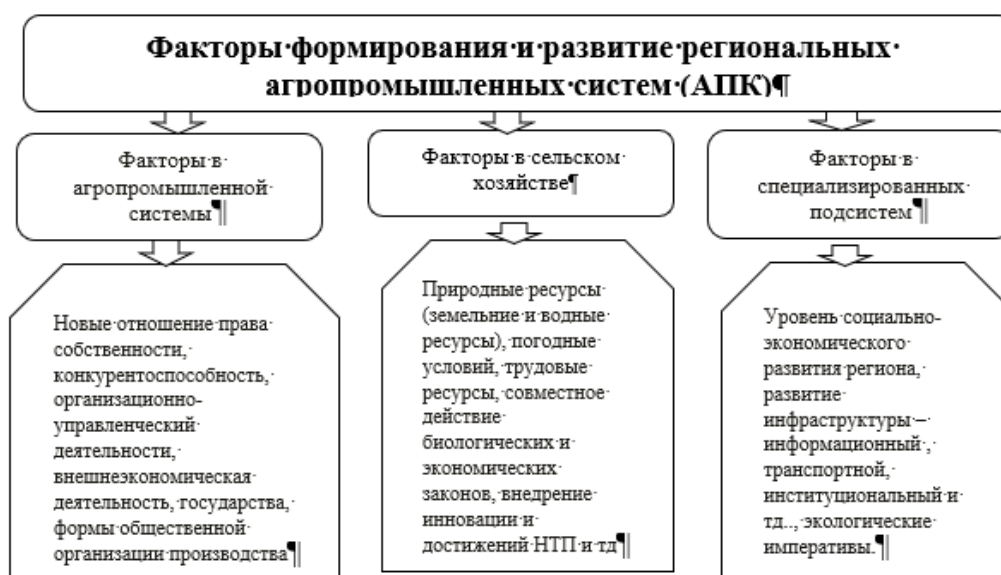


Рис. 1. Факторы, оказывающие на формирования и развитие региональных агропромышленных систем (АПК)⁴

Следует отметить, что пространственное строение — морфологическая структура экономических систем является важным свойством и атрибутом системы. В рамках институциональной парадигмы агропромышленная система состоит из совокупности экономически-хозяйственных взаимоотношениях, упорядоченный адекватными институциональными структурами (норм и правилами), которые организует непрерывный воспроизводственный процесс (производства, распределение, обмена и потребления продуктов). Отдельная группа участников в каждом стать воспроизводственного процессе выступает как конкретное институциональное звено системы,

которые в своем координации построит целостность, систему. Продовольственная и сельскохозяйственная организация (FAO) также АПК рассматривает как систему «весь спектр участников и их взаимосвязанные виды деятельности по созданию добавленной стоимости в первичном производстве продовольственных и непродовольственных сельскохозяйственных продуктов, а также все виды деятельности, относящиеся к хранению, сбору, послеуборочной обработке, транспортировке, переработке, распределению, сбыту, утилизации потреблению продуктов питания, включая продукты несельскохозяйственного происхождения»⁵.

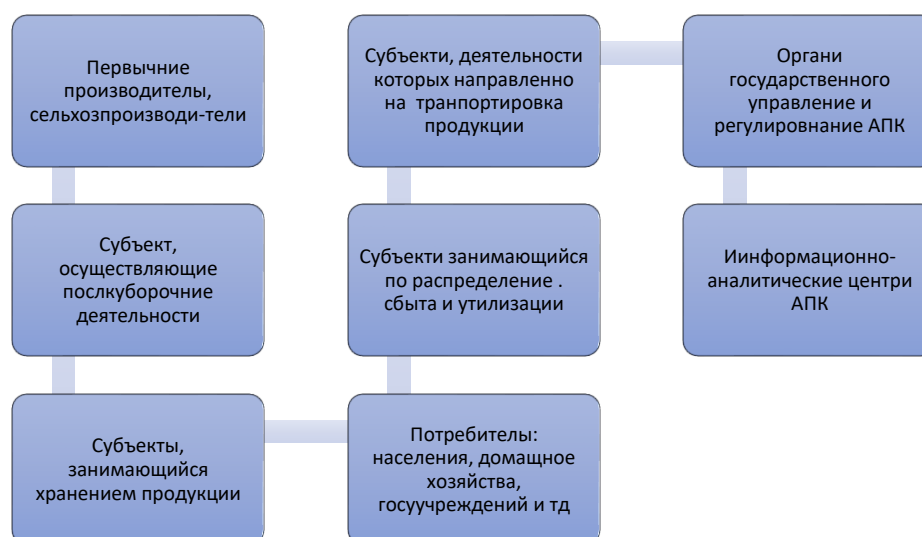


Рисунок 2. Институциональная структура региональная агропромышленная система

^{1.4} Инякина Е.Е. Методические вопросы исследования отраслевых и территориальных сдвигов в структуре агропромышленного комплекса региона// Вестник ТГУ, выпуск 7 (63), 2008, с 219-223, с.220

⁵⁵ Доклад FAO - Положение дел в области продовольствия и сельского хозяйства – 2022: автоматизация сельского хозяйства как инструмент преобразования агропродовольственных систем - <https://www.fao.org/newsroom/detail/FAO-state-of-food-and-agriculture--SOFA-2022-automation-agrifood-systems/ru>

В рамках данного определения можно выделить группы основных субъектов-участников агропромышленной системы региона или институциональную структуру АПК. Следует отметить, что субъекты, выполняющая функция координирует деятельность всех подсистем или участников, агропромышленной системы, имеет определяющая положения. (см. рис. 2.)

В агропромышленной системе функционирует группы субъектов участников, обладающий, определенной определённый уровень свободы и собственными целями, как конкретный элемент генеральной цели в рамках формирования цепочки валовой добавленной стоимости. Эффективности их деятельности и функционирование агропромышленной системы в целом зависит от качества взаимоотношений или коммуникаций между субъектами участниками и уровня реализации их функций. В агропромышленные системы страны функционируют множества автономные разнородные субъекты, координации и системное их взаимодействие построено на базе действие рыночные институты-механизмы саморегирования и институтов государственных регуляторов. Как свидетельствует, данных таблицы 1 в 2023 в сфере сельскохозяйственного производства агропромышленной системы страны функционировали 181,4 единиц различных, что увеличилось по сравнению с 2018 годом на 3044 единицы. Более 97% всех функционирующих организаций, который составляет 176524 ед. является индивидуальные дехканские хозяйства. Их число увеличилось по сравнению с 2018 г. на

3856 единиц. Это свидетельствует с одной стороны, как положительная тенденция в направлении развития отношений собственности, конкретно активизации работы института права собственности на ресурсы производства, свободное агропредпринимательства и повышение уровня чувства хозяйственной ответственности. С другой стороны данная тенденция говорит о «наличии критических проблем, связанных с раздробленностью хозяйств и мелко товарностью производителей сельскохозяйственной продукции, что соответствует неадекватному современному типу системного развития»⁶. В Программе развития агропродовольственной системы и устойчивого сельского хозяйства на период до 2030 года (утвержденный постановлением Правительства Республики Таджикистан от "1" марта 2023 года, №54), отмечено, также одним из проблем на пути развития АПК является «сохраняющаяся раздробленность хозяйств и мелко товарность производителей сельскохозяйственной продукции, которая не позволяет последним участвовать в формировании цепочек добавленной стоимости и получать высокие доходы от производства. Дехканские хозяйства как наиболее распространенный тип сельскохозяйственных предприятий по отдельности имеют неустойчивые объемы производства, повышенные затраты на закупку производственных средств, минимальный опыт в маркетинге и реализации продукции. Из общего количества дехканских фермерских хозяйств на кооперативы приходится 2 процента».⁷

Таблица 1.

Число всех видов сельскохозяйственных организаций и предприятий промышленной переработки аграрной продукции

Показатели	2018	2020	2024	2024 к 2018,%
Число всех видов сельскохозяйственных организаций	178400	183926	181444	101,7
в том числе:				
госхозы	147	159	158	107,5
ассоциации дехканских хозяйств и водопользователей	120	59	59	-50,8
коллективные и кооперативные хозяйства	4622	3867	3641	-21,2
ООО и акционерные общества	222	276	414	186,5
вспомогательные хозяйства	621	560	598	-3,7
индивидуальные дехканские хозяйства	172668	179005	176524	102,2
индивидуальные предприниматели, занимающиеся сельским хозяйством	63	-	50	-20,6
Обрабатывающая промышленность	3286	3586	5058	153,9
в том числе:				
производство пищевых продуктов, включая напитки и табак	468	501	795	169,9
текстильное и швейное производство	390	397	484	124,1
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	20	20	27	135

135

2.⁶ Мирсаидов А.Б. Собирзода Ш. С. Концептуальные основы современного этапа реформирования агропромышленной системы и его инвестиционного сектора// Экономика Таджикистан, № 2. 2025 с. 251-269 ISSN 2310-3957

3.⁷ Программе развития агропродовольственной системы и устойчивого сельского хозяйства на период до 2030 года, с. 3-4

Источник: Сельское хозяйство в Республике Таджикистан. Статистический сборник - Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2025, с.336-343; Промышленность Республики Таджикистан - Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2025, с.19-20

Тенденции роста численности госхозов от 147 до 158 единиц, а также увеличение численности ООО и акционерные обществ (186,5%) является положительная тенденция в агропромышленной систем. Эти типы хозяйства имеет широкое возможности в концентрации и эффективное использование ресурсов для инновационного инвестирования, что позволяет достижение высокого уровня системного развития, индикаторам которого выступает синергетический эффективности АПК. Негативным, на наш взгляд, является В анализируемый период уменьшилось числа ассоциаций дехканских хозяйств и водопользователей (-50,8%), а также коллективных и кооперативных хозяйств (-21,2%), что эти тенденции имеет негативные свойства, проявляется феномены «центробежной силы», который происходило в результате обострение противоречий интересов участников ассоциаций и кооперативов. В 2024 г. наблюдается, также число вспомогательных хозяйств и индивидуальных предпринимателей в сельской экономики и в отраслях сельского хозяйства. Данная негативная тенденция свидетельствует об низким уровнем качества институциональной структуры сельской экономики, сопровождающий высокий уровень транзакционных издержек, который его величина превышает объем приобретаемых доходов от таких типов деятельности.

В сфере промышленной переработки продукции сельского хозяйства занимает многочисленное промышленные предприятия, которые выступает субъектов-участников агропромышленных формирований. Число предприятий, занимающихся производством пищевых продуктов в республике, составлял 795 единиц, что по сравнению с 2018 г. увеличилось более чем на 69,9%, количества предприятий текстильного и швейного производства, также увеличилась на 24,1%, предприятий, производящих кожу, изделий из кожи и обувь увеличилось 35%. Однако, следует отметить, что наблюдается недостаточное использование производственных мощности предприятий перерабатывающий промышленности, не достигается выше 65%. Другими словами, наблюдается опережающий темп роста численности, перерабатывающий предприятий, без учета ресурсное обеспечение со стороны отечественных сельскохозяйственных предприятий (аграрным сырьём).

Следовательно, в условиях реализации курса индустриализации отраслей экономики, в том числе АПК важной составной частью механизма аграрной реформы должно стать скоординированные изменения статуса фермеров и положения других предприятий агропромышленной системы в рамках новых интегрированных объединений, который базируется на квазиинтеграционных подходах. В

результате развитие интегрированных процессов формируется условия для пропорционального развития подсистем, субъектов-участников АПК, базирующийся на сочетание интересов, мотивов и стимул. Поскольку в рациональном и справедливом интеграционных форм снижается уровня экономического давления отдельных субъектов-монополистов, партнеров в процессе формировании цепочки добавленной стоимости. В то же время активизируется адаптации субъектов-участников агропромышленных систем к бистроменяющийся условий внешней среды, меняющимся климатическим условиям, повышается уровень доступа к всяким ресурсам, в том числе доступа к управленческими решениями и ид.

В системе институциональное преобразование и реформы АПК страны и его регионах в качестве институциональной базы должно стать принятие мер по реализации Закона Республики Таджикистан “О государственной поддержке отраслей агропромышленного комплекса Республики Таджикистан” (от 15 декабря 2021 года, №597). В данном законе главное внимание уделено на решение проблемы финансового обеспечения и финансового оздоровления субъектов агропромышленной системы всех уровней. Установлено субсидиальные основы и траектории осуществление дальнейших реформ и корректировки аграрной политики государства, а также конкретизирован механизмы государственной поддержки и регулирования АПК, основанный на программно-целевой подход.

Для совершенствования механизмы государственного регулирования АПК и поиска новых механизмов стимулирование их для перехода на новый организационно-технологический тип, адекватному современному уровня индустриального развития, требуется использование системно-структурного подхода к анализу структурных сдвигов в агропромышленных систем.

Данный подход требует исследования взаимосвязей всех компонентов агропромышленной системы:

- исследование отраслевых и территориальных сдвигов;
- осуществление аналитической работы с индикаторами деятельности отраслей АПК в динамике;
- осуществление сравнительный анализ количественных показателей, оценивающий качественные стороны сдвигов развития АПК, например в условиях инновационно-индустриальное развитие и активизации экспортноориентированной деятельности их предприятий и т.д. ;
- выявление резервы и перспективы развития и т.д.

Таким образом, современная агропромышленная система представляет собой сложной производственно-территориальной системой инновационно-индустриального типа, который состоит совокупность специализированных индустриальных и инновационных хозяйствующих субъектов, занимающихся производством, распределением, сбыта и потреблением продукции аграрного

происхождения. Агропромышленный комплекс выступает как устойчивая и ключевая подсистема экономической системы региона или народнохозяйственного комплекса региона. С целью детального анализа и оценки в рамках системно структурного подхода необходимо установить алгоритм осуществления диагностики, который состоит из следующих последовательных этапов. (рисунок 3.)



Рисунок 3. Алгоритм осуществление диагностики структурных сдвигов в АПК

Заключение

С целью диагностики состояние и тенденции структурных сдвигов в АПК прежде всего необходимо вычленил его как целостная система со имеющийся сложившимися связями из территориального хозяйственного комплекса. Агропромышленных комплекс, как подобие многие межотраслевые комплексы, они формируется и развивается в определенной территории страны, использует все элементы производительных сил расположенный в конкретные территории (земля, капитал, трудовые, социально-институциональные ресурсы и т.д.). Поэтому необходимо исследовать взаимодействия всех субъектов, имеющих права на владение, распоряжения и использование ресурсов в территория, особенно взаимосвязей всех элементов данной входящий в АПК в рамках сложившийся институциональной системы в данном регионе.

Следует особо подчеркнуть, что фундаментальный рол в анализ структурных сдвигов в АПК играет исследование вопросы реструктуризации базового отрасль АПК - сельского хозяйства. Изучением состояние использование экономического потенциал сельскохозяйственных угодий как главный средства и предмета производства занимает центральное место. В данном случае земля рассматривается как экономическая категория, вокруг которого формируется совокупности экономических, социальных и экологических отношений, анализируется структурные сдвиги в системе землепользования в динамике. В условиях господства исключительная государственная монополия собственности на земли в республике главное внимание уделяется на исследование проявления новых форм отношений права собственности к использованию земель

сельскохозяйственного назначения, форм землепользования и хозяйствования и их долю в производстве валовой продукции сельского хозяйства. Другим словом, для установления роли различных категорий аграрных землепользователей анализируется структура валовой продукции сельскохозяйственной продукции, что позволяет оценить процесс трансформации отраслевой структуры сельского хозяйства, выявляется уровень специализации производства на основе анализа структуры

товарной продукции хозяйствующих субъектов в динамике. Определение факторы и условий, которые способствовали развитию конкретного направления производственной деятельности, и установит уровень их соответствие данной направления или специализация производства природным и современным экономическим условиям развития территорий, составляет основная задача анализа и оценки структурных сдвигов.

Евразийский Союз Ученых.

Серия: экономические и юридические науки

Ежемесячный научный журнал

№ 3 (134)/2026 Том 1

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Макаровский Денис Анатольевич

AuthorID: 559173

Заведующий кафедрой организационного управления Института прикладного анализа поведения и психолого-социальных технологий, практикующий психолог, специалист в сфере управления образованием.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

8. Минаев Валерий Владимирович

AuthorID: 493205

Российский государственный гуманитарный университет, кафедра мировой политики и международных отношений (общеуниверситетская) (Москва), доктор экономических наук

9. Попков Сергей Юрьевич

AuthorID: 750081

Всероссийский научно-исследовательский институт труда, Научно-исследовательский институт труда и социального страхования (Москва), доктор экономических наук

10. Тимофеев Станислав Владимирович

AuthorID: 450767

Российский государственный гуманитарный университет, юридический факультет, кафедра финансового права (Москва), доктор юридических наук

11. Васильев Кирилл Андреевич

AuthorID: 1095059

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Инженерно-строительный институт (Санкт-Петербург), кандидат экономических наук

12. Солянкина Любовь Николаевна

AuthorID: 652471

Российский государственный гуманитарный университет (Москва), кандидат экономических наук

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются. За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов. При перепечатке ссылка на журнал обязательна. Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Художник: Валегин Арсений Петрович
Верстка: Курпатова Ирина Александровна

Адрес редакции:

198320, Санкт-Петербург, Город Красное Село, ул. Геологическая, д. 44, к. 1, литера А

E-mail: info@euroasia-science.ru ;

www.euroasia-science.ru

Учредитель и издатель ООО «Логика+»

Тираж 1000 экз.