

научно-практический журнал

Современная

КОНКУРЕНЦИЯ

2025. Том 19. № 3

Май–Июнь

Сквозной номер выпуска – 105

Издается с января 2007 г. Периодичность издания – 6 раз в год.

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3

**Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Университет «Синергия»**

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований

Главный редактор

Рубин Юрий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»

Редколлегия (редакционный совет)

Авдашева Светлана Борисовна

доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента прикладной экономики НИУ ВШЭ

Клейнер Георгий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН)

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра конкурентной политики и экономики Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент, кафедра предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия», заместитель главного редактора

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор, кафедра банковского дела и монетарного регулирования Финансового университета при Правительстве РФ

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия»

Манев Иван

PhD, профессор кафедры менеджмента Университета Мейна, декан Колледжа бизнеса, государственной политики и здравоохранения (США)

Моррис Майкл

PhD, профессор, декан факультета предпринимательства Университета Оклахомы (США)

Осипенко Олег Валентинович

доктор экономических наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Центр корпоративной конфликтологии Университета «Синергия»

Осипов Владимир Сергеевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью МГУ имени М.В. Ломоносова

Платонова Елена Дмитриевна

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и менеджмента Института социально-гуманитарного образования Московского педагогического государственного университета

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор Высшей школы бизнес-инжиниринга Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

Смайлор Рэй

PhD, профессор кафедры инноваций и технологии Школы бизнеса им. Нили при Техасском христианском университете (США)

Хабаров Владимир Иванович

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организационного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия», заместитель главного редактора

Цыганов Андрей Геннадьевич

кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы России

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЗИ РАНХиГС

Шиндэхут Минзт

PhD, профессор кафедры предпринимательства Школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского университета (США)

Юданов Андрей Юрьевич

доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории, ординарный профессор Финансового университета при Правительстве РФ

Журнал «Современная конкуренция» индексируется в российских и зарубежных базах научной периодики: eLIBRARY (РИНЦ), ВИНИТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский университет «Синергия»»

Адрес редакции и издателя:
129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юрид.)
125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

E-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2025. Vol. 19. No. 3

May–June

ISSN 1993-7598 (Print)
ISSN 2687-0657 (Online)
DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3

Continuous issue – 105

Published since 2007. Periodicity: six times a year.

**Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)
Synergy University**

Editor-in-Chief

Yury Rubin

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Education, Head of Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University

Editorial Board

Svetlana Avdasheva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Applied Economics Department HSE University

Georgiy Kleiner

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Head of Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics Scientific Department, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

Irina Knyazeva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition and Economics Research, Siberian Institute of Management – Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Aleksandr Kovalenko

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Deputy Chief Editor

Yuriy Korobov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Banking and Monetary Regulation Department, Financial University under the Government of the Russian Federation

Vladimir Lednev

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Sports Management Department, Vice-President of Synergy University

Ivan Manev

PhD, Professor of Management Department at the University of Maine, Dean of the College of Business, Public Policy and Health (USA)

Michael Morris

PhD, Professor, Dean of the Faculty of Business at the University of Oklahoma (USA)

Oleg Osipenko

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Center for Corporate Conflictology, Synergy University

Vladimir Osipov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of World Economy and Foreign Economic Activity Administration Department, Lomonosov Moscow State University

Elena Platonova

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Economic Theory and Management Department, Institute of Social Studies and Humanities, Moscow Pedagogical State University

Sergey Svetunkov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Graduate School of Business Engineering, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Raymond Smilor

PhD, Professor of Innovation and Technology Business School at Texas Christian University (USA)

Vladimir Khabarov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of Organizational Management Department, Vice-President of Synergy University, Deputy Chief Editor

Andrey Tsyganov

Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher of Competition and Industrial Policy Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Deputy Head of FAS Russia

Andrey Shastitko

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Competition and Industrial Policy Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Director of Center for Research in Competition and Economic Regulation Studies IAER RANEPА

Minet Schindehutte

PhD, Professor of Business Management School at Syracuse University (USA)

Andrey Yudanov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Economic Theory Department, Professor in Ordinary of Finance University under the Government of the Russian Federation

The journal is included into the Russian and international scientific databases: eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences), Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University "Synergy"

Publisher address: 9/14 k. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia
Editorial office address: 80B, k. 3, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125315, Russia
Tel: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

E-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Synergy University

Содержание

Теория предпринимательства

Ю. Б. Рубин

Актуальные вопросы профессиональной стандартизации в системе
российского предпринимательства 5

Практика предпринимательства в конкурентной среде

П. Джукич, И. В. Князева, А. Е. Бойко

Процессы концентрации бизнеса в свете концепции ESG и эволюции целей
устойчивого развития 30

О. В. Осипенко

Бонусы члена совета директоров компании: парадоксы правоприменительной
практики 49

Отраслевая конкуренция

А. В. Корьтин, И. А. Соколов

Регулирование конкуренции в агропромышленном комплексе с помощью
механизмов налоговой политики 73

Цифровая трансформация бизнеса

О. В. Дорофеев, Н. А. Ребус, Н. Н. Люблинская, Е. В. Филимонова

Анализ применения искусственного интеллекта в ERP-системах: потенциал
и реальный опыт внедрения. 91

М. В. Курникова, Д. С. Егоров

Методика оценки зрелости бизнес-процессов: адаптивный подход для
проектно-изыскательской деятельности 107

А. И. Мелешкина, А. А. Моросанова

Регулирование договорных отношений в условиях омниканальности розничной
торговли продовольственными товарами 123

Contents

Entrepreneurship theory

Yu. Rubin

Current Issues of Professional Standardization in the Russian Entrepreneurship System . . . 5

Entrepreneurship practice in a competitive environment

P. Djukic, I. Knyazeva, A. Boyko

Business Concentration Processes in the Light of the ESG Concept and the Evolution of the Sustainable Development Goals 30

O. Osipenko

Bonuses of a Member of the Board of Directors of the Company: Paradoxes of Law Enforcement Practice 49

Industry-specific competition

A. Korytin, I. Sokolov

Regulation of Competition in the Agro-Industrial Complex Using Tax Policy Mechanisms 73

Digital business transformation

O. Dorofeev, N. Rebus, N. Lyublinskaya, E. Filimonova

Analysis of the Use of Artificial Intelligence in ERP Systems: Potential and Real-World Implementation Experience 91

M. Kurnikova, D. Egorov

Business Process Maturity Assessment Methodology: An Adaptive Approach for Project-Surveying Activities 107

A. Meleshkina, A. Morosanova

Regulation of Contractual Relations in the Context of Omnichannel Food Retail. 123

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-5-29

Актуальные вопросы профессиональной стандартизации в системе российского предпринимательства

Ю. Б. Рубин^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

**yubin@synergy.ru*

Аннотация. Цель статьи – актуализация проблематики укоренения профессиональной стандартизации в системе российского предпринимательства для целей обеспечения конкурентоспособности последней на современном этапе развития российской экономики. С опорой на функциональную теорию предпринимательства и представления о предпринимательстве как об особом виде профессиональной деятельности в системе разделения общественного труда, постепенно укореняющиеся в научном восприятии рассматриваемого феномена, автор систематизирует тематику анализа, последовательно останавливаясь на вопросах, вызывающих повышенный интерес в академическом и предпринимательском сообществах. К ним относятся терминологическая фиксация смысла и особенностей предмета предпринимательства как вида профессиональной деятельности; определение уникального места и значения предпринимательства в системе разделения общественного труда; рассмотрение ключевых особенностей предпринимательской занятости, не предусматривающей вступления субъектов предпринимательства в трудовые отношения с работодателями; исследование способов гармонизации базисных характеристик предпринимательства как вида профессиональной деятельности посредством стандартизации последнего; обоснование значимости принятия профессионального стандарта «Предприниматель» для повышения конкурентоспособности российской национальной экономики и российского образования в обстановке обострения конкуренции на глобальных рынках; выявление противоречий в нормативно-правовой базе, сужающих коридор возможностей принятия профессионального стандарта «Предприниматель», и определение направлений его последовательного расширения. Специальными объектами рассмотрения становятся трудовые функции предпринимателей в конкурентной среде, различия между профессиональным и непрофессиональным предпринимательством, многофункциональный и межотраслевой характер профессионального стандарта «Предприниматель», состав областей применения последнего посредством регламентации коммуникаций предпринимателей со своим окружением, отраслевая конкретизация квалификационных характеристик предпринимательства как вида профессиональной деятельности.

Ключевые слова: теория предпринимательства, предпринимательская деятельность, профессия предпринимателя, трудовые функции предпринимателя, профессиональный стандарт предпринимателя, нормативно-правовая база в сфере предпринимательства

Для цитирования: Рубин Ю. Б. Актуальные вопросы профессиональной стандартизации в системе российского предпринимательства // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 3. С. 5–29. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-5-29

Current Issues of Professional Standardization in the Russian Entrepreneurship System

Yu. Rubin^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

**yruhin@synergy.ru*

Abstract. The purpose of the article is to update the issues of rooting professional standardization in the Russian entrepreneurship system in order to ensure the competitiveness of the latter at the current stage of the development of the Russian economy. Based on the functional theory of entrepreneurship and ideas about entrepreneurship as a special type of professional activity in the system of division of social labor, which are gradually taking root in the scientific perception of the phenomenon under consideration, the author systematizes the topics of analysis, consistently focusing on issues of increased interest in the academic and business communities. These include the terminological fixation of the meaning and features of the subject of entrepreneurship as a type of professional activity; identification of the unique place and importance of entrepreneurship in the system of division of social labor; consideration of the key features of entrepreneurial employment, which does not provide for the entry of business entities into labor relations with employers; research of ways to harmonize the basic characteristics of entrepreneurship as a type of professional activity through standardization of the latter; substantiation of the importance of adopting the professional standard "Entrepreneur" for increasing the competitiveness of the Russian national economy and Russian education in an environment of increased competition in global markets; identification of contradictions in the regulatory framework that narrow the corridor of possibilities for adopting the professional standard "Entrepreneur" and identification of directions for its consistent expansion. The special objects of consideration are the labor functions of entrepreneurs in a competitive environment, the differences between professional and non-professional entrepreneurship, the multifunctional and intersectoral nature of the professional standard "Entrepreneur", the composition of the areas of application of the latter through the regulation of entrepreneurs' communications with their environment, the industry specification of the qualification characteristics of entrepreneurship as a type of professional activity.

Keywords: entrepreneurship theory, entrepreneurial activity, profession of an entrepreneur, labor functions of an entrepreneur, professional standards of an entrepreneur, regulatory framework in the field of entrepreneurship

For citation: Rubin Yu. Current Issues of Professional Standardization in the Russian Entrepreneurship System. *Sovremennaya konkurentsija*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.3, pp.5-29 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-5-29

Введение

Предпринимательская деятельность миллионов россиян была и остается одним из системообразующих

элементов и ключевых векторов технологического и социально-экономического развития российской экономики. Это подтверждено целью Национального проекта

«Эффективная и конкурентная экономика»: «Обеспечение устойчивого экономического развития, основанного на конкуренции, предпринимательстве, в том числе высокотехнологичном, и частной инициативе».

По состоянию на 10 мая 2025 г. число юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, ведущих свой бизнес, составляет в Российской Федерации 6 706 657. Из них 34% – юридические лица, 66% – индивидуальные предприниматели, действует 6 460 093 микропредприятий, 225 605 малых предприятий, 20 959 средних предприятий, более 12 млн граждан работают в статусе самозанятых¹. Только в столице каждый рабочий день регистрируется более 200 индивидуальных предпринимателей. Масштабные санкции, введенные в отношении Российской Федерации недружественными странами, были во многом смягчены результатами деятельности предпринимателей в разных отраслях российского народного хозяйства. Вместе с тем в настоящее время Россия проигрывает конкуренцию с США по показателю процентного соотношения количества субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) к численности населения. Так, в США 34,8 млн малых предприятий (99,9% всех предприятий в США) и 9,84 млн самозанятых соотносятся с 340 млн граждан страны²; в России 6,6 млн юридических лиц и индивидуальных предпринимателей – субъектов МСП и 11 млн самозанятых соотносятся со 146 млн граждан. Для преодоления отставания в объемах валового внутреннего продукта необходимо вдвое увеличить численность субъектов МСП.

¹ Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=&level=2&fo=&ssrf=> (дата обращения: 04.07.2025).

² How Many Small Businesses Are There in the US in 2024? // Oberlo. URL: <https://www.oberlo.com/statistics/number-of-small-business-in-the-us> (дата обращения: 04.07.2025).

Одной из предпосылок такого отставания является отсутствие признания предпринимательства видом трудовой деятельности российских граждан, уважаемым направлением их профессиональной самореализации. Широко распространены среди населения вульгарные, обывательские взгляды на содержание предпринимательства и деятельность предпринимателей. Доходы предпринимателей не признаются трудовыми, сами предприниматели – людьми труда, а лучшие из них – профессионалами в своей деятельности. Наблюдается также отсутствие равенства прав предпринимателей и субъектов других видов профессиональной деятельности в социальной сфере.

Наличие факторов, которые сдерживают формирование позитивных образов предпринимателей и предпринимательства в сознании россиян и не позволяют поставить предпринимательство вровень с другими видами профессиональной деятельности, делает проблему идентификации и описания предпринимательской деятельности предельно актуальной.

Среди других актуальных вопросов этот является в настоящее время, пожалуй, наиболее дискуссионным. Многие ответы на него не способны удовлетворить потребность в научном обосновании предпринимательства как достойного и уважаемого занятия. Действующие предприниматели в своей массе хотели бы гордиться смыслом и содержанием повседневного труда, не испытывая разочарования от непонимания выполняемой роли со стороны окружения, в крайней форме – от «окошмаривания бизнеса» со стороны силовых структур, против чего систематически решительно выступает Президент Российской Федерации.

Необходимо привести в соответствие и нормативную базу, регламентирующую предпринимательство в современной России, устранив очевидные и скрытые анахронизмы, затрудняющие формирование

реалистичной государственной социально-экономической политики, направляемой на развитие предпринимательства и балансирование прав и ответственности российских предпринимателей.

Чрезвычайно актуальной остается также необходимость формирования адекватной ментальности населения, в первую очередь молодежи, преодоление противоречий процесса вовлечения молодежи в профессиональную предпринимательскую деятельность на долговременной основе, реализация государственных программ «стартап как диплом» и «мой первый бизнес», а также укоренение позитивного восприятия занятия предпринимательством среди разных слоев населения.

Наконец, в отсутствие реалистичных образов предпринимательства и предпринимателей как субъектов трудовой профессиональной деятельности сложно формировать прозрачную систему высшего и среднего профессионального предпринимательского образования, систему бизнесоцентричной профессиональной ориентации молодежи, прежде всего школьников и студентов.

Целью статьи является рассмотрение актуальных вопросов профессиональной стандартизации в системе российского предпринимательства как направления укрепления конкурентоспособности последней на современном этапе развития российской экономики.

Задачи статьи включают:

- терминологически зафиксировать смысл и особенности предмета предпринимательства как вида профессиональной деятельности;
- определить значение предпринимательства в системе разделения общественного труда;
- рассмотреть ключевые особенности предпринимательской занятости;
- исследовать способы гармонизации базисных характеристик предпринимательства как вида профессиональной дея-

тельности посредством стандартизации последнего;

- обосновать значимость принятия профессионального стандарта «Предприниматель» для повышения конкурентоспособности российской национальной экономики и российского образования в обстановке обострения конкуренции на глобальных рынках;
- выявить противоречия в нормативно-правовой базе, сужающие коридор возможностей принятия профессионального стандарта «Предприниматель», и определить направления его последовательного расширения.

Обзор литературы

Несмотря на очевидную актуальность проблемы идентификации предпринимательства как вида профессиональной деятельности, в современной литературе она высвечивается крайне скромным числом научных публикаций. Автор впервые поднял данный вопрос в более ранних публикациях, обратив внимание на необходимость включения его в повестку научных исследований [1–4], также следует отметить последние публикации [5–7]. Однако во многих работах попытки осмысления содержания предпринимательства как вида человеческой деятельности вовсе не затрагивают темы профессионального предпринимательства, тем более профессиональной предпринимательской стандартизации.

Вместе с тем эта тема регулярно обсуждается на заседаниях Попечительского совета и Президиума Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России». В составе этого объединения в декабре 2024 г. была создана Рабочая группа по формированию функциональной модели профессии предпринимателя. Тема профессионального стандарта предпринимателя систематически поднимается во время

заседаний Рабочей группы по молодежному предпринимательству Министерства науки и высшего образования РФ.

23 января 2025 г. Президентом Российской Федерации было дано поручение Правительству РФ, Национальному совету по профессиональным квалификациям, «Опоре России» и Агентству стратегических инициатив по продвижению новых проектов «рассмотреть вопрос о принятии профессионального стандарта в сфере предпринимательской деятельности» (Протокол заседания Наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» от 23 января 2025 г. № 1, п. 14). В целях выполнения поручения Президента Российской Федерации Рабочая группа по разработке профессионального стандарта «Предприниматель» при Совете по профессиональным квалификациям финансового рынка разработала проект данного профессионального стандарта, узловые пункты которого будут рассмотрены нами в последующем изложении.

Особенности предмета предпринимательства как вида профессиональной деятельности

Наибольшую проблему в части укоренения конструктивных представлений о современном предпринимательстве представляет отсутствие определения специфических предметов и объектов профессиональной деятельности предпринимателей, предназначения предпринимательства в российской экономике, профессиональных интересов предпринимателей и перечня профессиональных функций, исполнение которых является исключительной компетенцией предпринимателей.

Отсутствие упорядоченных представлений о предпринимательстве выступает главной причиной несистемного подхода к идентификации данного вида професси-

ональной деятельности, что со своей стороны усугубляет терминологический хаос при выдвижении формулировок, необходимых для его дальнейшего описания. Не помогает и законодательная база. В современном российском законодательстве не встречается формализованного описания профессиональных функций предпринимателей, функционального содержания их деятельности, а также знаний и умений, необходимых им для выполнения данных функций. Нет также документов, которые содержали бы критериальные подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности и квалификации людей, ее осуществляющих.

Между тем, многовековая история человеческого общества явила глубокую укорененность представлений о предпринимательстве как о сугубо экономическом явлении, которое перманентно воспроизводится в различных хозяйственных формациях и, следовательно, имеет устойчивый характер в контексте исторического времени. Его исключительная устойчивость определяется востребованностью со стороны разнообразных социальных групп и всего социума как единого целого.

Природа социально-экономических запросов на предпринимательскую деятельность объясняется предназначением данного вида человеческой деятельности в сфере экономики. Во всех хозяйственных формациях, сменявших одна другую на разных поворотах предшествующей истории, предпринимательская деятельность была востребована в связи со своим уникальным предметом, а ее устойчивость опиралась на устойчивые запросы социума на деятельность по комплексному решению задач создания бизнес-проектов по производству и продаже товаров, выполнению работ, оказанию услуг потребителям, их текущему ведению, развитию и прекращению, а также сопутствующих задач по обустройству, поддержанию

рабочих мест, обеспечению занятости населения, формированию доходов бюджетов разных уровней.

Для гармоничного, сбалансированного и эффективного решения указанных задач в среде деятельности, которая всегда имеет конкурентный характер, предприниматели инициативно, с принятием на себя неизбежных рисков исполняют функции создания своего бизнеса, его полноценного текущего ведения, роста и качественного развития, а при необходимости и прекращения. Деятельность по выполнению данного функционала, неотделимого от самой сущности этой деятельности, включает систему действий, которые следует определить как предпринимательские по содержанию.

Ключевую смысловую нагрузку в укоренении рассматриваемых запросов на предпринимательство и предпринимателей несет понимание бизнеса и бизнес-проектов, осуществляемых предпринимателями как их исключительного достояния – предметом предпринимательства всегда является собственный монопроектный или мультипроектный бизнес предпринимателей. Последние выступают владельцами бизнеса и, следовательно, указанные запросы адресуются им не только как исполнителям своего дела, а обязательно как его собственникам.

Следует понимать, что глобальная и любая национальная экономика – не что иное как системная совокупность принадлежащих действующим предпринимателям бизнес-проектов, осуществляя которые после обязательной государственной регистрации их владельцы:

- концентрируют в своих руках предметы, объекты, ресурсы, технологии деятельности, способы и средства управления ею, в том числе планирование ее результатов, организацию, контроль и мотивацию всей совокупности предпринимаемых действий;
- участвуют в объединяемых общим замыслом бизнес-процессах и бизнес-ком-

муникациях с окружением, проявляя самостоятельность и инициативность – как ответ на запросы социума.

Значение предпринимательства как вида профессиональной деятельности в системе разделения общественного труда

Предпринимательская деятельность, занятию которой посвящают время и энергию миллионы людей во всем мире, всё еще, как отмечалось выше, не признается трудовой многими экспертами в России. Между тем, психологическая теория деятельности обычно, следуя традициям, заложенным А. Н. Леонтьевым (см., например, [8]), придерживается классификации видов деятельности, в составе которой выделяются трудовая, игровая, учебная деятельность (см., например, [9]). Данное понимание столь глубоко укоренено в современной психологической науке, что присутствует даже в различных психологических ликбезах для школьников и студенческих рефератах. Иногда данная классификация обогащается понятиями коммуникативной деятельности (общение), творческой деятельности, в которых фиксируются оттенки деятельности, обладающие уникальным содержанием. Вместе с тем, например, творческая деятельность подразделяется на перечисленную базисную триаду видов деятельности, причем творчество рассматривается как признак содержания трудовой, игровой или учебной деятельности соответственно.

Отметим, что в рамках психологической теории деятельности трудовая деятельность в единстве его общественного характера и индивидуальной реализации (приведем каноническое определение) – «это всегда деятельность, направленная на производство конкретного продукта», причем действия человека, ее осуществляющего, «всегда направлено на конкретный результат» [10].

В качестве сущностных признаков труда как вида человеческой деятельности следует признать:

- устойчивую полезность его результатов для внешней среды (это признание делает ее де-факто полезной и для самих субъектов труда);
- созидательный характер в сфере производства и реализации товаров, оказания услуг, выполнения работ (данное признание делает субъектов труда «людьми созидающими» – целенаправленно созидаящими новые ценности для удовлетворения разных потребностей внешней среды и новые возможности последующей самореализации);
- вхождение неотъемлемой составной частью в единую систему разделения общественного труда, внутри которой труд каждого «человека созидающего» превращается в элемент совокупного труда социума, что позволяет субъектам труда устойчиво интегрироваться в состав социума в качестве «людей созидающих» и воспроизводить себя в этом качестве в историческом процессе.

К основным параметрам эффективности трудовой деятельности следует отнести, в соответствии с идеями Б. Ф. Ломова [11], производительность, качество, надежность. Производительность характеризуется количеством продукции, выпущенной в единицу времени, качество – соответствием продукции предметным и технологическим стандартам, надежность – устойчивостью в выполнении требуемых функций в заданный интервал времени и/или вероятностью их выполнения в течение заданного времени в заданных условиях. С учетом того, что любой вид человеческой деятельности всегда осуществляется в неизменно конкурентной среде, в число параметров эффективности трудовой деятельности следует добавить также уровень ее конкурентоспособности – наличие/отсутствие конкурентных преимуществ и недостатков в сопоставлении

с деятельностью соперников, действующих в общей конкурентной среде. Данные параметры применимы для оценки таких компонентов деятельности, как ее цели, результаты, способ, индивидуальный стиль [12].

Нередко к числу обязательных признаков трудовой деятельности относят наличие трудовых отношений, связывающих собственно субъектов труда и работодателей, обеспечивающих последним условия их труда и его оплату. Заметим, что в настоящее время убедительных оснований для выдвижения и поддержания подобных констатаций не обнаружено, если, конечно, не считать убедительными доводы сторонников ортодоксального марксизма-ленинизма, признающих трудом, в соответствии с шаблонами советской общественной мысли, лишь труд по найму. Такие подходы широко представлены, к примеру, в публикациях на темы экономики труда, рынка труда (см., например, [13]).

В рамках подобных констатаций лицам, работающим не по трудовому договору или контракту с работодателями, отказано в праве считаться и называться субъектами труда, людьми труда. Тем более таковыми не признаются сами работодатели – как будто предоставление работы, создание и поддержание рабочих мест не является работой, трудом. Естественно, что предприниматели, обеспечивающие собственную занятость самостоятельно, равно как писатели, поэты, художники, адвокаты и иные лица творческих и свободных профессий, если они не связаны контрактом, силой привычки лишаются права и оснований признаваться трудящимися, людьми труда.

При осмыслении природы предпринимательской деятельности неявная апелляция к теории ортодоксального, а нередко – вульгарного марксизма-ленинизма в приведенном подходе налицо. Именно эта теория наиболее ярко провела засечную черту, решительно отделив наемных работников в качестве людей труда от работодателей в качестве капиталистов, которые, конечно,

людьми труда не могли быть, поскольку объявлялись представителями эксплуататорского класса, а последний никак не мог считаться классом трудящихся, как и эксплуатация – трудом.

Каким же видом человеческой деятельности следует, не относя ее к разновидности трудовой деятельности, поименовать предпринимательство? Игровой, учебной, коммуникативной, нетрудовой, творческой? Ясно, что убедительный ответ в рамках теоретических нарративов относительно только что перечисленных видов деятельности получен быть не может.

Попробуем в таком случае принять гипотезу о *трудовом характере предпринимательской деятельности и исполнения предпринимательских функций*, как, кстати, полагает по умолчанию большинство действующих предпринимателей, преисполненных уважения к своей повседневной созидательной и полезной деятельности.

Прежде всего определим содержание предпринимательского труда исходя из вышеназванного предмета предпринимательской деятельности.

Для успешного исполнения *функции создания собственного дела* предприниматели совершают действия в сфере предстартовой подготовки собственных бизнес-проектов, проведения их стартапов, включая ресурсное, процессуальное и коммуникационное обеспечение их результативности и конкурентной устойчивости. Для успешного исполнения *функции текущего ведения собственного дела* предприниматели совершают действия в сфере постоянного комплексного ресурсного обеспечения результативности, непрерывности, конкурентной устойчивости всей совокупности бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций в производственном, коммерческом, маркетинговом, кадровом, финансовом, инвестиционном, конкурентном, инновационном, административном секторах своего дела. Для успешного исполнения *функции раз-*

вития собственного дела предприниматели совершают действия в сфере обеспечения количественного роста результатов реализуемых бизнес-проектов и качественных изменений в объектах, бизнес-процессах, бизнес-коммуникациях, ресурсах собственных бизнес-проектов, включая диверсификацию корзин предложений, технологическую реконструкцию, ревитализацию трудовых коллективов, реинжиниринг бизнес-процессов, ребрендинг бизнеса и его результатов, реформирование бизнес-единиц. Для успешного исполнения *функции завершения бизнес-проектов и прекращения предпринимательской деятельности* предприниматели совершают действия в сферах завершения собственных бизнес-проектов, полной или частичной передаче долей своего участия в бизнесе другим участникам на возмездной или безвозмездной основе, ликвидации бизнес-единиц.

Отметим, что составляющие предпринимательскую деятельность перечисленные действия обладают всеми описанными выше признаками труда.

Эта *деятельность*, несомненно, проектируется как *полезная*, поскольку само ее существование обусловлено запросами социума и его членов. Если бы это было не так, инициативное стремление предпринимателей действовать на свой исключительный риск ради получения дохода не имело бы перспектив устойчивой долговременной реализации в реальной жизни. Другой вопрос: окажется ли она в действительности полезной? Ответ на него будет получен постфактум, по окончании деятельности и вследствие признания внешней средой результатов деятельности полезными в сравнении с результатами деятельности конкурентов.

С *фактором пользы* связан и *фактор ответственности* перед бенефициарами, старающимися извлекать долговременную пользу из деятельности предпринимателей. Перечисленные выше функции исполняются инициативно, с приемлемой степенью

самостоятельности по ответственному соблюдению баланса законных интересов и запросов всех заинтересованных сторон в конкурентной и порой высокорисковой предпринимательской среде.

Конечно, такая ответственность предпринимателей перед окружением и социумом может иметь долговременно устойчивый характер лишь при ее сочетании с ответственностью перед ними.

Таким образом, предприниматели могут гарантированно трудиться, претендуя на успех, лишь при неотложном соблюдении режима взаимной ответственности. И данные гарантии им может предоставить лишь социум в целом. Они выражаются прежде всего в делегировании предпринимателям как определенной группе внутри социума права на труд в качестве предпринимателей с условием соблюдения сторонами деловых отношений взаимной ответственности сторон. Это делегирование – вполне адекватная и уважительная реакция социума, осознавшего свой спрос на предпринимательский труд и его результаты.

Запросы российского социума на предпринимательство, обуславливающие объективную предпосылку делегирования людям права на исполнение предпринимательских функций, определяются:

- ясным пониманием значения российских предпринимателей в обеспечении технологического, экономического и политического суверенитета страны и ее конкурентной устойчивости в глобальном пространстве;
- ролью предпринимателей в обеспечении занятости трудоспособного населения в системе разделения общественного труда посредством создания и совершенствования рабочих мест;
- уникальными возможностями предпринимательства как области эффективной профессиональной самореализации предприимчивых россиян в соста-

ве совокупного работника российского общества;

- уважительным восприятием предпринимательства как ключевого социального механизма обеспечения налоговых и иных обязательных поступлений средств в бюджеты различных уровней;
- исключительной востребованностью национального предпринимательства для укрепления экономики в условиях санкционного давления на Россию со стороны недавних партнеров в системе мирохозяйственных связей;
- необходимостью наряду с профессиональной самоидентификацией российских предпринимателей их гражданской самоидентификации, включая формирование ими патриотической жизненной позиции.

Предпринимательская деятельность, безусловно, обнаруживает *признаки созидания и целенаправленности*. Нет никаких сомнений в том, что предприниматели деятельно участвуют в производстве и реализации товаров, оказании услуг, выполнении работ в интересах внешней среды. Таким образом, предприниматели как субъекты предпринимательской деятельности могут быть с полным правом отнесены к числу «людей созидающих».

Наконец, рассматриваемый вид человеческой деятельности является *элементом системы разделения общественного труда*. Одни становятся наемными работниками, другие – работниками не по найму, одни трудятся в найме, в чужом бизнесе, другие – в собственном, самостоятельно и инициативно отстраивая собственную трудовую карьеру, формируя трудовую биографию. Взаимно полезный труд тех и других органично, хотя и не без противоречий, вливается в совокупный труд социума. Постоянное воспроизведение социума как объединения потенциальных, фактических и вышедших в отставку людей труда сопровождался на протяжении веков воспроизведением предпринимательства и предпринимателей

как субъектов этого вида человеческой деятельности – кроме краткого советского периода истории, когда предпринимательство было запрещено и трактовалось как уголовно наказуемое деяние.

Также параметры эффективности предпринимательства как трудовой деятельности – производительность, качество, надежность, конкурентоспособность – вполне применимы для анализа и оценки целей, результатов, способа деятельности и ее индивидуальных стилей, проявляемых субъектами предпринимательства.

Как и в исследовании любого вида трудовой деятельности, в исследовании предпринимательства следует выделять результаты деятельности, ее ресурсы, а также процесс (способ) деятельности, объединяющий совокупность предпринимательских действий, которые следует признать разновидностью трудовых действий.

В отличие от других видов трудовой деятельности, предпринимательство обладает яркими своеобразиями.

Ключевой особенностью предпринимательства как вида трудовой деятельности становится *отсутствие фигур сторонних работодателей, которые обеспечивали бы труд предпринимателей*, и, следовательно, отсутствие по этой причине необходимости и возможности установления предпринимателями трудовых отношений с таковыми (исключение могут составлять субъекты так называемого внутреннего предпринимательства, к субъектности которых мы не планируем обращаться в нашей статье). Тем самым труд предпринимателей отличается от труда по найму, необходимость, полезность и качество которого непосредственно задается поручениями работодателей. Для предпринимателей смысл внешнего запроса не трансформируется в подобные поручения.

Отнесение предпринимателей – владельцев бизнеса, людей, имеющих четко выраженный социальный статус собственников, к субъектам труда возможен вследствие по-

следовательного отвержения представлений о том, что частная, долевая, коллективная или иная не имеющая общенародного характера собственность автоматически исключает собственников из числа людей труда.

Собственность и труд несовместимы, считают многие люди, особенно те, кто был воспитан на идеалах антибуржуазной коммунистической идеологии! Но вот парадокс – запросы со стороны представителей окружения и всего социума как единого целого, обуславливающие общественную необходимость предпринимательства в качестве вида трудовой деятельности, охватывают и их собственнический статус. Социуму нужны не наемные предприниматели, а именно собственники, владельцы бизнеса, хозяева «заводов, газет, пароходов». Социум исходит из того, что требования к обеспечению определенного уровня полезности результатов деятельности и их качества в соответствии с предъявляемыми запросами могут быть успешно реализованы только теми, кто является собственником, концентрирует бизнес в своих руках и решает задачи, связанные с осуществлением собственных бизнес-проектов. Именно им, а не нанятым ими сотрудникам и адресуются непосредственно данные запросы.

Другая особенность состоит в том, что *предпринимательский труд не имеет узкой отраслевой привязки*. Он наблюдается подобно, например, труду бухгалтеров, менеджеров по труду или по инвестициям во всех видах экономической деятельности, представленных всем многообразием ОКВЭД, в число которых не входит только деятельность в отраслях, в которых предпринимательская деятельность недопустима.

Многообразие предпринимательских действий по надлежащему исполнению перечисленных выше трудовых функций делает возможным также сравнение предпринимателей с многостаночниками. Предприниматели трудятся в сферах производства,

продаж, финансов и инвестиций, маркетинга, участия в конкуренции, административных, управленческих, коммуникационных и иных процессах во внутрифирменной и внешнефирменной средах, если совершаемые ими трудовые действия необходимы для целесообразного ответа на запросы социума.

Это не значит, что действующие предприниматели должны обрести свойства неких «универсальных солдат» и быть умельцами, способными на всё или на многое. Конечно, универсализм в деятельности предпринимателей не возбраняется. Но главное – универсализм должен присутствовать в той мере, в которой, исполняя трудовые функции, предприниматели могли бы эффективно управлять собственным бизнесом.

Управление собственным бизнесом – неизбежное следствие владения последним и компонент владения, позволяющий предпринимателям проявлять самостоятельность и целеустремленность в исполнении своих трудовых функций.

Менеджмент – элемент любого вида профессиональной деятельности. Так, менеджером становится не только управленец любого звена в компаниях, но, вольно или невольно, любое лицо, имеющее полномочия на принятие управленческих решений, в том числе, например, дирижер симфонического оркестра, капитан спортивной команды. Когда управленец работает по найму, он, конечно, не может быть признан предпринимателем. Однако любой предприниматель непременно становится менеджером своего собственного дела. В предпринимательской деятельности непременно присутствует управленческий элемент, ведь все без исключения предприниматели, исполняя трудовые функции в конкурентной среде, обеспечивают конкурентную устойчивость собственного бизнеса посредством управления им на стратегическом, операционном, ситуационном уровнях.

Менеджмент организаций имеет, как правило, ясную функциональную направленность (управление финансами, управление продажами, управление персоналом, управление проектами и др.). Лишь топ-менеджеры компаний осуществляют комплексную управленческую деятельность в сферах общего и стратегического менеджмента в интересах своих нанимателей. В отличие от менеджеров, работающих в чужом бизнесе, предприниматели становятся менеджерами своего бизнеса. Исполняя трудовые функции, они комплексно управляют собственным делом, принимая на себя всю полноту рисков операционной деятельности. Поэтому комплексный менеджерский функционал становится неотъемлемой составной частью трудовых действий предпринимателей по исполнению предпринимательских функций.

Предпринимательская занятость

Для реализации конституционного права на труд предприниматели самостоятельно, на свой риск обеспечивают собственную трудовую занятость. Ее можно кодифицировать как полную, неполную, первичную и вторичную; в большинстве стран отсутствуют базисные запреты на совмещение занятия предпринимательством с трудом по найму.

Обеспечивая *собственную трудовую занятость*, предприниматели координируют применение своего трудового ресурса в системе разделения общественного труда посредством персонального целеполагания в сфере трудовой занятости, выбора подходящих направлений и типов занятости в предусмотренной условиями государственной регистрации в статусе предпринимателей организационно-правовой формы, ответственного определения степени профессиональной компетентности, а также наличия профессионально важных способностей и личностных склонностей к участию в предпринимательстве, управления своим

карьерным ростом в профессии предпринимателя, в том числе вследствие повышения предпринимательской квалификации, участия в наставнической и консалтинговой деятельности.

Как мы отмечали ранее [1], обеспечение предпринимателями собственной занятости посредством создания рабочих мест для себя и поддержания их в приемлемом состоянии становится ключевым звеном выбора ими подходящего предпринимательского дела, его создания, ведения, развития и прекращения, поддержания бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций. Владение результатами и ресурсами бизнеса обеспечивает предпринимателям исключительные полномочия (командные высоты) в управлении бизнесом, которые закрепляются за ними в учредительных документах бизнес-единиц и внутрифирменных регламентах. Таковыми являются, к примеру, исключительные полномочия общего собрания акционеров и участников обществ с ограниченной ответственностью или единоличных собственников юридических лиц.

С учетом специфики, обусловленной реалиями профессионального труда в собственном бизнесе, фактическая деятельность предпринимателей, прежде всего тех из них, кто не прибегает к использованию труда по найму, может приводить к разнообразию их одновременно исполняемых трудовых функций, например к их удвоению в процессе текущего ведения или развития своего специализированного или диверсифицированного бизнеса.

Необходимость одновременного, не переменного, решения предпринимательских и непредпринимательских задач в полный рост стоит перед большинством действующих предпринимателей. Так, индивидуальные предприниматели – ключевые субъекты малого предпринимательства – одновременно выполняют, как правило, наряду с трудовыми функциями, присущими предпринимательству, иные трудовые функ-

ции (слесарные, транспортные, строительные, ремонтные, консультационные и др.).

Теория уже более ста лет констатирует тот очевидный факт, что действующие предприниматели выступают одновременно и как владельцы бизнеса, и как работники, выполняя в процессе текущего ведения и развития своего дела непредпринимательские функции наряду с предпринимательскими. Это обстоятельство признавалось даже основоположниками марксизма-ленинизма. Наиболее последовательно оно отмечено В.И. Лениным в его объемном труде «Развитие капитализма в России» [14]. Придя к концептуальному выводу о том, что в мелком товаропроизводителе (мелком буржуа) хозяйское начало пересекается с пролетарской, он, к примеру, указал на то, что «две души в мелком хозяйчике: пролетарская и "хозяйская"» [15]. В дальнейшем эти представления подвели его к обоснованию учения о переходной экономике – таким его разделам, как нэп, кооперация, экономический статус крестьян-середняков. Впоследствии концепция «двойственной природы простого (мелкого) товаропроизводителя» проникла во все учебники политэкономии капитализма, по которым обучалось несколько поколений советских студентов [16, 17].

Удвоение видов трудовой деятельности позволяет предпринимателям более рационально использовать свое рабочее время. Такое удвоение фиксируется положением Общероссийского классификатора занятий (ОКЗ): «Любое лицо может быть связано с определенным занятием посредством основной работы, выполняемой в настоящее время, второй работы, будущей работы или ранее выполнявшейся работы» и соотносится с требованиями профессиональных (отраслевых) стандартов, которые отражают другие виды и области профессиональной деятельности в соответствии с приказом Минтруда Российской Федерации от 29 сентября 2014 г. № 667н (в ред. от 9 марта 2017 г. № 254н).

Гармонизация характеристик предпринимательства как вида профессиональной деятельности

Идентификация предпринимательства как трудовой деятельности с выявлением его места в системе разделения общественного труда приобретает определяющее значение в процессе его интерпретации как вида профессиональной деятельности, обладающего неповторимым набором специфических деятельных функций.

Как любая трудовая деятельность людей, *предпринимательство может иметь профессиональный либо непрофессиональный характер*. «Профессия, – полагал В. Д. Шадриков, – это социально фиксированное, многомерное разно- и многопризнаковое системное образование» [18]. По мнению Е. А. Климова, это образование предполагает заданные цели, представления о результатах труда, заданный предмет, систему средств труда, систему профессиональных служебных обязанностей (заданных трудовых функций), систему трудовых прав, в том числе право на оплату труда, производственную среду, включая социальные условия труда [19].

В целом мы признаем вполне обоснованной и разделяем позицию, согласно которой «профессиональная деятельность – трудовая деятельность, осуществляемая в рамках сложившегося разделения труда, требующая соответствующей подготовки и приносящая доход» [20]. Стоит согласиться и с выделением таких признаков профессиональной деятельности, как общественно-полезный характер деятельности, необходимость специальной подготовки субъектов деятельности, материальное и моральной вознаграждение субъекту труда за деятельность, приобретение субъектами деятельности определенного социального статуса при осуществлении деятельности, их отношение к своей работе как к профессии [21].

Ограничения в применении понятия «профессиональная деятельность» обусловлены тем, что не всякая деятельность субъектов труда обладает перечисленными признаками. Понятие «профессиональная деятельность» может быть применено к предпринимателям в тех случаях, когда для последних эта деятельность становится способом реализации коренных экономических интересов, имеет относительно устойчивый характер, обеспечивает предпринимателей доходами и воспринимается ими в профессиональной (а не любительской) коннотации. Именно в этих случаях для характеристики качественного уровня их деятельности применимо понятие «профессионализм». Обеспечение приемлемого уровня профессионализма становится базовой мотивационной установкой предпринимателей в процессе принятия ими решения о государственной регистрации себя в профессиональном предпринимательском статусе.

Реагируя на поступающие из разных секторов социума запросы, субъекты предпринимательства, обеспечивая свою конкурентоспособность и конкурентную устойчивость в среде деятельности, стремятся осмысленно принимать на себя обязательства по ответственному и квалифицированному выполнению трудовых функций с демонстрацией приверженности своему профессиональному предназначению в системе разделения общественного труда.

Восприятие людьми своей трудовой деятельности по исполнению предпринимательских функций как действий по реализации своего профессионального предназначения обуславливает *профессиоцентризм их деятельной ментальности*.

Отметим в этой связи, что заявление Председателя Правительства Российской Федерации, сделанное в 2016 г. («Нам очень важно, чтобы наши люди, обычные наши граждане воспринимали предпринимательский класс не как враждебный,

а как пример для подражания, как людей, которые сделали успешную карьеру за счет собственного труда, за счет огромного количества сил... Иными словами, нам важны истории успеха, которые всегда, ежедневно демонстрирует бизнес. Только тогда мы сможем изменить восприятие и нашей страны, и изменить общую ситуацию в экономике, социальной сфере, когда профессия предпринимателя станет одной из самых уважаемых в стране»¹), сохраняет чрезвычайную актуальность и по сей день.

В стремлении к реализации функциональных профессиональных смыслов осуществляемой деятельности профессиоцентричные предприниматели инициативно, с принятием на себя обязательств и ответственности за возможные риски стремятся к достижению максимального профессионализма. Воспринимая занятие предпринимательством как доказательство статусной принадлежности к особому виду профессиональной деятельности, профессиоцентричные предприниматели воспринимают также выполняемые ими трудовые функции, действия, а также необходимые для их качественного исполнения знания и умения как профессиональные – имманентные именно данному виду профессиональной деятельности и необходимые для осуществления других ее видов.

В этой связи предпринимательское общество, а вслед за ним и научный мир всё острее ощущают и осознают нарастающую потребность в упорядочении представлений о профессии предпринимателя. В свою очередь, осмысление неотложной необходимости практического удовлетворения данной потребности в целях обе-

спечения технологического суверенитета России и высокого уровня конкурентоспособности национальной экономики на глобальном рынке приводит к актуализации проблематики профессиональной стандартизации предпринимательской деятельности.

Следует обратить внимание на то, что профессиональная стандартизация в России и иные действия в нормативном поле идентификации профессиональных квалификаций субъектов трудовой деятельности вынужденно осуществляются в отсутствие непротиворечивого нормативного закрепления понятия «профессиональная деятельность» в системе терминов. «Необходимо отметить, – своевременно указывают коллеги, – что в законодательстве нашей страны нет определения понятия "профессиональная деятельность". В то же время использование этого термина весьма распространено. Складывается парадоксальная ситуация: не будучи строго определенным, понятие применяется в законах, регулирующих различные отношения, причем в различных нормативных актах используются его различные трактовки» [22]. Создание профессионального стандарта предпринимателя оказывается тем более парадоксальным занятием, ведь многие отрицают возможность представления предпринимательской деятельности не только в профессиональной коннотации, но и трудовой! Однако движение в этом направлении представляется неизбежным.

Гармонизация специфических предпринимательских функций в виде профессионального стандарта позволила бы легализовать и полноценно описать вид профессиональной деятельности, наполнить его функционалом, сделать понятным для всех участников рынка.

Отметим, что объектами стандартизации при составлении профессионального стандарта «Предприниматель» становятся не люди – персонализированные

¹ Медведев призвал сделать бизнесменов самыми уважаемыми людьми в стране // Интерфакс. 31.05.2016. URL: <http://www.interfax.ru/business/511049> (дата обращения: 04.07.2025).

субъекты предпринимательства, а, как и при стандартизации любого иного вида профессиональной деятельности, сам вид профессиональной деятельности. Иногда противников создания профессионального стандарта «Предприниматель» пугает сама идея такой стандартизации – с помощью каких характеристик можно помыслить представление некоего «стандартного предпринимателя» в условиях, когда все они, по умолчанию, такие нестандартные, творческие и нацеленные на инновации и преобразование рутины?! Однако в действительности такой стандарт ни по замыслу, ни по исполнению замысла не нацеливается на стандартизацию изначально нестандартных людей. Он нацеливается на стандартизацию самого вида профессиональной деятельности, причем не на унификацию ее характеристик для разных акторов, а гармонизацию.

Такой документ должен охарактеризовать главные признаки и особенности предпринимательства как вида профессиональной деятельности, гармонизируемые в формате профессионального стандарта. Следование данному формату позволило бы четко определить обобщенные трудовые функции предпринимателей, их трудовые функции, трудовые действия, требования к уровню и виду образования, перечень необходимых знаний и умений, связи с классификаторами социально-трудовой сферы.

Проект профессионального стандарта «Предприниматель» должен быть сформирован:

- с учетом законодательных документов Российской Федерации, регламентирующих предпринимательскую деятельность в стране (Гражданский кодекс Российской Федерации; Федеральный закон Российской Федерации от 12 декабря 2023 г. № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации»; другие законодательные акты Российской Федерации, относящиеся к предпринимательской деятельности);
- с учетом нормативно-правовой базы, разработанной для целей создания профессиональных стандартов в Российской Федерации (постановление Правительства Российской Федерации от 10 апреля 2023 г. № 580 «О разработке и утверждении профессиональных стандартов»; приказ Минтруда России от 4 октября 2024 г. № 446н «Об утверждении макета профессионального стандарта»; приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»; приказ Минтруда России от 18 июля 2024 г. № 359 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и актуализации профессионального стандарта»);
- с применением понятийно-терминологического аппарата, утвержденного документами Минтруда России для описания видов профессиональной деятельности. Наименование рассматриваемого вида профессиональной деятельности людей «Предпринимательство» адекватно отражает положение этого специфического вида профессиональной деятельности в системе разделения общественного труда. В соответствии с перечнем областей профессиональной деятельности, содержащимся в Приложении к приказу Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 сентября 2014 г. № 667н «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)» (в ред. от 9 марта 2017 г. № 254н), рассматриваемый вид профессиональной деятельности можно было бы с оговорками отнести к области профессиональной деятельности 40 «Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности». Но наиболее целесообразным было бы введение отдельной области профессиональной деятельности – «Предпринимательство».

Выделение наряду с трудовыми функциями предпринимателей – в соответствии с применяемыми в России нормативными подходами к стандартизации видов профессиональной деятельности – также обобщенных трудовых функций позволило бы разграничить уровни профессиональной квалификации предпринимателей. В реалиях современной экономики для создания, текущего ведения, развития, прекращения собственного бизнеса в инновационном и неинновационном предпринимательстве, малом, среднем, крупном предпринимательстве, отраслевом, технологическом, социальном, диверсифицированном предпринимательстве, работы на локальных, национальных, международных рынках, в качестве юридического лица или без образования оно, полностью самостоятельно или с согласия и под руководством законных представителей требуются разные уровни профессиональной квалификации [2].

Последовательное применение идеологии профессиональной стандартизации позволяет конкретизировать квалификационные характеристики предпринимательства как вида профессиональной деятельности.

Согласно ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации, характеристикой квалификации, необходимой работникам для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, является профессиональный стандарт, в том числе выполнения определенной трудовой функции. Квалификационная характеристика – характеристика квалификации, необходимая работнику для осуществления определенного подвида (части вида) профессиональной деятельности, в том числе отдельной трудовой функции (отдельных трудовых функций), с детализацией знаний и умений, учитывающих отраслевую и профессиональную специализацию.

Квалификационные характеристики предпринимательства как часть вида (подвид) профессиональной деятельности

не могут заменить значимость профессионального стандарта предпринимателя для полноценного описания содержания и особенностей данного вида профессиональной деятельности. Но они призваны охарактеризовать отраслевые и иные его особенности.

Наряду с предпринимателями в сфере предпринимательства действуют также органы государственной/муниципальной власти и управления, имеющие полномочия по регулированию предпринимательской деятельности, отраслевых, региональных и иных рынков, а также по реализации государственной политики поддержки российских предпринимателей. Очевидно, что упорядочение деятельности перечисленных органов и их сотрудников является также предметом нормативно-правового регулирования. Оно становится важным фактором успешной реализации предпринимателями как субъектами вида профессиональной деятельности своих трудовых функций.

Значение профессионального стандарта «Предприниматель» для ускорения развития российской экономики в обстановке обострения конкуренции на глобальных рынках

Принятие профессионального стандарта «Предприниматель» имеет не сиюминутное и даже не операционное, а стратегическое значение для ускорения развития российской экономики в обстановке обострения конкуренции на глобальных рынках. Оптимистические ожидания охватывают сферы:

- упорядочения представлений о предпринимательстве как о виде профессиональной деятельности в различных отраслях экономики Российской Федерации, обладающем уникальной спецификой в системе разделения общественного труда;
- подтверждения трудовой природы российского предпринимательства и трудового

характера предпринимательских доходов, трактовки предпринимательского труда как общественно-полезной деятельности, осуществляемой в соответствии с запросами россиян и российского государства;

- обеспечения условий достижения предпринимателями высокой степени конкурентоспособности, выживаемости и профессионализма по мировым меркам;
- существенного изменения системы представлений, формирующей публичный имидж российского предпринимателя;
- кардинального реформирования системы мотивационных установок российской молодежи к участию в занятии предпринимательством, обеспечения системного подхода к вовлечению молодежи в предпринимательство;
- определения перспектив последовательного преодоления пережитков негативного отношения к предпринимательству среди отдельных групп населения страны;
- придания мощного импульса научным исследованиям проблемы предпринимательства как вида профессиональной деятельности, обладающей уникальным составом профессиональных функций;
- обеспечения условий становления и развития системы предпринимательского образования в стране на различных уровнях его получения (высшее, среднее профессиональное, общее, дополнительное профессиональное образование, профессиональное обучение), а также формирования экосистем вовлечения молодых россиян в добросовестное профессиональное предпринимательство.

Прежде всего принятие профессионального стандарта «Предприниматель» позволит преодолеть представление о нетрудовом характере предпринимательства и предпринимательских доходов. Тем самым

предприниматели как субъекты рассматриваемого вида профессиональной деятельности были бы экономически, социально и морально уравнены с другими категориями людей труда.

В прошлом некорректная трактовка сочетания понятий «работодатель – работник» нередко способствовала отвержению признания предпринимательства трудом и профессией, а работодателей – людьми труда, трудящимися. Это приводило к появлению не выдержавших проверки временем вульгаризованных марксистских теорий, согласно которым работодатели в рыночной экономике признавались эксплуататорским классом, извлекающим несправедливые доходы путем отъема у нанятого персонала прибыли (прибавочной стоимости) по праву собственника.

В действительности действия работодателей по решению задач обустройства, оснащения, совершенствования рабочих мест, а также по подбору, отбору, приему на работу, адаптации, обучению персонала, его развитию, формированию трудового коллектива и поддержанию в нем внутрифирменной организационной культуры, ротации, регенерации и увольнению персонала, несомненно, составляют содержание трудовой деятельности. Эта деятельность способствует решению общегосударственной задачи по содействию занятости населения и формированию запросов на подготовку востребованных кадров для экономики.

В отличие от других видов профессиональной деятельности, предпринимательство обеспечивает также трудовую занятость самих предпринимателей, которые трудятся в собственном бизнесе, на рабочих местах, создаваемых и поддерживаемых самостоятельно.

Принятие профессионального стандарта «Предприниматель» позволило бы также обеспечить нормативные условия удостоверения уровня профессионализма

предпринимателей, включая профессиональную культуру и этику предпринимательства, формирования систем взаимной ответственности предпринимателей и их разнообразного окружения в системе разделения общественного труда. В указанной системе была бы также произведена регламентация коммуникаций предпринимателей как субъектов профессиональной деятельности с нанимаемыми работниками, потребителями, другими контрагентами, партнерами, конкурентами, органами государственной власти и управления.

В повестку дня вошла бы фокусировка внимания предпринимательского и академического сообществ на необходимости упорядочения профессиональных умений и знаний граждан в сфере предпринимательства для целей оптимизации подготовки граждан, прежде всего российской молодежи, к участию в занятии предпринимательством и обеспечении высокого уровня конкурентоспособности и профессионализма деятельности. Ведь для исполнения предпринимателями вышеперечисленных трудовых функций в собственном бизнесе необходимы соответствующие умения и знания, формирующие уровень их профессиональной компетентности.

В российском обществе налицо высокий уровень запросов на профессионализм людей, несущих ответственность за успешное, в интересах государства и его граждан, решение задач в процессе занятия предпринимательством как видом профессиональной деятельности. Это в очередной раз было подчеркнуто на специальной сессии «Непрерывное предпринимательское образование...» Петербургского международного экономического форума в июне 2025 г. в выступлениях экспертов¹ ООО «Опора России», Россий-

ской академии образования, Общественной палаты и Министерства просвещения РФ.

При создании полноценной системы предпринимательского образования на всех ее предполагаемых уровнях необходим учет методологических и дидактических подходов к достижению обучающимися по предпринимательским образовательным программам личностных, предметных, метапредметных результатов обучения, соответствующих запрашиваемых социумом уровнях профессиональной квалификации предпринимателей в соответствии с гармонизированными представлениями о предпринимательской профессии. Эти результаты были бы призваны обеспечивать требуемый российским обществом уровень персональной конкурентоспособности по мировым меркам, а достижение этого уровня программировалось бы профессиональным стандартом предпринимателя.

Так, например, использование профессионального стандарта «Предприниматель» позволило бы оптимизировать работу десятков российских университетов, принимающих участие под руководством Министерства науки и высшего образования России в реализации правительственного поручения по развитию программы «Стартап как диплом». Были бы обеспечены исчерпывающие возможности учета в качестве выпускных квалификационных работ создание студенческих стартапов. Были бы также обеспечены условия разработки на системной основе учебных, учебно-методических материалов по предпринимательству, технологий обучения предпринимательству в различных образовательных средах, экосистем молодежного предпринимательства в вузах, других образовательных организациях и экосистем качественного обучения предпринимательству. Стало бы возможным внедрить оценку профессиональных квалификаций действующих предпринимателей, выпускников специальных образовательных программ по предпринимательству образовательных организаций

¹ Эксперты РАО выступили на Петербургском международном экономическом форуме // Российская академия образования. URL: <https://rusacademedu.ru/news/19062025-4> (дата обращения: 04.07.2025).

высшего образования и профессиональных образовательных организаций.

Профессиональный стандарт «Предприниматель» стал бы в этом случае основой для внесения позитивных изменений в нормативную базу российского образования, что позволило бы не только повысить продуктивность самого российского образования, но и своевременно обеспечить эффективность экспансии российского образования за рубежом, например в процессе коллаборации российских университетов с вузами БРИКС, к научному обоснованию форм и направлений которой привлечено внимание академической общественности [23].

Действующая нормативно-правовая база: коридор возможностей принятия профессионального стандарта «Предприниматель» и пути его последовательного расширения

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» в России был дан старт формированию механизмов государственного регулирования практики представления видов профессиональной деятельности в формате профессиональных стандартов. Современные подходы к оптимизации деятельности по разработке профессиональных стандартов нашли отражение в Поручении Президента Российской Федерации № ПР-2192ГС (п. 2) по итогам расширенного заседания Государственного совета, состоявшегося 21 сентября 2023 г., в соответствии с которым необходимо «обеспечить обновление профессиональных стандартов, предусмотрев гибкую систему, включающую оперативную конкретизацию квалификационных характеристик по отраслям и видам профессиональной деятельности, на основе унификации процесса разработки профессиональных стандартов с приме-

нием современных цифровых методов и оптимизации количества профессиональных стандартов». Применение целевой модели, принятой Национальным советом при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям 18 сентября 2024 г. во исполнение данного Поручения, могло бы обеспечить конкретизацию особенностей предпринимательской деятельности в различных отраслях российской экономики, что дало бы возможность дать описание особенностей трудовых функций и действий, знаний и умений в технологическом, производственном, финансовом, социальном, инновационном предпринимательстве и иных направлениях трудовой деятельности предпринимателей.

Описание предпринимательства как вида профессиональной деятельности в формате профессионального стандарта предпринимателя является оптимальным способом его характеристики, тем более, когда в справочниках и классификаторах этот вид профессиональной деятельности даже не упоминается в соответствии с советской и раннеперестроечной традициями. Такой стандарт, в котором были бы описаны трудовые функции, трудовые действия граждан, осуществляемые в процессе занятия предпринимательством на профессиональной основе, а также необходимые для совершения таких действий умения и знания, должен стать инструментом гармонизации научных представлений о предпринимательской профессии и ее функциональных особенностях, подкрепленных опытом практической деятельности миллионов российских предпринимателей.

Согласно официальным разъяснениям Минтруда России по вопросам применения профессиональных стандартов от 5 апреля 2016 г., «профессиональные стандарты носят комплексный характер и раскрывают необходимые для выполнения работником трудовых функций знания и умения». Поэтому для формулирования внутренне

непротиворечивых характеристик предпринимательства как вида профессиональной деятельности принятие профессионального стандарта предпринимателя приобретает исключительную важность и актуальность. Именно формат профессионального стандарта позволяет дать развернутое описание составляющих обобщенных трудовых функций, трудовых функций, трудовых действий, имманентных профессии предпринимателя, обоснования перечня специальных знаний и умений, необходимых гражданам для успешной работы предпринимателями на профессиональном уровне.

Следует принять во внимание, что профессиональный стандарт «Предприниматель» – документ, который в любом случае имел бы *инновационный характер*. Для его принятия в установленном порядке следует устранить коллизии в системе нормативно-правовой документации, неизбежные в этих обстоятельствах. Данные коллизии вытекают из некоторых норм, опирающихся на отрицание трудового характера предпринимательства и отвергающих признание предпринимательства видом профессиональной деятельности.

В настоящее время практика стандартизации видов профессиональной деятельности не способствует принятию профессионального стандарта «Предприниматель». Иные системные практики описания видов профессиональной деятельности в настоящее время также отсутствуют. В отдельных случаях, когда профессиональные стандарты видов профессиональной деятельности не разработаны, для характеристики профессий, видов профессиональной деятельности применяются классификаторы и справочники социально-трудовой сферы. Классификаторы создавались в 90-е гг. (ОКПДТР – Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов; ОКЗ – Общероссийский классификатор занятий), справочники – еще в советское время (ЕТКС – Единый

тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих; ЕКС – Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих) и системно не обновлялись.

Следует учитывать, что предпринимательская деятельность, де-факто, а затем и де-юре упраздненная в СССР на рубеже 1920–1930-х гг., была легализована Гражданским кодексом Российской Федерации лишь в 1995 г. (ст. 2). За этот период накоплен колоссальный практический опыт развития российского предпринимательства. Однако он не получил до сих пор отражения в указанных классификаторах, справочниках, а также в рамках стандартизации видов профессиональной деятельности в России. Этот недостаток необходимо восполнить для легализации и полноценного описания предпринимательства как вида профессиональной деятельности в формате профессионального стандарта «Предприниматель».

В советском законодательстве предпринимательская деятельность в течение десятилетий трактовалась исключительно в противоправной коннотации (например, ст. 153 УК РСФСР).

Впервые позитивные подходы к определению и легализации предпринимательства в российской экономике стали возникать лишь в начале периода перестройки. Однако ряд фундаментальных представлений о предпринимательстве до сих пор не нашли должного отражения в законодательстве. По старинке, в соответствии с советской традицией, на нормативном уровне необоснованно отрицается трудовая природа предпринимательской деятельности – деятельность, осуществляемая самостоятельно и на свой риск, но не труд и тем более не труд профессиональный! Самим предпринимателям отказано в признании их субъектами как профессиональной, так и трудовой деятельности.

Разработка профессионального стандарта и совокупности квалификационных

характеристик предпринимательства практически невозможна до тех пор, пока предпринимательство не будет официально признано трудовой деятельностью и видом профессиональной деятельности. Поэтому необходимо преодолеть бездоказательную антипредпринимательскую симптоматику путем внесения предпринимательства в перечень видов профессиональной деятельности. Таким образом будет создана основа для устранения искусственных коллизий в интерпретации предпринимательства как объекта профессиональной стандартизации.

В первоочередном порядке в таблицу «Наименования и коды областей профессиональной деятельности», содержащуюся в Приложении к приказу Минтруда от 29 сентября 2014 г. № 667н «О реестре профессиональных стандартов (видов профессиональной деятельности)» (в ред. от 9 марта 2017 г. № 254н) необходимо добавить код № 34 «Предпринимательство». В настоящее время готовится к принятию проект постановления Правительства РФ «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации» от 10 апреля 2023 г. № 580, в котором утверждение перечня видов профессиональной деятельности отнесено к полномочиям Минтруда России. В этот перечень следует внести предпринимательство как вид профессиональной деятельности.

В подп. 4 п. 14 приказа Минтруда России от 18 июля 2024 г. № 359 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и актуализации профессионального стандарта» указано, что при подготовке проекта профессионального стандарта следует осуществлять наименование вида профессиональной деятельности с учетом не только области профессиональной деятельности, но и Общероссийского классификатора занятий. ОКЗ был принят в 90-е гг. (с 2015 г. он применяется в редакции 2014 г.) «для проведения статистических обследований

распределения населения по видам занятий, организации статистического учета в целях осуществления эффективной политики занятости, выполнения аналитических исследований и сопоставлений, в том числе международных». Он используется при решении ряда задач, в том числе регулировании спроса и предложения рабочей силы на рынке труда. Рабочая сила предпринимателей не может рассматриваться в качестве объекта сделок, заинтересованных сторон рынка труда. Она не продается и не покупается на рынке труда, а применяется предпринимателями на самостоятельно создаваемых для себя рабочих местах. Действующий ОКЗ не принимает во внимание это очевидное обстоятельство. В результате занятие предпринимательством не включено ОКЗ в число объектов классификации, в отличие от других занятий, под которыми понимаются виды трудовой деятельности, осуществляемые на рабочем месте с относительно устойчивым составом трудовых функций (работ, обязанностей), приносящие заработок или доход.

Поскольку подп. 4 п. 14 приказа Минтруда России от 18 июля 2024 г. № 359 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и актуализации профессионального стандарта» предписывает учитывать при создании профессионального стандарта ОКЗ, в процессе определения вида профессиональной деятельности «Предпринимательство» следует учитывать тот факт, что виды профессиональной деятельности, осуществление которых не предвзается взаимодействием сторон трудовых отношений на рынке труда, не включены в перечень занятий, классифицированных ОКЗ.

В проекте постановления Правительства Российской Федерации «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 10 апреля 2023 г. № 580» предусматривается, что перечень видов профессиональной деятельности

формируется на основе ОКЗ. В настоящее время данный проект пока не принят. Целесообразно уточнить приведенное выше положение с учетом неполного представления в ОКЗ видов занятий, в частности отсутствие в нем видов занятий, которые осуществляются не на началах трудового найма.

Необходимо также внести изменения в Методические рекомендации по разработке и актуализации профессионального стандарта, утвержденные приказом Минтруда России от 18 июля 2024 г. № 359 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и актуализации профессионального стандарта», уточнив формулировку трудовой функции и определив последнюю как «конкретный вид выполняемой работы в рамках обобщенной трудовой функции». В этом документе трудовая функция определяется как «конкретный вид поручаемой работнику работы в рамках обобщенных трудовых функций». Однако предпринимательство – это самостоятельная деятельность, и работающий предприниматель трудится без поручений третьих лиц. Следует также уточнить формулировки трудовых действий и должностей, которые занимают работники с соответствующими уровнями квалификации.

После внесения вышеуказанных изменений будут устранены главные нормативно-правовые препятствия к принятию в установленном порядке профессионального стандарта «Предприниматель».

В дальнейшем целесообразно внесение дополнений в применяемую редакцию Федерального закона Российской Федерации от 12 декабря 2023 г. № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации». Данный закон определяет в качестве занятых индивидуальных предпринимателей (п. 2 ст. 3), членов крестьянского (фермерского) хозяйства (п. 9 ст. 3), но не предусматривает таковыми участников (учредителей) юридических лиц, как было в предше-

ствующей редакции закона. Формулировка п. 8 ст. 3 («участники (члены) корпоративных коммерческих организаций») не соответствует практике регулирования предпринимательской деятельности в Российской Федерации. В законе также отсутствует отнесение к числу занятых граждан самозанятых (граждане, являющиеся плательщиками налога на профессиональный доход (НПД) и осуществляющие деятельность в определенных законом сферах). Важно подчеркнуть, что в основополагающей документации Международной организации труда (МОТ) содержится важное положение о предпринимательской занятости, которым руководствуются практически все страны (Классификация, одобренная 13-й Международной конференцией статистиков Международной организацией труда в 1982 г., с уточнениями, одобренными в 1993 г. на 15-й Международной конференции).

В Гражданском кодексе Российской Федерации (ст. 2) определение предпринимательской деятельности не способствует выделению производственного, технологического и инновационного предпринимательства как направлений предпринимательства, так как к перечню областей предпринимательской деятельности не отнесены производственная, технологическая и инновационная деятельность. Вместе с тем в этом определении обращается внимание на якобы присущий предпринимательству систематизм в получении прибыли, в то время как получение ими прибыли (а не дохода) невозможно зафиксировать у предпринимателей, являющихся плательщиками налогов по упрощенной системе налогообложения (УСН), а таких предпринимателей в современной российской экономике порядка 80%.

Явным анахронизмом остается ст. 20 Трудового кодекса Российской Федерации, которая трактует работника как «физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем». Тем самым

ни индивидуальные предприниматели, ни самозанятые граждане, ни предприниматели, зарегистрированные в других организационно-правовых формах (а также лица творческих и свободных профессий), работниками не могут быть признаны данным важным нормативным документом. Приведение в порядок этой статьи Трудового кодекса, несомненно, откроет процессу профессионализации российского предпринимательства новые перспективы.

Заключение

Профессиональная стандартизация не стала пока значимым трендом в системе российского предпринимательства. Однако ее необходимость представляется с каждым годом всё более безотлагательной. Поэтому горячая поддержка этого движения со стороны «Опоры России», Национального совета по профессиональным квали-

фикациям, Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка, ряда российских научных и образовательных организаций не является случайностью.

В предложенной вниманию читателей статье поставлены лишь базисные вопросы. Дальнейшее их обсуждение и проработка ответов, которые способствовали бы обоснованию содержания обобщенных трудовых функций, трудовых функций, трудовых действий, профессиональных умений и знаний в области предпринимательства как вида профессиональной деятельности, позволят обогатить систему научных представлений о предпринимательстве и предпринимателях, которые наконец способствовали бы достижению согласия в восприятии рассматриваемого вида деятельности как уважаемой профессии и позволили бы преодолеть мистифицированные образы предпринимателей, коренящиеся в сознании широких масс, мало знакомых с современными научными дискуссиями.

Список литературы

1. Рубин Ю. Б. Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1 (67). С. 83–103.
2. Рубин Ю. Б. О проекте профессионального стандарта «Предприниматель (Специалист по решению предпринимательских задач)» // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 5–28. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28.
3. Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П. Высшее предпринимательское образование: ориентиры становления и смягчения ограничений // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 11. С. 106–121. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121.
4. Рубин Ю. Б. Формирование методологии обучения предпринимательству в российском образовании // Педагогика. 2022. Т. 86. № 12. С. 99–107.
5. Омаров Э. З. Предпринимательские функции в контексте подготовки профессиональных предпринимателей // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 78–90. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-78-90.
6. Можжухин Д. П. Кадровый фактор конкурентоспособности высших учебных заведений в сфере обучения предпринимательству // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 83–98. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-83-98.
7. Алексеева Е. В., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Филиппова Д. А. Применение метода стресс-кейсов в обучении предпринимательству как фактор укрепления конкурентоспособности образовательной деятельности вуза // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 2. С. 121–134. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-2-121-134.
8. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1972. – 304 с.
9. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. – Репринт. изд. (воспр. текста издания 1982 г.). – М.: Логос, 2007. – 185 с.
10. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер, 1999. – 720 с.

11. Ломов Б. Ф. Человек и техника. Очерки инженерной психологии. – М.: Советское радио, 1966. – 464 с.
12. Шадриков В. Д. Психология деятельности человека. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2022. – 579 с.
13. Рофе А. И. Рынок труда: учебник. – М.: Кнорус, 2016. – 259 с.
14. Ленин В. И. Полное собрание сочинений. Т. 3. – М.: Изд-во полит. лит-ры, 1958. – 609 с.
15. Ленин В. И. Прикрашивание буржуазии левонародниками // Полное собрание сочинений. Т. 25. – М.: Изд-во полит. лит-ры, 1961. – 646 с.
16. Брегель Э. Я. Политическая экономия капитализма. – 2-е изд., доп. – М.: Международные отношения, 1968. – 640 с.
17. Курс политической экономии. Т. 1: Досоциалистические способы производства / под ред. Н. А. Цаголова. – М.: Экономика, 1973–1974. – 831 с.
18. Шадриков В. Д. Профессиональные способности. – М.: Университетская книга, 2010. – 319 с.
19. Климов Е. А. Введение в психологию труда. – М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1988. – 224 с.
20. Волошина И. А., Зайцева О. М., Новиков П. Н., Перова И. Т., Прянишникова О. Д. Термины и понятия профессионально-квалификационной сферы. – М.: Изд-во «Перо», 2021. – 130 с.
21. Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю. Психология труда и человеческого достоинства. – М.: Академия, 2001. – 480 с.
22. Волошина И. А., Новиков П. Н., Прянишникова О. Д. Научные подходы к понятию «вид профессиональной деятельности» и практика его применения // Социально-трудовые исследования. 2024. Т. 56. №3. С. 18–31. DOI: 10.34022/2658-3712-2024-56-3-18-31.
23. Лукашенко М. А., Алексеева Е. В., Добровольская Т. Ю., Шавырина А. А. Коллаборации российских университетов с вузами БРИКС: формы, результаты, возможности // Высшее образование в России. 2025. Т. 34. №3. С. 52–76. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-3-52-76.

Сведения об авторе

Рубин Юрий Борисович, ORCID 0000-0002-1983-3526, чл.-корр. РАО, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции, президент Университета «Синергия», Москва, Россия, yrubin@synergy.ru

Статья поступила 20.05.2025, рассмотрена 30.05.2025, принята 13.06.2025

References

1. Rubin Yu. B. Entrepreneurship theory: Space of functional approach. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.1(67), pp.83-103 (in Russian).
2. Rubin Yu. About the Professional Standard Draft “Entrepreneur (Specialist in Solving Entrepreneurial Goals)”. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.1, pp.5-28 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28.
3. Rubin Yu. B., Mozhzhukhin D. P. Higher entrepreneurship education: Guidelines for the formation and mitigation of restrictions. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2022, vol.31, no.11, pp.106-121 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121.
4. Rubin Yu. B. Entrepreneurship education methodology formation in Russian educational system. *Pedagogika*, 2022, vol.86, no.12, pp.99-107 (in Russian).
5. Omarov E. Entrepreneurial Functions in the Context of Training Professional Entrepreneurs. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.78-90 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-78-90.
6. Mozhzhukhin D. The Personnel Factor of Higher Educational Institutions Competitiveness in the Field of Entrepreneurship Education. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.83-98 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-83-98.

7. Pogorelova A., Potapova O., Filippova D. The Application of Stress Case Method in Teaching Entrepreneurship as an Competitive Strength of University Educational Operations. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.2, pp.121-134 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-2-121-134.
8. Leontiev A. N. *Deyatel'nost'. Soznanie. Lichnost'* [Activity. Conscience. Personality]. Moscow, *Politizdat* Publ., 1972, 304 p.
9. Shadrikov V. D. *Problemy sistemogeneza professional'noj deyatel'nosti* [Problems of systemogenesis of professional activity]. Reprint. edition (reproduced text of the 1982 edition). Moscow, *Logos* Publ., 2007, 185 p.
10. Rubinstein S. L. *Osnovy obshchej psihologii* [Fundamentals of general psychology]. St. Petersburg, *Piter* Publ., 1999, 720 p.
11. Lomov B. F. *Chelovek i tekhnika. Ocherki inzhenernoi psihologii* [Man and technology. Essays on engineering psychology]. Moscow, *Sovetskoe radio* Publ., 1966, 464 p.
12. Shadrikov V. D. *Psihologiya deyatel'nosti cheloveka* [Psychology of human activity]. Moscow, Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences Publ., 2022, 579 p.
13. Rofe A. I. *Rynok truda: uchebnik* [Labor market: textbook]. Moscow, *Knorus* Publ., 2016, 259 p.
14. Lenin V. I. *Polnoe sobranie sochinenii. T. 3* [Complete works, vol.3]. Moscow, *Izd-vo polit. lit-ry* Publ., 1958, 609 p.
15. Lenin V. I. *Prikrashivanie burzhuazii levonarodnikami* [Embellishment of the bourgeoisie by leftist narodniks]. Complete works, vol.25. Moscow, *Izd-vo polit. lit-ry* Publ., 1961, 646 p.
16. Bregel E. Ya. *Politicheskaya ekonomiya kapitalizma* [The political economy of capitalism]. 2nd edition, suppl. Moscow, *Mezhdunarodnye otnosheniya* Publ., 1968, 640 p.
17. *Kurs politicheskoi ekonomii. T. 1: Dosocialisticheskie sposoby proizvodstva* [Course of Political Economy. Vol. 1: Pre-Socialist Modes of Production]. Ed. by N. A. Tsagolov. Moscow, *Ekonomika* Publ., 1973–1974, 831 p.
18. Shadrikov V. D. *Professional'nye sposobnosti* [Professional abilities]. Moscow, *Universitetskaya kniga* Publ., 2010, 319 p.
19. Klimov E. A. *Vvedenie v psihologiyu truda* [Introduction to labor psychology]. Moscow, *Kul'tura i sport, YUNITI* Publ., 1988, 224 p.
20. Voloshina I. A., Zaitseva O. M., Novikov P. N., Perova I. T., Pryanishnikova O. D. *Terminy i ponyatiya professional'no-kvalifikacionnoi sfery* [Terms and concepts of the professional qualification sphere]. Moscow, *Pero* Publ., 2021, 130 p.
21. Pryazhnikov N. S., Pryazhnikova E. Y. *Psihologiya truda i chelovecheskogo dostoinstva* [Psychology of labor and human dignity]. Moscow, *Akademiya* Publ., 2001, 480 p.
22. Voloshina I. A., Novikov P. N., Pryanishnikova O. D. Scientific approaches to the concept of "type of professional activity" and the practice of its application. *Social'no-trudovye issledovaniya*=Social and labor research, 2024, vol.56, no.3, pp.18-31 (in Russian). DOI: 10.34022/2658-3712-2024-56-3-18-31.
23. Lukashenko M. A., Alekseeva E. V., Dobrovolskaya T. Yu., Shavyrina A. A. Collaborations of Russian Universities with BRICS Universities: Forms, Results, Opportunities. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2025, vol.34, no.3, pp.52-76 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-3-52-76.

About the author

Yury B. Rubin, ORCID 0000-0002-1983-3526, Corresponding Member of the Russian Education Academy, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Entrepreneurship and Competition Department, President of Synergy University, Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru

Received 20.05.2025, reviewed 30.05.2025, accepted 13.06.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-30-48

Процессы концентрации бизнеса в свете концепции ESG и эволюции целей устойчивого развития

П. Джукич¹, И. В. Князева^{2*}, А. Е. Бойко²

¹Белградский университет, Белград, Сербия

²Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия

*irknyazeva@yandex.ru

Аннотация. Рассматривая вовлеченность бизнеса в ESG-повестку, авторы предложили структурированную матрицу 6 сфер целей устойчивого развития и рассмотрели их влияние на разработку системы ESG-комплаенса в целях формирования наиболее органичной модели функционирования бизнеса, а также ориентированного на гибкие модели реформирования бизнеса, в том числе через сделки M&A (Merger and Acquisition). Бизнес движется в сторону реализации ESG-повестки в различных бизнес-моделях, в том числе расширяет сферу функционирования в направлении эффективной концентрации и создания экосистем на основе цифровых решений и инструментов искусственного интеллекта. На пересечении двух глобальных стратегических процессов (процесса экономической концентрации компаний и процесса устойчивого развития) выделен новый фактор – сделки слияний и поглощений, моделируемые в рамках ESG-программ, которые становятся наиболее ценными в стратегии развития объединяемых компаний. В контексте важности экологической, социальной и корпоративной трансформации бизнеса в статье представлен авторский взгляд на место и роль ESG-групп факторов в инициировании сделок M&A. Соответственно, предлагаемая статья представляет интерес для компаний, предполагающих создание и развитие ESG-комплаенса и рассматривающих потенциальное участие в процессах концентрации. Требования экологической, социальной и корпоративной трансформации бизнеса в ближайшее время будут активно продвигать компании к созданию наиболее эффективных альянсов, обеспечивающих устойчивое развитие общества. Данная статья является логическим продолжением ранее опубликованной статьи «Мотивационная роль ESG-фактора при сделках экономической концентрации» (выпуск журнала №5 за 2023 г.).

Ключевые слова: слияния и поглощения, мотивы сделок M&A, экономическая концентрация, цели устойчивого развития, ESG-повестка, ESG-комплаенс

Для цитирования: Джукич П., Князева И. В., Бойко А. Е. Процессы концентрации бизнеса в свете концепции ESG и эволюции целей устойчивого развития // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №3. С. 30–48. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-30-48

Business Concentration Processes in the Light of the ESG Concept and the Evolution of the Sustainable Development Goals

P. Djukic¹, I. Knyazeva^{2*}, A. Boyko²

¹University of Belgrade, Belgrade, Serbia

²Siberian Institute of Management – Branch of RANEPА, Novosibirsk, Russia

*irknyazeva@yandex.ru

Abstract. Considering the involvement of businesses in the ESG agenda, the authors proposed a structured matrix of 6 areas of the Sustainable Development Goals and examined their impact on the development of an ESG compliance system in order to form the most organic business model, as well as flexible business reformatting models, including through M&A (Merger and Acquisition) transactions. The business is moving towards the implementation of the ESG agenda in various business models, including expanding the scope of operation towards effective concentration and creation of ecosystems based on digital solutions and artificial intelligence tools. At the intersection of two global strategic processes (the process of economic concentration of companies and the process of sustainable development), a new factor has been identified – mergers and acquisitions, modeled within the framework of ESG programs, which become the most valuable in the development strategy of the combined companies. In the context of the importance of environmental, social and corporate business transformation, the article presents the author's view on the place and role of ESG groups of factors in initiating M&A transactions. Accordingly, the proposed article is of interest to companies envisaging the creation and development of ESG compliance and considering potential participation in concentration processes. In the near future, the demands of environmental, social and corporate business transformation will actively drive companies to create the most effective alliances that ensure the sustainable development of society. This article is a logical continuation of the previously published article "The motivational role of the ESG factor in economic concentration transactions" (issue of the journal no. 5 for 2023).

Keywords: mergers and acquisitions, motives of M&A transactions, economic concentration, Sustainable Development Goals, ESG agenda, ESG compliance

For citation: Djukic P., Knyazeva I., Boyko A. Business Concentration Processes in the Light of the ESG Concept and the Evolution of the Sustainable Development Goals. *Sovremennaya konkurentsija*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.3, pp.30-48 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-30-48

Введение

Интерес общества и бизнеса к целям устойчивого развития (ЦУР) проходит период осмысления, трансформации включения ESG-принципов в стратегический трек развития компаний и системы общественных институтов, пси-

хологические установки людей и глобальные социальные коммуникации. Концепция комплексного устойчивого развития в современных условиях развития мира нуждается в систематизации и конкретизации основных базисных положений, их социально-общественной диверсификации

и траектории проецирования на общественные институты и бизнес.

Концепция устойчивого развития аккумулирует системный запрос общества на удовлетворение его потребностей без ущерба для нынешнего и будущих поколений. Устойчивое развитие синтезирует три блока факторов ESG: экологический, социальный, управленческий. Основной нарратив ESG-повестки – ответственное отношение бизнеса к окружающей среде, обществу и качеству корпоративного управления. Эта тема является высоко популярной в научной среде [1–4]. Гуманистическая парадигма и принципы ответственного инвестирования, включенные в стратегическую модель развития бизнеса, безусловно, отражают стремление к балансу экологической, экономической и социальной повестки (ESG), так как консолидированы с целями устойчивого развития общества.

В последние годы большое внимание уделяется влиянию климата на окружающую среду и благополучие граждан, что сформировало в обществе «зеленую повестку», направленную на решение проблем, связанных с сокращением природных ресурсов и их эффективным использованием, климатическими и экологическими кризисами, вызванными неконтролируемым экономическим ростом [5–8].

Можно ввести множество мер, таких как лучшая защита и регулирование водных потоков, ирригация и контроль эффективных сельскохозяйственных технологий, страхование рисков земледелия, улучшение противопожарной, сейсмической и городской безопасности, вплоть до зеленой инфраструктуры, введение внутренних налогов за превышение вредных выбросов, расширение лесозащитных полос, улучшение и систематизация трафиков дорожного движения, экологически защищенный ремонт транспортной инфраструктуры. Улучшение технической защиты и снижение транспортных рисков не являются первоочеред-

ными мерами, отсутствие которых приводит к огромным потерям, которые можно и желательно предотвращать. Устойчивое строительство, постоянные усилия по повышению энергоэффективности, рациональное управление потоками производства и цепочками приращения стоимости, распределения и потребления энергии открывают огромные возможности для экономии, а значит, бизнес-планов и новых рабочих мест. Устойчивое развитие означает не только идеальное зеленое, чистое и возобновляемое, но также постепенное наращивание безопасного, качественного, более эффективного и чистого потребления [4].

Несмотря на активную международную ретрансляцию идей ESC, глобальная повестка устойчивого развития находится в зоне большой турбулентности. Несколько последних климатических катаклизмов (весенние паводки в Казахстане и России, мощные ливни в Дубаи, пожары в Америке, землетрясение в Мьянме, наводнение в странах Европы) оказывают разрушающее влияние на города и социум. Обостряются вопросы экономического и организационного участия стран в финансировании программ реализации и продвижении ESG-повестки. Вопросы экологии, общества, экономики переходят в политическую плоскость.

Между сторонниками и противниками ESG в последнее десятилетие сформировался сильный противоречивый антагонизм – ценность против стоимости. С одной стороны, большие дебаты вызывает вопрос инвестирования средств в ESG-фонды, что противоречит максимизации прибыли акционеров, роста доходности активов для компаний. Бенефиты фондов становятся одним из наиболее дискуссионных вопросов ESG-повестки. С другой стороны, климатические риски и напряжения социального сосуществования нельзя не учитывать, ведь они в будущем окажут влияние на развитие общества и общественных институтов в целом и на бизнес и его доходность в частности.

Вместе с тем влияние инвестиций на устойчивое развитие оценить сложно, а иногда и невозможно измерить как с точки зрения финансов, так и конечного результата.

Большой проблемой в системе противостояния становятся фитобиологические стандарты и маркетинговые триггеры развития направления Green washing («Зеленая стирка»), предусматривающего широкое маркирование стикером ESG продуктов и услуг, находящихся в обращении. Влияние на потребительский интерес можно измерить через оценку структурных сдвигов в покупательском поведении – маркирование подогревает и включает покупку в уникальное товарное предложение, увеличивая объемы продаж. Нередко публичные декларации компаний в области экологических характеристик не соответствуют реальным положениям, и такие стикеры являются фактом недобросовестной конкурентной борьбы¹.

Границы контроля данных показателей размыты, и компании ищут более оформленные маркеры влияния. Одним из значимых механизмов продвижения принадлежности к устойчивой повестке является присутствие в ESG-рейтингах, что позволяет компаниям, акцентирующим внимание на прозрачности корпоративного управления, социальной толерантности и экологической прозрачности, привлекать финансовые ресурсы для экологических (зеленых проектов) и обеспечивать эффективную систему сделок слияний и поглощений. Существуют различные методики формирования ESG-рейтингов, что также вносит неопределенность в достижении глобальных целей².

¹ Рекомендации ФАС России по недопущению гринвошинга в маркетинговой коммуникации // ФАС России. 22.10.2024. URL: <https://fas.gov.ru/documents/689713> (дата обращения: 21.11.2024).

² Final report on bridging data gaps // NGFS. July 2022. URL: https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/final_report_on_bridging_data_gaps.pdf (дата обращения: 21.11.2024).

Устойчивое развитие становится признаком конкурентных преимуществ. Транснациональные корпорации активно ищут перспективы товарного предложения на развивающихся рынках в рамках зеленого развития. Страны Ближнего Востока объявили об амбициозных целях декарбонизации. ОАЭ и Оман обязались достичь нулевых выбросов к 2050 г., а Саудовская Аравия, Бахрейн и Кувейт – к 2060 г.³ На этом национальном запросе и благодаря международному интересу энергетическая и сырьевая промышленность Бразилии развивается достаточно активно. Страна стала третьим по величине производителем аккумуляторных металлов, важных для электромобилей. Этот толчок к энергетическому переходу отражается и в мотивациях слияний и поглощений. Зарубежные слияния и поглощения в секторе энергетики и природных ресурсов составили 8,2 миллиарда долларов за 2022–2023 гг.

Проблемное поле устойчивого развития требует систематизации целей и конкретизации основных базисных положений глобального движения. Для подтверждения общественными институтами и бизнесами заявленных ESG-целей требуется однозначная трактовка факторов, определяющих содержательные компоненты и унифицированное применение качественных и количественных параметров.

Объект исследования – цели устойчивого развития и ESG-фактор в системе стимулирования сделок экономической концентрации и общественного интереса.

Цель исследования – рассмотреть роль фактора ESG (Environment, Social, Governance) в сделках M&A (Merger and Acquisition) в контексте усовершенствованной матрицы целей устойчивого развития.

³ M&A Report 2025. How leaders are adapting to meet the moment // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/topics/m-and-a-report/> (дата обращения: 03.03.2025).

В качестве исследовательской базы выступают научные исследования зарубежных и российских ученых, международные рейтинги, материалы публичной отчетности зарубежных и российских компаний.

Гипотеза исследования – соответствие положениям повестки устойчивого развития, и ESG-программы становятся важной метрикой и качественным показателем функционирования бизнеса и мотиваций сделок концентрации. Укрупнение капитала позволяет достичь целей инвестиционных программ и получить выгодные кредиты для реализации экологической модернизации, а декларирование и соответствие целям устойчивого развития открывают широкий простор возможностей и репутационных бенефитов для бизнеса.

Систематизация целей устойчивого развития и его благоприятная роль в формировании ESG-программы бизнеса и сделках слияния

Повестка устойчивого развития и ESG-программы получили структурное декомпозиционное оформление в системе целей устойчивого развития, которая находится

в формате нового осмысления и трансформации ее базовых и прикладных положений в условиях активной цифровизации и развития искусственного интеллекта, а также глобальных общественных трансформаций. Авторам представляется важным обратить особое внимание на вопросы общественных, инновационных и экологических целей и принципов ЦУР, рассмотреть их взаимосвязь, определить возможности влияния на решения и идеи концентрации бизнеса в процессах M&A.

Профессор П. Джукич предлагает структуризацию семнадцати целей устойчивого развития (17 ЦУР)¹ по шести отдельным блокам (областям), отражающим следующие направления: экономическое, социальное, экологическое, институциональное, технологическое и ресурсное, общественное здравоохранение и гуманность² (табл. 1).

¹ Повестка дня в области устойчивого развития. 17 целей для людей, для нашей планеты // ООН. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/> (дата обращения: 21.11.2024).

² Впервые данная матрица представлена Питером Джукичем на Международной конференции (2018) в г. Сисак, Хорватия.

Таблица 1. Предлагаемая система классификации целей устойчивого развития (ЦУР-2015)

Table 1. Proposed classification system for Sustainable Development Goals (SDG 2015)

| 6 областей ЦУР* 6 SDG areas | ЦУР 2015 SDG 2015 |
|--|--|
| 1. Экономическая сфера | Искоренение бедности, обеспечение продовольственной безопасности, инклюзивный и устойчивый рост, содействие благосостоянию, устойчивая индустриализация, достойная работа, рациональное потребление и производство, производительная занятость |
| 2. Социальная сфера | Ликвидация голода, инклюзивное и качественное образование, возможности обучения на протяжении всей жизни, инклюзивные, безопасные и экологически устойчивые поселения и города |
| 3. Общественное здравоохранение и гуманность | Здоровый образ жизни, безопасное питание и улучшение питания, обеспечение санитарии, доступность питьевой воды, обеспечение равноправного положения женщин и улучшения условий их пребывания на работе и дома |
| 4. Окружающая среда (экологичность) | Срочные меры по защите климата, защите океанов и морей, растений, защите биоразнообразия, предотвращение вырубki лесов, защита и восстановление экосистем суши |

Окончание таблицы 1

| | |
|---|--|
| 5. Область технологий и энергетики, ресурсы | Строительство и адаптация инфраструктуры, содействие устойчивой индустриализации и инновациям, доступ к недорогим, надежным, устойчивым источникам энергии для всех и внедрение современной (экологической) энергии, ресурсная нейтральность |
| 6. Общественные институты | Институты справедливости для всех, создание инклюзивных и достижимых институтов, устранение неоправданного неравенства и сокращение неравенства между странами, построение мирного и инклюзивного общества для устойчивого развития, обновление глобального партнерства в целях устойчивого развития |

* Повестка дня в области устойчивого развития. 17 целей для людей, для нашей планеты // ООН. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/> (дата обращения: 21.11.2024).

После более чем трех десятилетий длительной институциональной эволюции теории и практики теории устойчивого развития (начало 1987 г.) сохраняется текучесть и недостаточная стартовая определенность «устойчивого развития» как «чего-то, чего нет». Анализ показывает, что целесообразно провести дальнейшую систематизацию и конкретизацию того, что представляет концепция комплексного устойчивого развития.

Первоначальные оперативные определения целей устойчивого развития (в рамках доклада «Наше общее будущее» [8]) в основном касались того, к чему основные цели и задачи данного документа должны привести и что описывает ESG-повестка. Задолго до того, как «устойчивость» была определена, «неустойчивость» определялась, главным образом, как нарушение природных балансов, социальной структуры и порядка, а также экономической деятельности на фоне долгосрочных вредных и перспективно опасных тенденций.

ESG-повестка, появившаяся как реакция на неустойчивость в мировом порядке, системные ориентиры приобрела только через реализацию и поиск устойчивости. В то же время гуманитарная, социальная и демографическая сферы с каждым днем становились всё более турбулентными. Наиболее тревожная ситуация с устойчивостью мира проявляется в последние годы. По-прежнему требуется определение устойчивости в но-

вых мировых глобальных реалиях, а также национальной конкретизации, особенно в предстоящий период, понимание сложных рисков, таких как климатические, геополитические и особенно высокотехнологичные. Отсутствует в 17 ЦУР и обращение к роли искусственного интеллекта в предстоящем развитии мира и человечества.

Причина «перезагрузки» содержания и целеполагания целей устойчивого развития связана с тем, что противоречия множатся, а проблемы накапливаются, переходя из одной области в другую. Это особенно заметно в энергетическом секторе и международном энергетическом сотрудничестве [6, 9].

Стратегии и стандарты устойчивого развития являются предметом дискуссий и значительного теоретического и практического пересмотра, начиная с вопроса о том, достаточно ли совместима экономическая и экологическая устойчивость в условиях краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективы с фундаментальными человеческими интересами. Действия по изменению климата и подход к изменению климата становятся приоритетом всех приоритетов, а геополитические факты, препятствующие действиям по изменению климата, угрожают основному смыслу сегодняшней климатической экономики и политики [3].

Принципиально важно понимание устойчивости и для прогнозирования бизнеса, в том числе при формировании стратегий развития

и потенциальных сделок слияний. Найти точку финансовой и репутационной опоры легче в системе 6 взаимосвязанных сфер устойчивого развития, чем в 17-видовой палитре ЦУР.

Группировка целей в системе 6 сфер позволяет провести более адаптивное и сглаженное позиционирование компании в ареале устойчивой повестки, выделить направления ресурсного инвестирования и сосредоточиться на взаимодополняющих направлениях стратегического развития. Вместе с тем анализ целей и представленных сфер показывает, что экологическая повестка проходит через все 6 сфер и является базисной для разработки направления экологического комплаенса.

Анализ групповых рисков позволяет более полно и комплексно выделить и рассмотреть причинно-следственную связь возникающих проблем, а соответственно, более детально построить программу следования ESG-развитию.

Крупнейшая консалтинговая компания PwC изучила 83% компаний, инвестирующих в НИОКР в области низкоуглеродных продуктов и услуг, и определила, что «их продажи позволяют увеличить выручку на 6–25% по сравнению с традиционными, формируют расширяющийся пул "устойчивых" цепочек поставок и поддерживают потребительский спрос на экологически чистые товары. 54% компаний (из выборки PwC) ориентируются на Score 3 (контроль выбросов на протяжении всей цепочки жизненного цикла товара), 46% – на Score 1 (выбросы из собственных и контролируемых компанией источников)»¹. Данные показатели отражают достаточно сбалансированную политику мотивационных решений в создании позитивной низкоуглеродной повестки развития.

Большинство целей устойчивого развития создают большое пространство воз-

можностей для развития бизнеса. С одной стороны, в рамках достижения ЦУР у компании могут появиться как новые рынки, так и новые продукты. С другой стороны, достигая целей ЦУР, компания формирует устойчивый бренд, позитивный репутационный след, мотивацию на синергию успешного развития, которые впоследствии привлекают новых клиентов, создают преимущества в приращении человеческим капиталом, обеспечивают повышение социальной и финансовой устойчивости.

Представленные 6 сфер могут стать благоприятным обстоятельством для дальнейшего развития практических экономико-экологических стандартов, кодексов деловой практики хозяйствующих субъектов, которые устанавливают на рынке независимые экологические стандарты и определяют свою социальную ответственность перед социальной, экономической и деловой средой.

Компании исходили из национальной ответственности экономической и социальной среды с высочайшим экологическим сознанием (Германия, Япония, Франция, страны Северной Европы). Однако даже национальной и региональной стандартизации экологических и социальных стандартов бизнеса недостаточно для определения конкретных моделей приемлемого устойчивого развития бизнеса. Одним из направлений предупреждения рисков и заявленной лояльности программе устойчивого развития может стать разработка ESG-комплаенса. Представляется, что его публичное оформление и демонстрация в PR-поле позволит расширить границы инвестиционного интереса и возможностей в системе сделок концентрации.

Компании, соблюдающие ESG-стандарты, укрепляют свою репутацию. Это привлекает клиентов, инвесторов и партнеров, которые ценят устойчивое развитие. Многие инвесторы, включая фонды и банки, учитывают ESG-факторы при принятии решений. Внедрение комплаенс-программ повышает шансы на получение финансирования.

¹ Королева А. Устойчивое развитие как бизнес-реальность // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7621878> (дата обращения: 13.04.2025).

ESG-инициативы часто приводят к оптимизации процессов, снижению затрат (например, на энергию или ресурсы) и внедрению новых технологий. Компании, соответствующие ESG-стандартам, легче выходят на новые рынки и получают преимущество перед конкурентами. Социальная ответственность и забота о сотрудниках повышают их мотива-

цию и снижают текучесть кадров. Во многих странах ESG-комплаенс становится обязательным, и его игнорирование может привести к юридическим последствиям и серьезным репутационным рискам. Наибольшее влияние цели устойчивого развития оказывают на конкурентоспособность компаний (табл. 2).

Таблица 2. Влияние 6 сфер ЦУП на разработку системы ESG-комплаенса

Table 2. The impact of the 6 SDG areas on ESG compliance development

| ESG-комплаенс <i>ESG compliance</i> | Новая система классификации целей устойчивого развития <i>New classification system for sustainable development goals</i> | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| | Экономическая сфера <i>Economic sphere</i> | Социальная сфера <i>Social sphere</i> | Общественное здравоохранение и гуманность <i>Public health and humanity</i> | Окружающая среда <i>Environment</i> | Область технологий и энергетики, ресурсы <i>Field of technology and energy, resources</i> | Общественные институты <i>Public institutions</i> |
| Репутация и доверие <i>Reputation and trust</i> | | + | + | | | |
| Привлечение инвестиций <i>Attracting investments</i> | + | | | | | + |
| Эффективность и инновации <i>Efficiency and innovation</i> | + | | | | + | + |
| Конкурентоспособность <i>Competitiveness</i> | + | + | | + | + | + |
| Лояльность сотрудников <i>Employee loyalty</i> | | + | + | + | | |
| Регуляторные требования <i>Regulatory requirements</i> | | + | + | + | | + |
| Снижение рисков <i>Risk reduction</i> | + | + | | + | | + |

Социальная ответственность бизнеса, а также экологическая безопасность как концепция существуют уже десятилетия. После 2015 г. складывается ощущение, что приоритет экологической, особенно климатической, осведомленности исходит снизу – от потребителей. В наибольшей степени они пересматривают информацию и стандарты социальной ответственности бизнеса, расширяют перечень стандартов экологических, социальных и корпоративных принципов.

Экологические интересы стали формироваться из экономических и социальных сред с самым высоким экологическим сознанием (Германия, Япония, Франция, страны Северной Европы). Однако даже национальной и региональной стандартизации экологических и социальных стандартов бизнеса недостаточно для определения конкретных моделей приемлемого устойчивого бизнеса. Именно поэтому бизнес интуитивно начал двигаться на первом этапе в сторону реализации ESG-повестки в своих бизнес-моделях, а затем расширять сферу функционирования бизнес-решений в направлении эффективной концентрации и создания экосистем в парадигме цифрового контекста.

Консолидация компаний посредством M&A с участием цифровых якорных платформ является наиболее перспективным вариантом, который, безусловно, позволяет, с одной стороны, достичь заявленных целей, а с другой – обеспечить концентрацию капитала. Консолидация капитала увеличивает инвестиционные программы и предоставляет выгодные кредиты для экологической модернизации, создает условия диверсификации бизнеса с учетом социальной нейтральности и управленческой устойчивости. Фактор ESG становится драйвером и качественным показателем бизнеса в процессах слияний и поглощений компаний, а устойчивое развитие и связанные с ним возможности для бизнеса позитивно влияют друг на друга.

Сделки слияния и поглощения в современной повестке

Актуальным способом адаптации бизнеса к внешним условиям являются слияния и поглощения (M&A). С исторической точки зрения можно выделить несколько периодов – волн концентрации, во время которых доминировали различные причины совершения сделок [10–13]. На причины влияют экономические, финансовые, социальные факторы, уровень сложившихся экономических связей между странами и достигнутый уровень экономического развития конкретной страны. Внутренний рост компании, который никогда не соответствовал наиболее эффективной стратегии слияний и поглощений, замедляется еще больше, когда требуются значительные тектонические сдвиги. Конкуренция заставляет бизнес искать новые точки роста и формировать новые стратегические инициативы. Сила мирового рынка слияний и поглощений поддерживается многими факторами. Научно-технический прогресс, вызовы искусственного интеллекта и глобальные общественные движения позволяют найти эти точки. Трансформация компании в парадигме следования устойчивому развитию может стать новой точкой роста [12].

На пересечении двух глобальных стратегических процессов (процесса экономической концентрации компаний и процесса устойчивого развития) выделен новый фактор – сделки слияний и поглощений, моделируемые в рамках ESG-программ, они становятся наиболее ценными в стратегии развития объединяемых компаний, влияющих на слияния и поглощения. В контексте важности экологической, социальной и корпоративной трансформации бизнеса в статье представлен авторский взгляд на место и роль групп факторов в инициировании сделок M&A.

Слияния и поглощения могут дополнять стратегии устойчивого развития, и всё

больше компаний это осознают. Согласно исследованию консалтинговой компании Mckinsey¹ в очередной волне сделок, доля зеленых слияний и поглощений на сумму более 100 миллионов долларов увеличилась с 2013 г. на 66%. Аналогичная тенденция наблюдается и в стоимости сделок, которая увеличилась с 3,9 до 6,7%. Стоимость сделок 2023 г. снизилась по сравнению с 2022 г. из-за некоторых мегасделок, не связанных с устойчивым развитием.

Так, например, крупнейшие международные фонды PIF (Public Investment Fund – Суверенный фонд Саудовской Аравии) и Mubadala (Mubadala Investment Company – Фонд национального благосостояния ОАЭ) обязались содействовать достижению нулевого уровня выбросов углекислого газа к 2050 г.² Эти фонды инвестируют в зеленые активы и технологии, которые поддерживают декарбонизацию. Постановка цели и амбиций – это первый шаг для инвестиционных компаний по декарбонизации своих портфелей. Обязательства по нулевым выбросам заставят инвестиционные компании рассматривать выбросы как часть процесса утверждения сделки, выступая за сокращение выбросов и оценивая инвестиции во внедрение технологий декарбонизации.

Бизнес балансирует на грани экологических интересов различных заинтересованных сторон, в условиях структурной перестройки финансово-экономических отношений и принципов ведения бизнеса под влиянием доминирующей «зеленой повестки». Основными заинтересованными сторонами являются общество, государство и сотрудники компаний. Общество заинтересовано

в стабильном развитии бизнеса и создании рабочих мест. Желание работать в компаниях, предлагающих ESG-нарратив в своей бизнес-стратегии, и стремление создать нетоксичную среду для развития человека и его семьи – один из главных критериев молодого поколения при выборе будущего места работы.

Важно обеспечить компромисс, позволяющий учесть интересы подавляющего большинства акционеров бизнеса, несмотря на противоречия, возникающие между различными группами собственников. Институциональные инвесторы заинтересованы в получении прибыли и стабильных выплатах дивидендов. С другой стороны, многие инвестиционные фонды и миноритарные акционеры учитывают в своей стратегии приобретения акций такой фактор, как ESG-рейтинг компании. Соответственно, одним из основных требований при покупке акций компании является ее ответственное развитие в экологическом, социальном и корпоративном аспектах [13].

Зеленые слияния и поглощения могут помочь компаниям добиться финансовых предпочтений и обеспечить сильные конкурентные позиции на рынке. Исследование McKinsey показало³, что слияния и поглощения, моделируемые в рамках ESG-программ, являются наиболее ценными в стратегии развития на предстоящую перспективу. С 2013 г. компании, заключившие хотя бы одну зеленую сделку на сумму более 100 миллионов долларов, показали лучшие результаты по сравнению с компаниями, игнорирующими повестку устойчивого развития, во многом благодаря эффективному управлению компанией и хорошей зеленой репутации. Также ESG-показатели

¹ Henry J., Van Oostende M. Top M&A trends in 2024: Blueprint for success in the next wave of deals // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends-in-2024-blueprint-for-success-in-the-next-wave-of-deals> (дата обращения: 24.07.2024).

² M&A Report 2024 // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/topics/m-and-a-report/> (дата обращения: 24.12.2024).

³ Henry J., Van Oostende M. Top M&A trends in 2024: Blueprint for success in the next wave of deals // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends-in-2024-blueprint-for-success-in-the-next-wave-of-deals> (дата обращения: 24.07.2024).

предприятий-экспортеров становятся важными параметрами обеспечения конкурентоспособности на внешних рынках.

Укрупнение компаний с помощью M&A является перспективным вариантом, позволяющим достичь заявленных целей. Укрупнение капитала увеличивает инвестиционные программы и предоставляет выгодные кредиты для экологической модернизации. ESG-фактор становится драйвером и качественным показателем бизнеса в процессах M&A. Устойчивое развитие и связанные с ним возможности бизнеса оказывают взаимное влияние друг на друга, генерируют репутационные преимущества и формируют позитивный имиджевый контент.

Мотивационные факторы в сделках концентраций

Процессы концентрации (слияния и поглощения) последние 3 года находятся в зоне большой турбулентности. Исследования научного сообщества показывают, что в глубокой ретроспективе процессы и тенденции M&A имеют волнообразный характер [14, 15]. Каждому этапу роста рынка M&A соответствовал определенный доминирующий фактор. За последние пять лет присутствовали негативные факторы, влияющие на экономику: сбои в цепочках поставок товаров, непредсказуемость COVID-19, геополитические трансформации и турбулентность экономических процессов всех сторон санкционного давления. Вместе с тем объективные требования декарбонизации, устойчивого развития и социально-экологического нарратива оказали стимулирующее влияние на сделки M&A. Выживание более крупной компании под давлением факторов внешней среды оказало основное влияние на существенный рост показателей мирового рынка сделок M&A.

Особенность последних трех лет в сделках концентрации в том, что в период 2022–2024 гг. отмечается существенный интерес

бизнеса к диверсификации слияний и поглощений в промышленности. Общее количество сделок сократилось, но число приобретений под воздействием фактора ESG растет. В одной из 10 сделок в диверсифицированных отраслях присутствовал ESG-компонент. Промышленные игроки приобретают смежные предприятия для быстрого доступа к выгодным сегментам рынка, заключают сделки для достижения экологических и социальных целей. Компании стремятся к приобретениям, улучшающим их производство для достижения целей в области ESG. Например, SNC-Lavalin приобрела Flex Process для ускорения разработки экологически чистых технологий. Saint-Gobain приобрела Chryso technologies для улучшения качества продукции и снижения выбросов CO₂.

Приобретения, направленные на продвижение энергетического перехода, в настоящее время составляют 27% всех сделок в сфере энергетики и природных ресурсов. Это происходит в то время, когда компании, занимающиеся энергетикой и природными ресурсами, более богаты денежными средствами, чем любая другая отрасль.

Сделки в рамках энергоперехода имеют иные показатели соотношения риска и доходности, чем предыдущие сделки, и они требуют принципиально иных подходов к созданию стоимости. Крайне важно сосредоточить внимание на синергии доходов, определяя возможности бизнес-модели в зависимости от географии и маркетинговой стратегии компании. В стремлении повысить доходность акций и привлекательность бизнеса включают в стратегический план многие компоненты целей устойчивого развития.

Избавление компаний от активов с высоким углеродным следом также становится тенденцией мирового рынка M&A. Enel, глобальная энергетическая компания, базирующаяся в Италии, объявила о планах продать активы стоимостью 21,5 миллиарда

долларов, что составляет от 15 до 20% стоимости предприятия компании. Этот шаг стал частью стратегии по оптимизации ее бизнеса и продвижению электрификации по всей цепочке создания стоимости в Европе, США и Латинской Америке, а также по сокращению долга. Доля приобретений, связанных с переходом на энергетику, в процентах от всего объема сделок неуклонно растет – с 21% в 2021 г. до 27% к началу 2023 г.

В 2023–2024 гг. мировой объем рынка слияний и поглощений снижался, достигнув самого низкого уровня за десятилетие. Отрасли показали разнонаправленную динамику, количество технологических сделок резко сократилось, в то время как активность в сфере здравоохранения и биологических наук, а также энергетики и природных ресурсов увеличилась. Ключевые факторы, оказывающие влияние на спад, – повышение процентных ставок центральными банками, разрыв в оценке активов со стороны продавцов и покупателей, рост фондового рынка и стремление владельцев сохранить активы, и немаловажным фактором становится тщательный контроль сделок экономической концентрации со стороны антимонопольных органов¹.

Определенная доля сделок в области технологий и здравоохранения приостановлены. Энергетическая отрасль и отрасль природных ресурсов показали максимальный рост относительно других отраслей на 87% относительно 2022 г. Также положительную динамику можно отметить в здравоохранении, науках о жизни, медиа. 2023 год характеризуется трендом вертикальных слияний и поглощений. Приближающийся запрет ЕС на продажу машин с двигателями внутреннего сгорания (ДВС), законодательные решения США о снижении инфляции

и росте ответственности за энергопотребление и экологический след создают стимулы для концентрации, и компании ищут способы обеспечить свое будущее и сохранить прибыль. Под влиянием энергоперехода автомобильные компании приобретают поставщиков критичных компонентов для электромобилей, например инвестирование Stellantis в Lyten и Ford Auto Motive Power².

Устойчивое развитие оказывает существенное влияние на энергетический сектор. Рассматривая крупнейшие сделки на сумму более 1 миллиарда рублей, можно отметить тренд с 2020 по 2022 г. на ежегодный рост доли таких сделок. В 2020 г. 19% объема сделок слияний и поглощений связано с энергетическим переходом, их количество увеличилось до 21% и 27% в 2021 и 2022 г. соответственно, и в течение двух последних лет остановилось на уровне 25%.

Компаниям приходится решать противоречие между улучшением показателей основного углеводородного бизнеса и продвижением энергетического перехода. ExxonMobil и Chevron инвестировали более 110 миллиардов долларов в приобретение Pioneer и Hess соответственно. Инвестиции направлены на увеличение масштаба, укрепление основных компонентов портфелей и обеспечение конкурентоспособности резервов и ресурсной базы. Компании принимают решительные меры для укрепления интегрированных цепочек создания стоимости и приняли стратегию диверсификации. ExxonMobil приобрела права на добычу лития на 120 000 акров в США и стремится стать основным поставщиком аккумуляторов для электромобилей в США к 2030 г. ExxonMobil предпринимает долгосрочные усилия по переориентации на продвижение электромобилей и электрификацию транспорта. Chevron стремится стать

¹ Сланцевая нефть и «биг фарма»: 10 крупнейших сделок 2023 года в мире // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/01/2024/6588391b9a79478c65740ea5?from=soru> (дата обращения: 03.03.2024).

² M&A Report 2024 // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/topics/m-and-a-report/> (дата обращения: 03.03.2024).

лидером в области возобновляемых видов топлива к 2030 г., производя 100 000 баррелей в день, имеет целенаправленную стратегию слияний и поглощений, включая два завершённых приобретения и одно совместное предприятие¹.

В 2023 г. давление на рынок M&A усилилось за счет новых факторов – промышленной политики и усиленного контроля за сделками со стороны регулирующих органов в большинстве стран мира². Колоссальный разрыв в оценке между ценой покупателя и предложением продавца не позволил многим потенциальным сделкам состояться.

Рынки M&A показали неравномерную динамику, несмотря на общее снижение. Интенсивность сделок восстановилась в таких отраслях, как здравоохранение, биологические науки, СМИ, энергетика и природные ресурсы, а в отрасли классических технологий темпы сократились. Сектор энергетики и природных ресурсов в настоящее время стал новейшей точкой опоры деятельности по слияниям и поглощениям во всем мире, на долю которого приходится 26% стоимости сделок, поскольку компании стремятся развивать основной бизнес или диверсифицировать его за счет смежных отраслей. Активы стали дешевле, чем были за последние годы, и существуют возможности для укрепления основного бизнеса или создания стратегических вариантов с помощью масштабных сделок.

Негативное воздействие на мировой рынок и поведение бизнеса, в том числе в решениях об аккумуляции или диверсификации бизнеса, в ближайшее время будут оказывать рецессии, сбои в цепочках поставок, вызванные масштабными мерами санкционного и таможенного давления, геополитиче-

ская нестабильность, отмена политики количественного смягчения и, соответственно, рост ключевых ставок. В системе этих факторов триггер ESG-повестки занимает свое важное и значимое место. И, безусловно, влияние климатической повестки и требований устойчивого развития будет в ближайшее время формировать инициативы консолидации бизнеса.

Исследование, проведенное авторами [16] и опубликованное в 2023 г. в данном журнале, показывает, что в качестве активных факторов влияния на сделки слияний и поглощений выступают ESG-повестка и запрос на устойчивое развитие компаний.

Факторы устойчивого развития в сделках слияний и поглощений

Концепция экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG) возникла благодаря исследованию общественного мнения потребителей и поставщиков товаров и услуг на глобальном уровне.

Мировой переход к нулевым выбросам парниковых газов потребует более чем 100 триллионов долларов корпоративных активов. Это перераспределение уже стимулирует значительную активность в области слияний и поглощений. В настоящее время компании, представляющие различные отрасли в разных странах мира, всё чаще рассматривают слияния и поглощения, связанные с устойчивым развитием, как способ активизировать стратегии, стимулировать рост и совершенствовать операционную деятельность, одновременно повышая свои экологические, социальные и управленческие показатели (устойчивое развитие) [17].

Активизация заключения сделок, связанных с элементами глобального энергетического перехода, таких как декарбонизация, за счет новых технологий производства электроэнергии, мобильности, отопления, накопления энергии, экологически чистого

¹ M&A Report 2023 // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/topics/m-and-a-report/> (дата обращения: 03.03.2023).

² M&A Report 2024 // Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/topics/m-and-a-report/> (дата обращения: 03.03.2024).

сырья и циклических бизнес-моделей (например, переработка, сокращение, повторное использование), наблюдается в последние 5 лет¹.

Мнение о том, что глобальный бизнес отказывается от инициатив в области ESG и программ снижения углеродного следа, опровергли актуальные исследования PwC, построенные на эмпирических данных 4,2 тысячи публичных компаний, представивших соответствующую анкету в 2024 г.²

В отчете о декарбонизации исследователи отмечают, что «еще несколько лет назад "революционная" для компаний активность переходит в фазу ровного развития, которое уже приносит пользу бизнесу. Продукты и товары с "устойчивыми" свойствами позволяют существенно увеличить выручку и ожидается, что ради этого инвестиции и операционные расходы корпораций на климатическую повестку вырастут к 2030 году на 18% и 21%.

Число предприятий, принимающих климатические обязательства, продолжает расти: в 2024 году в международной НКО CDP (проект раскрытия информации о выбросах углерода) зарегистрировались более 40 тыс. компаний – в девять раз больше, чем в среднем за последние пять лет. Идеология устойчивого развития распространяется по цепочкам поставок: поиск крупными корпорациями ответственных поставщиков всё чаще подталкивает небольшие компании брать на себя климатические обязательства. Если в 2020 году интерес к этому проявляли корпорации со средним доходом в \$3,6 млрд, то в 2024 году – уже \$1,3 млрд»³.

¹ Henry J., Van Oostende M. Top M&A trends in 2024: Blueprint for success in the next wave of deals // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends-in-2024-blueprint-for-success-in-the-next-wave-of-deals> (дата обращения: 24.07.2024).

² Королева А. Устойчивое развитие как бизнес-реальность // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7621878> (дата обращения: 13.04.2025).

³ Там же.

Соответственно, во многих странах мира экологические триггеры формируют интересные продуктовые предложения для бизнеса со стороны финансовой инфраструктуры, и банки создают уникальное товарное предложение в виде зеленого финансирования с пониженной ставкой.

Устойчивое развитие играет более активную роль и в проведении оценки компании на стадии инициирования сделок. Для достижения финансовой синергии компании формируют управленческую концепцию на принципах ESG.

Экологическая репутация компаний привлекает дополнительное инвестирование зеленых фондов и формирует более высокое рейтинговое место компании в экологических и ESG-рейтингах. Корпоративная составляющая устойчивого развития компании дает понимание уровня эффективности управления. Данный аспект на этапе оценки затрагивает качество управления интеллектуальной собственностью и активами компании, управление бизнес-процессами, взаимодействие с органами исполнительной власти.

Увеличение капитализации компании открывает возможности для финансирования сделок слияний и поглощений за счет покупки акций других компаний.

Будущая эффективность интеграции двух компаний после реструктуризации зависит от совместимости экологической, социальной и корпоративной политики. Оценить это можно, используя степень достижения показателей устойчивого развития компании.

Корпоративный рейтинг компании дает возможность оценить текущие риски и запланировать мероприятия для их устранения на этапе интеграции. Чем ниже рейтинг, тем больше возможность развить потенциал фирмы и улучшить показатели ее функционирования сменой корпоративного управления. Корпоративный рейтинг дает возможность повлиять на конечную стоимость

приобретения фирмы. Соответственно, чем выше корпоративный рейтинг компании, тем должна быть выше цена сделки.

Структурированные цели устойчивого развития комплексно оказывают влияние на все этапы сделки концентрации (рис. 1).

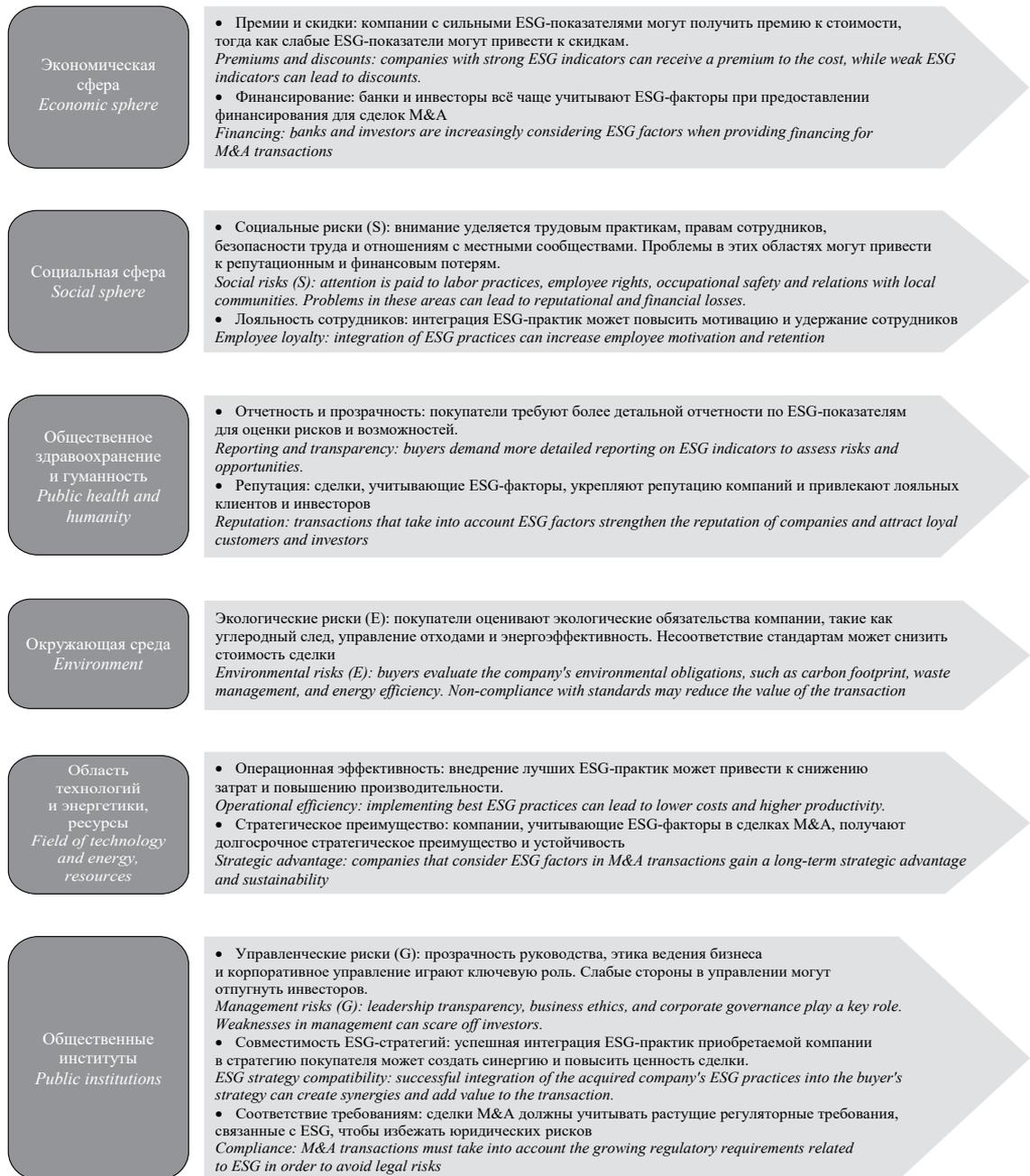


Рис. 1. Влияние 6 сфер ЦУР в процессе реализации сделок концентрации

Fig. 1. The influence of the 6 SDG spheres in the process of concentration

На этапе определения цены сделки существует три подхода к оценке компании: доходы и расходы, связанные с ESG-включенностью, факторы и методы воссоздания и синергии активов, публичная рейтинговая оценка и зеленая репутация. Опрос, проведенный компанией Morgan Stanley в 2025 г.¹, показал, что 99% молодых респондентов заинтересованы в устойчивом инвестировании. Очевидно, что вопросы ESG по-прежнему актуальны в сфере инвестиций.

Связь устойчивого развития и цена в процессе сделки M&A подробно рассмотрены авторами в предыдущей статье [16].

Менеджмент консалтинговых компаний PwC и KPMG, анализируя отчеты крупнейших компаний, отметил, что «мы вступаем в фазу спокойного прогресса, когда компании избегают публичной информации о климатических обязательствах, которые могут сделать их уязвимыми, но не перестают двигаться к достижению поставленных перед собой целей». К 2030 г. инвестиции компаний в устойчивое развитие вырастут на 18% в сравнении с 2024 г., а операционные затраты – на 21% как результат превращения обязательств по борьбе с изменением климата в конкурентное преимущество.

Заключение

Интерес общества и бизнеса к целям устойчивого развития проходит период осмысления, трансформации включения ESG-принципов в стратегический трек развития компаний и системы общественных институтов, психологические установки людей и глобальные социальные коммуникации. Концепция комплексного устойчивого развития в современных условиях развития мира

нуждается в систематизации и конкретизации основных базисных положений, их социально-общественной диверсификации и траектории проецирования на общественные институты и бизнес. Цели устойчивого развития стали занимать важное место в системе конкурентных преимуществ компаний, и их структуризация позволяет выстроить более четко модель функционирования бизнеса в парадигме устойчивого развития. Устойчивое развитие и связанные с ним возможности бизнеса оказывают взаимное влияние друг на друга.

Гуманистическая парадигма и принципы ответственного инвестирования, включенные в стратегическую модель развития бизнеса, безусловно, отражают стремление к балансу экологической, экономической и социальной повестки, так как консолидированы с целями устойчивого развития общества. В контексте важности 6 комплексных сфер ЦУР в статье отражено место и их роль в инициировании сделок M&A и разработки системы ESG-комплаенса.

Предложенная трансформируемая матрица целей устойчивого развития показала, что в каждой из шести групп выделяется как прямо, так и косвенно, экологический аспект. С учетом этого процессы экономической концентрации становятся актуальными в контексте улучшения показателей устойчивого развития компаний, формирующих эффективную повестку будущего сбалансированного экономического роста. Представленные сферы 17 целей устойчивого развития позволяют выстроить эффективную карту рисков, предупредить их наступление и разработать ESG-комплаенс, роль которого в сделках M&A станет эффективным инструментом стратегического реформирования бизнеса.

Проанализирована вовлеченность бизнеса в ESG-повестку и проведена качественная оценка потребности компаний в ресурсах для достижения целей устойчивого развития. Укрупнение компаний с помощью M&A является перспективным вариантом, позволяющим достичь заявленных целей. Укрупнение капи-

¹ Young investors can see through the smoke and mirrors of the anti-ESG movement // yahoo finance. 16.05.2025. URL: https://finance.yahoo.com/news/young-investors-see-smoke-mirrors-165822868.html?fr=sycsrp_catchall (дата обращения: 17.07.2025).

тала увеличивает инвестиционные программы и предоставляет выгодные кредиты для экологической модернизации. ESG-фактор становится драйвером и качественным показателем бизнеса в процессах M&A. Стратегический нарратив концепции устойчивости основан на эффективности использования ограниченных ресурсов, требований экологического стандарта, рационального и взвешенного формирования управленческой повестки с учетом социальных приоритетов.

Устойчивое развитие и связанные с ним возможности бизнеса оказывают взаимное влияние друг на друга. Гуманистическая парадигма и принципы ответственного инвестирования, включенные в стратегическую модель развития бизнеса, безусловно, отражают стремление к балансу экологической, экономической и социальной повестки, так как консолидированы с целями устойчивого развития и направлены на устойчивое развитие общества.

Список литературы

1. *Pollman E.* The Making and Meaning of ESG // University of Pennsylvania Carey Law School, Law & Economics Research Paper no. 22-23, European Corporate Governance Institute – Law Working Paper no. 659/2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4219857 (дата обращения: 03.03.2024).
2. *Chokri K., Lock Son M.* Impact of COVID-19 on Mergers, Acquisitions & Corporate Restructurings // *Businesses*. 2021. No. 1. P. 102–114. DOI: 10.3390/businesses1020008.
3. *Djukic P.* Aimless Wondering in Search for the Global Climate Cooperation formula // *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2023. Vol. 11. Special 1. P. 3–9.
4. *Константиниди Х.А., Наумова Т.А.* Переосмысление концепции устойчивого развития России в условиях новых экономических реалий // *Экономика устойчивого развития*. 2022. №4 (52). С. 125–127. DOI: 10.37124/20799136_2022_4_52_125.
5. *Djuric D.* Environmental Codex of Multinational Companies, Direktor // *Journal for the Modern Manager*. – Belgrade, 1995. No. 4-5. P. 1–25.
6. *Đukić M.P., Đukanović S.* Sustainability of theory and practice of sustainable development // *New concept of engineering education: Collection of Works, Unique approach to the environment (October 13–14, 2018)*. – University of Zagreb, Sisak, 2018. S. 135–151.
7. *Башмаков И.А.* Углеродное регулирование в ЕС и российский сырьевой экспорт // *Вопросы экономики*. 2022. №1. С. 90–109. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-1-90-109.
8. *Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию. Наше общее будущее*. – Оксфорд: Издательство Оксфордского университета, 1987. – 27 с.
9. *Джукич П., Джуканович С.* Русско-сербские отношения и стратегия во взгляде на устойчивую энергетику // *Возобновляемая энергетика XXI век: Энергетическая и экономическая эффективность: материалы Международного конгресса REENCON-XXI (13–14 октября 2016 г.)* / под ред. к.ф.-м.н. Д.О. Дуникова, д.т.н. О.С. Попеля. – М.: ОИВТ РАН, 2016. С. 10–15.
10. *Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Шмелева Н.А.* Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе: научные труды / под ред. Н.Г. Главацкой, К.А. Мезенцева. – М.: Институт экономики переходного периода, 2002. – 177 с.
11. *Рид С.Ф., Лажу А.Р.* Искусство слияний и поглощений / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 957 с.
12. *Логинова А.О.* Влияние ESG-факторов на рынок M&A // *Актуальные исследования*. 2022. №31 (110). С. 48–51.
13. *Мирошниченко О.С., Бранд Н.А.* Банки в финансировании «зеленой» экономики: обзор современных исследований // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25. №2. С. 76–95. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-2-76-95.
14. *Иванов А.Е.* Волны слияний и поглощений на мировом и российском рынках: анализ особенностей, причин возникновения и спада // *Экономический анализ: теория и практика*. 2017. Т. 16. №3. С. 488–501. DOI: 10.24891/ea.16.3.488.

15. Скрипнюк Д. Ф., Цзэн Я. Современные тренды мирового рынка слияний и поглощений // Горизонты экономики. 2022. № 1 (67). С. 137–145.
16. Князева И. В., Бойко А. Е. Мотивационная роль ESG-фактора при сделках экономической концентрации // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5. С. 41–52. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-41-52.
17. Козлова Е. А. Теоретические основы значения концепции устойчивого развития как фактора повышения эффективности сделок слияний и поглощений // Вестник современных исследований. 2019. № 4.6 (31). С. 52–57.

Сведения об авторах

Джукич Питер, ORCID 0000-0001-5419-0725, докт. философ. наук, профессор Белградского университета, Белград, Сербия, djukic954@gmail.com

Князева Ирина Владимировна, ORCID 0000-0002-2594-111X, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, руководитель Центра исследования конкуренции и экономики Сибирского института управления – филиала РАНХиГС, Новосибирск, Россия, irknyazeva@yandex.ru

Бойко Алексей Евгеньевич, ORCID 0009-0008-0156-9457, аспирант, кафедра менеджмента, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия, aeboykorosatom@yandex.ru

Статья поступила 15.05.2025, рассмотрена 30.05.2025, принята 13.06.2025

References

1. Pollman E. The Making and Meaning of ESG. University of Pennsylvania Carey Law School, Law & Economics Research Paper no.22-23, European Corporate Governance Institute – Law Working Paper no.659/2022. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4219857 (accessed 03.03.2024).
2. Chokri K., Lock Son M. Impact of COVID-19 on Mergers, Acquisitions & Corporate Restructurings. Businesses, 2021, no.1, pp.102-114. DOI: 10.3390/businesses1020008.
3. Djukic P. Aimless Wondering in Search for the Global Climate Cooperation formula. Economics – Innovative and Economics Research Journal, 2023, vol.11, special 1, pp.3-9.
4. Konstantinidi H. A., Naumova T. A. Rethinking the concept of sustainable development in Russia in the conditions of new economic realities. *Ekonomika ustojchivogo razvitiya*=Economics of sustainable development, 2022, no.4(52), pp.125-127 (in Russian). DOI: 10.37124/20799136_2022_4_52_125.
5. Djuric D. Environmental Codex of Multinational Companies, Direktor. Journal for the Modern Manager. Belgrade, 1995, no.4-5, pp.1-25.
6. Đukić M. P., Đukanović S. Sustainability of theory and practice of sustainable development. New concept of engineering education: Collection of Works, Unique approach tok the environment (13–14.09.2018). University of Zagreb, Sisak, 2018, s.135-151.
7. Bashmakov I. A. CBAM and Russian export. *Voprosy ekonomiki*, 2022, no.1, pp.90-109 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2022-1-90-109.
8. *Vsemirnaya komissiya po okruzhayushchej srede i razvitiyu. Nashe obshchee budushchee* [World Commission on Environment and Development. Our Common Future]. Oxford, Oxford University Press, 1987, 27 p.
9. Đukić M. P., Dukanovic S. *Russko-serbskie otnosheniya i strategiya vo vzglyade na ustojchivuyu energetiku* [Russian-Serbian relations and strategy in view of sustainable energy]. *Vozobnovlyаемая energetika XXI vek: Energeticheskaya i ekonomicheskaya effektivnost': Materialy Mezhdunarodnogo kongressa REENCON-XXI (13–14 oktyabrya 2016 g.)* [Renewable Energy XXI century: Energy and economic efficiency: Proceedings of the International Congress REENCON-XXI (October 13-14, 2016)]. Ed. by Cand. Sci. (Phys.-Math.) D. O. Dunikov, Dr. Sci. (Eng.) O. S. Popel. Moscow, Joint Institute for High Temperatures of the Russian Academy of Sciences, 2016, pp.10-15.
10. Radygin A. D., Entov R. M. *Rynok sliyanii i pogloshchenii: novye teoreticheskie podhody* [Mergers and acquisitions market: new theoretical approaches]. *Ekonomicheskaya politika*, 2010, no.5, pp.67-91.

11. Reed S.F., Lajoux A.R. *Iskusstvo sliyanii i pogloshchenii* [The art of M&A]. Transl. from English. Moscow, *Al'pina Biznes Buks Publ.*, 2004, 957 p.
12. Loginova A. The impact of ESG factors on the M&A market. *Aktual'nye isledovaniya*=Current Research, 2022, no.31(110), pp.48-51 (in Russian).
13. Miroshnichenkova O.S., Brand N.A. Banks Financing the Green Economy: A Review of Current Research. *Finansy: teoriya i praktika*=Finance: Theory and Practice, 2021, vol.25, no.2, pp.76-95 (in Russian). DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-2-76-95.
14. Ivanov A.E. Waves of mergers and acquisitions in the global and Russian markets: Analysis of specifics, causes, and slowdowns. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*=Economic Analysis: Theory and Practice, 2017, vol.16, no.3, pp.488-501 (in Russian). DOI: 10.24891/ea.16.3.488.
15. Skripnuk D.F., Zeng Y. Modern trends of the global mergers and acquisitions market. *Horizonty ekonomiki*, 2022, no.1(67), pp.137-145 (in Russian).
16. Knyazeva I., Boyko A. The Motivational Role of the ESG Factor in Transactions of Economic Concentration. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.5, pp.41-52 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-5-41-52.
17. Kozlova E.A. *Teoreticheskie osnovy znacheniya koncepcii ustojchivogo razvitiya kak faktora povysheniya effektivnost' sdelok sliyanii i pogloshchenii* [Theoretical foundations of the significance of the concept of sustainable development as a factor in improving the efficiency of mergers and acquisitions]. *Vestnik sovremennyh issledovaniy*, 2019, no.4.6(31), pp.52-57.

About the authors

Djukic Petar, ORCID 0000-0001-5419-0725, Dr. Sci. (Philos.), Professor of University of Belgrade, Belgrade, Serbia, djukic954@gmail.com

Irina V. Knyazeva, ORCID 0000-0002-2594-111X, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Management Department, Head of Center for Competition Policy and Economics, Siberian Institute of Management – Branch of RANEPА, Novosibirsk, Russia, irknyazeva@yandex.ru

Alexey E. Boyko, ORCID 0009-0008-0156-9457, Postgraduate, Management Department, Siberian Institute of Management – Branch of RANEPА, Novosibirsk, Russia, aeboykorosatom@yandex.ru

Received 15.05.2025, reviewed 30.05.2025, accepted 13.06.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-49-72

Бонусы члена совета директоров компании: парадоксы правоприменительной практики

О. В. Осипенко^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

**Rincon-msk@yandex.ru*

Аннотация. В статье подробно рассматриваются правовые и управленческие аспекты установления и выплаты вознаграждений членам советов директоров акционерных обществ в России. Работа поднимает вопрос о правовой неопределенности и противоречиях в применении действующего законодательства и подзаконных актов, а также корпоративных рекомендаций, касающихся бонусов. Основой анализа послужили нормативные документы, разъяснения уполномоченных органов, судебные прецеденты и практика самих компаний. Ключевой проблемой, обсуждаемой в работе, является отсутствие в законодательстве четкого регламентирования источников выплаты бонусов. Автор указывает на правовую коллизию между рекомендациями регулирующих органов и реальной корпоративной практикой, когда компании, особенно с государственным участием, стремятся минимизировать риски и отказываются от выплат в случае отсутствия прибыли, даже если решение о выплате было принято общим собранием акционеров. В статье рассматриваются условия, при которых решение собрания акционеров о выплате бонусов может быть признано недействительным, в том числе как сделка с заинтересованностью, и в каких случаях возможно его последующее оспаривание или отмена. Анализируются примеры из арбитражной практики, в том числе противоречивые подходы судов разных инстанций к трактовке одних и тех же норм. Автор затрагивает также вопрос субсидиарной ответственности членов совета директоров в рамках дел о банкротстве и обсуждает потенциальные механизмы защиты интересов миноритарных акционеров. Раскрываются методы расчета бонусов и вариативности внутрикорпоративных регламентов: от фиксированных выплат до сложных формул, учитывающих участие в заседаниях, наличие прибыли, выполнение дополнительных функций, привязку к дивидендной политике и другим KPI. Автор предлагает переосмысление универсальных подходов, продвигаемых в Кодексе корпоративного управления, настаивая на необходимости дифференцированного подхода с учетом специфики компании, ее структуры собственности и положения на рынке. Статья систематизирует практику и выявляет проблемные зоны, а также предлагает рекомендации по формированию более устойчивых и сбалансированных механизмов материального стимулирования членов советов директоров с учетом современных реалий корпоративного управления в России.

Ключевые слова: институты корпоративного управления, вознаграждение членов совета директоров, чистая прибыль, фондообразующий показатель, общее собрание акционеров, отмена решения органа управления, исковые требования, ответственность члена совета директоров

Для цитирования: *Осипенко О. В.* Бонусы члена совета директоров компании: парадоксы правоприменительной практики // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 3. С. 49–72. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-49-72

Bonuses of a Member of the Board of Directors of the Company: Paradoxes of Law Enforcement Practice

O. Osipenko^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*Rincon-msk@yandex.ru*

Abstract. The article discusses in detail the legal and managerial aspects of the establishment and payment of remuneration to members of the board of directors of joint-stock companies in Russia. The work raises the issue of legal uncertainty and contradictions in the application of the current legislation and by laws, as well as corporate recommendations regarding bonuses. The basis of the analysis was regulatory documents (Civil Code of the Russian Federation, federal laws on AO and LLC), clarifications of authorized bodies (Bank of Russia, the Ministry of Finance, Rosimunstra), judicial precedents and the practice of the companies themselves. The key problem discussed in the work is the lack of a clear regulation of the sources of bonuses in the legislation: should they be paid exclusively from net profit, as the Federal Property Management Agency insists, or other sources, as follows from the position of the Bank of Russia. The author indicates a legal conflict between the recommendations of regulatory authorities and real corporate practice, when companies, especially with state participation, strive to minimize risks and refuse to pay in the absence of profit, even if the decision on payment was made by the general meeting of shareholders. The article discusses the conditions under which the decision of the meeting of shareholders on the payment of bonuses can be invalidated, including as an interest transaction, and in what cases its subsequent contest or cancellation is possible. Examples from arbitration practice are analyzed, including the contradictory approaches of the courts of different instances to interpret the same norms. The author also affects the issue of subsidiary liability of members of the board of directors in the framework of bankruptcy cases, and also discusses potential mechanisms for protecting the interests of minority shareholders. Methods of calculating bonuses and variability of intra-corporate regulations are revealed: from fixed payments to complex formulas taking into account participation in meetings, availability of profit, execution of additional functions, reference to dividend policy and other KPIs. The author offers a rethinking of universal approaches, promoted in the corporate governance code, insisting on the need for a differentiated approach, taking into account the specifics of the company, its property structure and position in the market. The article systematizes practice and identifies problem areas, and also offers recommendations for the formation of more stable and balanced mechanisms for material stimulation of members of the board of directors, taking into account the modern realities of corporate governance in Russia.

Keywords: institutes of corporate governance, remuneration of a members of the board of directors, pure profit, fund-forming indicator, general meeting of shareholders, cancellation of the decision of the governing body, claims, responsibility of a member of the board of directors

For citation: Osipenko O. Bonuses of a Member of the Board of Directors of the Company: Paradoxes of Law Enforcement Practice. *Sovremennaya konkurentsija*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.3, pp.49-72 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-49-72

Введение

Реалистичные перспективы получения законного вознаграждения членами коллегиальных органов управления (советов директоров) компаний за добросовестное исполнение обязанностей в течение корпоративного года формируют внушительный ресурс обеспечения интеграции эффективных управленческих технологий в сферу стратегического руководства акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью [1, 2], вполне гармонично дополняя совокупность других значимых стимулов субъектов авторитетных ассоциаций директоров, позиционирующих себя в ходе диалога с их контрольными участниками и значимыми миноритариями в роли возможных кандидатов на занятие соответствующих вакансий накануне проведения годовых (очередных) общих собраний участников (общий профессиональный и научный интерес, встроенный маркетинг экспертно-консультационных услуг, деловые связи как таковые и т. п.) [3, 4]. Пользу такого сотрудничества признают и бенефициары отечественных крупных корпораций [5, 6], как ни странно это покажется на первый взгляд, даже вне зависимости от кадровой идеологии, традиционно представленной дилеммой «ставка на собственные силы VS признание разумности плотной кооперации с независимыми директорами».

Между тем на импровизированной карте данного тематического поля для специалистов, прежде всего ученых и практиков, специализирующихся на проблематике корпоративного управления и права, остается много белых пятен [7–9], некоторые из которых, подчеркнем, главным образом, из-за институциональной несбалансированности различной меры драматизма, причиняют существенные неудобства конструкторам адаптирующихся к базовой бизнес-стратегии регуляторных конфигураций комфортного процесса принятия управленческих

решений в компании и холдинге в целом. Привлечем внимание уважаемого читателя к представляющимся наиболее важными в теоретическом и прикладном плане вопросам.

Уточним при этом следующее. В нашем понимании правоприменительная практика в области корпоративного управления в целом и нормативного обеспечения и собственного осуществления политики компании в части материального стимулирования деятельности членов наблюдательных советов в частности представлена:

- 1) положениями федерального законодательства;
- 2) документально закреплённой позицией компетентной государственной структуры (органа) – Банка России, Минфина, ФНС, Росимущества и др.;
- 3) релевантной судебной практикой;
- 4) применяющей или иным образом ориентирующейся на институты 1–3 корпоративной практикой.

Источники выплат: строго чистая прибыль или «как получится»?

Как представляется, соответствующая означенному аспекту проблемы творческая дискуссия между правительственными органами и акционерными обществами с контрольным участием государства, с одной стороны, регулятором и поддерживающими позицию Банка России экспертами крупных частных компаний – с другой, к настоящему времени не исчерпала своего внушительно-го потенциала, как и ранее, энергично воспроизводимого институциональным парадоксом *излишне общих* норм права. Проиллюстрируем тезис, обратившись к ключевым фрагментам документов.

Пункт 4 ст. 65.3 ГК РФ предусматривает, что в корпорации может быть образован коллегиальный орган управления (наблюдательный или иной совет), контролирующей деятельностью исполнительных органов

корпорации и выполняющий иные функции, возложенные на него законом или уставом корпорации. Однако ни в указанной, ни в других статьях Кодекса конструкция вознаграждения членов совета не упоминается.

Вознаграждения членов совета упоминаются в специальных законах, регулирующих корпоративное управление. В п. 2 ст. 64 Федерального закона «Об акционерных обществах» и п. 2 ст. 32 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» содержатся однородные нормы, согласно которым по решению общего собрания акционеров / участников общества членам совета директоров (наблюдательного совета) общества в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими своих обязанностей. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров / участников общества. Такое упоминание следует признать весьма кратким и, к сожалению, демонстрирующим обилие лакунов в части ожидаемых резонных вопросов корпоративной практики.

Согласно письму Банка России от 4 августа 2017 г. № ИН-015-28/41 «Информационное письмо об источниках выплаты вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества», в связи с поступлением в Банк России запросов относительно источников выплаты вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества и необходимости наличия у общества за отчетный год чистой прибыли как обязательного условия принятия общим собранием акционеров решения о выплате вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества, Банк России сообщает следующее. Закон об АО связывает выплату вознаграждения членам совета директоров

(наблюдательного совета) общества с исполнением возложенных на них функций по управлению деятельностью общества и принятием решения общим собранием акционеров, а не с указанием на такое вознаграждение в уставе общества или наличии чистой прибыли общества. Банк России разъясняет, что Закон об АО не содержит ограничений на выплату вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) общества только из прибыли или только при наличии прибыли общества за отчетный год, позволяя общему собранию акционеров принимать решение о выплате упомянутого вознаграждения и при отсутствии у общества прибыли за отчетный год.

В 2007 г. Департамент налоговой и таможенно-тарифной политики Минфина РФ рассмотрел вопросы начисления единого социального налога на вознаграждения членам совета директоров и членам ревизионной комиссии, а также включение таких выплат в расходы организации при определении налоговой базы по налогу на прибыль. Его позиция изложена в письме Минфина РФ от 16 апреля 2007 г. № 03-04-06-02/72: «В соответствии с пп. 11 п. 1 ст. 48 Федерального закона "Об акционерных обществах" к компетенции общего собрания акционеров относится распределение прибыли, то есть чистой прибыли акционерного общества, остающейся после уплаты налога на прибыль, включая возможность направления части нераспределенной прибыли общества на выплату вознаграждений членам советов директоров. Вследствие этого акционерное общество не может гарантировать в обязательном порядке выплату вознаграждений членам совета директоров общества. В соответствии с п. 21 ст. 270 Налогового кодекса РФ при налогообложении прибыли не учитываются расходы в виде расходов на любые виды вознаграждений, предоставляемых руководству или работникам помимо вознаграждений,

выплачиваемых на основании трудовых договоров (контрактов). Таким образом, в составе расходов, учитываемых в целях налогообложения прибыли, могут приниматься выплаты любых видов вознаграждений и компенсаций, предоставляемых руководству или работникам, только в том случае, когда такие выплаты предусмотрены законодательством Российской Федерации, коллективным и (или) трудовым договорами. Кроме того, основанием признания в целях налогообложения прибыли расходов на оплату труда работников, не состоящих в штате организации-налогоплательщика, за выполнение ими работ являются заключенные с ними договоры гражданско-правового характера (п. 21 ст. 255 и пп. 41 п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ). Следует дополнительно учитывать, что согласно Федеральному закону "Об акционерных обществах" непосредственное руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией), компетенция которых определяется уставом общества. В компетенцию совета директоров (наблюдательного совета) общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества, что, по мнению Департамента, не может квалифицироваться как управление организацией или отдельными ее подразделениями в смысле пп. 18 п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ. Таким образом, расходы налогоплательщика – акционерного общества на выплату вознаграждений членам совета директоров и членам ревизионной комиссии, производимую не на основании трудовых или гражданско-правовых договоров с обществом, а на основании устава общества, не могут быть отнесены в уменьшение налоговой базы при исчислении налога на прибыль».

Насколько известно автору, долгие годы этой точки зрения придерживалась и ФНС России.

Однако в дальнейшем правоприменение в этом сегменте заложило крутой вираж. Позиция Минфина поменялась, что отразилось в **письме Минфина РФ от 26 июня 2020 г. № 07-01-09/55390 «О признании расходами начислений вознаграждений членам совета директоров и членам ревизионной комиссии на основании принятых в установленном порядке решений»**: «... в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету ПБУ 10/99 "Расходы организации", утвержденным приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н, расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества). Расходы признаются в бухгалтерском учете при наличии условий, указанных в пункте 16 Положения. Учитывая изложенное, начисления вознаграждений членам совета директоров и членам ревизионной комиссии на основании принятых в установленном порядке решений, признаются расходами в порядке, установленном ПБУ 10/99».

Росимущество РФ демонстрирует позицию, неизменную в течение ряда лет, включая актуальную практику. **Письмо Росимущества РФ от 13 октября 2009 г. № ГН-13/25627 «О рекомендациях по определению размера вознаграждений независимых директоров и профессиональных поверенных в акционерных обществах с государственным участием»**: «В соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2009 года № ИШ-П13-5361, а также рекомендациями Минэкономразвития России по определению размера вознаграждений независимым директорам и профессиональным поверенным в акционерных обществах

с государственным участием Росимущество предлагает следующее. При подготовке предложений совета директоров (наблюдательного совета) по распределению прибыли по результатам финансового года направлять в Росимущество предложения по размеру вознаграждений профессиональным директорам (независимым директорам и профессиональным поверенным) – членам совета директоров (наблюдательного совета), основанных на принципах и подходах, разработанных Минэкономразвития России и Росимуществом».

Приказ Росимущества от 9 июля 2014 г. № 253 «Об утверждении Методических рекомендаций по формированию Положения о вознаграждениях и компенсациях членов ревизионной комиссии акционерного общества с участием Российской Федерации»:¹

«Пункт 3.1. В качестве базового источника выплаты вознаграждений целесообразно указать *чистую прибыль* Общества.

Пункт 2.6. В случае, если по истечении установленного срока выплаты Обществом вознаграждения члену ревизионной комиссии, заявление члена ревизионной комиссии о выплате вознаграждения подано не было, часть *чистой прибыли* Общества, предусмотренная Общим собранием акционеров в качестве направления на выплату вознаграждения члену Ревизионной комиссии, формирует нераспределенную прибыль Общества, о чем Общество уведомляет совет директоров».

Анализ показал, что упомянутый выше регуляторный подход Банка России (суть: источник бонусов может быть любым, не обязательно прибыль) активно применяется составами наших арбитражных судов, причем не только при рассмотрении корпо-

ративных споров, но и при исследовании доводов сторон в рамках налоговых и иных финансовых споров.

Постановления Девятого арбитражного апелляционного суда от 7 октября 2024 г. по делу № А40-57879/2024, Девятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 23 августа 2024 г. по делу № А48-10646/2021, Первого арбитражного апелляционного суда от 17 февраля 2023 г. по делу № А43-19670/2022² активно ссылаются на цитированное выше письмо Банка России от 4 августа 2017 г. № ИН-015-28/41.

Соответственно, доводы участника процесса, указывающего на «статусную» неприменимость разъяснения регулятора (не является нормативным правовым актом), обычно суды отклоняют³.

Что касается точки зрения Росимущества – наиболее яростного фактического оппонента Банка России (бонусы – только за счет чистой прибыли), то упоминание в судебных актах позиции Росимущества является собой явный раритет. Один из немногих примеров – фрагмент Решения Арбитражного суда Иркутской области от 21 июля 2015 г. по делу № А19-1939/2015.

В такой нормативной атмосфере регуляторные (реализованные в локальном нормотворчестве) и сугубо частные (реализованные в адресных решениях общих собраний участников) правоприменительные эксперименты компаний, по нашим экспертным наблюдениям, ожидаемо характеризуются максимальным консерватизмом. Это выражается, как правило, в том, что соответствующие локальные корпоративные акты хозяйственных обществ, посвященные теме бонусов членов наблюдательных советов,

¹ Миссия и функционал члена ревизионной комиссии и члена совета директоров различны, однако в интересующем нас аспекте их права совпадают (порядок определения их вознаграждений специальный закон определяет одной нормой).

² См. также судебные акты по арбитражным делам № А43-19383/2017, А73-13904/2018, А43-17848/2021, А48-99/2022, А43-19670/2022.

³ См., в частности, постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 4 апреля 2019 г. по делу № А32-202570/2018.

избегают прямых указаний на источник выплат бонусов членам коллегиальных органов управления. При этом госкомпании ориентируются на точку зрения Росимущества («строго из чистой прибыли»), ожидая, тем не менее, ее коррекции в направлении поддержки регулятора («как получится»). Частные же компании руководствуются, скорее, сугубо конъюнктурной альтернативой следующего плана: «поддержим полезных членов совета при убыточном тренде финансов – активизируем подход Банка России» VS «есть прибыль – ничего не жалко (в том числе отчислений налога на прибыль) для эмиттеров контрольного участника в совете директоров».

Впрочем, известны и своего рода исключения из правила: некоторые крупные госкомпании, по сути, закрепляют во внутренних документах свою поддержку позиции Росимущества, хотя, как представляется, и с определенными оговорками (вознаграждение или его часть возможны только при наличии прибыли).

Например, согласно п. 3.1 Положения о выплате членам Совета директоров ПАО «ФСК ЕЭС» вознаграждений и компенсаций¹, вознаграждения членам совета директоров общества выплачиваются при условии получения обществом чистой прибыли за финансовый год, предшествующий году выплаты вознаграждения члену совета директоров общества.

Согласно п. 2.2 Положения о порядке определения размера вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Публичного акционерного общества энергетики и электрификации «Мосэнерго»², дополнительная часть вознаграждения выплачивается членам совета директоров общества по итогам отчетного года в случае наличия

чистой прибыли общества. Если в обществе отсутствует чистая прибыль, дополнительная часть вознаграждения членов совета директоров общества не определяется.

Данная регуляторная практика компаний замечена и судебными актами по корпоративным спорам. Например, на решение годового общего собрания акционеров и Положение о совете директоров ссылается Определение ВС РФ от 26 марта 2020 г. по делу № А73-8118/2018.

В формально-юридическом отношении Банк России прав: прямого указания в законе относительно привязки вознаграждений членов совета директоров к прибыли нет.

В экономико-управленческом плане, как мы полагаем, истина на стороне методологов Росимущества. В условиях чрезвычайно высокой концентрации отечественного капитала в сочетании с «национальной стратегией» реальных бенефициаров крупных частных компаний, предпочитающих не покидать капитанский мостик операционного руководства и решительно отвергать услуги независимых «лоцманов» (так называемых чистых менеджеров), бонусы членов совета директоров де-факто являются *формой извлечения инвестиционного дохода* «собственника бизнеса», в отдельных случаях даже превышающего дивиденды. Отдаем себе отчет в том, что этот тренд может вызывать в *принципиальном плане* раздражение профессионально ориентированных миноритариев, однако если малыми партнерами конкретной компании такое распределение прибыли, пусть и «вынужденно» – в интересах сохранения комфортного диалога с мажоритарием, поддерживается, налицо значимая конфигурация партнерской формулы корпоративного управления, которая в экономическом плане являет собой объективную реальность, с которой следует считаться. Подчеркнем, *законной формой*, наряду с «гиперзарплатой» людей, аффилированных с контрольным участником, одновременно являющихся топ-менеджерами

¹ Документ опубликован в открытом доступе в сети Интернет.

² Документ опубликован в открытом доступе в сети Интернет.

компании, и процентами по внутрифирменным займам.

Так, в Определении Экономколлегии ВС РФ от 22 октября 2019 г. по делу № А41-6748/2018 отмечалось следующее: «По общему правилу деятельность любого коммерческого юридического лица (исходя из его уставных задач) имеет своей основной целью извлечение прибыли /.../. Вместе с тем возможны ситуации, когда прибыль изымается в пользу отдельных участников посредством иных сделок общества, в том числе, через выплату заработной платы или процентов по займу. Указанные действия не являются сами по себе незаконными и не нарушают прав остальных участников на получение причитающейся им части прибыли от деятельности общества (абзац второй пункта 1 статьи 67 Гражданского кодекса), при условии, что остальные участники выражали согласие на такое распределение прибыли (например, голосовали в пользу одобрения сделки с заинтересованностью или же данный вопрос был урегулирован уставом общества либо корпоративным договором, заключенным между всеми участниками хозяйствующего субъекта) либо сами также фактически получали причитающуюся им часть прибыли общества»¹.

Полагаем, очень важное и, несомненно, верное в институциональном плане суждение, хотя, как будет отмечено далее,

¹ В этом плане «теоретическая закомплексованность» авторов Кодекса корпоративного управления откровенно шокирует. Вот один из тезисов, по-видимому, провозглашающих абсолютную истину: «В соответствии с надлежащей практикой корпоративного управления получение прибыли (дохода) акционерами за счет общества возможно исключительно путем получения дивидендов и ликвидационной стоимости. Обществу рекомендуется принимать все меры по предотвращению получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества иными способами, например с помощью трансфертного ценообразования, путем замещающих дивиденды внутренних займов или необоснованного оказания обществу услуг контролирующим лицом по завышенным ценам, а также иными подобными способами».

не всегда поддерживаемое «дальнейшей» судебной практикой по схожим обстоятельствам споров.

Указание коллегии судей ВС РФ на необходимость обретения *законного консенсуса* совладельцев бизнеса при принятии таких «нестандартных» решений обретает особый смысл в контексте объективно обоснованного восприятия института корпоративной демократии. Соответственно, отступление от ее принципов судом поддержано быть не может. Между тем, подобные случаи экспертной практике известны.

Так, фабула корпоративного спора, рассмотренного в рамках арбитражного дела № А27-22609/2019, обнажает экстравагантный сюжет, в центре которого – эпизод с перечислением исполнительным органом акционерного общества причитающихся мажоритарному акционеру дивидендов в размере более 400 млн рублей на личный счет председателя совета директоров, как выяснил суд, в противоречии со сложившимися ранее корпоративными традициями отношений между основным и дочерними обществами и на основании неофициального «сигнала» из-за границы. Мажоритарий сумел взыскать эти убытки «дочки» с ее экс-руководителей.

Фрагменты Решения Арбитражного суда от 30 января 2020 года (позиция поддержана всеми вышестоящими инстанциями, включая ВС РФ): «Судом установлено, что К. Лимитед в установленном законом порядке не давало Обществу распоряжений на перечисление подлежащих к выплате в пользу К. Лимитед дивидендов лично А.А. не являлся акционером АО "У." /.../. В подтверждение правомерности перечисления дивидендов на личный счет А.К. на рабочую электронную почту бухгалтерией направлялись сканы ряда документов, исходящих от К. Лимитед и подписанных его директором Ирэн Стюарт. От кого и как документы поступали в бухгалтерию К. не известно. Генеральный директор Общества К., исполняя указания Председателя

Совета директоров Общества А. о перечислении дивидендов на личный счет последнего, действуя в интересах Общества как руководитель, должен был убедиться в законности данных указаний и их соответствии действующему законодательству. Представленные в материалах дела доказательства свидетельствуют о виновности, недобросовестности действий ответчиков и о причинении ответчиками Обществу убытков в размере 400 484 474 руб. 67 коп., поэтому суд приходит к выводу о доказанности исковых требований».

Суд округа особо подчеркнул в своем постановлении от 29 сентября 2020 г. по данному делу следующее: «Довод жалобы о том, что фактический контроль над К. Лимитед осуществлял другой ответчик – А., поэтому получение им дивидендов от имени К. Лимитед является законным, отклоняется судом округа, поскольку, как было указано выше, воля акционера (К. Лимитед) на получение дивидендов А., минуя юридическое лицо – К. Лимитед, не была установлена судами».

Что касается высказываемого в некоторых экспертных кругах мнения о том, что Банк России прав не только в юридическом аспекте, но и в корпоративно-управленческом отношении – регулятор, видите ли, деятельно помогает конъюнктурно («временно») нерентабельным, но перспективным компаниям привлекать в качестве независимых директоров сильных профессионалов, не желающих работать бесплатно, – то, как нам кажется, при всей внешней логичности его нельзя признать безупречно обоснованным.

Во-первых, потому, что данным тезисом реальная роль совета директоров в части краткосрочных ресурсов исправления пресловутой временной убыточности сильно преувеличивается. И это тоже «национальная особенность» руководства компанией, не слишком симпатичная в хрестоматийном разрезе, также относимая к объективной реальности, которую, повторим, следует уважать.

Во-вторых, потому что существует и заслуживает большей поддержки (нежели философия «сегодня у компании нет прибыли, но "ранее" она была, поэтому действующим сейчас директорам следует платить, как минимум, столько же, сколько получали члены совета директоров успешной поры») идея формирования *специального фонда поощрения членов совета, ревкомиссии и их комитетов* на благополучном этапе развития – получения компанией внушительной прибыли с фиксацией возможности его использования в трудные времена (некий аналог фонда национального благосостояния одной отдельно взятой компании)¹.

В легальном плане этот механизм как в порядке применения прямых норм корпоративного права, так и при мобилизации института аналогии также вполне приемлем. Согласно п. 2 ст. 42 Федерального закона «Об акционерных обществах», «дивиденды по привилегированным акциям определенных типов также могут выплачиваться за счет *ранее сформированных для этих целей специальных фондов общества*» (воспользуемся аналогией). Пункт 1 ст. 65 данного Федерального закона, как известно, в соответствии с ГК РФ для непубличных компаний, не являющегося императивом², относит принятие решения по вопросу «использование

¹ Применение резервного фонда для достижения данных целей невозможно. Известно, что резервный фонд чаще всего является не более чем учетно-бухгалтерской конструкцией (по сути, экономической фикцией), за которой не просматриваются реальные финансовые авуары. К тому же, в описании направлений его использования закон весьма строг (ст. 35 Федерального закона об АО: «Резервный фонд общества предназначен для покрытия его убытков, а также для погашения облигаций общества и выкупа акций общества в случае отсутствия иных средств /.../. Резервный фонд не может быть использован для иных целей»).

² Естественно, и в публичных акционерных обществах члены совета не смогут «нарезать бонусы сами себе»: ст. 64 Федерального закона об АО, как уже выше отмечалось, жестко относит вопрос о вознаграждении директоров исключительно к компетенции общего собрания акционеров.

резервного фонда и *иных фондов* общества к компетенции совета директоров».

С грустью констатируем: поиски компаний, формирующих такого рода «спецфонд для вознаграждений членов советов директоров и ревкомиссий», завершились неудачей.

Фондообразующие показатели: «уравниловка» или «сложная формула»?

Институциональная философия определения критериев размеров отчислений бонусов членов совета директоров также демонстрирует могучий плюрализм мнений.

Законодательство хранит гордое молчание.

Позиция регулятора, реализованная в отечественном Кодексе корпоративного управления, остается неизменной в течение ряда лет: почти безоговорочный приоритет отдается «уравниловке». Согласно п. 4.1.1 Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. №06-52/2463, «рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу *привлекать и удерживать* компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества».

Согласно п. 4.2 Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. №06-52/2463, «система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров /.../. *Фик-*

сированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования /.../. Участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется /.../. Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами».

Между тем анализ судебной практики, а равно обобщение внутрифирменной эмпирики убеждает нас в том, что регуляторная практика компаний пошла в совершенно ином направлении: многофункциональные формулы определения размеров вознаграждений, на наш взгляд, вполне резонно и в этом ожидаемо пользуются гораздо большим спросом архитекторов системы корпоративного управления. Конфигурации формулы исчисляются десятками. Приведем лишь некоторые из них.

Схема 1. «Базовая часть плюс стимулы за явку на заседания и дополнительный функционал с учетом трех условий: наличие прибыли плюс общий лимит плюс минимальный процент участия в заседаниях».

Нормы Положения о выплате членам Совета директоров ПАО «ФСК ЕЭС» вознаграждений и компенсаций¹:

- «Вознаграждения членам Совета директоров Общества выплачиваются при условии получения Обществом чистой прибыли за финансовый год, предшествующий

¹ Документ опубликован в открытом доступе в сети Интернет.

году выплаты вознаграждения члену Совета директоров Общества.

- Не выплачиваются вознаграждения члену Совета директоров Общества, который пропустил более половины заседаний Совета директоров Общества, состоявшихся в период его членства в Совете директоров Общества.
- Вознаграждение члена Совета директоров Общества рассчитывается исходя из базовой части вознаграждения ($V_{\text{БАЗ}}$), которая определяется в зависимости от размера выручки Общества, рассчитанной по данным годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества (по РСБУ), составленной за отчетный год, предшествующий году выплаты вознаграждения члену Совета директоров Общества: если размер выручки за отчетный год свыше 200 млрд руб., то величина базовой части вознаграждения – 1 000 000 руб.; если выручка свыше 30 млрд руб., то база бонусов – 900 000 руб.; если выручка свыше 10 млрд руб., то бонусы – 800 000 руб.; если выручка свыше 1 млрд руб., то выручка – 700 000 руб.
- Фактический размер вознаграждения члена Совета директоров Общества по итогам работы за корпоративный год рассчитывается по формуле: $V_{\text{ФАКТ}} = V_{\text{БАЗ}} \times 100 / 130 \times (a / b)$, где $V_{\text{ФАКТ}}$ – фактический размер вознаграждения; $V_{\text{БАЗ}}$ – базовый размер вознаграждения; a – количество заседаний Совета директоров Общества (вне зависимости от формы их проведения), в которых принимал участие член Совета директоров Общества и которые были проведены в период между годовыми Общими собраниями акционеров Общества; b – общее количество заседаний Совета директоров Общества (вне зависимости от их формы), проведенных в период между годовыми Общими собраниями акционеров Общества.
- За исполнение членом Совета директоров Общества дополнительных обязанностей, связанных с работой Совета директоров Общества, помимо вознаграждения за членство, выплачивается дополнительное вознаграждение: 30% от $V_{\text{ФАКТ}}$ – за председательство в Совете директоров Общества; 20% от $V_{\text{ФАКТ}}$ – за председательство в комитете Совета директоров Общества; 10% от $V_{\text{ФАКТ}}$ – за членство в комитете Совета директоров Общества. При этом дополнительное вознаграждение за председательство и членство в комитете Совета директоров Общества выплачивается при условии, что за корпоративный год было проведено не менее 3 (трех) заседаний комитета Совета директоров Общества.
- Общий размер вознаграждения члена Совета директоров Общества вознаграждений и компенсаций /.../ не может превышать 900 000 рублей».

Схема 2. «Базовая часть плюс премия в связи с достижением КПЭ»¹.

Нормы Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Публичного акционерного общества «МТС-Банк»²:

- «Выплата вознаграждения осуществляется в следующих формах: базовое вознаграждение; премия по итогам работы за год.
- Совокупный размер вознаграждения, выплачиваемого каждому члену Совета

¹ В этом аспекте (в части методологии формирования системы КПЭ), по нашему убеждению, представляют значительный профессиональный интерес Методические рекомендации по формированию и применению ключевых показателей эффективности деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и отдельных некоммерческих организаций в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава, утвержденные распоряжением Правительства РФ от 28 декабря 2020 г. №3579-р.

² Документ опубликован в открытом доступе в сети Интернет.

директоров Банка /.../ не может превышать 2 550 000 (два миллиона пятьсот пятьдесят тысяч) рублей».

Аналогичные корпоративные нормы содержат Положения:

- о выплате членам совета директоров публичного акционерного общества «Территориальная генерирующая компания № 14»;
- вознаграждениях и компенсации, выплачиваемых членам совета директоров;
- выплате членам совета директоров и комитетов совета директоров публичного акционерного общества «ЭЛБ-Энерго»¹.

Схема 3. Те же элементы формулы (схемы 2) плюс привязка к фонду дивидендов.

Нормы Положения о порядке определения размера вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Публичного акционерного общества «Газпром Автоматизация»:

- «Общая сумма вознаграждения всех членов Совета директоров не может превышать 50 процентов от суммы, направляемой на выплату дивидендов акционерам Общества.
- Вознаграждение членам Совета директоров состоит из базовой и дополнительной частей вознаграждения. Размер базовой части вознаграждения члена Совета директоров, принявшего участие менее чем в половине проведенных заседаний Совета директоров, уменьшается на 50 процентов.
- Общая сумма базовой части вознаграждения распределяется между членами Совета директоров в равных долях /.../.
- Размер дополнительной части вознаграждения складывается из: дополнительной части вознаграждения по результатам деятельности Общества; дополнительной части вознаграждения

за осуществление функций Председателя Совета директоров.

- Общая сумма дополнительной части вознаграждения по результатам деятельности Общества не может превышать 5 процентов чистой прибыли Общества, полученной по итогам финансового года, в котором избран данный состав Совета директоров Общества.
- Если в Обществе отсутствует чистая прибыль, дополнительная часть вознаграждения по результатам деятельности Общества не определяется».

Схема 4. Привязка к МРОТ и окладам топ-менеджеров с учетом факта наличия (отсутствия) прибыли.

Фрагменты постановления Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 18 апреля 2022 г. по делу № А28-5923/2021: «Согласно пункту /.../ устава Общества членам совета директоров Общества в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение в размере 5-и, а председателю совета директоров – 6-и минимальных размеров оплаты труда /.../, установленных по Российской Федерации /.../. Общим собранием акционеров Общества /.../ утверждено Положение о совете директоров, согласно пункту /.../ которого членам совета директоров Общества, работающим на постоянной основе в совете директоров Общества (заключившим договор с Обществом), принимающим участие в работе всех заседаний совета директоров Общества, в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение в размере 5-и, председателю 6-и МРОТ, установленных по Российской Федерации, в квартал, при наличии прибыли за отчетный квартал, в случае отсутствия прибыли – 50% от установленного размера вознаграждения /.../ Как верно указал суд, /.../ размер вознаграждения членам совета директоров установлен пунктом /.../ устава Общества, пунктом /.../ Положения о совете директоров,

¹ Документы опубликованы в открытом доступе в сети Интернет.

которые не отменены в настоящее время, недействительными и ничтожными не признаны и являлись действующими в спорный период».

Приведенные выше регуляторные «находки» (так называемые рекомендации) авторов модельного Кодекса корпоративного управления являются их значительным профессиональным просчетом, причем как в прикладном, так и в теоретико-методологическом отношении.

Философия Кодекса основана на идее пропаганды, по существу, одной конкретной модели корпоративного управления, без достаточных для того оснований, названных помощниками регулятора «лучшей практикой» и позиционируемой как институциональная панацея – *универсальная схема*, которая подходит всем публичным компаниям. Между тем вполне очевидно, что существенные корпоративные обстоятельства ведения любого бизнеса чрезвычайно разнообразны, и именно под эти моменты, разрабатывая приемлемую модель корпоративного управления, ее гипотетически грамотные архитекторы должны адаптировать систему внутренних правил руководства. Как представляется, опорная цель кодификации корпоративного руководства компанией выражается в изложении регулятором или профессиональной ассоциацией некой *серии моделей*, соответствующих ключевым условиям такого рода (владельческая формула, отраслевые особенности, собственно бизнес-модель, роль государства, корпоративные традиции и т. д.). Иными словами (и несколько упрощая суть проблемы), можно констатировать, что в этом случае (как, собственно, и во многих других) монизм мнений уступает, подчеркнем, и в методологическом отношении, и в прикладном плюрализму. Поиски в Кодексе корпоративного управления развернутых комментариев, касающихся разных парадигм управления компаниями, бесперспективны.

Практический момент. Система материальных поощрений членов совета директоров, несомненно, должна быть многофакторной, поощряющей (1) их общую активность (участие в заседаниях и опросах, депремирование за критический объем неявки); (2) возможность (готовность) использовать их компетентность не только в жанре исполнения рутинных функций члена данного органа (получил проект решения, проголосовал), но и иным образом (согласие быть председателем совета, его заместителем, членом комитета, комиссии или экспертной группы совета, специализация члена совета на направлениях, соответствующих их узкой профспециализации); (3) вклад членов совета данной компании в достижение тактических и стратегических задач, поставленных корпоративным центром холдинга (привязка размеров вознаграждения к КПЭ и фонду дивидендов); (4) погружение члена совета директоров в осуществление его контрольно-ревизионной миссии, предусмотренной ГК РФ (участие в проведении проверок по линии комитета совета директоров по аудиту, плотное сотрудничество с иными контрольными корпоративными структурами и т. п.).

Отрадно, что авторы внутренних документов известных нам крупных компаний отнеслись к советам Кодекса корпоративного управления, мягко говоря, диалектически, и тем самым, как мы полагаем, признали резонность соответствующих рекомендаций независимых экспертов, сформулированных еще в начале «нулевых» годов.

Арбитражная практика в этом тематическом сегменте весьма и весьма толерантна. Ее упрощенно излагаемый рефрен – «можно всё», главное, чтобы соответствующие корпоративные нормы были приняты в соответствии с компетенцией органа управления, не оспорены, не отменены, не признаны недействительными в установленном порядке. Проиллюстрируем это фрагментами постановления Девятнадцатого арбитражного

апелляционного суда от 23 августа 2024 г. по делу № А48-10646/2021¹:

«В пункте /.../ устава определено, что в период исполнения своих обязанностей членам совета директоров – работникам общества устанавливается *дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 11 рабочих дней за ненормированный рабочий день с выплатой материальной помощи* в размере отпускных, начисленных в установленном порядке. Размер вознаграждения членам совета директоров, не работающим в обществе, устанавливается из расчета *трехкратного среднемесячного заработка по обществу ежемесячно*.

В силу п. 2 ст. 11 Закона об акционерных обществах требования устава общества обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами.

В этой связи исходя из того, что действующим уставом общества установлены порядок выплаты – в период исполнения своих обязанностей, получатели выплат – члены совета директоров, исполняющие таковые обязанности, размер выплат – *из расчета трехкратного среднемесячного заработка по обществу, периодичность выплаты – ежемесячно*, суд первой инстанции обоснованно отметил, что устав общества содержит решение акционеров о том, что за исполненные обязанности члену совета директоров должна быть произведена оплата в установленном размере».

Решение собрания участников о вознаграждении членов совета директоров как сделка с заинтересованностью

Одно из наиболее радикальных разъяснений, данных в тексте постановления

Пленума ВАС РФ от 16 мая 2014 г. № 28, особо поддержанных постановлением Пленума ВС РФ от 26 июня 2018 г. № 27 (п. 30) по той же тематике («Об оспаривании крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность»), таково: «Положения пункта 1 статьи 45 /.../ Закона об обществах с ограниченной ответственностью, /.../ пункт 1 статьи 81 Закона об акционерных обществах не исключают возможности квалификации в качестве /.../ сделки с заинтересованностью заключаемого с работником общества договора или его отдельных положений».

С учетом установлений указанных выше норм специальных законов о квалифицирующих признаках таких сделок мы приходим к пониманию того, что речь идет не о рядовых работника, а именно о руководящем корпусе компании – единоличном исполнительном органе и других членах правления. Как только принято и документально закреплено решение компетентного органа управления об определении размеров их бонусов и сроках выплат (подписан протокол общего собрания участников или /в части бонусов членов правления/ заседания совета директоров), *сделка состоялась*, и это как раз сделка с заинтересованностью. Далее по идее должны работать специальные правила их одобрения.

В свете отмеченного выше возникает следующий вопрос: порядок принятия решений собраний по материальным стимулам членов совета директоров отличается от кратко описанного выше (решения о стимулировании членов исполнительных органов)? Ответ: в хрестоматийном варианте определение размера и периода выплат членам совета (за работу в корпоративном году, решение – на «последнем» /ежегодном/ собрании такого года), во всяком случае в части переизбранных директоров (субъект был в прежнем составе совета, ему причитаются

¹ Аналогичные обстоятельства содержит фабула дела № А48-997/2022, в котором недовольные такими выплатами в пользу членов совета пытались оспорить соответствующее положение устава.

бонусы, и он будет работать в новом составе), *не отличается*. Как только собранием «назначены» бонусы такому члену совета, компания обязалась (сделка состоялась), и поскольку данные члены совета сохранили свой статус, имеет место классическая конфигурация сделки с заинтересованностью.

Тем более такой вывод будет справедливым в некоторых нехрестоматийных корпоративных историях, например, когда бонусы в соответствии с уставом либо внутренним документом начисляются членам совета ежемесячно или когда акционерное общество заключает особый договор с вновь избранным директором, где также есть норма об обязательных материальных стимулах.

Видят ли данную проблему руководители и ведущие специалисты наших компаний, то есть готовы они ли признать необходимость соблюдения в таких ситуациях правила одобрения сделок с заинтересованностью? Ответ на этот вопрос таит очередной правоприменительный парадокс: в основном, нет. Любопытно при этом, что тематически близкие судебные кейсы, как показал наш анализ, единичные, прочного тренда не формируют.

Один из многочисленных примеров такого рода – Определение ВС РФ от 26 марта 2020 г. по делу № А73-8118/2018, согласно которому «решениями годового общего собрания акционеров Общества /.../ утверждены выплаты вознаграждений членам совета директоров, осуществленных по итогам 2014 года *как сделок, в совершении которых имеется заинтересованность /.../*; утверждены выплаты ежемесячного вознаграждения члену совета директоров Ф., осуществленные за период /.../, *как сделок, в совершении которых имеется заинтересованность /.../*; утверждены выплаты ежемесячного вознаграждения члену совета директоров М., осуществленные за период /.../, *как сде-*

лок, в совершении которых имеется заинтересованность /.../».

В то же время арбитражная практика, как принято считать в экспертных кругах, в «особых случаях» признает необходимость соблюдения алгоритма получения согласия общего собрания акционеров (участников) на совершение такой сделки с заинтересованностью. О каких случаях идет речь? Имеется в виду архитектура корпоративного управления, несущими подсистемами которой выступает не скрываемая контрольными участниками их аффилированными членам совета, *фактически* выступающих их представителями (юридически они, как известно, согласно п. 2 ст. 1 ГК РФ, «приобретают и осуществляют свои гражданские права своей волей и в своем интересе»).

Пример – итоговые судебные акты по арбитражному делу № А03-12873/2019, в которых составы судов, естественно, с учетом конкретных обстоятельств спора, остро критически отнесли к «маскировке» выплаты части прибыли отдельным акционером в форме бонусов членом совета директоров.

Суд удовлетворил требование акционеров признать недействительным решение собрания «утверждение распределения прибыли общества /.../ в части направления на выплату вознаграждения членам совета директоров общества /.../, связанных с исполнением ими своих обязанностей 23 000 000 руб.». Аргументы суда – в постановлении Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 8 сентября 2022 г.

И снова парадокс: в других случаях суды не считают «формальные» признаки аффилированности критичными в случае оспаривания истцом решений о вознаграждении члена совета. Например, таково постановление Девятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 23 августа 2024 г. по делу № А48-10646/2021.

Можно ли дезавуировать решение собрания акционеров о вознаграждении членов совета директоров?

Принцип диспозитивности отечественного корпоративного права, не без оснований относимый доктринальной литературой к своду его институциональных достоинств, правоприменительной практикой корпоративного управления трактуется неоднозначно, в том числе практикой судебной. Наряду с «либеральной» версией – «разрешено всё, что не запрещено» – приходится сталкиваться с разного рода «жесткими» версиями, вроде «нет прямого указания в законе на возможность его /закона/ "дерегулирования" уставом и внутренним документом, спорная корпоративная норма – вне закона» или еще более грозной – «нет прямого указания в законе, веских оснований для аналогии нормы права тоже, регуляторный эксперимент компании, априори нарушающий права участников управленских отношений, – за правовыми рамками». Налицо очередной парадокс.

Согласно Решению Арбитражного суда города Москвы от 14 марта 2018 г. по делу № А40-234263/17-158-1839, «Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" не содержит положений, наделяющих полномочиями общее собрание участников общества отменять ранее принятые им решения, поскольку иное могло бы породить правовую неопределенность не только для действующих участников общества, участников, утративших подобный статус в силу разных причин, но и для неопределенного круга лиц, которые в процессе предпринимательской деятельности вступают во взаимодействие с таким субъектом гражданских правоотношений, как общества с ограниченной ответственности. С учетом изложенного суд приходит к выводу о том,

что указанное решение /.../ в части вопросов *об отмене решений* о распределении прибыли ООО "Р." по второму и третьему вопросам повестки дня /.../ *не имеет юридической силы независимо от признания его недействительным судом, поскольку принято в отсутствие у общего собрания участников общества необходимых полномочий*».

Согласно Решению Арбитражного суда города Москвы от 28 августа 2017 г. по делу № А40-213556/16, действующее законодательство не содержит запрета на отмену ранее принятых решений (правовая позиция изложена в Определении ВАС РФ от 18 ноября 2013 г. № ВАС16283/13).

Согласно фрагменту Решения Арбитражного суда города Москвы от 13 февраля 2018 г. по делу № А40-152755/2017-104-1182, «доводы истца об отсутствии у внеочередного общего собрания акционеров ОАО "М." /.../ полномочий на принятие оспариваемых истцом решений, отклоняются. Действующее законодательство не содержит запрета на отмену общим собранием акционеров своего ранее принятого решения по спорному вопросу».

В 2020 году высшая судебная инстанция страны предложила следующую любопытную трактовку правовых перспектив отмены решения, что важно как раз при рассмотрении спора о бонусах (вознаграждении) члена совета директоров.

Рассмотрим Определение ВС РФ от 9 декабря 2020 г. по делу № А27-16556/2019.

Фабула дела такова. Заявлен иск о взыскании суммы вознаграждения в размере 11 494 252 рублей 87 копеек каждому истцу за исполнение обязанностей члена совета директоров. В удовлетворении исковых требований отказано. Позиция суда такова: «Выплата вознаграждения членам совета директоров предполагает надлежащее исполнение указанными лицами возложенных на них функций по управлению деятельностью общества /.../. Суд первой инстанции

/.../ установил, что члены совета директоров К. и М. действовали недобросовестно, вопреки интересам общества и его мажоритарного акционера¹ /.../. В силу статьи 47 Федерального закона /.../ "Об акционерных обществах" /.../, подпункта 1.1. пункта 1 статьи 8, статьи 10 Гражданского кодекса Российской Федерации общее собрание акционеров общества является органом управления, обладающим правом как на принятие юридически значимых решений, так и на их последующее изменение и (или) отмену, если такое последующее решение не имеет признаков злоупотребления правом и принято до момента, пока отмененное решение не начало влиять на права и законные интересы внешних по отношению к участникам сообщества лиц»².

Полагаем, наибольший прикладной интерес представляет второй квалифицирующий признак «допустимости отмены» – не влияет на права «внешних лиц» – в части установления того, кто бы в общем плане мог быть причислен к этой категории. Однако его критерии ВС РФ не счел возможным предложить.

В последующем нижестоящие суды начали применять данный подход ВС РФ. Например, согласно постановлению Второго арбитражного апелляционного суда от 22 июня 2022 г. по делу № А82-899/2021 (позиция поддержана ВС РФ 25 апреля 2023 г.), «...ни гражданским законодательством, ни уставом Общества не установлено каких-либо запретов и ограничений на принятие решений об отмене решений, приня-

тых ранее, если такое последующее решение не имеет признаков злоупотребления правом и принято до момента, пока отмененное решение не начало влиять на права и законные интересы внешних по отношению к участникам сообщества лиц (Определение Верховного Суда Российской Федерации от 9 декабря 2020 г. № 304-ЭС20-14431, от 26 апреля 2018 г. № 305-ЭС17-17321; пункт 3 "Обзора судебной практики по вопросам, связанным с признанием недействительными решений собраний и комитетов кредиторов в процедурах банкротства" (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26 декабря 2018 г.)). На момент принятия решения общего собрания акционеров /.../ С. являлся председателем Совета директоров общества, а также контролировал значительный /.../ пакет акций ПАО "Т." через иностранную компания К. (100% акций которой принадлежали С.). Таким образом, по смыслу положений пункта 2 статьи 181.1 /.../ ГК РФ С. на дату принятия решения /.../ и вплоть до даты смерти не являлся внешним лицом по отношению к соответствующему гражданско-правовому сообществу. Материалами дела подтверждается, что на момент отмены общим собранием акционеров общества ранее принятого решения о выплате С. вознаграждения, выплата произведена не была».

Весьма важный нюанс, на который вполне обоснованно обращает внимание ряд судебных постановлений: отменить решение вправе только тот орган, который принимал первоначальное решение³. В нашем случае это исключительно общее собрание акционеров (участников). Примерами служат постановление Арбитражного суда

¹ Один их эпизодов, проанализировав который суд пришел к такому выводу: «Первоначально выданная доверенность от К. Лимитед на К. не предоставляла Поверенному полномочий на заключение договора купли-продажи акций и право передоверить свои полномочия А.» (Решение Арбитражного суда Кемеровской области по данному делу от 16 сентября 2019 г.).

² Справедливости ради уточним: приведенные нормы права положений об отмене решений собрания не упоминают.

³ При этом в общем плане корпоративно-управленческие мотивы «иерархии органов управления» правового значения не имеют. Так, если в уставе грамотно изложены вопросы распределения компетенции органов, общее собрание акционеров не вправе отменить решение совета директоров, а последний – решение исполнительного органа.

Волго-Вятского округа от 18 апреля 2022 г. по делу № А28-5923/2021 и постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 11 июня 2020 г. по делу № А27-16556/2019.

Доминирование в релевантных судебных актах последнего времени (во всяком случае, после 2020 г.) «либерального» взгляда на проблему оценки правомерности деэвакуирования решений органа управления хозяйственного общества вполне соответствует реалиям корпоративного управления. Резонность отмены, содержательной или формальной корректировки формулировки ранее состоявшегося (и, заметим, не исполненного) корпоративного акта адресной природы (в данном случае: кому, сколько, в какие сроки платить) может быть продиктована самыми разными моментами. В их числе:

- 1) смена корпоративного контроля (у компании или холдинга в целом появился новый «хозяин», который не желает рассчитываться по «долгам прежнего»);
- 2) кардинальное изменение финансовых возможностей компании;
- 3) выявление фактов недобросовестного корпоративного поведения соответствующих членов совета директоров;
- 4) значимая корректировка распределительных отношений компании (разработана и утверждена новая стратегия).

При этом само решение общего собрания акционеров не обязательно должно содержать ссылку на эти обстоятельства.

Как представляется, в порядке регуляторного эксперимента проблему конкретизации тезиса «отмененное решение не начало влиять на права и законные интересы внешних по отношению к участникам сообщества лиц» идеологи компании (холдинга) могут разрешить в тексте внутреннего кодекса корпоративного управления (поведения) или локального нормативного акта класса «распределительная политика».

Значимые частности

Некоторые видные практики корпоративного управления (том числе в порядке дружеской критики публикаций автора) высказывают мнение о том, что судебную практику можно использовать в качестве ориентира совершенствования практики корпоративной с великой осторожностью, поскольку каждый судебный акт уникален. Согласимся, обратив одновременно внимание на то, что обстоятельства корпоративных споров бывают схожими. Установив аналитическим путем этот факт, можно и нужно активировать ресурсы индуктивного умозаключения как общенаучного методологического приема. По существу, именно к нему прибегает сама судебная практика, ориентируясь на «аналогичные выводы» коллег при рассмотрении дел по сценарно однотипным баталиям фигурантов корпоративных конфликтов. Более того, в условиях всё более удручающей «статичности» отечественного акционерного законодательства роль арбитражной практики как института корпоративного управления становится всё более значимой.

Между тем – еще раз согласимся с коллегами, призывающими акцентировать внимание на специфике конкретного спора, – и некоторые более «мелкие» (по сравнению с рассмотренными выше) проблемы построения эффективной корпоративной политики материального поощрения членов совета директоров, выявляемые при анализе судебных кейсов, могут быть полезными конструкторам систем руководства компанией. Сфокусируем наше внимание на некоторых из них.

- *Гонорары за экспертно-консультационные и иные услуги лица, исполняющего обязанности председателя совета директоров, не есть бонусы.*

Согласно Определению ВС РФ от 7 октября 2019 г. по делу № А46-12601/2018, «разрешая заявленные требования, суды,

руководствуясь /.../ разъяснениями, приведенными в пункте 27 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26.06.2018 № 27 "Об оспаривании крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность", /.../ исходили из того, что услуги, оказанные ИП Т. в рамках спорных договоров, *имеют самостоятельный характер и не позволяют их отождествлять с полномочиями председателя Совета директоров общества*, кроме того суды учли, что ответчиком доказано отсутствие ущерба интересам общества в результате совершения оспариваемых сделок, в связи с чем пришли к выводу об отсутствии оснований для удовлетворения исковых требований. Нормы права применены судами правильно».

- Заявителю иска о возмещении предполагаемых убытков в форме вознаграждения члена совета директоров надо строго доказать факт профессионального исполнения обязанностей членом совета – ответчиком: *голословные утверждения не сработают.*

Согласно постановлению Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 22 июня 2023 г. по делу № А43-19670/2022, «как установили суды, протоколами общего собрания акционеров ответчика /.../ установлены размеры вознаграждения членам совета директоров и председателю совета директоров ответчика. Истец занимал должность члена совета директоров и председателя совета директоров. Из предоставленных документов не следует, что истец осуществлял свои функции в рамках трудовых отношений. Вопреки доводам заявителя, факт невыполнения истцом своих функций в период с 01.01 по 20.02.2021 ответчик не доказал».

- *Если нормы о бонусах члена совета директоров нет в уставе, но нет и запрета, общее собрание акционеров может принимать решение о вознаграждении.*

Согласно Решению Арбитражного суда Ставропольского края от 27 октября 2023 г. по делу № А63-8889/2023, «решение общего собрания акционеров ЗАО "Д." по седьмому вопросу дня в части установления ежемесячного вознаграждения председателю совета директоров не противоречит требованиям Закона № 208-ФЗ, рассмотрение этого вопроса и принятие по нему решения Закон № 208-ФЗ относит к исключительной компетенции общего собрания акционеров общества. *Ссылка истцом на отсутствие такого полномочия в Уставе ЗАО "Д." не может служить основанием для признания решения собрания в указанной части недействительным*, поскольку возможность принятия общим собранием такого решения, действительно, Уставом общества не предусмотрена, *но и не запрещена*¹. Кроме того, согласно /.../ Устава общества общее собрание акционеров вправе решать и другие вопросы, если их решение отнесено к компетенции собрания Уставом общества и Федеральным законом "Об акционерных обществах"».

- *Долг эмитента по бонусам как реальный финансовый актив может быть арестован в рамках уголовного дела.*
- *Схема определения бонусов, содержащая алгоритм их перераспределения в определенных ситуациях, приемлема.*
- *«Депремирование» недисциплинированного члена совета директоров вполне законно, коль скоро такой механизм предусмотрен уставом или внутренним документом компании.*

Согласно Решению Арбитражного суда Поволжского округа от 13 ноября 2023 г. по делу № А55-36577/2022, «в отношении М. и К. следственным комитетом РФ

¹ На наш взгляд, допущение судом установления запрета на выплаты членам совета выглядит несколько экстравагантно. Прежде всего, потому, что такая корпоративная норма явно противоречила бы норме закона, на которую ссылается в данном фрагменте судебный акт.

проводилось расследование уголовного дела /.../ по части 4 статьи 159 УК РФ. В целях обеспечения возмещения вреда, причиненного преступлением, в рамках указанного уголовного дела постановлением Басманного районного суда г. Москвы /.../ наложен арест: в сумме 300 407 440 рублей, подлежащих выплате обвиняемому М. в виде вознаграждения за работу в 2014 в совете директором ПАО "Т."; в сумме 300 407 440 рублей, подлежащих выплате обвиняемому К. в виде вознаграждения за работу в 2014 в совете директором ПАО "Т." /.../. Также постановлением Басманного районного суда г. Москвы /.../ наложен арест: в сумме 1 300 745 100 рублей, подлежащих выплате обвиняемому М. в виде вознаграждения за работу в 2015 в совете директором ПАО "Т."; в сумме 433 581 700 рублей, подлежащих выплате обвиняемому К. в виде вознаграждения за работу в 2015 в совете директором ПАО "Т.". С учетом вышеуказанных арестов имущества К. и М., произведенных постановлениями Басманного суда г. Москвы, судами первой и апелляционной инстанции верно указано, что в пользу остальных членов Совета директоров подлежало распределению вознаграждение: за 2014 в сумме 901 222 270 рублей = (1 502 037 300 рублей – 300 407 440 рублей – 300 407 440 рублей); за 2015 в сумме 433 581 700 рублей = (2 167 908 500 рублей – 433 581 700 рублей – 1 300 745 100 рублей) /.../. На основании изложенного, судами обоснованно признаны доводы ответчика о том, что в настоящее время ПАО "Т." не имеет задолженности по выплате вознаграждения М., и обоснованными взыскиваемые М. 18 024 448 рублей (вознаграждение за 2014 год) в действительности являются частью арестованного судом вознаграждения, принадлежащего К., а 578 108 934 рублей (вознаграждение за 2015 год) /.../. Суды правомерно признали несостоя-

тельными доводы истца об отсутствии необходимости распределения вознаграждения М. и К. за 2015 год, поскольку они участвовали в менее чем 50% заседаниях членов совета директоров ПАО "Т." в период осуществления полномочий за 2015 год /.../».

- Адресное решение общего собрания о бонусах членов совета директоров не может «преодолеть» относимую норму устава.

Согласно постановлению Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 8 июля 2024 г. по делу № А28-17124/2021, «в соответствии со статьей 11 Закона об АО устав общества является учредительным документом общества. Требования устава общества обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами. В пункте /.../ устава ОАО "Ф." предусмотрено, что членам Совета директоров Общества в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение в размере пяти, а Председателю Совета директоров – шести минимальных размеров оплаты труда, установленных по Российской Федерации. Поскольку размер вознаграждений предусмотрен непосредственно уставом, то изменение его размера, как верно указали суды обеих инстанций, возможно только путем внесения соответствующих изменений в устав, в том числе путем установления порядка определения размера вознаграждения аналогично статье 64 Закона об АО. В данном случае суды установили, что при принятии оспариваемого решения были допущены существенные нарушения норм Закона об АО и положений устава ОАО "Ф.", предусматривающих специальный порядок утверждения вознаграждения для членов Совета директоров Общества. Н. предъявил иск, являясь одновременно акционером Общества и членом Совета директоров Общества, указанным решением нарушены его права и законные интересы

как члена Совета директоров, поскольку *устанавливают на предшествующий период размер вознаграждений меньший, чем на то рассчитывал истец, исполняя обязанности члена Совета директоров*. При таких обстоятельствах суды обоснованно удовлетворили заявленный иск»¹.

- Членам совета – госслужащим вознаграждение не выплачивается (не важно при этом, они руководители или, напротив, не занимают руководящих постов).

Согласно Решению Арбитражного суда Краснодарского края от 4 декабря 2024 г. по делу № А32-55314/2023, «пунктом 6 статьи 17 Федерального закона /.../ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" установлено, что в связи с прохождением гражданской службы гражданскому служащему запрещается получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения) /.../. Согласно представленному в материалы дела положению о выплате вознаграждений и компенсаций членам совета директоров АО "С." /.../ членам совета, являющимся лицами, в отношении которых законодательством установлен запрет на получение выплат от организаций, вознаграждение не выплачивается /.../. Установлено, что Ц. являлся государственным служащим – главным консультантом отдела правовой работы и противодействия коррупции Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края /.../. Ц. принимал участия в работе Совета директоров, будучи государственным служащим /.../. Ар-

битражный суд отмечает, что истец имел возможность сложить с себя полномочия члена совета директоров АО "С.", заведомо зная о невозможности получения вознаграждения, будучи государственным служащим»².

- К члену совета директоров (даже если это рядовой член совета) могут быть применены меры субсидиарной ответственности при применении норм законодательства о несостоятельности юридических лиц в части определения контролирующих лиц, допустивших банкротство.

Рассмотрим Определение ВС РФ 5 августа 2024 г. по делу № А40-173398/2020.

Фабула дела такова. Публичное акционерное общество обратилось в арбитражный суд с исковым заявлением к группе физических и юридических о солидарном взыскании убытков. Требования удовлетворены частично: в частности, с ответчиков в солидарном порядке взыскано 17 907 442 000 руб. убытков. В кассационной жалобе, поданной в ВС РФ, один из них (физлицо) просит отменить состоявшиеся судебные акты в части удовлетворения требований. В обоснование доводов жалобы заявитель указывает на недоказанность причинения своими действиями убытков, поскольку Л. «*был ординарным членом совета директоров кредитной организации, действия которого не могли оказать существенного влияния на деятельность банка*. Формальное отнесение Л. к контролирующим лицам не является основанием для

¹ Аналогичный вывод сделан судом при рассмотрении арбитражных дел № А48-6825/2022 и А48-8784/2023, описывающих схожие обстоятельства.

² По нашему прочному убеждению, лояльность закона, допускающего работу госслужащих в сугубо частных компаниях, хотя и без вознаграждений и компенсаций (то есть не являющихся представителями государства в смысле постановления Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")»), не может быть оправдана: такого рода прямые контакты государства и бизнеса являются сами по себе коррупционным фактором.

привлечения к ответственности». Однако ВС РФ согласился с нижестоящими инстанциями, отметив следующее: «Сделка была одобрена Л., являющимся единоличным исполнительным органом АО "Р." – членом Правления; а также членами Совета Директоров /.../. Исследовав и оценив /.../ представленные доказательства, /.../ суды частично удовлетворили заявленные требования, установив, что договор купли-продажи акций /.../ заключен при неравноценном встречном предоставлении, в ущерб интересам АО "Р." на крайне невыгодных условиях для находящейся в плохом финансовом состоянии кредитной организации. Убыток Банка определен судами в размере 17 907 442 000 руб. как разница между ценой приобретения акций, которая согласно договору купли-продажи /.../ составляет 22 715 000 000 руб., и рыночной стоимостью акций на дату их приобретения, установленной заключением эксперта, равной 4 807 558 000 руб. Решения органов управления об одобрении сделки по покупке акций признаны судами неразумными, так как контролирующие Банк лица не совершили действий, направленных на получение необходимой и достаточной информации для принятия решения о заключении договора, а именно, не провели анализ финансово-хозяйственной деятельности эмитента акций при совершении сделки на значительную для Банка сумму. Судами принято во внимание, что спорная сделка совершена в период первой санации АО "Р.", то есть предбанкротной процедуры, предполагавшей мероприятия по финансовому оздоровлению кредитной организации и улучшению качества его активов. Убытки от совершения сделки причинены вследствие совершения совместных действий руководителей АО "Р." /.../. Доводы кассационной жалобы не свидетельствуют о допущенных судами существенных нарушениях норм материального и процессуального права».

- *Вознаграждение недобросовестных членов совета директоров можно взыскать в судебном порядке.*

Согласно Определению ВС РФ от 12 января 2021 г. по делу № А56-94629/2019, «по настоящему делу истцом предъявлены требования к К. А. С., бывшему председателю совета директоров общества, и К. С. И., бывшему генеральному директору общества /.../. Суды /.../ пришли к выводу о том, что истцом доказано наличие совокупности обстоятельств, необходимых для привлечения ответчиков к гражданско-правовой ответственности в виде взыскания убытков солидарно. При этом суды исходили из того, что у общества отсутствовали основания для дополнительного вознаграждения К. С. И.; выплата денежных средств обусловлена родственными отношениями между ответчиками; увольнение К. С. И. с должности генерального директора носило формальный характер, поскольку указанный ответчик не утратил связь с обществом (после увольнения назначен на должность председателя Совета директоров третьего лица) и преследовало цель выплаты ему значительной денежной суммы; ответчики действовали вопреки интересам общества».

Заключение

Норма акционерного законодательства, согласно которой по решению общего собрания акционеров членам совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждение и/или компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов совета директоров (наблюдательного совета) общества, а размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров, остается неизменной в течение тридцати (!) лет. Более того, каких-либо значимых тематических дополнений она не получила. Что ж, вполне ожидаемо: правоприменительная практика арбитражных судов, госорганов и в особенности компаний, нередко

вынужденная в таких условиях «импровизировать», фиксирует изрядный объем корпоративной конфликтности.

Институционально способствовать гармонизации процесса конструирования внутрифирменных систем материального поощрения членов коллегиальных органов управления могло бы творческое реагирование федерального законодателя на насущные вопросы практики, прежде всего в части установления источников вознаграждения, периодичности выплат, определении нормативных ресурсов компании, описывающих их регламент, их регуляторную иерархию¹, а также (более общая тема) условий, при соблюдении которых возможна отмена ранее принятого решения органа управления хозяйственного общества.

Одна из мрачных реалий отечественного корпоративного управления заключается в поддержке практики избрания в состав совета директоров публичной компании с контрольным участием государства бывших «выдающихся государственных деятелей» разного рода, а также неких лидеров госуниверситетов, якобы отвечающих формальным критериям независимого директора. Особо интересен тот факт, что в их числе люди, весьма далекие от знаний и опыта в сфере корпоративного управления и права, но, понятно, «претендующих» на получение (как показывает та же практика) немалых бонусов. Трагично, что легко считаваемая данной традицией логика расширенного воспроизводства неписаных правил госслужбы класса «мы сегодня поддержим "господ бывших" в надежде на то, что в свое время и про нас не забудут», не воспринимается борцами с коррупцией как тревожных сигнал, требующий деятельных корректив данной практики.

Отечественный Кодекс корпоративного управления, в том числе в части рекомендаций об установлении фондообразующих критериев определения бонусов членов совета директоров и квалифицирующих признаков их «независимости», устарел юридически и «морально» и, по нашему мнению, нуждается в радикальной переработке, учитывающей актуальные тренды судебной и собственно корпоративной практики.

Судебная правоприменительная практика по данной категории дел мужественно реализует миссию регуляторного демпфера, смягчающего означенное невнимание к теме федерального законодателя. Правда, обращаются за поддержкой судебной власти главным образом акционерные общества и их настоящие и бывшие члены советов директоров: аналогичные споры в обществах с ограниченной ответственностью, по-видимому, до суда просто не доходят².

Исследование текстов локальных нормативных актов крупных российских компаний, имеющих доступ пользователей сети Интернет, показывает, что посвященные стимулам членов советов внутренние документы первого ранга (утверждаемые общим собранием акционеров) долгие годы не перерабатываются. Вероятно, их потенциальные авторы считают, что система поощрения профессионализма членов данного органа управления в их компании безупречна. Парадокс: корпоративные конфликты в этом тематическом поле порой невольно реализуют миссию активного оппонента такой умиротворяющей точке зрения, «путем насильственного восстановления пропорций»³ способствуют гармонизации систем управления компаниями.

¹ Как минимум странно, что тезис «размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров» устав не упоминает в этом качестве.

² Понятно, что далеко не каждое ООО, даже крупное, имеет совет директоров.

³ Формула миссии любого экономического кризиса, в свое время считавшаяся классической.

Список литературы

1. *Осипенко О. В.* Корпоративная конфликтология. – М.: Статут, 2022. – 758 с.
2. *Осипенко О. В.* Актуальные проблемы корпоративной конфликтологии: монография. – М.: Статут, 2025. – 560 с.
3. *Крашенинников П. В.* Закон и законотворческий процесс. – М.: Статут, 2017. – 160 с.
4. *Розанова Н. В.* Корпоративное управление. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 339 с.
5. *Петров А. Н.* Корпоративное управление. – СПб.: Издательство Санкт-петербургского государственного экономического университета, 2024. – 438 с.
6. *Ломакин Д. В.* Коммерческие корпорации как субъекты корпоративных правоотношений: учебное пособие. – М.: Статут, 2020. – 146 с.
7. Корпоративное право / под ред. Р. А. Курбанова. – М.: Проспект, 2025. – 208 с.
8. Корпоративное право / под ред. И. А. Ермолова. – М.: Изд-во МГУ, 2019. – 306 с.
9. *Иванова Е. В.* Корпоративное управление. – М.: Флинта, 2020. – 336 с.

Сведения об авторе

Осипенко Олег Валентинович, ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Статья поступила 25.04.2025, рассмотрена 12.05.2025, принята 23.05.2025

References

1. Osipenko O. V. *Korporativnaya konfliktologiya* [Corporate conflictology]. Moscow, *Statut Publ.*, 2022, 758 p.
2. Osipenko O. V. *Aktual'nye problemy korporativnoi konfliktologii: monografiya* [Actual problems of corporate conflictology: Monograph]. Moscow, *Statut Publ.*, 2025, 560 p.
3. Krasheninnikov P. V. *Zakon i zakonotvorcheskii protsess* [Law and the legislative process]. Moscow, *Statut Publ.*, 2017, 160 p.
4. Rozanova N. V. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. Moscow, *Yurait Publ.*, 2024, 339 p.
5. Petrov A. N. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. St. Petersburg, Saint Petersburg State University of Economics Publ., 2024, 438 p.
6. Lomakin D. V. *Kommercheskie korporatsii kak sub"ekty korporativnykh pravootnoshenii: uchebnoe posobie* [Commercial corporations as subjects of corporate legal relations: A tutorial]. Moscow, *Statut Publ.*, 146 p.
7. *Korporativnoe pravo* [Corporate law]. Ed. by R. A. Kurbanov. Moscow, *Prospect Publ.*, 2025, 208 p.
8. *Korporativnoe pravo* [Corporate law]. Ed. by I. A. Ermolov. Moscow, Moscow State University Publ., 2019, 306 p.
9. Ivanova Ye. V. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. Moscow, *Flinta Publ.*, 2020, 336 p.

About the author

Oleg V. Osipenko, ORCID 0000-0002-4990-5594, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, Rincon-msk@yandex.ru

Received 25.04.2025, reviewed 12.05.2025, accepted 23.05.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-73-90

Регулирование конкуренции в агропромышленном комплексе с помощью механизмов налоговой политики

А. В. Корытин^{1*}, И. А. Соколов²

¹*Институт исследований социально-экономических трансформаций и финансовой политики
Финансового университета, Москва, Россия*

²*Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС, Москва, Россия*

**korytin.andrey@gmail.com*

Аннотация. Российский агропромышленный комплекс в последние годы демонстрирует уверенный рост, однако этот рост происходит неравномерно и связан с повышением роли крупных агрохолдингов при сохраняющейся уязвимости малых сельхозпроизводителей. Растущая холдингизация и вытеснение малых хозяйств создают ограничения для развития сельских территорий, снижают устойчивость темпов роста сельскохозяйственного производства и приводят к ускоренному росту цен на продукты. Агропромышленный комплекс в целом пользуется преференциальными налоговыми условиями, включая нулевую ставку по налогу на прибыль, однако основные параметры налогообложения сельскохозяйственной отрасли не дифференцированы между крупными и малыми сельхозпредприятиями, в отличие от остальных отраслей, где есть особые льготы для малого бизнеса. В АПК сохраняется возможность развития конкуренции методами налоговой политики, направленными на снижение темпов монополизации отрасли. В работе дана численная оценка показателей концентрации в отдельных отраслях АПК и их изменения за 2016–2023 гг. Показаны рост концентрации на рынках производства свинины, мяса птицы и сахара и перспективы дальнейшей монополизации. Выполнена оценка налоговой нагрузки на сельское хозяйство по сравнению с другими отраслями, а также оценка потенциала ее увеличения за счет крупных сельхозорганизаций и агрохолдингов. В соответствии с теорией государственных финансов сформулированы меры налоговой политики, направленные на регулирование конкуренции в отрасли, которые разграничивают налоговые условия для малых и крупных сельхозпроизводителей. Предлагается, с одной стороны, ужесточить требования к применению нулевой ставки налога на прибыль и ЕСХН для предприятий, входящих в состав агрохолдингов, а с другой стороны, предоставить дополнительные налоговые льготы и субсидии малым и начинающим сельхозпроизводителям в виде пониженной ставки ЕСХН и компенсации выплат по НДС.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, холдингизация, монополизация, коэффициент концентрации, индекс Херфиндала – Хиршмана, единый сельскохозяйственный налог, налог на прибыль, НДС, налоговое регулирование, субсидии для сельхозпроизводителей

Для цитирования: Корытин А. В., Соколов И. А. Регулирование конкуренции в агропромышленном комплексе с помощью механизмов налоговой политики // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №3. С. 73–90. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-73-90

Regulation of Competition in the Agro-Industrial Complex Using Tax Policy Mechanisms

A. Korytin^{1*}, I. Sokolov²

¹*Institute for Research of Social and Economic Changes and Financial Policy of the Financial University, Moscow, Russia*

²*Institute of Applied Economic Research of the RANEP, Moscow, Russia*

**korytin.andrey@gmail.com*

Abstract. The Russian agro-industrial complex has demonstrated consistent growth in recent years. However, this growth is characterized by significant asymmetries, driven by the increasing dominance of large agricultural holdings and the persistent vulnerability of small agricultural producers. Growing holdingization and the small farms displacement impose constraints on the development of rural areas, reduce the sustainability of growth rates in agricultural production, and contribute to rapid increases in food prices. While the agro-industrial complex benefits from preferential tax policies, including a zero percent profit tax rate, these tax regimes are not differentiated between large agricultural holdings and smaller agricultural enterprises, unlike in other sectors where small businesses receive targeted fiscal support. There are opportunities to promote competition through tax policy designed to reduce industry monopolization. This study provides a quantitative analysis of concentration trends across sectors of the agro-industrial complex from 2016 to 2023, highlighting significant increases in market concentration within pork, poultry, and sugar production and prospects for further monopolization. The paper evaluates tax burden on agriculture in comparison with other industries, as well as the potential for increasing it for large agricultural holdings. According with public finance theory, the study proposes differentiated tax measures for small and large agricultural producers. On the one hand, it advocates for stricter eligibility criteria for the zero rate for profit tax and the unified agricultural tax for enterprises affiliated with agricultural holdings. On the other hand, it recommends additional tax incentives and subsidies for small and young agricultural producers, such as reduced unified agricultural tax rates and compensation for VAT payments.

Keywords: agro-industrial complex, holdingization, monopolization, concentration ratio, Herfindahl – Hirschman index, single agricultural tax, profit tax, VAT, tax regulation, subsidies for agricultural producers

For citation: Korytin A., Sokolov I. Regulation of Competition in the Agro-Industrial Complex Using Tax Policy Mechanisms. *Sovremennaya konkurentsya=Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.3, pp.73-90 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-73-90

Введение

Российский агропромышленный комплекс в последние годы демонстрирует уверенный рост, однако этот рост происходит неравномерно и связан с повышением роли крупных агрохолдингов при сохра-

няющейся уязвимости малых сельскохозяйственных предприятий. Монополизация ряда сегментов рынка продовольствия крупными агрохолдингами не встречает препятствий со стороны государственных регулирующих органов и приводит к вымыванию малых

и средних предприятий из отдельных рынков внутри страны. Процессы монополизации создают ограничения для полноценного развития сельских территорий, снижают устойчивость темпов роста сельскохозяйственного и агропромышленного производства и приводят к быстрому росту цен на продукцию [12].

Холдингизация в сельском хозяйстве России активно шла в 2000-х и 2010-х гг. и продолжается по сей день. Крупнейшие агрохолдинги зачастую лидируют по технической модернизации своих производств, быстрее внедряют новые сельскохозяйственные, логистические и маркетинговые технологии [19].

В настоящее время возможности дальнейшего усиления бюджетной поддержки сельхозпроизводителей ограничены, поэтому необходимо более полно реализовывать потенциал повышения эффективности АПК путем развития конкуренции и демонаполизации отрасли [1]. Под эффективной конкуренцией в сельском хозяйстве понимается «ее высокая интенсивность, вытекающая из отсутствия барьеров для входа на рынок и наличия значительного количества конкурирующих субъектов», взаимодействующих в целях минимизации издержек, выбора наилучшей стратегии бизнеса и «отказа от соперничества, ведущего к утрате слабейших участников рынка» [4, с. 82].

Агропромышленный комплекс в целом пользуется преференциальными налоговыми условиями, однако основные параметры налогообложения сельскохозяйственной отрасли не дифференцированы между крупными и малыми сельхозпредприятиями, в отличие от общепринятой для всех остальных отраслей ситуации, где есть особые значимые льготы для малого бизнеса. В настоящее время ни особые положения по налогу на прибыль в ст. 284 НК РФ (нулевая ставка для сельскохозяйственных товаропроизводителей), ни режим единого сельскохозяйственного налога (ЕСХН) не разграничивают малых и крупных сельскохозяйственных производителей. Такие налоговые условия чрез-

вычайно благоприятны для крупных агрохолдингов, которые могут пользоваться налоговыми льготами, не сопоставимыми с условиями налогообложения крупных компаний в других отраслях, гибко планируя свою налоговую нагрузку за счет разницы налоговых ставок для предприятий внутри холдинга.

В результате налоговая нагрузка на крупнейшие агрохолдинги остается крайне незначительной. Так, в 2019–2021 гг. АПХ «Мираторг», «Русагро» и ПАО «Группа Черкизово» получили 112,3 млрд руб. чистой прибыли, из которой заплатили только 6,8 млрд руб. (6% от объема прибыли) в виде налога на прибыль. В то же время данные компании выплатили за 2021 г. своим акционерам только в виде дивидендов 34,5 млрд руб. [9].

С другой стороны, малые сельские хозяйства, существование которых жизненно необходимо для развития сельских территорий, не находят дополнительной поддержки для компенсации эффекта малого масштаба своего бизнеса, при этом их конкурентоспособность ослабляется [7].

Это свидетельствует об актуальности налогового регулирования, способствующего снижению темпов монополизации отрасли и развитию конкуренции.

Основная научная задача данной статьи – оценить показатели концентрации для ряда отраслей АПК, показать связь монополизации с условиями налогообложения и предложить подход к налоговому регулированию конкуренции в аграрном секторе, соответствующий теории государственных финансов и существующей налоговой политике в других отраслях.

Данные и метод

Исследование показателей концентрации проводится для важнейших отраслей российского АПК, в которых наблюдаются процессы холдингизации: производство свинины, мяса птицы, сахарное производство, а также производство фасованного подсолнечного

масла. Для оценки показателей концентрации в отраслях АПК используются данные журнала «Агроинвестор» (по мясному производству) и отчетов АО «Русагро» (по производству сахара и подсолнечного масла).

Уровень концентрации и монополизации в отрасли измеряется коэффициентом концентрации CR (в данной работе равен доле в производстве 5 крупнейших компаний) и индексом Херфиндала – Хиршмана *HHI* (сумма квадратов долей всех компаний). Фактически, для расчета *HHI* были использованы данные о долях 20 (или же меньшего числа) крупнейших предприятий отрасли, поскольку это уже обеспечивает нужную точность.

Средний уровень концентрации соответствует значениям CR от 45 до 70% и *HHI* от 0,10 до 0,20. Больше – высокий уровень концентрации, требующий вмешательства антимонопольных органов, меньше – низкий уровень концентрации, не требующий регулирования. Если в зарубежной практике принят расчет коэффициента концентрации по доле пяти лидирующих производителей, то в российском антимонопольном законодательстве CR рассчитывается по сумме долей трех крупнейших компаний, что, очевидно, соответствует более высокой концентрации рынка [10].

Показатель налоговой нагрузки на отрасли экономики России рассчитан по методу средней эффективной ставки налогов на капитал как отношение суммы налогов на доход и имущество предприятий к прибыли до уплаты налогов и процентов. В перечень таких налогов входят: налог на прибыль, налог на имущество организаций, земельный налог, транспортный налог, а также налоги на доход в рамках специальных налоговых режимов, включая единый сельскохозяйственный налог и упрощенную систему налогообложения (УСН).

Используемый показатель эффективной налоговой ставки лучше подходит для оценки влияния налогов на рентабельность, в отличие от показателя налоговой нагрузки, публикуемого Федеральной налоговой службой

РФ по видам экономической деятельности, который рассчитывается как отношение всех налогов и сборов к обороту организаций [5].

Данные о суммах уплаченных налогов по отраслям взяты из формы 1-НОМ Федеральной налоговой службы РФ, значение прибыли до уплаты налогов и процентов вычислено на основе отраслевых данных Росстата. Рентабельность по отраслям также приведена по данным Росстата.

Стандартный показатель налоговой нагрузки от ФНС, помимо налогов на бизнес, включает налог на доходы физических лиц, который ложится на работников, и налог на добавленную стоимость, который входит в цену выпускаемой продукции, т. е. ложится в основном на потребителя. Кроме того, у разных отраслей разный вклад добавленной стоимости в сумму выручки. Следовательно, этот показатель можно использовать только для сравнения налоговой нагрузки внутри одной отрасли или между похожими отраслями. В нашей работе такой подход применяется для выявления различий налоговой нагрузки между малыми и крупными предприятиями в секторе АПК, а также между разными отраслями АПК. Для этих целей используются данные системы «СПАРК-Интерфакс» о выручке, прибыли до налогообложения, сумме уплаченных налогов, в том числе налога на прибыль, а также об отраслевой принадлежности предприятий и их принадлежности к субъектам малого и среднего предпринимательства.

Рост концентрации в отраслях АПК

Хотя процессы холдингизации актуальны для большинства отраслей агропромышленного комплекса, наибольшая концентрация наблюдается в производстве мясной продукции, сахара и подсолнечного масла, в которых 20 крупнейших производителей занимают более 60% рынка. На других рынках концентрация пока не так велика. Например, на рынке молока на 30 крупнейших

Таблица 1. Показатели концентрации на рынках сельхозпродукции

Table 1. Indicators of concentration in agricultural markets

| Вид продукции <i>Product type</i> | Год наблюдения <i>Year of observation</i> | Доля трех крупнейших производителей, % <i>Top-3 share of producers, %</i> | Доля пяти крупнейших производителей, % <i>Top-5 share of producers, %</i> | Доля 20 крупнейших производителей, % <i>Top-20 share of producers, %</i> | Индекс Херфиндаля – Хиршмана <i>Herfindahl – Hirschman index</i> |
|--|--|--|--|---|---|
| Свинина <i>Pork</i> | 2016 | 18,0 | 24,8 | 49,1 | 0,025 |
| | 2021 | 24,9 | 36,6 | 73,9 | 0,046 |
| Мясо бройлеров <i>Broiler meat</i> | 2016 | 25,7 | 34,3 | 60,6 | 0,041 |
| | 2023 | 38,6 | 49,6 | 77,8 | 0,072 |
| Мясо индейки <i>Turkey meat</i> | 2017 | 65,1 | 79,0 | >95 | 0,170 |
| | 2023 | 76,1 | 83,6 | >99 | 0,345 |
| Сахар <i>Sugar</i> | 2016 | 47,5 | 59,6 | Н/д | 0,097 |
| | 2021 | 50,2 | 69,3 | Н/д | 0,116 |
| Подсолнечное масло (фасованное) <i>Sunflower oil (packaged)</i> | 2018 | 50,5 | 70,6 | Н/д | 0,130 |
| | 2023 | 45,1 | 62,7 | Н/д | 0,120 |

Источник: расчеты авторов по данным журнала «Агроинвестор» и отчетам АО «Русагро».

молокозаводов приходится лишь 16% молочного производства¹.

Расчеты индексов концентрации за 2016 и 2023 гг. (для производства сахара и свинины за 2021 г.) свидетельствуют о заметном росте концентрации в данных отраслях АПК (табл. 1).

Таблица 1 иллюстрирует динамику основных показателей монополизации и концентрации рынка: коэффициент концентрации (доли трех, пяти и двадцати крупнейших производителей в выпуске продукции) и индекс Херфиндаля – Хиршмана (сумма возведенных в квадрат долей всех компаний на рынке).

Результат расчетов показывает, что за пять лет доля пятерки лидеров выросла по всем отраслям, за исключением лишь производства растительного масла: по производству свинины – с 25 до 37%, по про-

изводству мяса бройлеров – с 34 до 49%, по производству мяса индейки – с 79 до 84%, по сахару – с 60 до 69%.

Если производство свинины и мяса бройлеров пока осуществляется не только крупными агрохолдингами (хотя доля компаний вне топ-20 заметно снизилась), то мясо индейки почти полностью производят 20 крупнейших производителей. По сахару и подсолнечному маслу, хотя точные данные по производству есть не для всех компаний, но исходя из данных о том, кому принадлежат сахарные и маслобойные заводы, можно понять, что доля 20 крупнейших производителей достигла примерно 90%².

² Ганенко И. Сахарные регионы-лидеры уменьшили свои доли. В совокупности они выпустили 71% от общего производства сладкого продукта // Журнал «Агроинвестор». URL: <https://www.agroinvestor.ru/rating/article/38617-sakharnye-regiony-lidery-umenshili-svoji-doli-v-sovokupnosti-oni-vypustili-71-ot-obshchego-proizvodst/> (дата обращения: 23.04.2025).

¹ Рейтинги // Журнал «Агроинвестор». URL: <https://www.agroinvestor.ru/rating/> (дата обращения: 23.04.2025).

Таким образом, чем слабее был монополизирован рынок, тем сильнее увеличилась концентрация на нем. Причем быстрее всего сокращается доля менее крупных производителей, а доля трех-пяти крупнейших компаний растет немного медленнее.

Индексы ННІ на рынках свинины, мяса бройлеров и индейки с 2016 по 2023 г. выросли примерно в два раза, но пока остаются ниже 0,1, кроме рынка индейки, где ННІ достиг уровня очень высокой концентрации (0,345). Однако если рассматривать производство мяса птицы как один товарный рынок, то монополизация его отдельного сегмента не является настолько большой проблемой.

На рынке сахара индекс ННІ тоже вырос (на 20%) и теперь превышает определенный антимонопольным законодательством уровень 0,10. По подсолнечному маслу – незначительное снижение, хотя значения индекса остаются выше 0,10.

Существует риск, что при неизменных тенденциях данные рынки в течение 10 лет придут к состоянию олигополии, менее вероятно – к монополии. Причем данные по России в целом могут не отражать фактической монополизации локальных рынков,

которая связана с присутствием продукции сельхозпроизводителей в конкретных торговых сетях, доминирующих в регионе. Так как в последнее десятилетие в торговле продовольственными товарами наблюдается увеличение доли крупных торговых сетей [13], то конечный покупатель чаще сталкивается с продукцией тех производителей, которые являются поставщиками сетевых супермаркетов. Частичная монополизация возможна на локальных рынках, где сейчас уровень концентрации сильно выше среднего по стране. Например, в Центральном и Северо-Западном федеральных округах (табл. 2), к которым относятся Москва и Санкт-Петербург соответственно, доля крупных сельхозорганизаций в поголовье скота заметно выше, чем в среднем по России.

Заметим также, что данные по отдельным предприятиям АПК (в частности, данные, которые представлены в системе «СПАРК-Интерфакс»), без учета их принадлежности взаимосвязанной группе организаций (агрохолдингу), не позволяют корректно оценить индексы концентрации производства, особенно потому, что зачастую сложно однозначно соотнести данные

Таблица 2. Доля крупных сельхозорганизаций в общем поголовье скота в 2016 и 2021 гг., %
Table 2. Share of large agricultural organizations in total livestock population in 2016 and 2021, %

| Вид скота <i>Type of livestock</i> | РФ, всего <i>Russia, total</i> | | Центральный ФО <i>Central federal district</i> | | Северо-Западный ФО <i>North-West federal district</i> | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|------|---|------|--|------|
| | 2016 | 2021 | 2016 | 2021 | 2016 | 2021 |
| Бройлеры <i>Broilers</i> | 79,3 | 90,6 | 85,7 | 95,7 | 94,8 | 98,8 |
| Свиньи <i>Pigs</i> | 75,0 | 86,6 | 92,1 | 93,2 | 76,4 | 97,4 |
| Мясной КРС <i>Beef cattle</i> | 23,1 | 29,1 | 78,6 | 86,6 | 69,2 | 80,2 |
| Молочный КРС <i>Dairy cattle</i> | 30,1 | 33,7 | 46,2 | 52,0 | 51,8 | 58,4 |

Источник: Росстат, Сельскохозяйственная микроперепись, 2021.

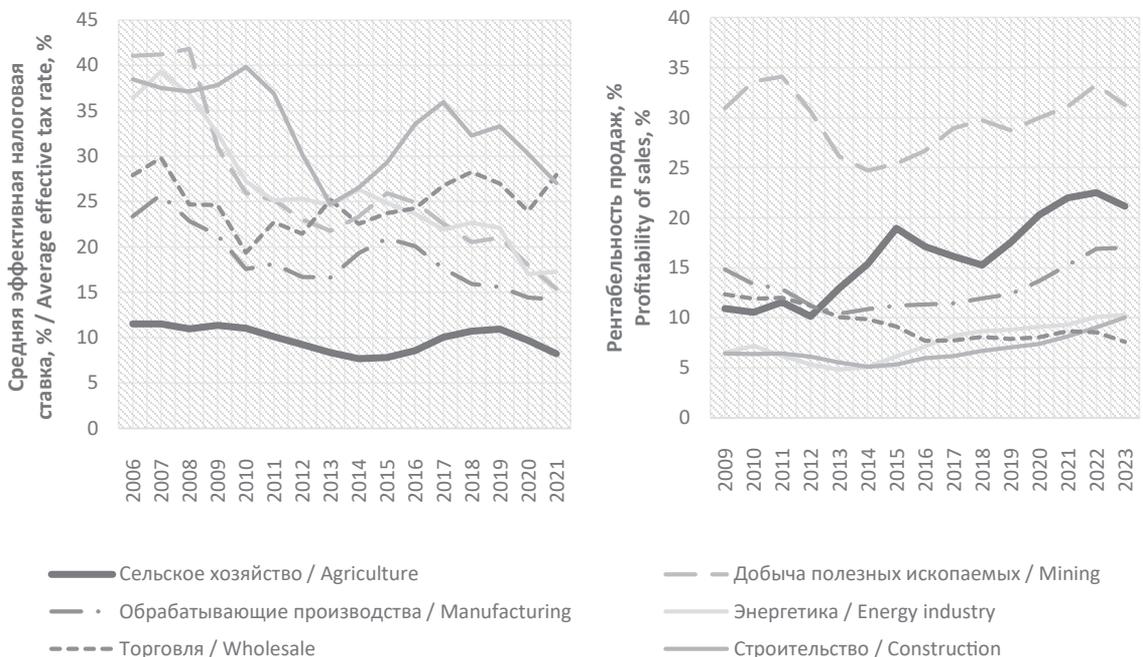
о выручке предприятия с выпуском определенного вида продукции. Поэтому более детальный анализ можно провести только по данным продаж продукции конкретных агрохолдингов, желательного в географическом разрезе.

Налоговая нагрузка на сельское хозяйство

Налоговые условия для сельского хозяйства выделяются наиболее низким уровнем эффективной ставки налогов на капитал (равной отношению суммы налогов на имущество и доход предприятий к размеру прибыли до вычета налогов и процентов) – 8,2%. При этом рентабельность в отрасли выросла до 20–25% – выше только в добывающей промышленности (рис. 1).

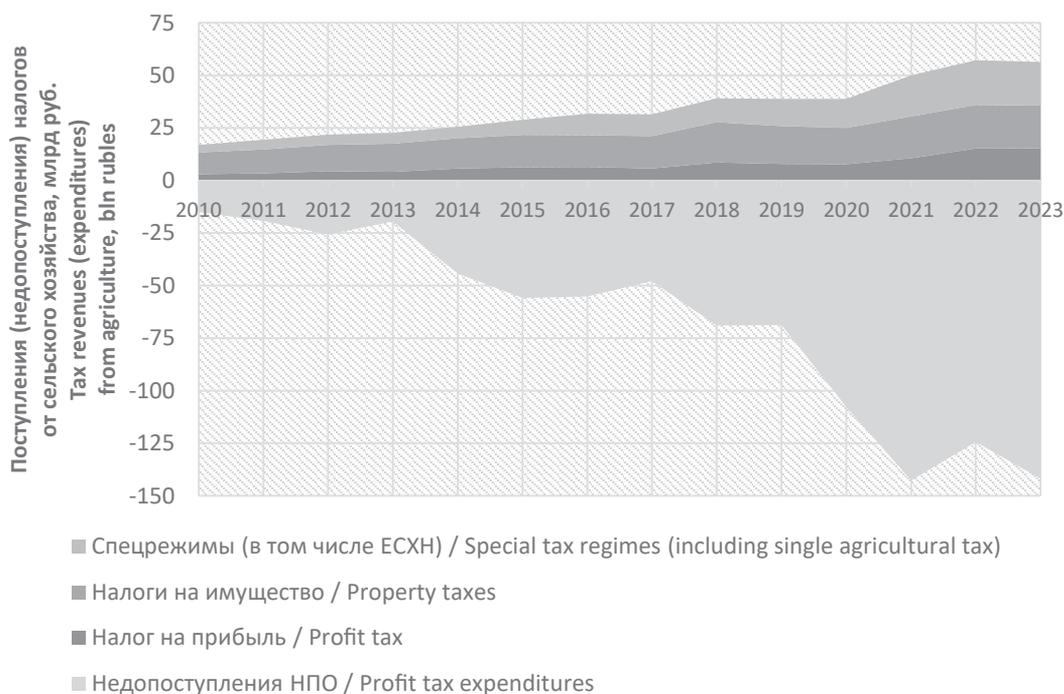
Низкая налоговая нагрузка на капитал достигается за счет нулевой ставки по налогу на прибыль (НПО) в части сельскохозяйственной деятельности, которую имеют право применить сельхозпроизводители при условии, что доля от реализации сельскохозяйственной продукции в их общем доходе от реализации товаров/работ/услуг составляет не менее 70%. Из-за этой льготы в 2023 г. недопоступления НПО от сельхозпредприятий составили 142 млрд руб. против 56,4 млрд руб. суммы налоговых поступлений от всех предприятий отрасли, т.е. в 2,5 раза выше (рис. 2).

При этом в 2010–2013 гг. недопоступления налога на прибыль из-за нулевой ставки в отношении сельскохозяйственной деятельности были меньше суммы налоговых отчислений отрасли. Но затем, начиная с 2014 г., это соотношение увеличивалось,



Источник: расчеты авторов по данным Росстата.

Рис. 1. Динамика показателей эффективной налоговой ставки и рентабельности по отраслям
 Fig. 1. Dynamics of effective tax rate and profitability indicators by industry



Источник: Федеральная налоговая служба.

Рис. 2. Динамика поступлений налогов от сельского хозяйства и недопущений НПО

Fig. 2. Dynamics of tax revenues from agriculture and profit tax expenditures

что в сочетании с ростом бюджетных субсидий обеспечило ощутимое повышение рентабельности сельского хозяйства и ускоренное развитие данного сектора экономики [2]. Только это не решило другую проблему отрасли, связанную с перераспределением результатов экономической деятельности сельских работников в пользу монополистических субъектов окружающей экономики, которое может происходить как через государственные механизмы, так и за счет неравного рыночного положения [3].

В данном случае различия ставок по налогу на прибыль для разных видов деятельности очевидно предоставляет большие возможности налогового планирования для агрохолдингов путем перемещения прибыли от перерабатывающих предприятий к сельскохозяйственным, например, за счет манипуляций с транс-

фертными ценами. Отдельным сельхозпроизводителям, не входящим в холдинговые структуры, такие возможности недоступны.

Так, по данным исследования Узуна и соавторов, чем больше агрохолдинг, тем большую долю в его выручке от реализации сельхозпродукции занимает переработанная продукция (табл. 3). То есть фактически переработка продукции, а не первичное сельскохозяйственное производство является основной деятельностью агрохолдингов. Вместе с тем на примере одного из агрохолдингов Белгородской области они показывают, что хотя выручка холдинга сосредоточена у перерабатывающих предприятий, тем не менее практически вся прибыль фиксируется у входящих в холдинг сельхозорганизаций [11, с. 98].

Таблица 3. Доля переработанной продукции в выручке агрохолдингов в зависимости от их размера, 2016 г.

Table 3. Share of processed products in revenue of agricultural holdings depending on their size, 2016

| Группировка агрохолдингов по величине выручке от реализации сельскохозяйственной продукции <i>Grouping of agricultural holdings by revenue from sales of agricultural products</i> | Число агрохолдингов <i>Number of agricultural holdings</i> | Доля переработанной продукции в выручке от реализации сельхозпродукции, % <i>Share of processed products in revenue from sales of agricultural products, %</i> |
|--|--|--|
| До 3 млрд руб. | 23 | 12,7 |
| От 3 до 4 млрд руб. | 19 | 11,7 |
| От 4 до 5 млрд руб. | 17 | 21,5 |
| Свыше 5 млрд руб., | 41 | 48,6 |
| в том числе: | | |
| свыше 10 млрд руб. | 22 | 53,1 |
| свыше 100 млрд руб. | 1 | 58,2 |

Источник: [11].

Кроме того, в таблице 4 показана зависимость налоговой нагрузки (в терминологии ФНС – отношение всех налогов предприятия к выручке) внутри отраслей сельского хозяйства и производства пищевых продуктов от размера предприятия. Полу-

ченные результаты свидетельствуют о повышенной налоговой нагрузке на малые предприятия, особенно с выручкой до 100 млн руб., при том что крупнейшие организации с выручкой свыше 10 млрд руб. имеют наименьшую налоговую нагрузку.

Таблица 4. Налоговая нагрузка в зависимости от размера выручки, %

Table 4. Tax burden depending on revenue size, %

| Размер выручки за год <i>Annual gross revenue</i> | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Производство пищевых продуктов / Manufacture of food products | | | | | | | |
| До 1 млн руб. | 38,68 | 77,21 | 48,39 | 45,89 | 49,07 | 63,80 | 70,01 |
| От 1 до 10 млн руб. | 7,77 | 9,01 | 9,21 | 9,58 | 9,36 | 8,66 | 11,05 |
| От 10 до 100 млн руб. | 5,16 | 5,87 | 6,26 | 5,79 | 5,56 | 5,28 | 6,01 |
| От 100 млн до 1 млрд руб. | 5,47 | 5,98 | 5,88 | 5,46 | 4,93 | 4,66 | 5,54 |
| От 1 до 10 млрд руб. | 4,90 | 5,08 | 4,80 | 4,53 | 4,33 | 4,32 | 5,37 |
| Более 10 млрд руб. | 1,96 | 3,01 | 2,97 | 3,09 | 2,89 | 3,11 | 3,91 |
| <i>По всем категориям выручки</i> | <i>4,96</i> | <i>5,04</i> | <i>4,88</i> | <i>4,59</i> | <i>4,18</i> | <i>4,11</i> | <i>5,04</i> |
| Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях / Crop and animal production, hunting and related service activities | | | | | | | |
| До 1 млн руб. | 63,54 | 73,34 | 48,33 | 58,49 | 76,28 | 53,26 | 56,79 |
| От 1 до 10 млн руб. | 10,99 | 11,54 | 11,68 | 10,83 | 11,12 | 12,27 | 14,49 |
| От 10 до 100 млн руб. | 5,77 | 5,93 | 6,07 | 5,15 | 5,40 | 5,24 | 5,81 |
| От 100 млн до 1 млрд руб. | 5,87 | 5,93 | 6,44 | 5,23 | 5,29 | 4,84 | 5,47 |
| От 1 до 10 млрд руб. | 5,18 | 5,11 | 5,65 | 4,83 | 5,00 | 4,13 | 5,71 |
| Более 10 млрд руб. | 4,17 | 4,47 | 3,71 | 3,79 | 4,32 | 3,12 | 5,23 |
| <i>По всем категориям выручки</i> | <i>5,76</i> | <i>5,54</i> | <i>5,85</i> | <i>4,94</i> | <i>5,07</i> | <i>4,32</i> | <i>5,60</i> |

Источник: расчеты авторов по данным системы «СПАРК-Интерфакс».

Снижение доли непроизводственных расходов с увеличением масштаба бизнеса – это известный эффект, характерный для всех отраслей. Однако для отраслей АПК неравенство налоговой нагрузки между малым и крупным бизнесом ощутимо выше по причине одинаковой доступности на-

логовых предпочтений для предприятий существенно разного размера.

Далее рассмотрим разницу налоговой нагрузки между предприятиями с выручкой менее 1 млрд руб. и более 1 млрд руб. в разрезе исследуемых отраслей АПК (табл. 5).

Таблица 5. Налоговая нагрузка на предприятия с выручкой до 1 млрд руб. и от 1 млрд руб. по отраслям АПК

Table 5. Tax burden on enterprises with revenue up to 1 billion rubles and from 1 billion rubles by the brunches of agro-industrial complex

| Отрасль АПК <i>Branch of agro-industrial complex</i> | Код ОКВЭД <i>OKVED code</i> | Средняя налоговая нагрузка за 2019–2023 гг., % <i>Average tax burden in 2019–2023, %</i> | | Соотношение <i>Ratio</i> (1) / (2) |
|---|--------------------------------|---|--|--|
| | | на предприятия с выручкой до 1 млрд руб., % <i>for enterprises with revenue up to 1 billion rubles, %</i> (1) | на предприятия с выручкой от 1 млрд руб., % <i>for enterprises with revenue from 1 billion rubles, %</i> (2) | |
| Производство пищевых продуктов / <i>Manufacture of food production</i> | | | | |
| Переработка и консервирование мяса и мясной пищевой продукции <i>Processing and preserving of meat and production of meat products</i> | 10.1 | 3,76 | 2,49 | 1,51 |
| Переработка и консервирование мяса <i>Processing and preserving of meat</i> | 10.11 | 2,70 | 1,94 | 1,39 |
| Переработка и консервирование мяса птицы <i>Processing and preserving of poultry meat</i> | 10.12 | 2,62 | 2,88 | 0,91 |
| Производство подсолнечного масла <i>Manufacture of sunflower oils</i> | 10.41.24, 10.41.54 | 4,2 | 3,17 | 1,33 |
| Производство молока и молочной продукции <i>Operation of dairies</i> | 10.51 | 4,36 | 3,12 | 1,40 |

Окончание таблицы 5

| | | | | |
|--|---------|------|------|------|
| Производство сахара <i>Manufacture of sugar</i> | 10.81 | 7,23 | 7,66 | 0,94 |
| Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях <i>Crop and animal production, hunting and related service activities</i> | | | | |
| Выращивание сахарной свеклы <i>Sugar beet</i> | 01.13.5 | 4,53 | 6,04 | 0,75 |
| Разведение молочного крупного рогатого скота <i>Dairy cattle</i> | 01.41 | 6,67 | 4,68 | 1,43 |
| Разведение прочего крупного рогатого скота <i>Other cattle</i> | 01.42 | 6,97 | 3,52 | 1,98 |
| Разведение свиней <i>Swine</i> | 01.46 | 4,89 | 4,17 | 1,17 |
| Разведение сельскохозяйственной птицы <i>Poultry</i> | 01.47 | 4,88 | 4,27 | 1,14 |

Источник: расчеты авторов по данным системы «СПАРК-Интерфакс».

Таблица 5 показывает, что и в разрезе исследуемых отраслей АПК налоговая нагрузка на крупные предприятия, как правило, заметно ниже, чем на мелкие. Главным исключением является производство сахара и выращивание сахарной свеклы, поскольку в этой отрасли малые производства почти отсутствуют. Кроме того, в сахарной отрасли налоговая нагрузка относительно выше, чем в других отраслях АПК.

В отрасли 10.12 «Переработка и консервирование мяса птицы», напротив, мало крупных предприятий, поскольку крупные птицефабрики чаще относятся к коду 01.47 «Разведение сельскохозяйственной птицы».

Интересно, что производства свинины и мяса птицы, в которых наблюдается наиболее быстрый рост концентрации, характеризуются пониженной налоговой нагрузкой. А в отношении производства молочной продукции, в котором концентрация сохраняется на низком уровне, налоговая нагрузка выше.

Таким образом, низкая налоговая нагрузка на крупный бизнес и повышенная – на малый бизнес являются важными факторами, способствующими монополизации в АПК.

Вместе с тем понятно, что недопоступления налога на прибыль из-за нулевой ставки для сельхозпроизводителей являются теперь существенным фактором поддержки отрасли и не могут быть полностью изъяты. Однако поскольку в 2014–2019 гг. налоговые условия были достаточно благоприятными для устойчивого развития отрасли, можно оценить, при каком росте ставки налога на прибыль условия налогообложения сельхозпроизводителей будут не хуже, чем в указанном периоде. Подходящим показателем налоговых условий служит показатель налогового усилия, равный отношению фактических налоговых поступлений к потенциальным поступлениям, при отсутствии льготы по налогу на прибыль. В таблице 6 приведены все необходимые данные для такой оценки.

Таблица 6. Показатели условий налогообложения отрасли сельского хозяйства в 2012–2023 гг.

Table 6. Indicators of taxation conditions in the agricultural sector in 2012–2023

| Показатель / Indicator | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|------|------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Прибыль сельхозпроизводителей, облагаемая по ставке 0%, млрд руб. <i>Profit of farms taxed by 0%, billion rubles</i> | 128 | 97 | 221 | 279 | 276 | 239 | 344 | 343 | 538 | 713 | 622 | 709 |
| в том числе крупных СХО, млрд руб. <i>incl. large farmers, billion rubles</i> | – | – | 99 | 142 | 128 | 96 | 142 | 166 | 262 | 418 | 341 | 466 |
| как доля от прибыли всех СХО, облагаемой по ставке 0% <i>as a share of the profit of all farmers taxed by 0%</i> | – | – | 0,45 | 0,51 | 0,46 | 0,40 | 0,41 | 0,48 | 0,49 | 0,59 | 0,55 | 0,66 |
| Недопоступления НПО, млрд руб. <i>Profit tax expenditures, billion rubles</i> | 25,7 | 19,5 | 44,3 | 55,9 | 55,2 | 47,8 | 68,9 | 68,6 | 107,7 | 142,7 | 124,4 | 141,7 |
| Поступления налогов от предприятий сельского хозяйства, млрд руб. <i>Tax revenues from agriculture, billion rubles</i> | 21,7 | 22,7 | 25,5 | 28,9 | 31,8 | 31,5 | 39,0 | 38,8 | 38,7 | 50,0 | 57,2 | 56,4 |
| Потенциальные налоговые поступления, млрд руб. <i>Potential tax revenues, billion rubles</i> | 47,4 | 42,1 | 69,8 | 84,8 | 86,9 | 79,3 | 107,9 | 107,4 | 146,4 | 192,7 | 181,6 | 198,1 |
| Доля налоговых поступлений в сумме потенциальных поступлений <i>Share of tax revenues in sum of potential tax revenues</i> | 0,46 | 0,54 | 0,37 | 0,34 | 0,37 | 0,40 | 0,36 | 0,36 | 0,26 | 0,26 | 0,32 | 0,28 |
| Отклонение доли от среднего за 2014–2019 гг. <i>Deviation of the share from the average for 2014–2019</i> | 0,09 | 0,17 | 0,00 | –0,02 | 0,00 | 0,03 | 0,00 | 0,00 | –0,10 | –0,11 | –0,05 | –0,08 |
| Отклонение, в % от прибыли сельхозпроизводителей <i>Deviation as a percentage of the profit of farms</i> | 3,5% | 7,5% | 0,0% | –0,7% | 0,0% | 1,1% | –0,1% | –0,1% | –2,7% | –2,8% | –1,5% | –2,3% |

Источник: Федеральная налоговая служба, «СПАРК-Интерфакс», расчеты авторов.

Как видно из таблицы 6, налоговое усилие в отношении сельхозпроизводителей снизилось с 50 до 36,5% в среднем за 2014–2019 гг., а после – ниже 30%. При этом доля крупных сельхозорганизаций (СХО) в налоговой базе, облагаемой по ставке 0%, возросла с 45% в 2012 г. до 66% в 2023 г.

Из последней строчки таблицы 6 следует, что уровень налогообложения (налогового усилия), соответствующий 2014–2019 гг., в последующие годы мог бы быть достигнут в случае повышения льготной ставки НПО с 0 до 2,3% в среднем. В случае повышения льготной ставки налога на прибыль в тех же целях только в отношении крупных СХО, с учетом их доли в налоговой базе, эта ставка должна составить 4%.

Подходы налоговой политики в целях развития конкуренции в АПК

Принятый в сентябре 2021 г. Национальный план развития конкуренции на 2021–2025 гг. признает наличие проблем, связанных с несовершенством конкуренции в АПК. В частности, документ ставит задачи:

- устранения барьеров для новых компаний, входящих на товарный рынок сельскохозяйственной продукции;
- ликвидации дискриминационного и необоснованно ограничительного характера предоставления мер государственной поддержки;
- развития конкуренции в таких ключевых отраслях АПК, как производство семян, посадочного и племенного материалов, а также внедрения соответствующих агротехнологий [6, с. 256].

Однако он не затрагивает проблему неравенства налоговой нагрузки между малыми и крупными предприятиями АПК и потребности изменения подходов налоговой

политики к налогообложению сельскохозяйственной отрасли и агрохолдингов.

Подходы налоговой политики в целях налогового регулирования конкуренции в агропромышленном секторе связаны с исследованиями в области государственных финансов и промышленной политики и предоставляют теоретические обоснования в пользу отмены льготных налоговых условий для монополистических или олигополистических фирм [14]. Такие фирмы, пользуясь рыночной властью, завышают цены для потребителей, чем снижают общественное благосостояние. Предоставление налоговых льгот монополистическим фирмам может усугубить эти потери в связи с дальнейшим укреплением их рыночной власти и накоплением ими большей прибыли за счет снижения благосостояния потребителей и общей эффективности рынка [16].

Согласно теории оптимального налогообложения, предоставление налоговых стимулов доминирующим компаниям противоречит цели минимизации искажений, поскольку эти фирмы, как правило, сами искажают рынки, ограничивая выпуск и повышая цены. Теория государственных финансов подразумевает, что налоговые стимулы должны быть направлены на развитие предприятий, которые сильнее способствуют росту общего экономического благосостояния, а не тех компании, которые извлекают ренту из-за своей рыночной власти [17].

Аргументация теоретиков в области государственных финансов предполагает, что налоговая политика должна минимизировать получение ренты и не допустить получения фирмами сверхприбыли за счет рыночной власти [18]. В условиях налогового благоприятствования монополистические или олигополистические фирмы сохраняют большую часть своей избыточной прибыли, что позволяет им продолжать практику ограничения производства и завышения цен.

Следовательно, основной подход налоговой политики в отношении регулирования конкуренции в АПК должен заключаться в разграничении налоговых условий между малыми и средними сельхозпроизводителями и крупными агрохолдингами.

Анализ форм налогового регулирования АПК в развитых странах показывает, что хотя сельхозпроизводители и пользуются преференциальным налогообложением, степень снижения налоговой нагрузки нигде не превышает 50% от базового уровня. В основном, поддержка сельского хозяйства и АПК достигается за счет субсидирования [15]. Такой подход может быть оправдан и в наблюдаемой в России ситуации, когда основную выгоду от снижения налогов получают крупные предприятия.

В данных условиях целесообразно снизить доступность налогового планирования для крупных агрохолдингов путем усиления требований для применения ЕСХН и нулевой ставки НПО. Аналогично другим преференциальным режимам, таким как упрощенная система налогообложения, следует ввести ограничение на долю участия других организаций не более 25% (если данная организация сама не является сельхозпроизводителем). Указанное требование обосновано тем, чтобы не допустить применения ЕСХН холдингами, которые в целом не удовлетворяют условиям его применения (например, имеют менее 70% дохода от сельскохозяйственной деятельности), но могут выделить свои сельскохозяйственные подразделения в отдельные юридические лица, которые подходят под остальные условия, в частности по доле дохода от сельскохозяйственной деятельности.

Ввиду повышения с 1 января 2025 г. базовой ставки налога на прибыль до 25% можно рассмотреть сопоставимое повышение льготной ставки НПО для крупных сельхозорганизаций, например, как было

обосновано выше, с 0 до 4%. Преференции для сельхозпроизводителей в полном объеме стоит сохранить в отношении сельхозпредприятий, являющихся субъектами малого и среднего бизнеса.

Ввиду выявленной повышенной налоговой нагрузки на малые сельхозорганизации необходимо предусмотреть дополнительные налоговые льготы и субсидии для малых и начинающих сельхозпроизводителей. В частности, это возможно за счет:

- 1) гарантии пониженной ставки ЕСХН (с 6 до 3%; сейчас снижение возможно только по решению региональных властей¹);
- 2) для плательщиков НДС – компенсации разницы между начисленными и принятыми к вычету суммами НДС;
- 3) для тех, кто не является плательщиком НДС, – субсидии в размере фиксированного процента от суммы реализации сельхозпродукции, которая позволит им предоставлять скидки для контрагентов-плательщиков НДС, взамен возможности принять входящий НДС к вычету.

Подобные субсидии по НДС применяются для малых сельхозпроизводителей во Франции и хорошо зарекомендовали себя как способ поддержки развития отрасли [7].

Необходимость субсидии для субъектов, не являющихся плательщиками НДС, связана с тем, что их контрагенты – плательщики НДС не могут принять к вычету входящий НДС, если приобретают товары и услуги у предприятий, не облагаемых НДС. Данная проблема существует также в России и часто обсуждается, в том числе в контексте применения режима ЕСХН [8].

¹ Согласно п. 2 ст. 346.8 НК РФ, субъекты РФ могут устанавливать пониженные ставки ЕСХН вплоть до 0% для всех или отдельных категорий налогоплательщиков. Однако дополнительные налоговые льготы в АПК исходя из масштабов деятельности предприятий предоставляет только Республика Марий Эл: для субъектов малого и среднего предпринимательства ставка ЕСХН на 2023 и 2024 гг. была снижена до 0%.

Заключение

С 2006 г. наблюдается рост концентрации и холдингизации в отраслях АПК, который усилился в 2016–2023 гг. В частности, с 2016 по 2021 г. доля 5 крупнейших производителей свинины выросла с 25 до 37%, мяса птицы – с 34 до 50%, сахара – с 59 до 69%, а вот доля производителей подсолнечного масла остается около 65%.

Поскольку показатель концентрации рынка выше 45% считается средним, а выше 70% – высоким (т. е. требующим вмешательства регулятора), то уже сейчас целесообразно принятие мер налоговой политики, направленных на развитие конкуренции в отраслях АПК.

Для агрохолдингов сохраняются возможности налогового планирования с учетом значительных налоговых преференций в отношении крупных сельхозпроизводителей, включающих нулевой налог на прибыль и режим единого сельскохозяйственного налога. Данные преференциальные условия одинаково доступны как малым предприятиям, так и крупным агрохолдингам.

Недопоступления налога на прибыль из-за применения нулевой ставки для сельхозпроизводителей в 2020–2023 гг. в 2,6 раза превышают сумму налоговых поступлений от сельхозпредприятий, достигая 142 млрд руб., хотя в 2010–2013 гг. недопоступления НПО были меньше налоговых отчислений отрасли. Благодаря этому налоговая нагрузка на сельское хозяйство остается самой низкой среди отраслей (как по показателю эффективной налоговой ставки – 8,2%, так и по показателю налоговой нагрузки, применяемому ФНС, – 3,2%) при возросшей рентабельности.

Кроме того, расчеты по данным системы «СПАРК-Интерфакс» показывают, что налоговая нагрузка на крупные предприятия отрасли ниже, чем на малые и средние, что является одним из ограничителей конкуренции в АПК.

В качестве основного научного результата данной статьи было обосновано, что налоговые условия являются одним из факторов монополизации в агропромышленном секторе. Поэтому необходимо налоговое регулирование конкуренции в данном секторе экономики.

В соответствии с теорией государственных финансов целесообразно сокращение налоговых льгот для доминирующих компаний в отраслях сельского хозяйства с растущей концентрацией. С учетом показателей налоговой нагрузки, рентабельности и динамики развития отрасли, без ущерба для долгосрочного развития отрасли возможно повышение эффективной налоговой ставки в отношении крупных сельхозорганизаций не более чем на 30–35% при условии недопущения ее повышения для малых и средних сельхозпроизводителей.

Практическая ценность работы заключается в формулировании подхода к разграничению условий налогообложения для малых и крупных сельхозпроизводителей в целях регулирования конкуренции в АПК. Это может быть обеспечено, с одной стороны, за счет уменьшения налоговых преференций для крупных сельхозорганизаций и организаций, входящих в агрохолдинги. В целях уменьшения возможностей агрохолдингов по налоговому планированию к условиям предоставления ЕСХН и нулевой ставки налога на прибыль следует добавить ограничение на долю участия других организаций не более 25% (если данная организация не является сельхозпроизводителем). Для крупных сельхозорганизаций также допустимо повысить льготную ставку налога на прибыль до 4%.

С другой стороны, малым и начинающим сельхозпроизводителям следует предоставить дополнительные налоговые льготы и субсидии в виде пониженной ставки ЕСХН и компенсации выплат по НДС.

Список литературы

1. Адуков Р.Х., Адукова А.Н. Усиление антимонопольной политики как главное условие повышения эффективности госуправления АПК в новых реалиях // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2023. №7 (101). С. 14–25. DOI: 10.33938/237-14.
2. Алтухов А.И., Дрокин В.В., Журавлев А.С. Продовольственная безопасность и импортозамещение – основные стратегические задачи современной аграрной политики // Экономика региона. 2015. №3 (43). С. 256–266. DOI: 10.17059/2015-3-21.
3. Буздалов И. Российское крестьянство под прессом «перекачки» // Общество и экономика. 2010. №2. С. 73–86.
4. Кондратьева Н.Б. Сельскохозяйственная политика ЕС: вопросы концентрации и конкуренции // Современная Европа. 2019. №4 (90). С. 73–85. DOI: 10.15211/soveurope420197384.
5. Корытин А., Шаталова С. Расчет показателей налоговой нагрузки и ее влияния на рентабельность в отраслях экономики // Экономическое развитие России. 2017. Т. 24. №4. С. 79–85.
6. Курдюмов А.В., Громова Н.С. Антимонопольное регулирование аграрного сектора в условиях трансформации экономико-правовой реальности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 247. №3. С. 246–264. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-247-3-246-264.
7. Мелкова Е.В., Корытин А.В. Повышение конкурентоспособности малых сельскохозяйственных предприятий посредством налогового регулирования // Финансы. 2024. №10. С. 26–32.
8. Пинская М.Р., Тихонова А.В. Гармонизация НДС и единого сельскохозяйственного налога // Белорусский экономический журнал. 2015. №3 (72). С. 72–78.
9. Терентьев И., Попов И. Льгота 0%: как три агрохолдинга заработали за год 100 млрд рублей прибыли // Forbes. 20.12.2022. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/480564-l-gota-0-kak-tri-agroholdinga-zarabotali-za-god-100-mlrd-rublej-pribyli> (дата обращения: 23.04.2025).
10. Тропынина Н.Е. Особенности применения индикаторов интенсивности конкуренции для оценки степени монополизации рыночной власти // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. №4 (46). С. 91–97.
11. Холдингизация агробизнеса России / В.Я. Узун, Н.И. Шагайда, Е.А. Гатаулина, Е.А. Шишкина. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. – 344 с.
12. Шагайда Н.И. Подходы к оценке размеров агрохолдингов // Вопросы экономики. 2020. №10. С. 105–116. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-10-105-116.
13. Шарпова Н.В. Государственное регулирование агропродовольственного рынка: антимонопольные процессы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. №11. С. 10–14.
14. Harberger A. C. Monopoly and Resource Allocation. – In: Essential Readings in Economics / ed. by S. Estrin, A. Marin. – London: Palgrave, 1995. P. 77–90. DOI: 10.1007/978-1-349-24002-9_5.
15. Kireyeva E. Tax regulation in agriculture: current trends, selection of a state support forms // Journal of Tax Reform. 2016. Vol. 2. No. 3. P. 179–192. DOI: 10.15826/jtr.2016.2.3.023.
16. Mirrlees J. A. An exploration in the theory of optimum income taxation // The Review of Economic Studies. 1971. Vol. 38. No. 2. P. 175–208. DOI: 10.2307/2296779.
17. Rodrik D. Industrial policy for the twenty-first century. – Harvard University, 2004. – 57 p. DOI: 10.2139/ssrn.617544.
18. Stiglitz J. E. The role of government in economic development. – In: Annual World Bank Conference on Development Economics. – Washington D. C.: World Bank, 1996. P. 11–23.
19. Wengle S. A. Agroholdings, technology, and the political economy of Russian agriculture // Laboratorium. Russian Review of Social Research. 2021. Vol. 13. No. 1. P. 57–80. DOI: 10.25285/2078-1938-2021-13-1-57-80.

Сведения об авторах

Корытин Андрей Владимирович, ORCID 0000-0001-6635-7190, старший научный сотрудник, Институт исследований социально-экономических трансформаций и финансовой политики, Финансовый университет, Москва, Россия, korytin.andrey@gmail.com

Соколов Илья Александрович, ORCID 0000-0002-0431-4993, канд. экон. наук, заведующий лабораторией исследований бюджетной политики, Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС, Москва, Россия, sokolov@iep.ru

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС.

Статья поступила 10.12.2024, рассмотрена 25.12.2024, принята 13.01.2025

References

1. Adukov R., Adukova A. Strengthening antimonopoly policy as the main condition improving the efficiency of public administration of the agro-industrial complex in the new realities. *Ekonomika, trud i upravlenie v selskom hozyaistve*=Economics, Labor, Management in Agriculture, 2023, no.7(101), pp.14-25 (in Russian). DOI: 10.33938/237-14.
2. Altukhov A. I., Drokin V. V., Zhuravlev A. S. Food Supply Security and Import Substitution as the Key Strategic Objectives of the Modern Agricultural Policy. *Ekonomika regiona*=Economy of Region, 2015, no.3(43), pp.256-266 (in Russian). DOI: 10.17059/2015-3-21.
3. Buzdalov I. The Russian peasantry under a press of swapping. *Obshchestvo i ekonomika*=Society and Economics, 2010, no.2, pp.73-86 (in Russian).
4. Kondratyeva N. European Union agricultural policy: concentration and competition issues. *Sovremennaya Evropa*=Contemporary Europe, 2019, no.4(90), pp.73-85 (in Russian). DOI: 10.15211/soveurope420197384.
5. Korytin A. V., Shatalova S. S. Calculation of Tax Burden and Its Impact on Profitability in Sectors of the Economy. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii*=Economic Development of Russia, 2017, no.4(24), pp.79-85 (in Russian).
6. Kurdyumov A. V., Gromova N. S. Antimonopoly regulation of the agricultural sector in the context of transformation of economic and legal reality. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obschestva Rossii*=VEO of Russia Today, 2024, vol.247, no.3, pp.246-264 (in Russian). DOI: 10.38197/2072-2060-2024-247-3-246-264.
7. Melkova E. V., Korytin A. V. Improving the competitiveness of small agricultural enterprises through tax regulation. *Finansy*, 2024, no.10, pp.26-32 (in Russian).
8. Pinskaya M., Tikhonova A. Harmonization of Vat and single agricultural tax. *Beloruskiy ekonomicheskij zhurnal*=Belarus Economic Journal, 2015, no.3(72), pp.72-78 (in Russian).
9. Terentev I., Popov I. *Lgota 0%: kak tri agroholdinga zarabotali za god 100 mlrd rubley pribyli* [Benefit 0%: how three agroholdings earned 100 bln rubles in profit in a year]. *Forbes*, 20.12.2022. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/480564-l-gota-0-kak-tri-agroholdinga-zarabotali-za-god-100-mlrd-rublej-pribyli> (accessed 23.04.2025).
10. Tropynina N. Features of using competition intensity indicators to assess the degree of monopolization of market power. *Innovacionnaya ekonomica: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 2020, no.4(46), pp.91-97 (in Russian).
11. *Holdingsizatsiya agrobiznesa Rossii* [Holdingization of Russian agribusiness]. V. Ya. Uzun, N. I. Shagaida, E. A. Gataulina, E. A. Shishkina. Moscow, *Delo* of RANEPa Publ., 2022, 344 p.

12. Shagaida N. I. Assessing the size of agricultural holdings. *Voprosy ekonomiki*, 2020, no.10, pp.105-116 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2020-10-105-116.
13. Sharapova N. V. State regulation of the agro-food market: Antimonopoly processes. *Ekonomika selskohozyaystvennyh i pererabatyvayuschih predpriyatij*=Economy of Agricultural and Processing Enterprises, 2017, no.11, pp.10-14 (in Russian).
14. Harberger A. C. Monopoly and Resource Allocation. In: Essential Readings in Economics. Ed. by S. Estrin, A. Marin. London, Palgrave, 1995, pp.77-90. DOI: 10.1007/978-1-349-24002-9_5.
15. Kireyeva E. Tax regulation in agriculture: current trends, selection of a state support forms. *Journal of Tax Reform*, 2016, vol.2, no.3, pp.179-192. DOI: 10.15826/jtr.2016.2.3.023.
16. Mirrlees J. A. An exploration in the theory of optimum income taxation. *The Review of Economic Studies*, 1971, vol.38, no.2, pp.175-208. DOI: 10.2307/2296779.
17. Rodrik D. Industrial policy for the twenty-first century. Harvard University, 2004, 57 p. DOI: 10.2139/ssrn.617544.
18. Stiglitz J. E. The role of government in economic development. In: Annual World Bank Conference on Development Economics. Washington D. C., World Bank, 1996, pp.11-23.
19. Wengle S. A. Agroholdings, technology, and the political economy of Russian agriculture. *Laboratorium. Russian Review of Social Research*, 2021, vol.13, no.1, pp.57-80. DOI: 10.25285/2078-1938-2021-13-1-57-80.

About the authors

Andrey V. Korytin, ORCID 0000-0001-6635-7190, Senior Researcher, Institute for Research of Social and Economic Changes and Financial Policy of the Financial University, Moscow, Russia, korytin.andrey@gmail.com

Ilya A. Sokolov, ORCID 0000-0002-0431-4993, Cand. Sci. (Econ.), Head of Laboratory of Budget Policy Research, Institute of Applied Economic Research of the RANEPA, Moscow, Russia, sokolov@iep.ru

Research Support

The article was written on the basis of the RANEPA state assignment research programme.

Received 10.12.2024, reviewed 25.12.2024, accepted 13.01.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-91-106

Анализ применения искусственного интеллекта в ERP-системах: потенциал и реальный опыт внедрения

О. В. Дорофеев¹, Н. А. Ребус¹, Н. Н. Люблинская¹, Е. В. Филимонова^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*elena-gamilton@mail.ru

Аннотация. Сегодня менеджмент столкнулся с проблемами, связанными с существенным изменением бизнес-среды. При управлении организацией в таких условиях постоянно меняющиеся данные могут заставить менеджеров откладывать принятие решений в поисках большей аналитической точности. Также неопределенность мешает выполнению подробного плана. В связи с этим для управления организацией в современных условиях необходимо использовать методы, предусматривающие прогнозирование и объективную оценку противоречий управления. Решить эти основные проблемы позволит система ERP (планирование ресурсов предприятия). Однако даже современные ERP-системы имеют ограничения, которые не позволяют достаточно быстро и эффективно анализировать огромный поток информации, формируемый современными бизнес-процессами. Для решения этой проблемы можно использовать технологии искусственного интеллекта. В статье рассматриваются проблемы внедрения решений ИИ в системы ERP и предлагаются их решения для повышения эффективности бизнес-процессов оперативного принятия решений в современных условиях. В настоящее время развитие современных предприятий уже немыслимо без использования технологий, основанных на искусственном интеллекте, что является одним из ключевых трендов развития экономики как в России, так и мире. На основании изучения литературы и анализа эмпирических данных авторы статьи рассматривают, какие шаги необходимо предпринять для развития новых технологий в бизнесе и как усовершенствовать среду работы с данными. Авторы концентрируют внимание на том, что, несмотря на огромный потенциал, ИИ-решения сталкиваются с рядом трудностей при их внедрении. В статье делается вывод, что внедрение технологий искусственного интеллекта в современные ERP-системы позволяет существенно повысить эффективность управления предприятием благодаря автоматизации рутинных операций и обеспечению аналитической поддержки в режиме реального времени.

Ключевые слова: автоматизация бизнес-процессов, искусственный интеллект, ИИ-решения, ERP-системы, машинное обучение, цифровая трансформация

Для цитирования: Дорофеев О. В., Ребус Н. А., Люблинская Н. Н., Филимонова Е. В. Анализ применения искусственного интеллекта в ERP-системах: потенциал и реальный опыт внедрения // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №3. С. 91–106. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-91-106

Analysis of the Use of Artificial Intelligence in ERP Systems: Potential and Real-World Implementation Experience

O. Dorofeev¹, N. Rebus¹, N. Lyublinskaya¹, E. Filimonova^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

**elena-gamilton@mail.ru*

Abstract. Today, management faces problems associated with a significant change in the business environment. When managing an organization in such conditions, constantly changing data can force managers to postpone decision-making in search of greater analytical accuracy. Also, uncertainty interferes with the implementation of a detailed plan. In this regard, to manage an organization in modern conditions, it is necessary to use methods that provide for forecasting and an objective assessment of management contradictions. The ERP system will help solve these main problems. However, even modern ERP systems have limitations that do not allow them to quickly and effectively analyze the huge flow of information generated by modern business processes. Artificial intelligence technologies can be used to solve this problem. The article discusses the problems of implementing AI solutions in ERP systems and proposes solutions to improve the efficiency of business processes for operational decision-making in modern conditions. Currently, the development of modern enterprises is no longer conceivable without the use of technologies based on artificial intelligence, which is one of the key trends in economic development both in Russia and in the world. Based on literature review and empirical data analysis, the authors of the article consider what steps need to be taken to develop new technologies in business and how to improve the data environment. The authors focus on the fact that, despite the enormous potential, AI solutions face a number of difficulties in their implementation. The article concludes that the implementation of AI solutions in modern ERP systems is an effective solution for managing a modern enterprise, since such solutions are already capable of significantly simplifying business process management by automating tasks and providing real-time analytics.

Keywords: automation of business processes, artificial intelligence, AI solutions, ERP systems, machine learning, digital transformation

For citation: Dorofeev O., Rebus N., Lyublinskaya N., Filimonova E. Analysis of the Use of Artificial Intelligence in ERP Systems: Potential and Real-World Implementation Experience. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.3, pp.91-106 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-91-106

Введение

В современном мире организациям приходится работать в условиях непрерывных изменений, встраиваться в поток непредсказуемого развития и своевременно меняться, чтобы удерживать свои конкурентные преимущества и учитывать интересы всё большего числа

заинтересованных сторон. При этом современные бизнес-процессы характеризуются высоким уровнем сложности. Всё более возрастают требования к повышению качества и конкурентоспособности продукции. Традиционные бизнес-процессы уже не всегда успевают за рынками и клиентами.

Быстрое развитие технологий формирует новые запросы рынка, которые бизнесу надо успевать качественно удовлетворять, поэтому он остро нуждается в цифровой трансформации (ЦТ), являющейся обязательным условием развития бизнеса. Современные предприятия оптимизируют процессы и повышают операционную эффективность за счет внедрения ERP-решений. ERP-системы позволяют автоматизировать такие ключевые области деятельности, как финансы, управление персоналом, цепочки поставок, услуги, взаимоотношения с клиентами, а следовательно, оказывают влияние на все стратегические бизнес-подразделения компании, упрощая, стандартизируя жизненно важные бизнес-процессы, создавая единую интеграционную платформу для выполнения предприятием своих функций [17].

Рассмотрим тенденции развития современных ERP-систем, которые ведут к их переосмыслению и наполнению новыми цифровыми технологиями, что позволит организациям работать более эффективно и результативно.

Теоретическая и методологическая основы исследования

Анализ научных работ российских исследователей позволяет выделить несколько ключевых направлений, связанных с разработкой и внедрением ERP-систем.

Работы, посвященные информационным системам принятия решений в российской научной литературе, часто фокусируются на аспектах разработки, адаптации и внедрения ERP-систем в условиях отечественных предприятий. В частности, исследования Т. В. Кирилловой [7] и других авторов подчеркивают значимость интеграции информационных систем для повышения эффективности управленческих процессов и оптимизации ресурсного планирования.

Аспекты ERP-систем и стратегий управления взаимоотношениями с клиентами исследуются в работах многих российских авторов, включая С. А. Борецкого, Е. Г. Белоконскую [5], которые подчеркивают важность построения эффективного взаимодействия с клиентами для повышения их лояльности и увеличения объемов продаж. Однако работ, связанных с ERP-системами на основе искусственного интеллекта (ИИ), достаточно мало [4].

Развитие цифровой трансформации активно подталкивает к внедрению инструментов машинного обучения и нейронных сетей для решения множества задач отечественного бизнеса. Одним из основных толчков к активному внедрению и развитию искусственного интеллекта во всех сферах российской экономики послужил Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации», где четко сформулированы задачи и цели, которые и по сей день активно выполняются и успешно реализовываются [1]. Как раз приблизительно к 2019 г. мировое сообщество признало общую необходимость масштабного внедрения искусственного интеллекта во все возможные сферы жизни, начиная от искусства и заканчивая экономикой и политикой [2].

В силу того, что бизнес-решения в ERP-системах принимаются на основе анализа накопленной информации, объемы которой постоянно растут, для непрерывной обработки большого объема данных используют технологии машинного обучения, что позволит предприятиям получить серьезные конкурентные преимущества. Поэтому многие российские исследователи дают свою оценку моделям машинного обучения как таковым и в целом степени готовности предприятий торговли и сферы услуг к внедрению искусственного интеллекта в сфере управления [3].

Автоматизация бизнес-процессов внутри компании на основе ERP-систем позволяет

использовать единые информационные ресурсы компании, например, для прогнозирования продаж. Несмотря на наличие множества готовых решений, многие компании разрабатывают собственные системы с использованием различных языков программирования. Это чаще всего оказывается дешевле, эффективнее и является более гибким вариантом разработки [6].

Таким образом, именно теоретическая и методическая основы исследования указывают верное направление в разработке любой ERP-системы, связанное с внедрением искусственного интеллекта.

При этом, несмотря на высокий потенциал искусственного интеллекта в оптимизации бизнес-процессов, его внедрение в ERP-системы остается ограниченным. Существует разрыв между теоретическими возможностями ИИ (анализ больших данных, прогнозирование, автоматизация решений) и реальной практикой его использования в ERP [8]. Это связано с рядом факторов:

- технологические барьеры (сложность интеграции, недостаток качественных данных, проблемы совместимости);
- организационные ограничения (неготовность компаний к изменениям, высокая стоимость внедрения, нехватка экспертизы);
- доверие и регулирование (риски ошибок ИИ, вопросы безопасности и этики).

Таким образом, **научная проблема** заключается в выявлении ключевых факторов, сдерживающих массовое внедрение ИИ в ERP-системы, и оценке реальной эффективности существующих решений.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе применения ИИ в ERP-системах с акцентом на практические аспекты внедрения. Выявлены ключевые технологические и организационные барьеры, препятствующие масштабированию решений на основе ИИ, а также предложены рекомендации для снижения рисков

внедрения. В отличие от существующих работ, особое внимание уделено критическому сопоставлению заявленных возможностей ИИ с реальными результатами его использования в ERP.

Задачи исследования:

1. Выявление барьеров внедрения через триединую модель:
 - технологические (недостаток интерпретируемости ИИ-решений, проблемы интеграции с ERP-системами);
 - организационные (критический дефицит кадровых компетенций);
 - экономические (доказательство невысокой ROI для малого бизнеса при текущих моделях внедрения);
2. Выработка рекомендаций по преодолению барьеров.
3. Эмпирическое опровержение «гиперожиданий» на основе данных по РФ.
4. Разработка критериев экономической целесообразности.
5. Построение модели поэтапного внедрения с пилотными проектами для снижения рисков.

Расширенные возможности современных ERP-систем: ERP-системы позволяют связать все процессы бизнеса и контролировать их в режиме реального времени. Собирая и организуя хранение данных через интегрированную систему в общей базе данных, ERP-системы обеспечивают необходимую бизнес-аналитику.

Развитие технологий и современные требования бизнеса оказывают значительное влияние на эволюцию ERP-систем [11]. Их функциональные возможности расширяются благодаря внедрению готовых отраслевых шаблонов, а также за счет мобильных и облачных технологий. В настоящее время достаточно востребована функциональность ERP-решения в виде программного обеспечения как услуги (SaaS), что позволяет пользователям получать доступ к важной информации и вести бизнес из любого места.

Современные ERP-системы предлагают значительные преимущества для бизнеса, среди которых выделяют следующие [5].

Централизованная информация. Благодаря единой платформе ERP консолидирует все ключевые данные о деятельности компании, от операций до отчетов, формируя единую систему учета, отчетности и планирования. Это обеспечивает мощный инструмент для контроля и принятия решений на всех уровнях управления.

Автоматизация бизнес-процессов. ERP автоматизирует сложные задачи за счет сквозных бизнес-процессов, значительно снижая трудозатраты.

Прозрачность отчетности. Использование единого формата управленческого учета в ERP повышает прозрачность и понятность отчетности.

Планирование и прогнозирование на основе данных. Встроенные инструменты планирования и прогнозирования в ERP позволяют принимать обоснованные решения, опираясь на точные данные и прогнозы. Интерактивные панели визуализируют финансовые показатели, помогая выявлять тренды и анализировать ключевые метрики.

Интеграция с другими системами. Возможность интеграции с другими корпоративными системами улучшает взаимодействие между отделами, предотвращает ошибки и ускоряет обмен данными.

Модульность. Модульная структура ERP позволяет интегрировать специализированные сервисы для решения конкретных бизнес-задач, избегая создания громоздких и сложных систем.

Оптимизированный IT-ландшафт. ERP способствует созданию единообразного IT-ландшафта, что помогает оптимизировать использование ресурсов, минимизировать риски и повысить уровень информационной безопасности.

Таким образом, современные ERP-системы с их расширенными возможностями остаются критически важными ин-

струментами для оптимизации операций и повышения эффективности. Также можно отметить простоту внедрения, высокую скорость адаптации к меняющимся условиям, соответствие реальным потребностям организаций современных отечественных ERP-систем. Компании, которые успешно интегрируют эти технологии, могут значительно улучшить свои конкурентные позиции на рынке [7]. Внедрение интегрированных решений, таких как инновационный комплекс «1С:Корпорация» (объединяющий MES-, ERP- и CPM-системы), поможет значительно повысить эффективность управления организацией. Функциональности ERP, CPM, ECM и HRM, интегрированные в «1С:Корпорацию», позволяют компаниям извлечь максимум выгоды из цифровой трансформации на самом высоком уровне. Расширенная версия «1С:Корпорации» содержит в себе новые востребованные продукты «1С:MDM», «1С:Шина», «1С:Аналитика» и др. Таким образом, «1С:Корпорация» совместно с экосистемой решений и сервисов 1С закрывает потребности бизнеса в системах классов BI, BIM, BSC, SCM, CPM, CRM, EAM, ECM, EDI, EHS, ERP, ESB, ESM, GIS, HRM, ITSM, KPI, LIMS, LMS, MDM, MES, PDM, PLM, PM, RCM, TMS, WMS, позволяя реализовывать проекты как в модульной, так и в композитной архитектуре. Компании, внедрившие это решение, смогут получать экономию бюджета, гибкость при обновлении, возможность плавного перехода со старой системы, а также другие преимущества [14].

Входящее в состав «1С:Корпорации» решение «1С:ERP. Управление холдингом» объединяет ключевые бизнес-процессы, такие как управление финансами, материальными потоками, персоналом и отношениями с контрагентами, на всех уровнях организации. Помимо стандартных возможностей ERP-систем, оно предлагает консолидацию финансовой отчетности для группы компаний, управление корпоративными налогами,

бюджетированием, сбалансированными показателями; бизнес-аналитику; управление мастер-данными, корпоративными закупками, активами, инвестиционными проектами, рисками и централизованным казначейством. Внедрение этой системы обеспечивает своевременное принятие обоснованных управленческих решений, повышает прозрачность бизнес-процессов и позволяет оценивать эффективность работы как всего предприятия, так и отдельных подразделений [18].

Сотрудники фирмы 1С выявили, что фундаментальная переработка платформы и существенное расширение функциональности дали «1С:ERP» ряд значительных преимуществ (табл. 1).

Новое решение «1С:PLM» для управления жизненным циклом изделия имеет возможность глубокой интеграции с CAD-системами: КОМПАС-3D, T-Flex, SolidWorks, Autodesk Inventor и Solid Edge, расширенные возможности системы заключаются в анализе ошибок в составе изделия, в анализе обеспеченности производства ресурсами и в возможности проектирования изделия по заданным требованиям.

Для производственных предприятий различных отраслей, особенно с непрерывным типом производства, актуальной задачей яв-

ляется обеспечение бесперебойной работы оборудования, снижение количества внеплановых его простоев. Для решения данной проблемы разработаны описанные ниже комплексы.

Программный комплекс «1С:В1М 6D», предназначенный для цифровизации строительных предприятий, теперь включает систему «1С:ТОИР КОРП» класса EAM. Это позволяет автоматизировать планово-предупредительные ремонты и проводить анализ корневых причин (RCA). Благодаря интеграции сотрудники ремонтной службы могут анализировать информацию об объектах ремонта прямо на 3D-модели объекта [15].

Внедрение решения «1С:RCM Управление надежностью» предоставляет инструменты для анализа видов, последствий и критичности отказов (FMECA). Эта технология открывает новые возможности в управлении производственными процессами, обеспечивая радикальные изменения в подходах к обслуживанию и управлению оборудованием, а также обеспечивает возможности предиктивной аналитики для прогнозирования вероятности поломки объектов ремонта.

Система «1С:ITLIUM» разработана для автоматизации управления услугами, в том числе и внутренними сервисными процессами,

Таблица 1. Конкурентные преимущества внедрения системы «1С:Корпорация»

Table 1. Competitive advantages of implementing the system "1С:Corporation"

| Показатель <i>Indicator</i> | Значение, % <i>Meaning, %</i> |
|--|----------------------------------|
| Процент снижения себестоимости продукции | 8–9 |
| Процент сокращения производственных издержек | 13–15 |
| Процент снижения трудозатрат | 21–22 |
| Процент сокращения сроков выполнения заказов | 22–23 |
| Процент увеличения объемов выпуска продукции | 16–23 |

и внешними сервисными процессами (транспортное обслуживание, тревел- и логистические сервисы, клининг, кейтеринг, обучение, кол-центры, диспетчерские службы и др.) [4].

Проверка качества продукции является основной задачей производства, так как низкое качество продукции влечет за собой потерю конкурентоспособности, а брак, который требует переделки, и неисправимые дефекты напрямую связаны с финансовыми потерями производства. Для контроля качества полуфабрикатов и продукции на протяжении всего производственного процесса предложено решение «1С:LIMS. Управление лабораторией предприятия». Данная система позволяет выявить причины возникновения некачественной продукции, планировать и снимать показания проб качества произведенной продукции, анализировать выявленные несоответствия и стабильность процессов.

Автоматизация финансовых процессов также представляет собой ключевой аспект цифровой трансформации экономики. Фирмой «1С» совместно с центром разработки «ИАС Диджитал» разработана «1С:Автоматизированная банковская система», которая поддерживает импортнезависимый стек технологий: процессоры «Байкал» и «Эльбрус»; СУБД PostgreSQL, PostgresPro, TantorSE, Pangolin и Jatoba; ОС Linux и другие. Это позволяет региональным банкам с минимальными затратами и в приемлемые сроки решать задачи перехода с иностранного ПО на отечественное в соответствии с Указами Президента РФ. Решение можно внедрять не комплексно, а по подсистемам [20].

К недостаткам внедрения ERP-систем можно отнести высокую стоимость внедрения и владения, высокие риски внедрения, недостаточную универсальность ERP-решений (а при отсутствии на рынке полностью подходящего решения требуется адаптация продукта под конкретную организацию, что ведет к удорожанию проекта внедрения).

Кроме того, за последние два десятилетия организации получили доступ к огромному количеству структурированных данных [8]. В то же время информация, поступающая в ERP-системы, часто бывает неполной или даже недостоверной, например:

- в записях отчета о расходах, деталях строк заказа на покупку, в журналах главной книги может отсутствовать сегмент данных, необходимых для завершения обработки;
- представитель службы поддержки клиентов может использовать неактуальный адрес клиента, не зная, что клиент переехал на прошлой неделе;
- сотрудник компании по закупкам имеет менее актуальную информацию о финансовом состоянии поставщика, чем приложение с доступом к сотням транзакций этого поставщика.

Это приводит к ошибкам при преобразовании данных в значимую информацию, решения и действия. За последние пять лет ситуация еще более усугубилась из-за стремительного роста объемов неструктурированных данных, которые организации собирают без четкого представления о том, как их правильно использовать.

Даже когда есть достоверные входные данные и эффективные инструменты ERP, справиться с неопределенностью в быстро изменяющейся среде (когда спрос на рынке колеблется, возникают проблемы с поставками материалов или операторы станков отсутствуют) – довольно сложная задача.

Для устранения проблем с данными, проблем их обработки в ERP-решениях наметился тренд использования инструментов искусственного интеллекта [9].

«AI в ERP»

С развитием цифровых технологий Интернета вещей (IoT), бизнес-анализа и искусственного интеллекта ведущие разработчики ERP-систем активно внедряют их

в свои продукты. Применение программного обеспечения и методов искусственного интеллекта к решениям ERP известно как «AI в ERP». Интерактивные чат-боты, интеллектуальная автоматизация процессов, финансовое планирование с использованием ИИ – примеры инструментов AI, используемых в программном обеспечении ERP [16]. Они используют способность ИИ охватывать огромные объемы данных и просчитывать все возможные варианты развития событий, а затем давать рекомендации на основе множества параметров. «Эти решения выходят за рамки базовой автоматизации процессов и отличают инструменты ИИ от инструментов автоматизации прошлого» [4].

Интеграция искусственного интеллекта в ERP-системы дает бизнесу ряд значительных преимуществ, приведенных ниже [6].

Улучшение качества данных. ИИ обеспечивает более точную и достоверную информацию для принятия решений благодаря автоматической проверке данных и заблаговременному выявлению потенциальных проблем.

Повышение эффективности принятия решений. ИИ обеспечивает более точные прогнозы, что позволяет оптимизировать оперативное планирование и распределение ресурсов.

Рост операционной эффективности. Автоматизация рутинных задач с помощью ИИ освобождает сотрудников для работы над стратегическими и важными задачами.

Сокращение ручного труда. Сокращение повторяющихся ручных операций позволяет сотрудникам уделять время более важным задачам, повышая их удовлетворенность и общую эффективность работы.

Оптимизация распределения ресурсов. ИИ позволяет эффективно распределять ресурсы, учитывая такие факторы, как затраты, время, навыки и доступность, что повышает эффективность бизнеса и прибыльность.

Таким образом, расширяя человеческие возможности за счет оптимизации рутинных процессов, путем устранения человеческих ошибок и сокращения эксплуатационных расходов компании после внедрения, «AI в ERP»-решения могут значительно повысить производительность [10].

Примерами «AI в ERP» являются:

- цифровые помощники (разговорные чат-боты);
- автономные мобильные роботы;
- мониторинг и моделирование поведения оборудования через устройства Интернета вещей [8].

Среди наиболее заметных отечественных ERP-систем, которые интегрируют ИИ-технологии, следует выделить следующие.

Система «Галактика Quantum.ERP» – одна из ведущих отечественных ERP-систем, которая активно использует ИИ для автоматизации бизнес-процессов. Она позволяет анализировать данные, прогнозировать производительность и оптимизировать управление ресурсами. Эта система подходит для различных отраслей, включая производство и финансы [12].

ERP-система «ПАРУС» использует импортонезависимые компоненты и включает в себя функции ИИ для управления производственными процессами и учета, за счет использования ИИ-решений система отличается высокой производительностью и масштабируемостью и используется крупными предприятиями [13].

Система «Digital Q.ERP» предлагает возможности для анализа данных и прогнозирования, сочетает в себе функции ERP и MES, использует ИИ для автоматизации процессов управления, включая управление складом, финансами и CRM.

Система «Ma-3» обладает высокой производительностью и гибкостью, а также включает в себя ИИ-решения для оптимизации бизнес-процессов. Она подходит как для малых, так и для крупных организаций

и может обрабатывать большое количество пользователей одновременно [19].

Для крупнейших корпораций был разработан продукт «1С:MDM Управление мастер-данными КОРП», использующий современные цифровые инструменты для управления жизненным циклом данных и построения эффективных процессов идентификации и трансформации данных. Данное решение включает модели искусственного интеллекта (AI) для поиска и классификации информации, голосовой ввод, сервисы машинного обучения (ML), автоматическую систему качества данных (DQM) с поиском и автоматическим исправлением ошибок. Система подходит для организаций в любой отрасли за счет универсальности, сбалансированных систем обработки и хранения мастер-данных для цифровой трансформации [18].

На базе системы «1С:ERP» создано решение для агропромышленного комплекса, функционал которого содержит картографию и «цифровизацию» полей, чипирование и «цифровизацию» животных, управление производственным оборудованием на молокоперерабатывающем производстве, прослеживаемость и управление процессами на мясоперерабатывающем производстве и т. п. Данное решение охватывает автоматизацию основных отраслевых бизнес-процессов, включая возможности бизнес-аналитики, оптимизации бизнес-процессов (например, размещения сельхозструктур), получения прогнозов продаж с минимальным участием сотрудников. В рамках этого решения разработаны мобильные версии сельхозработника, которые позволяют получать и передавать данные непосредственно в месте их возникновения: в поле, на ферме, элеваторе или производстве; консоль руководителя, позволяющая оперативно анализировать и визуализировать информацию по многим ключевым показателям. Для ускорения передачи данных, исклю-

чения влияния человеческого фактора используют RFID-технологии и интеграцию с системами GPS/ГЛОНАСС с различным производственным, лабораторным и весовым оборудованием [18].

Анализ внедрения ИИ-решений предприятиями в России

Согласно отчету¹ федерального центра прикладного развития искусственного интеллекта за 2024 г., компании, внедрившие ИИ-решения, распределяют их относительно равномерно по различным бизнес-процессам: производству (47%), управлению (42%) и обеспечению (44%). Это свидетельствует о комплексном подходе к внедрению ИИ, при этом производственные процессы пользуются небольшим приоритетом, а сочетание только управленческих и обеспечивающих процессов встречается реже.

Отчет также указывает на определенную зрелость в использовании ИИ, поскольку более половины предприятий (53%) уже внедрили его в промышленную эксплуатацию, а 47% находятся на стадии пилотных проектов.

При опросе респондентов, которые внедрили в своих организациях решения ИИ, 77% отмечают положительные эффекты, такие как оптимизация процессов, улучшение качества продукции и услуг, а также повышение эффективности труда. 23% респондентов, которые уже внедрили ИИ-решения, признались, что пока не заметили существенных результатов.

Ключевыми препятствиями для внедрения ИИ являются недостатки в стратегическом планировании предприятий (табл. 2).

¹ Аналитический отчет по внедрению решений в области искусственного интеллекта в отраслях промышленности // Федеральный центр прикладного развития искусственного интеллекта. 2024. URL: <https://cloud.mail.ru/public/CDwH/gKpfqyFXh> (дата обращения: 09.07.2025).

Таблица 2. Доля наличия стратегий внедрения ИИ на предприятиях

Table 2. The share of AI implementation strategies in enterprises

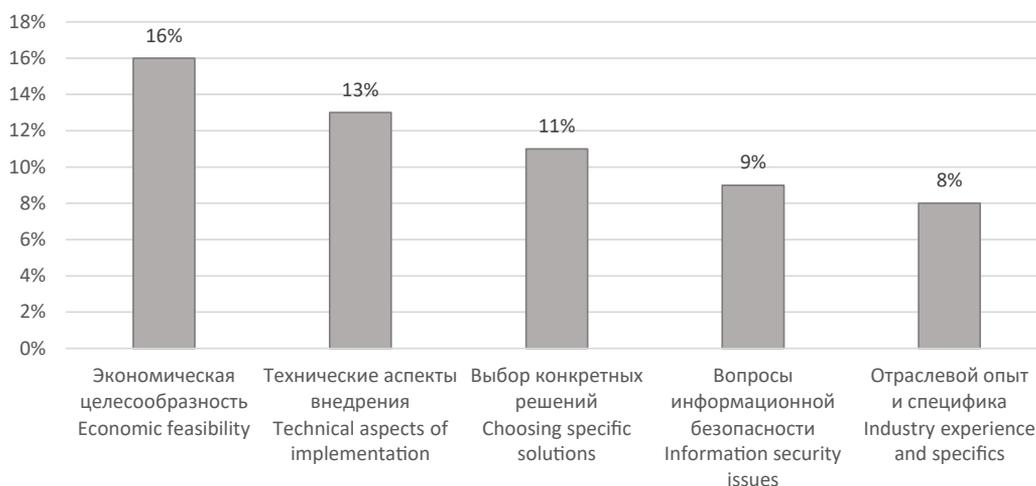
| Наличие стратегии <i>Having a strategy</i> | Значение показателя, % <i>The value of the indicator, %</i> |
|--|---|
| Имеют готовую стратегию внедрения | 8 |
| Стратегия на этапе разработки | 28 |
| Стратегия отсутствует | 64 |

Также не все организации готовы выделить средства из бюджета на внедрение новейших технологий. Например, только 11% компаний выделяют отдельный бюджет на внедрение ИИ, а 89% этого не делают [22].

Наиболее распространенной причиной для принятия решения о внедрении ИИ (25%) является позитивный опыт других компаний и наличие успешных примеров использования, особенно практических кейсов. Факторы, влияющие на решение вне-

дирать технологии искусственного интеллекта, представлены на диаграмме (рис. 1).

Уровень цифровой грамотности сотрудников в большинстве компаний оценивается как средний или высокий (76%), однако наблюдается неравномерное распределение компетенций в области ИИ. Анализ показывает, что 38% сотрудников нуждаются в дополнительном обучении для работы с ИИ-системами, 22% уже прошли обучение, 15% не требуют дополнительной подготовки, 12% активно используют данные



Источник: составлено авторами на основании Аналитического отчета по внедрению решений в области искусственного интеллекта в отраслях промышленности // Федеральный центр прикладного развития искусственного интеллекта. 2024. URL: <https://cloud.mail.ru/public/CDwH/gKpfqyFXh> (дата обращения: 09.07.2025).

Рис. 1. Факторы, влияющие на решение внедрения искусственного интеллекта

Fig. 1. Factors influencing the decision to implement artificial intelligence

и ИИ, 9% обладают необходимыми компетенциями, а 4% постоянно совершенствуют свои навыки.

Несмотря на существующие положительные тенденции, значительная часть предприятий (78%) не планирует внедрять ИИ в ближайшем будущем [21]. Основными сдерживающими факторами являются:

- *Нехватка квалифицированных кадров* – дефицит специалистов, обладающих необходимыми знаниями и опытом в области ИИ.
- *Ограниченный опыт* – недостаток опыта в разработке и внедрении ИИ-решений.
- *Сложность оценки эффективности* – трудности с измерением результатов и обоснованием целесообразности внедрения ИИ.
- *Финансовые ограничения* – высокая стоимость внедрения и недостаток финансирования.
- *Консервативный подход руководства* – недоверие к инновациям и нежелание рисковать.
- *Трудности планирования* – отсутствие методик для оценки эффективности внедрения ИИ и, как следствие, сложности с планированием.
- *Технические ограничения* – ограниченная инфраструктура, не позволяющая эффективно использовать ИИ.
- *Отраслевые особенности* – специфические для отрасли ограничения и недостаток исследований в этой области¹.

Можно отметить, что, несмотря на растущий интерес к ИИ, его внедрение в настоящее время остается на относительно низком уровне [9]. Это указывает на необходимость особого внимания со стороны федеральных центров. Для ускорения развития

в этой области требуются комплексные меры государственной поддержки, включая информационно-образовательные программы, подготовку квалифицированных кадров, государственное финансирование, а также стимулирование разработки и внедрения стратегических подходов к интеграции ИИ на уровне организаций [10].

Рынок ERP-систем динамично развивается, отвечая на новые требования бизнеса и технологические прорывы [23]. К ключевым тенденциям можно отнести:

- *Увеличение спроса на российские ERP-решения.* На фоне стремления к технологической независимости наблюдается рост интереса к отечественным ERP-системам.
- *Миграция в облако.* Переход к облачным ERP-системам позволяет оптимизировать затраты и повысить доступность данных.
- *Рост популярности мобильных и компактных решений.* Растет спрос на мобильные ERP-системы и решения, интегрированные с IoT (Интернетом вещей) и платформами электронной коммерции.
- *Внедрение ИИ и машинного обучения.* Использование искусственного интеллекта и машинного обучения в ERP позволяет автоматизировать рутинные задачи, анализировать данные, строить прогнозы и создавать интеллектуальную экосистему, расширяющую возможности сотрудников, повышающую производительность и стимулирующую рост.

Несмотря на огромный потенциал ИИ для повышения эффективности ERP-систем, его широкое внедрение сдерживается рядом технологических, организационных и экономических факторов:

- **Технологические барьеры.** Сложности с интеграцией ИИ в существующие ERP-системы, нехватка структурированных данных и проблемы с интерпретацией результатов, полученных с помощью ИИ.

¹ Аналитический отчет по внедрению решений в области искусственного интеллекта в отраслях промышленности // Федеральный центр прикладного развития искусственного интеллекта. 2024. URL: <https://cloud.mail.ru/public/CDwH/gKpfqyFXh> (дата обращения: 09.07.2025).

- **Организационные барьеры.** Сопротивление сотрудников изменениям, недостаток квалифицированных специалистов и неготовность бизнес-процессов к автоматизации.
- **Экономические барьеры.** Высокие первоначальные затраты на разработку и адаптацию ИИ-моделей, обновление ИТ-инфраструктуры; длительный срок окупаемости, особенно для малого и среднего бизнеса; неясность экономии в краткосрочной перспективе из-за необходимости обучения и поддержки моделей, а также риски переплаты за «избыточные» ИИ-функции, не приносящие реальной пользы.

Заключение

В условиях жесткой конкуренции современный бизнес должен оперативно адаптироваться к изменениям рынка, эффективно перенастраивая автоматизируемые бизнес-процессы. Эволюция ERP-систем направлена на расширение возможностей для совместной работы, интеграцию с другими системами и улучшение пользовательского опыта. Интеграция передовых технологий в ERP делает решения более интеллектуальными, гибкими и настраиваемыми, значительно повышая эффективность принятия решений.

Таким образом, основная проблема заключается в отсутствии системного подхода к оценке экономической целесообразности внедрения ИИ в ERP, что приводит к низкой скорости его адаптации даже в технологически подготовленных компаниях. Только комплексный анализ барьеров внедрения в зависимости от различных факторов, в том числе технических, организационных, экономических, а не фокусирование лишь на технологических аспектах дает возможность их успешного преодоления.

Сделанный в исследовании акцент на реальном опыте компаний (рассмо-

трены не только теоретические возможности ИИ, но и кейсы успешного/неудачного внедрения) позволил выявить практические закономерности. В результате такого подхода предложена сбалансированная оценка потенциала ИИ в ERP, которая позволила отделить реальные преимущества «AI в ERP»-решений от маркетинговых обещаний и предложить рекомендации по преодолению барьеров при внедрении «AI в ERP»-решений, такие как гибридные модели внедрения и стандартизация данных.

В данном исследовании подтверждены уникальные выводы:

- Практико-ориентированная типология барьеров, где экономические факторы (дисбаланс капитальных и эксплуатационных затрат) признаны ключевыми для 89% компаний, отказывающихся от ИИ.
- Методика сбалансированной оценки «AI в ERP»:
 - разделение маркетинговых обещаний и реальных эффектов (на примере кейсов «Галактика Quantum.ERP» и «1С:MDM»);
 - критерии выбора модулей ИИ с доказанной эффективностью (например, предиктивная аналитика для цепочки поставок);
 - государственно-частные механизмы преодоления барьеров (необходимость целевого финансирования для 78% предприятий).

В отличие от научных работ других авторов (например, Т. В. Кирилловой (интеграция ERP) и С. А. Борецкого (CRM-аспекты)), в статье:

- впервые проведен кросс-анализ 32 отечественных кейсов внедрения;
- обоснована нелинейная зависимость ROI от масштаба предприятия (малый бизнес окупает ИИ в ERP на 40% дольше);
- обнаружена зависимость между типом предприятия (агропром, производство, финансы) и применяемыми

ИИ-технологиями (например, для агропрома критичен IoT-интегрированный анализ).

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что грамотное планирование и адаптация технологий под индивидуальные нужды предприятия – ключевой фактор повышения гибкости, конкурентоспособности и адаптивности к меняющимся условиям и внешним воздействиям.

Выявленные в данном исследовании тенденции и инновации в развитии ERP-систем позволят компаниям эффективно использо-

вать предлагаемые современные решения для планирования ресурсов, получая значительные конкурентные преимущества: это касается снижения затрат на управление запасами, ускорения финансового анализа и повышения точности бюджетирования, сокращения времени планирования бюджета, роста производительности, оптимизации производственных процессов, сокращения простоев оборудования, улучшения персонализации предложений и сервиса, а также повышения удовлетворенности клиентов.

Список литературы

1. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/72838946> (дата обращения: 17.02.2025).
2. Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 года (утверждена Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490) [Электронный ресурс] // Искусственный интеллект Российской Федерации. URL: <https://ai.gov.ru/national-strategy> (дата обращения: 17.02.2025).
3. *Анисимов А. Ю., Трубин А. Е., Алексахин А. Н. и др.* Проблемы и перспективы внедрения информационных технологий в процесс подготовки кадров для цифровой экономики. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2023. – 170 с.
4. *Антонова И. И., Смирнов В. А., Ефимов М. Г.* Интеграция искусственного интеллекта в ERP-системы: достоинства, недостатки и перспективы // *Russian Journal of Economics and Law*. 2024. Т. 18. № 3. С. 619–640. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.3.619-640.
5. *Борецкий С. А., Белоконская Е. Г.* CRM-система как средство автоматизации процессов взаимодействия организации с клиентами // *Проблемы экономики, финансов и управления производством: сборник научных трудов вузов России*. 2024. № 54. С. 224–229.
6. *Владимиров Д. Г., Гаврилова М. В.* Системы управления данными как инструмент централизации управления цифровой экономикой и обеспечения ее безопасности // *Вестник Российского университета кооперации*. 2020. № 2 (40). С. 31–38.
7. *Кириллова Т. В.* Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на основе использования интегрированной ERP-системы // *Наука Красноярья*. 2016. № 5 (38). С. 132–145. DOI: 10.12731/2070-7568-2016-5-132-145.
8. *Кислов А. С., Нестеров А. А., Талдыкин В. Ю. и др.* ERP-решения 1С – современный тренд цифровизации флагманов экономики // *Новые информационные технологии в образовании: сборник научных трудов XXIV Международной научно-практической конференции*. – М., 2024. С. 25–29.
9. *Кондратенко Н. А., Филимонова Е. В., Машегов П. Н., Култыгин О. П., Нечаев А. М.* Построение математической модели системы поддержки принятия решений в области ценообразования для электронной коммерции // *Прикладная информатика*. 2022. Т. 17. № 6. С. 5–17. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-17-6-5-17.
10. *Лорьер Ж. Л.* Системы искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.padaread.com/?book=15248> (дата обращения: 29.02.2025).
11. *Макеева О. В., Сартаков М. В.* Внедрения ERP-систем в структуру управления современной организацией // *Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика*. 2021. № 9. С. 39–48. DOI: 10.25791/pribor.9.2021.1293.

12. *Мурзагалина Г. М., Китабанов А.* Опыт применения искусственного интеллекта в производстве для повышения производительности и безопасности персонала // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 12. С. 39. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_12_715.
13. *Передерий В. А., Рысин М. Л.* Сравнительная характеристика библиотек машинного обучения для внедрения искусственного интеллекта в CRM-систему // Инженерный вестник Дона. 2024. № 4 (112). С. 141–155.
14. *Пилипенко А. Ю.* Прогнозирование спроса на товары средствами машинного обучения [Электронный ресурс] // StudNet. 2022. № 20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-sprosa-na-tovary-sredstvami-mashinnogo-obucheniya/viewer> (дата обращения: 25.01.2025).
15. *Положевец Е. В., Сыкеева И. Н.* Из истории использования искусственного интеллекта // Вестник образовательного консорциума «Среднерусский университет». Серия: Информационные технологии. 2024. № 1 (23). С. 52–54.
16. *Потяг В. С.* Применение искусственного интеллекта как инструмент повышения экономической эффективности промышленного предприятия // Теория и практика управления в современных условиях: сборник научных трудов по итогам III Международной научно-практической конференции. – СПб., 2024. С. 414–417.
17. *Ребус Н. А.* Проектирование и реализация компонентов интеллектуальной программной среды // Роль бизнеса в трансформации общества – 2023: сборник материалов XVIII Международного конгресса (международной научно-практической конференции). – М., 2023. С. 353–357.
18. *Салий В. В., Кухаренко Л. В., Ищенко О. В.* Цифровая трансформация экономики и внедрение хранилищ данных на основе больших данных в инфраструктуру компании // Вестник Академии знаний. 2021. № 44 (3). С. 208–214. DOI: 10.24412/2304-6139-2022-11240.
19. *Стефанова Н. А., Сидорова Ю. В.* Использование искусственного интеллекта для принятия управленческих решений // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 2. С. 331–334. DOI: 10.34755/IROK.2020.45.31.021.
20. *Филимонова Е. В.* Информационные технологии в профессиональной деятельности. – М.: КноРус, 2024. – 456 с.
21. *Фроликов А. В., Трубин А. Е., Алексахин А. Н., Нечаев А. М.* Перспективы и риски применения технологии искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2025. Т. 22. № 1 (139). С. 198–208. DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-198-208.
22. *Худолеев А.* Скованные одной нейросетью [Электронный ресурс] // ComNews. 18.04.2022. URL: <https://www.comnews.ru/content/219819/2022-04-18/2022-w16/skovannye-odnoy-neyrosetyu> (дата обращения: 12.03.2025).
23. *Strang K. D., Sun Z.* ERP staff versus AI recruitment with employment real-time big data // Discover artificial intelligence. 2022. Vol. 2. Article 21. DOI: 10.1007/s44163-022-00037-1.

Сведения об авторах

Дорофеев Олег Васильевич, ORCID 0000-0003-1868-0529, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, Odorofeev@synergy.ru

Ребус Наталья Анатольевна, ORCID 0000-0002-3086-4200, доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, NRebus@synergy.ru

Люблинская Наталья Николаевна, ORCID 0000-0001-8415-4530, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, NLiublinskaia@synergy.ru

Филимонова Елена Викторовна, ORCID 0000-0002-9791-7610, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, elena-gamilton@mail.ru

Статья поступила 14.04.2025, рассмотрена 28.04.2025, принята 12.05.2025

References

1. Decree of the President of the Russian Federation "On the development of artificial intelligence in the Russian Federation" of October 10, 2019, no.490. *Garant*. Available at: <https://base.garant.ru/72838946> (accessed 17.02.2025) (in Russian).
2. The National AI Development Strategy for the period until 2030 (was approved by Decree of the President of the Russian Federation of October 10, 2019, no.490). *Iskusstvennyy intellekt Rossijskoy Federacii=Artificial Intelligence of the Russian Federation*. Available at: <https://ai.gov.ru/national-strategy> (accessed 17.02.2025) (in Russian).
3. Anisimov A. Yu., Trubin A. E., Aleksakhin A. N., Filimonova E. V. et al. *Problemy i perspektivy vnedreniya informacionnyh tekhnologiy v process podgotovki kadrov dlya cifrovoy ekonomiki* [Problems and prospects of introducing information technologies into the process of personnel training for the digital economy]. Moscow, *Rusayns Publ.*, 2023, 170 p.
4. Antonova I. I., Smirnov V. A., Efimov M. G. Integration of artificial intelligence into ERP systems: Advantages, disadvantages and prospects. *Russian Journal of Economics and Law*, 2024, vol.18, no.3, pp.619-640 (in Russian). DOI: 10.21202/2782-2923.2024.3.619-640.
5. Boretsky S. A., Belokonskaya E. G. CRM-system as a means of automating the processes of interaction between an organization and customers. *Problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom: sbornik nauchnyh trudov vuzov Rossii*, 2024, no.54, pp.224-229 (in Russian).
6. Vladimirov D. G., Gavrilova M. V. Data management systems as a tool for centralizing the management of the digital economy and ensuring its security. *Vestnik Rossijskogo universiteta kooperatsii=Vestnik of the Russian University of Cooperation*, 2020, no.2(40), pp.31-38 (in Russian).
7. Kirillova T. V. Increase of competitiveness of a trade company on the basis of an integrated ERP system. *Nauka Krasnoyars'ya=Krasnoyarsk science*, 2016, no.5(38), pp.132-145 (in Russian). DOI: 10.12731/2070-7568-2016-5-132-145.
8. Kislov A. S., Nesterov A. A., Taldykin V. Yu. et al. 1С:ERP is the modern trend of digitalization. *Novye informacionnye tekhnologii v obrazovanii: sbornik nauchnyh trudov XXIV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii* [New information technologies in education: collection of scientific papers of the XXIV International Scientific and Practical Conference]. Moscow, 2024, pp.25-29 (in Russian).
9. Kondratenko N., Filimonova E., Mashegov P., Kultygin O., Nechaev A. Building the mathematical model of the decision support system in the field of pricing for e-commerce. *Prikladnaya informatika=Journal of Applied Informatics*, 2022, vol.17, no.6, pp.5-17 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-17-6-5-17.
10. Laurier J. L. *Sistemy iskusstvennogo intellekta* [Artificial intelligence systems]. Available at: <http://www.padaread.com/?book=15248> (accessed 29.02.2025).
11. Makeeva O. V., Sartakov M. V. Implementation of ERP-systems in the management structure of a modern organization. *Pribory i sistemy. Upravlenie, kontrol', diagnostika=Instruments and Systems: Monitoring, Control, and Diagnostics*, 2021, no.9, pp.39-48 (in Russian). DOI: 10.25791/pribor.9.2021.1293.
12. Murzagalina G. M., Kitabanov A. Experience in the use of artificial intelligence in production to improve the productivity and safety of personnel. *Moscow Economic Journal*, 2022, vol.7, no.12, p.39 (in Russian). DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_12_715.
13. Perederiy V. A., Rysin M. L. A comparison of machine learning libraries for introducing artificial intelligence into CRM system. *Inzhenernyy vestnik Dona=Engineering Journal of Don*, 2024, no.4(112), pp.141-155 (in Russian).
14. Pilipenko A. Yu. Forecasting demand for products using machine learning. *StudNet*, 2022, no.20. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-sprosa-na-tovary-sredstvami-mashinnogo-obucheniya/viewer> (accessed 25.01.2025) (in Russian).
15. Polozhevets E. V., Sykeeva I. N. From the history of the use of artificial intelligence. *Vestnik obrazovatel'nogo konsorciuma «Srednerusskiy universitet»*. *Seriya: Informacionnye tekhnologii*, 2024, no.1(23), pp.52-54 (in Russian).

16. Potyag V. S. Application of artificial intelligence as a tool to increase the economic efficiency of an industrial enterprise. *Teoriya i praktika upravleniya v sovremennykh usloviyakh: sbornik nauchnykh trudov po itogam III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii* [Theory and practice of management in modern conditions. collection of scientific papers based on the results of the III International Scientific and Practical Conference]. St. Petersburg, 2024, pp.414-417 (in Russian).
17. Rebus N. A. Design and implementation of intelligent software environment components. *Rol' biznesa v transformacii obshchestva – 2023: sbornik materialov XVIII Mezhdunarodnogo kongressa (mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii)* [The role of business in the transformation of society – 2023: Collection of materials of the XVIII International Congress (International Scientific and Practical Conference)]. Moscow, 2023, pp.353-357 (in Russian).
18. Saliy V. V., Kukhareenko L. V., Ishchenko O. V. Digital transformation of the economy and implementation of big data storage in company infrastructure. *Vestnik Akademii znaniy*=Bulletin of the Academy of Knowledge, 2021, no.3(44), pp.208-214 (in Russian). DOI: 10.24412/2304-6139-2022-11240.
19. Stefanova N. A., Sidorova Yu. V. *Ispol'zovanie iskusstvennogo intellekta dlya prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [The use of artificial intelligence for managerial decision-making]. *Voprosy ustojchivogo razvitiya obshchestva*, 2020, no.2, pp.331-334. DOI: 10.34755/IROK.2020.45.31.021.
20. Filimonova E. V. *Informacionnye tekhnologii v professional'noy deyatel'nosti* [Information technologies in professional activity]. Moscow, *KnoRus Publ.*, 2024, 456 p.
21. Frolikov A. V., Trubin A. E., Aleksakhin A. N., Nechaev A. M. Prospects and risks of using AI technology in corporate governance. *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*=Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics, 2025, vol.22, no.1(139), pp.198-208 (in Russian). DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-198-208.
22. Khudoleev A. *Skovannyye odnoy neyroset'yu* [Shackled by one neural network]. ComNews, 18.04.2022. Available at: <https://www.comnews.ru/content/219819/2022-04-18/2022-w16/skovannyye-odnoy-neyrosetyu> (accessed 12.03.2025).
23. Strang K. D., Sun Z. ERP staff versus AI recruitment with employment real-time big data. *Discover artificial intelligence*, 2022, vol.2, article 21. DOI: 10.1007/s44163-022-00037-1.

About the authors

Oleg V. Dorofeev, ORCID 0000-0003-1868-0529, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, Odorofeev@synergy.ru

Natalia A. Rebus, ORCID 0000-0002-3086-4200, Associate Professor at Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, NRebus@synergy.ru

Natalia N. Lyublinskaya, ORCID 0000-0001-8415-4530, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, NLiublinskaia@synergy.ru

Elena V. Filimonova, ORCID 0000-0002-9791-7610, Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, elena-gamilton@mail.ru

Received 14.04.2025, reviewed 28.04.2025, accepted 12.05.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-107-122

Методика оценки зрелости бизнес-процессов: адаптивный подход для проектно-изыскательской деятельности

М. В. Курникова^{1*}, Д. С. Егоров¹

¹Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

**mvkurnikova@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема совершенствования систем управления бизнес-процессами в проектно-изыскательских организациях в условиях цифровой трансформации. Обосновывается необходимость разработки специализированной методики оценки зрелости управления бизнес-процессами, учитывающей специфику отрасли. Авторами проведен анализ существующих подходов к оценке зрелости бизнес-процессов (СММИ, РЕММ, COBIT) и показана их ограниченная применимость в проектно-изыскательской деятельности из-за высокой уникальности проектов и зависимости от внешних факторов. В качестве метода решения поставленной задачи предложена и разработана многокритериальная модель оценки зрелости, включающая 22 критерия, объединенных в 8 тематических групп, охватывающих управленческие и технологические аспекты. Результаты исследования включают разработку адаптированной методики оценки зрелости управления бизнес-процессами, интегрирующей управленческие и технологические аспекты деятельности проектно-изыскательских организаций. Предложены уровни зрелости бизнес-процессов, связанные с конкретными инструментами цифровизации. Выводы исследования заключаются в том, что разработанная методика позволяет комплексно оценить текущий уровень зрелости управления бизнес-процессами, выявить проблемные зоны и определить направления для совершенствования. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теории управления бизнес-процессами применительно к проектно-изыскательской деятельности. Практическая значимость видится авторами в возможности использования разработанной методики для диагностики системы управления бизнес-процессами и принятия обоснованных решений по их совершенствованию с целью повышения общей эффективности деятельности компании. Отмечается, что предложенная методика может служить основой для формирования стратегий цифровой трансформации в проектно-изыскательской отрасли, однако ее применение требует учета региональных нормативных особенностей. Перспективным направлением дальнейших исследований авторы видят интеграцию блокчейна и IoT-решений для повышения точности оценки и управления проектами в режиме реального времени.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, проектно-изыскательская деятельность, уровни зрелости бизнес-процессов, цифровизация бизнес-процессов, оценка зрелости, стратегическое развитие

Для цитирования: Курникова М. В., Егоров Д. С. Методика оценки зрелости бизнес-процессов: адаптивный подход для проектно-изыскательской деятельности // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 3. С. 107–122. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-107-122

Business Process Maturity Assessment Methodology: An Adaptive Approach for Project-Surveying Activities

M. Kurnikova^{1*}, D. Egorov¹

¹Samara State University of Economics, Samara, Russia

*mvkurnikova@gmail.com

Abstract. This article addresses the pressing issue of improving business process management systems within project and survey organizations amidst the ongoing digital transformation. It posits the necessity of developing a specialized methodology for assessing the maturity of business process management, one that accounts for the specific characteristics of this sector. The authors conduct an analysis of existing approaches to business process maturity assessment (CMMI, PEMM, COBIT), demonstrating their limited applicability to project and survey activities due to the high degree of project uniqueness and dependence on external factors. As a solution, a multi-criteria model for maturity assessment is proposed and developed, encompassing 22 criteria organized into 8 thematic groups, covering both managerial and technological dimensions. The research outcomes include the development of an adapted methodology for assessing the maturity of business process management, integrating managerial and technological facets of project and survey organizations' operations. Maturity levels for business processes are proposed, linked to specific digitalization tools. The study concludes that the developed methodology enables a comprehensive evaluation of the current level of business process management maturity, identification of problem areas, and determination of avenues for improvement. The theoretical significance of the research lies in advancing the theory of business process management as applied to project and survey activities. The authors highlight the practical significance in the potential use of the developed methodology for diagnosing business process management systems and making informed decisions on their improvement, with the aim of enhancing overall company efficiency. It is noted that the proposed methodology can serve as a basis for forming digital transformation strategies in the project and survey industry; however, its application requires consideration of regional regulatory features. The authors identify the integration of blockchain and IoT solutions to enhance the accuracy of project assessment and management in real-time as a promising direction for future research.

Keywords: business process management, project and survey activities, business process maturity levels, business process digitalization, maturity assessment, strategic development

For citation: Kurnikova M., Egorov D. Business Process Maturity Assessment Methodology: An Adaptive Approach for Project-Surveying Activities. *Sovremennaya konkurentsija*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.3, pp.107-122 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-107-122

Введение

В условиях цифровой трансформации и возрастающей конкуренции на рынке проектно-изыскательских услуг особую актуальность приобретает

совершенствование систем управления бизнес-процессами организаций данной сферы. Эффективное управление бизнес-процессами становится критически важным фактором конкурентоспособности

проектно-изыскательских компаний, которые стремятся повысить качество выполняемых работ, сократить сроки реализации проектов и оптимизировать использование ресурсов. Для определения текущего состояния и перспектив развития системы управления бизнес-процессами необходим объективный инструмент оценки ее зрелости, учитывающий специфику проектно-изыскательской деятельности.

Анализ существующих подходов к оценке зрелости управления бизнес-процессами показывает наличие различных методологий, таких как шкала Gartner, модель CMMI, пятиуровневая модель зрелости BI, модель People-CMM [1–3]. Значительный вклад в развитие теории процессной зрелости внесла модель зрелости организационного управления проектами (OPM3), разработанная PMI [4]. Существуют также методики экспресс-оценки, основанные на анализе уровня реализации принципов и элементов процессного подхода к управлению по таким направлениям, как целостность системы бизнес-процессов, их измеримость, система оптимизации и уровень знаний сотрудников [5]. Однако данные подходы имеют универсальный характер и недостаточно учитывают особенности проектно-изыскательской деятельности, которая характеризуется высокой степенью уникальности выполняемых проектов, многообразием технических и организационных решений, а также значительной зависимостью от внешних условий и требований.

В этой связи целью настоящей статьи является разработка методики, адаптированной к специфике проектно-изыскательской деятельности и позволяющей комплексно оценить текущий уровень зрелости процессного управления для последующего целенаправленного совершенствования бизнес-процессов организации. Реализация данной цели предопределила необходимость разработки модифицированной методики оценки зрелости управления

бизнес-процессами для проектно-изыскательских организаций, включающей соответствующие критерии, показатели и процедуры оценки и обоснования рекомендаций по интерпретации результатов оценки и определению направлений совершенствования системы управления бизнес-процессами проектно-изыскательских организаций. Полигоном исследования стали шесть компаний проектно-изыскательской сферы города Самары, для которых разрабатываемая методика призвана стать практическим инструментом диагностики системы управления бизнес-процессами, позволяющим принимать обоснованные решения относительно совершенствования бизнес-процессов и повышения общей эффективности деятельности компании.

Обзор литературы

Российские и зарубежные авторы разделяют мнение о том, что оценка зрелости управления бизнес-процессами является важнейшим аспектом современного менеджмента, позволяющим компаниям выявить слабые места в своей деятельности и определить потенциал для улучшений [6–9]. Существует множество методологий и инструментов для оценки зрелости бизнес-процессов, включая модели CMMI, ITIL и ISO 9001 [10]. Эти модели предоставляют фреймворк для оценки эффективности бизнес-процессов на основе таких критериев, как планирование, управление рисками, выполнение задач и измерение результатов [11]. Кроме того, существуют различные уровни зрелости, такие как начальный, повторяемый, стандартизированный, измеряемый, непрерывно совершенствуемый и интегрированный, которые описывают последовательное развитие процессного управления в организации [12, 13]. В литературе также обсуждаются различные подходы к оценке зрелости бизнес-процессов, включая технологию изучения существующих бизнес-процессов,

классификацию уровней развития системы процессного управления и этапы внедрения процессного управления [14], а также шкалы зрелости (предложенные не научным сообществом, но консалтинговыми компаниями – например, широко известная методика компании Gartner), включающие уровни зрелости от понимания неэффективности до адаптивной структуры бизнеса [15].

Перечисленные выше и другие имеющиеся подходы широко применяются в различных отраслях, включая транспорт [16], IT [17] и промышленность [18–20]. Однако эти модели имеют универсальный (или выраженный отраслевой) характер и могут не учитывать специфику проектно-изыскательской деятельности, которая характеризуется высокой степенью уникальности проектов и зависимостью от внешних условий [21]. В связи с этим возникает необхо-

димость адаптации существующих методологий и разработки специализированных инструментов для оценки зрелости управления бизнес-процессами в проектно-изыскательской деятельности.

Методология исследования

Разработка методики оценки зрелости управления бизнес-процессами (БП) в проектно-изыскательской деятельности базируется на последовательной реализации десяти ключевых шагов, объединяющих теоретический анализ (на этапе кабинетно-аналитических исследований), эмпирическую проверку и сбор данных (в рамках «полевого» этапа исследования) и формирование практических решений (на проектно-оптимизационном этапе исследования). Полная схема исследования приведена в таблице 1.

Таблица 1. Схема разработки и апробирования методики оценки зрелости бизнес-процессов в проектно-изыскательской деятельности

Table 1. Scheme of development and validation of the methodology for assessing the maturity of business processes in project-surveying activities

| Этап <i>Stage</i> | Цель <i>Goal</i> | Шаги <i>Steps</i> |
|-------------------------------|--|--|
| Кабинетно-аналитический | 1. Анализ существующих моделей зрелости BPM | Создание теоретической основы методики, адаптированной к отраслевым особенностям |
| | 2. Адаптация критериев оценки к специфике проектно-изыскательской деятельности | |
| | 3. Разработка опросника | |
| | 4. Создание шкалы зрелости (5 уровней) | |
| Полевой | 1. Анкетирование компаний проектно-изыскательской отрасли | Валидация методики на реальных данных и определение текущего уровня зрелости компаний |
| | 2. Обработка полученных данных | |
| | 3. Построение рейтинга зрелости | |
| | 4. Идентификация проблемных зон | |
| Проектно-оптимизационный этап | 1. Разработка дорожной карты для перехода между уровнями зрелости | Разработка практических рекомендаций для повышения зрелости процессов и интеграции инноваций |
| | 2. Формирование типовых сценариев внедрения | |

Разработанная методология для целей настоящего исследования служит основой для создания гибких стратегий развития, учитывающих как текущие вызовы проектно-изыскательской отрасли, так и перспективы ее технологической трансформации в части совершенствования управления бизнес-процессами. Интеграция этапов исследования гарантирует целостный подход, где каждый шаг логически вытекает из предыдущего, минимизируя разрыв между теорией и практикой.

Результаты исследования

Существующие подходы к оценке зрелости бизнес-процессов

Современные подходы к оценке зрелости бизнес-процессов берут начало в моделях CMMI и ISO 9001, которые заложили основы системного анализа организацион-

ных возможностей [22]. В проектно-изыскательской деятельности эти концепции требуют адаптации, учитывая цикличность проектов и зависимость от внешних факторов. Например, этап геодезических изысканий предполагает принципиально иные метрики качества по сравнению с процессом согласования документации, что диктует необходимость разработки отраслевых спецификаций [23].

В настоящее время наиболее известными и широко используемыми методиками являются *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, *Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)*, *Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT)*. Для целей первого этапа нашего исследования рассмотрим особенности этих методик и оценим их адаптивность и универсальность в контексте проектно-изыскательской деятельности (табл. 2).

Таблица 2. Критический анализ методик оценки уровня зрелости управления БП

Table 2. Critical analysis of methods for assessing the maturity level of BP management

| Методика <i>Methodology</i> | Оцениваемые уровни зрелости <i>Maturity levels to be evaluated</i> | Критерии оценки / Области процессов <i>Evaluation criteria / Process areas</i> | Области применения <i>Application areas</i> | Применимость и/или ограничения в проектно-изыскательской деятельности <i>Applicability and/or limitations in project and surveying activities</i> |
|--|---|--|--|--|
| Capability Maturity Model Integration (CMMI) | 5 уровней (начальный, управляемый, определенный, количественно управляемый, оптимизируемый) | 22 области процессов, включая основные (управление требованиями, планирование проекта, мониторинг и контроль проекта, управление соглашениями с поставщиками), а также промежуточные и расширенные | Управление сложными процессами системного проектирования и обеспечение соответствия нормативным стандартам. Ориентирована на улучшение процессов разработки и управления проектами | Ограниченно применима, поскольку сложна при внедрении, основана на субъективных оценках, фокусируется на документации, недостаточно гибкая |
| Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) | 4 уровня зрелости: «только начали», «развивающиеся», «установившиеся» и «лучшие в своем классе» | 5 критериев, включая проектирование, исполнителей, владельца процесса, инфраструктуру и показатели | Будучи масштабируемой, позволяет измерить зрелость как отдельного процесса, так и всей организации | Ограниченно применима, поскольку субъективна, не имеет четких критериев для агрегирования результатов, сложна в интерпретации результатов |

Окончание таблицы 2

| | | | | |
|---|--|---|-------------------------------------|---|
| Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) | 6 уровней: от 0 (отсутствие каких-либо заметных процессов) до 5 (процессы оптимизированы до уровня лучших практик и основаны на постоянном совершенствовании) | 6 шесть атрибутов зрелости в COBIT 4.1 (осведомленность и коммуникации; политики, планы и процедуры; инструменты и автоматизация; навыки и квалификация; ответственность и подотчетность; цели и измерения) | Преимущественно оценка ИТ-процессов | Не применима, так как недостаточно детализирует специфические процессы (например, процессы обработки полевых данных, 3D-моделирования и геоинформационного анализа) |
|---|--|---|-------------------------------------|---|

Таким образом, на основе проведенного сравнительно-сопоставительного анализа методик оценки уровня зрелости управления бизнес-процессами можно сделать вывод, что каждая из представленных методик имеет свои сильные стороны, но в то же время ни одна из них не является универсальным и охватывающим все аспекты проектно-исследовательской деятельности инструментом. Учитывая выявленные ограничения существующих методик, авторы разработа-

ли специализированную модель оценки зрелости бизнес-процессов, адаптированную к уникальным условиям проектно-исследовательской деятельности. В отличие от универсальных подходов, предлагаемая методика интегрирует не только управленческие аспекты, но и технологическую составляющую, связывая каждый уровень зрелости с конкретными инструментами цифровизации – от базовых BPMN-систем до когнитивных платформ с ИИ (табл. 3).

Таблица 3. Уровни зрелости БП в предлагаемой методике

Table 3. Maturity levels of BP in the proposed methodology

| Уровень зрелости <i>Maturity level</i> | Характеристики <i>Characteristics</i> | Технологии поддержки <i>Support technology</i> |
|---|--|---|
| 1. Начальный | Отсутствие формализованных процедур, процессы зависят от отдельных специалистов, документация ведется хаотично | Электронные таблицы |
| 2. Повторяемый | Локальная автоматизация задач, есть шаблоны для типовых проектов, но контроль качества слабый | Task-менеджеры |
| 3. Определенный | Стандартизованные процессы, все процессы регламентированы, внедрено ПО, персонал сертифицирован | BPMN-системы |
| 4. Управляемый | Предиктивная аналитика, все процессы регламентированы, внедрено ПО, персонал сертифицирован | Цифровые двойники |
| 5. Оптимизирующий | Непрерывное улучшение на базе ИИ, использование AI для анализа данных, лидерство в отрасли | Когнитивные платформы |

Модифицированная методика оценки зрелости управления бизнес-процессами в проектно-исследовательской деятельности

Учитывая выявленные пробелы в существующих подходах, авторы предлагают структурированную методику оценки зрелости бизнес-процессов, специально

адаптированную к реалиям проектно-исследовательской деятельности. Ее ключевое отличие – интеграция 22 критериев, объединенных в 8 тематических групп (табл. 4), что позволяет комплексно оценить как управленческие аспекты (стратегия, риски, персонал), так и используемые в отрасли технологические решения (CAD, BIM, GIS).

Таблица 4. Многокритериальная оценка зрелости бизнес-процессов, адаптированная для проектно-исследовательской деятельности

Table 4. Multi-criteria assessment of the maturity of business processes, adapted to project and exploration activities

| Группа критериев <i>Criteria group</i> | Критерий <i>Criteria</i> | Вопрос анкеты <i>Question of the survey</i> |
|--|--|---|
| Проектирование и управление бизнес-процессами | 1. Уровень развития процессного офиса | Насколько цели и задачи процессного офиса соответствуют стратегическим целям организации? |
| | 2. Стадия формирования и реализации стратегии BPM и ее соответствие бизнес-стратегии | Насколько эффективно реализуются проекты по оптимизации и автоматизации процессов в рамках стратегии BPM? |
| | 3. Контроль процессов на базе ключевых показателей результативности | Разработаны ли KPI для всех ключевых процессов организации? |
| Стратегия и лидерство | 4. Реализация целей и задач в рамках лидерства и стратегического управления | Насколько четко определены цели и задачи стратегического управления в вашей компании? |
| | 5. Анализ результативности управленческой деятельности | Насколько успешно руководитель достигает плановых показателей (KPI) своего подразделения/команды? |
| Соответствие нормативным требованиям | 6. Качество технической экспертизы | Насколько полно и точно техническая экспертиза определяет соответствие разрабатываемой документации действующим нормативным документам, стандартам и техническим регламентам? |
| | 7. Стандартизация документации (ГОСТ, СП, СНИП) | Существуют ли в организации формализованные стандарты оформления и ведения документации? |
| | 8. Соответствие требованиям СРО | Имеет ли организация все необходимые допуски СРО для выполнения заявленных видов работ? |
| | 9. Эффективность контроля качества | Существует ли в организации формализованная и документированная система контроля качества? |

Окончание таблицы 4

| | | |
|---|--|---|
| Нацеленность на клиента | 10. Взаимодействие с заказчиками | Насколько оперативно обрабатываются запросы и обращения заказчиков? |
| | 11. Клиентоориентированность | Насколько активно организация проводит исследования потребностей своих клиентов? |
| | 12. Интеграция с подрядчиками | Насколько организация ориентирована на построение долгосрочных партнерских отношений с подрядчиками? |
| Управление проектами и ресурсами (базовые аспекты проектного менеджмента) | 13. Управление проектами (сроки, бюджеты) | Насколько эффективно контролируются изменения в проектах, которые могут повлиять на сроки и бюджет? |
| | 14. Управление изменениями в проектах | Насколько тщательно оценивается влияние предлагаемых изменений на сроки, бюджет, качество и другие параметры проекта? |
| | 15. Использование цифровых архивов | Существует ли в организации централизованный цифровой архив для хранения электронных документов и информации по выполненным проектам? |
| Система управления персоналом | 16. Квалификация персонала (сертификаты, обучение) | Обладает ли персонал, выполняющий определенные виды работ, необходимыми сертификатами, лицензиями и допусками, предусмотренными законодательством и внутренними требованиями организации? |
| | 17. Мотивация и вовлеченность персонала | Насколько эффективна система поощрения, существующая в вашей организации (бонусы, премии, признание)? |
| Риски | 18. Анализ рисков и возможностей | Насколько систематически в организации выявляются риски, связанные с ее деятельностью? |
| | 19. Управление рисками | Насколько эффективно реализуются разработанные планы по управлению рисками? |
| Улучшения | 20. Автоматизация процессов (CAD, BIM, GIS) | Насколько широко в организации используются системы автоматизированного проектирования (CAD) для создания и редактирования проектной документации? |
| | 21. Внедрение инноваций (дроны, BIM 4D/5D) | Насколько систематически проводится анализ потребностей и проблем, которые могут быть решены с помощью инноваций? |
| | 22. Совершенствование процессов | Насколько систематически проводится анализ бизнес-процессов для выявления проблемных областей и возможностей для улучшения? |

Для каждого вопроса анкеты респонденты оценивали текущее состояние процессов по 5-балльной шкале, где:

1 балл – *совершенно не соответствует / полностью отсутствует* (хаотичное управление, отсутствие формализованных процедур);

2 балла – *в очень незначительной степени / в зачаточном состоянии* (единичные попытки систематизации);

3 балла – *в некоторой степени / находится в стадии разработки* (частичная стандартизация, локальная автоматизация);

4 балла – *в значительной степени / хорошо развито* (регламентированные процессы, внедрение цифровых инструментов мониторинга);

5 баллов – *полностью соответствует / оптимально развито и эффективно* (интеграция инноваций, использование AI-аналитики).

Средний балл по каждой группе критериев (например, «Управление проектами») рассчитывался как арифметическое значе-

ние ответов, а общая оценка зрелости компании определялась усреднением результатов всех групп.

Практическая верификация: сбор данных и анализ результатов

Разработанная методика прошла практическую проверку в шести компаниях проектно-изыскательской отрасли г. Самары в декабре 2024 г., что позволило оценить ее диагностическую ценность и адаптивность к реальным условиям. Результаты исследования (табл. 5) демонстрируют значительную вариативность уровня зрелости бизнес-процессов – суммарно от 3,2 до 4,6 баллов. Лидером стала компания «Самара-НИПИ-нефть» (4,6 балла), достигшая «управляемого» уровня за счет внедрения цифровых двойников и AI-алгоритмов, тогда как «ПКЦ "Эксперт Инжиниринг"» (3,2 балла) остается на «повторяемом» уровне, что связано с фрагментарной автоматизацией и отсутствием системного риск-менеджмента.

Таблица 5. Оценка зрелости компаний проектно-изыскательской отрасли по предлагаемой методике

Table 5. Assessment of the maturity of companies in the project and research industry according to the proposed methodology

| № п/п No. | Наименование Name | ПКЦ «Эксперт Инжиниринг» Design and Consulting Center "Expert Engineering" | Геокомплекс Geocomplex | Гипровостокнефть Giprovostokneft' | НефтеСтрой Проект NefteStroi Proekt | Самара-НИПИ-нефть Samara-NIPIneft' | СВЗК SVZK |
|-----------|--------------------------------------|--|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------|
| 1 | Проектирование и управление БП | 2,0 | 3,7 | 3,7 | 3,0 | 4,0 | 4,0 |
| 2 | Стратегия и лидерство | 3,5 | 4,0 | 5,0 | 3,5 | 5,0 | 4,0 |
| 3 | Соответствие нормативным требованиям | 4,0 | 4,0 | 4,8 | 4,3 | 4,8 | 4,3 |
| 4 | Нацеленность на клиента | 4,3 | 4,0 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 4,3 |
| 5 | Управление проектами и ресурсами | 3,7 | 3,7 | 4,0 | 3,7 | 4,3 | 4,3 |
| 6 | Система управления персоналом | 3,5 | 3,5 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| 7 | Риски | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 5,0 | 4,5 |
| 8 | Улучшения | 1,7 | 2,7 | 4,0 | 2,7 | 4,3 | 3,7 |

Анализ данных выявил ключевые проблемные зоны отрасли. Наибольшие сложности компании испытывают в категории «Улучшения»: средний балл по группе составил 3,1 из 5. Например, «НефтеСтрой Проект» (2,7 балла) ограниченно использует BIM 4D/5D и дроны, а «СВЗК» (3,7 балла) только начинает внедрять предиктивную аналитику. При этом все организации демонстрируют высокие результаты в категории «Соответствие нормативным требованиям» (средний балл – 4,4), что объясняется строгой регламентацией отрасли и обязательным наличием допусков СРО (рис. 1).

На основе оценок сформировано три кластера компаний:

1) низкая зрелость (3,2–3,6 балла): хаотичные процессы, зависимость от ручного труда («ПКЦ "Эксперт Инжиниринг"» – 3,2, «НефтеСтрой Проект» – 3,6);

2) средняя зрелость (3,7–4,4 балла): частичная стандартизация, локальное внедрение BIM/GIS («Геокомплекс» – 3,7, «Гипровостокнефть» – 4,4, «СВЗК» – 4,1);

3) высокая зрелость (4,6 балла): сквозная цифровизация, использование AI для оптимизации решений («СамараНИПнефть»).

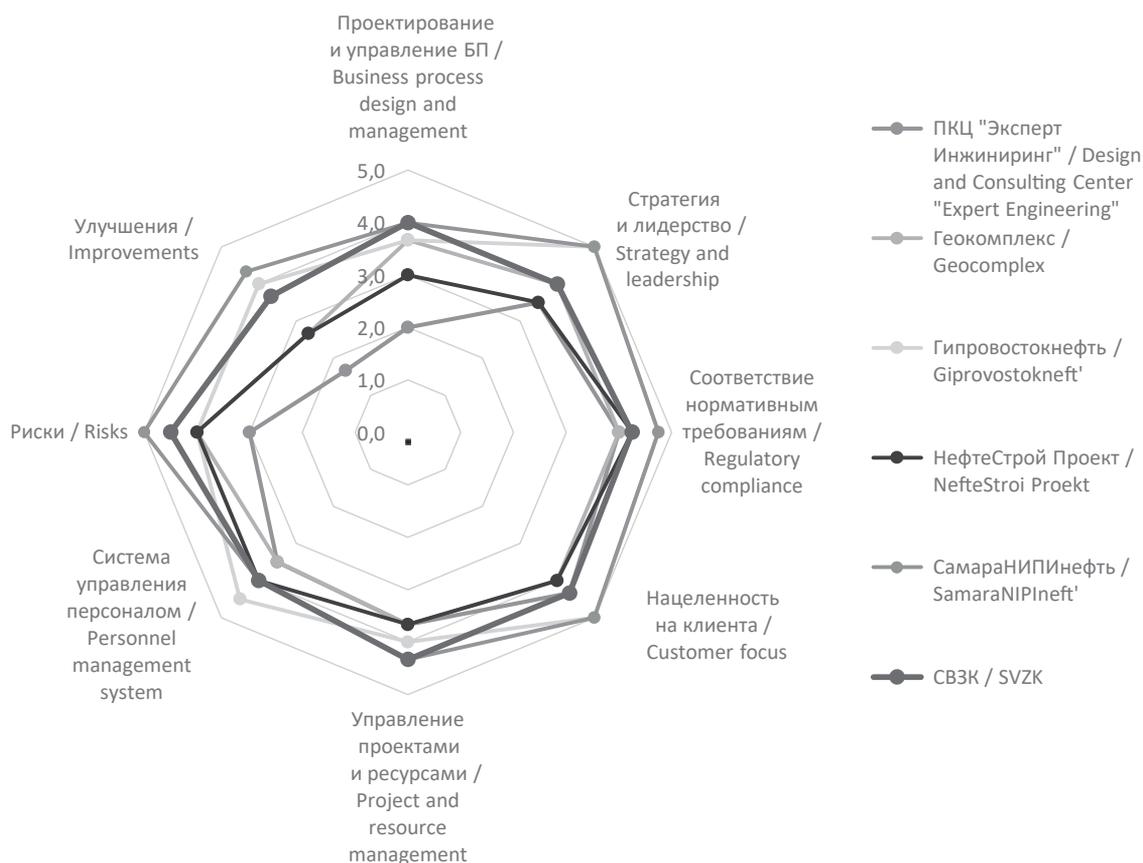


Рис. 1. Суммарные оценки зрелости управления бизнес-процессами в компаниях проектно-изыскательской отрасли

Fig. 1. Total assessments of the maturity of business process management in project and exploration companies

Выводы раздела подтверждают, что предложенная методика не только диагностирует текущее состояние процессов, но и выявляет дисбалансы между управленческими, технологическими и кадровыми аспектами. Например, даже компании с высоким уровнем автоматизации («СВЗК» – 4,1 балла) могут отставать в управлении рисками (4,5 против 5,0 у лидеров), что указывает на необходимость комплексного подхода к развитию управления бизнес-процессами. Эти данные могут служить основой для формирования индивидуальных дорожных карт, ориентированных на преодоление конкретных узких мест каждой организации.

Формирование дорожных карт и сценариев для перехода между уровнями зрелости

На основе диагностики уровня зрелости бизнес-процессов для каждой компании могут быть разработаны индивидуальные дорожные карты, учитывающие ее текущее состояние, ресурсные возможности и отраслевые тренды. Эти карты должны быть структурированы по этапам перехода между уровнями и включать типовые сценарии внедрения, адаптированные под специфику проектно-изыскательской деятельности.

Для *организаций низкой зрелости* (1–3 балла) ключевой задачей является выход из «хаотичного» состояния. Дорожная карта включает:

- 1) стандартизацию процессов: разработку шаблонов для типовых проектов (например, геодезических изысканий), внедрение электронного документооборота;
- 2) базовую цифровизацию: запуск CAD-систем и GIS-платформ для автоматизации чертежей и анализа данных;
- 3) обучение персонала: проведение тренингов по процессному подходу и управлению проектами.

Для компаний этого кластера из нашего анализа (например, для «ПКЦ "Эксперт Инжиниринг"») может быть актуальным сокращение сроков согласования документации на 20% за счет внедрения облачного архива и обучения сотрудников работе с BIM.

Для *компаний средней зрелости* (3–4 балла) акцент смещается на интеграцию сквозных процессов и управление данными. В этом случае дорожная карта предполагает:

- 1) внедрение BPMN-систем для моделирования рабочих процессов и контроля KPI;
- 2) развитие риск-менеджмента и использование предиктивной аналитики для оценки геологических и нормативных рисков;
- 3) масштабирование BIM: переход к 4D-моделированию для управления временем и ресурсами.

По нашим оценкам, компании этого кластера способны достичь «управляемого» уровня за 18 месяцев, внедрив цифровые двойники для симуляции инфраструктурных проектов и AI-алгоритмы для оптимизации смет.

Для *организаций высокой зрелости* (4–5 баллов) целью становится создание самообучающейся экосистемы. В этом случае дорожная карта включает:

- 1) автоматизацию решений на основе когнитивных платформ для анализа Big Data и генерации проектных решений;
- 2) интеграцию ИИ-инструментов для прогнозирования сроков и бюджета реализуемых проектов;
- 3) формирование инновационной культуры на основе создания R&D-подразделений для тестирования дронов, LiDAR и других технологий.

По оценкам, использование AI, машинного обучения, IoT и блокчейна способствует снижению затрат, повышению эффективности и сокращению времени

на выполнение строительных и проектных работ, что может привести к снижению издержек порядка 15% и более через автоматизацию расчета смет [24].

Безусловно, предлагаемые типовые решения должны быть скорректированы с учетом ресурсов конкретной компании. Например, для организаций с дефицитом ИТ-бюджета рекомендовано поэтапное внедрение open-source аналогов BIM, тогда как крупным игрокам доступны корпоративные ERP-системы. По нашему мнению, при оптимизации бизнес-процессов ключевым является сохранить баланс между технологиями, управлением и кадрами: даже минимальные инвестиции в обучение сотрудников работе с цифровыми инструментами [25] способны повысить эффективность переходов на 30–40%.

Заключение

Разработанная в исследовании методика оценки зрелости управления бизнес-процессами в проектно-изыскательской деятельности представляет собой специализированный инструмент, преодолевающий ограничения универсальных моделей (СМММ, COBIT, PЕММ) за счет интеграции отраслевой специфики. Ее ключевое преимущество – комбинирование управленческих, технологических и нормативных критериев, таких как стандартизация документации (ГОСТ, СП), внедрение BIM 4D/5D, управление уникальными проектами и анализ рисков, что обеспечивает комплексную диагностику бизнес-процессов в проектно-изыскательской деятельности.

Практическое апробирование методики на шести компаниях г. Самары подтвердило ее эффективность. В результате исследования было выделено три кластера организаций, отражающих уровень зрелости бизнес-процессов. Первый кла-

стер (низкая зрелость) объединил компании с фрагментарными процессами и высокой зависимостью от ручного труда. Второй кластер (средняя зрелость) включает организации с частичной стандартизацией операций и локальным внедрением цифровых инструментов. Третий кластер (высокая зрелость) представлен компаниями, достигшими сквозной автоматизации процессов, включая использование искусственного интеллекта для прогнозирования рисков и цифровых двойников для оптимизации проектов. Такое распределение подчеркивает разнородность анализируемой отрасли и необходимость дифференцированного подхода к развитию бизнес-процессов в ней. Кроме того, практическое применение разработанной методики позволит компаниям выявить проблемные зоны, определить направления для совершенствования и в конечном итоге повысить общую эффективность своей деятельности в условиях цифровой трансформации и растущей конкуренции.

Уникальность разработанной методики подтверждается ее способностью не только диагностировать текущее состояние процессов, но и формировать дорожные карты с учетом таких отраслевых трендов, как внедрение цифровых двойников и AI-аналитики. Однако для достижения максимальной эффективности требуется дальнейшее развитие инструментов, что открывает перспективы для будущих исследований, направленных на создание адаптивных систем управления, способных реагировать на динамичные изменения как в технологиях, так и в регуляторной среде. Также перспективным направлением является разработка программного обеспечения, автоматизирующего процесс оценки зрелости и предоставляющего рекомендации по улучшению бизнес-процессов.

Список литературы

1. *Артемьева С.И., Кублашвили Г.С., Зайцев А.Г.* Алгоритм применения модели процессной зрелости для совершенствования бизнес-процессов организации // Омский научный вестник. Серия: Общество. История. Современность. 2023. Т. 8. №3. С. 138–146. DOI: 10.25206/2542-0488-2023-8-3-138-146.
2. *Астафьева О.Е.* Методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности при формировании конкурентных преимуществ в условиях экосистемного взаимодействия // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 91–107. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-91-107.
3. *Бережная М.С.* Обучение и развитие многозадачных специалистов в современной организации // Общество: политика, экономика, право. 2024. №7 (132). С. 99–105. DOI: 10.24158/пер.2024.7.12.
4. *Ильина О.* Зрелость организационного управления проектами: иерархическая модель // Проблемы теории и практики управления. 2009. №7. С. 96–101.
5. *Кабилова Ю.А., Сергеева И.Г.* Оценка уровня зрелости системы менеджмента качества организации по сертификации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2021. №4. С. 113–122. DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-4-113-122.
6. *Карамышев А.Н.* Оценка зрелости системы процессного управления промышленным предприятием // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2017. №9. С. 202–207. DOI: 10.12737/article_59a93b115e7253.56924940.
7. *Каранец С.М.* Модели зрелости управления проектами // Бюллетень инновационных технологий. 2024. Т. 8. №2 (30). С. 30–35.
8. *Курникова М.В., Егоров Д.С.* Особенности проектно-изыскательской деятельности как объекта управления // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2023. № 1–2. С. 176–180. DOI: 10.46554/PEDTR-22-2023-2-pp.176.
9. *Курникова М.В., Егоров Д.С., Мантуленко В.В.* Современные технологии моделирования бизнес-процессов в проектно-изыскательской деятельности: анализ и тенденции // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. №12. С. 7679–7694. DOI: 10.18334/ерп.14.12.122398.
10. *Пинчук С.С.* Подходы к оценке зрелости процессов в транспортной отрасли // Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 128–130. DOI: 10.52375/20728689_2022_1_128.
11. *Репин В.* Оценка зрелости системы управления бизнес-процессами // Открытые системы. СУБД. 2020. № 1. С. 23–25.
12. *Трифонов П.В., Алексанян О.В.* Применение современных технологий управления бизнес-процессами в промышленности // Экономика и управление в машиностроении. 2020. №4. С. 32–37.
13. *Филиппова О.А., Сабиров М.Х., Матсапаев С.* Оценка и анализ зрелости системы управления бизнес-процессами предприятия // Экономика и предпринимательство. 2024. №7 (168). С. 914–919. DOI: 10.34925/EIP.2024.168.7.182.
14. *Ховрин Н.А.* Интеграция стратегического планирования и бизнес-планирования проектной деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 12 (230). С. 83–88. DOI: 10.46554/1993-0453-2023-12-230-83-88.
15. 1С:Смета и Renga Professional. Комплект решений для подготовки сметной документации на основе ЦИМ // 1С. URL: <https://solutions.1c.ru/catalog/resme/digital> (дата обращения: 16.04.2025).
16. *Becker J., Knackstedt R., Poeppelbuss J.* Developing maturity models for IT management // Business & Information Systems Engineering. 2009. Vol. 1. P. 213–222. DOI: 10.1007/s12599-009-0044-5.

17. Dewi L., Wibowo A., Leander A. Business process maturity at agricultural commodities company. – In: Communications in Computer and Information Science: International Conference on Soft Computing, Intelligence Systems, and Information Technology. – Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2015. P. 505–513. DOI: 10.1007/978-3-662-46742-8_46.
18. Froger M., Bénaben F., Truptil S., Boissel-Dallier N. A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges // International Journal of Information Management. 2019. Vol. 49. P. 290–300. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.013.
19. Grofelnik I. Capability maturity model integration in medium sized manufacturing companies // Logistics Systems in the Global Economy: Proceedings of the XI of International Scientific-Practical Conference. 2021. No. 11. P. 16–20.
20. Ouazzani-Chahidi A., Abdellatif L., Jimenez J., Berrah L. Maturity levels of management process for improving industrial performance // Scientific African. 2023. Vol. 21. Article e01852. DOI: 10.1016/j.sciaf.2023.e01852.
21. Ongena G., Ravesteyn P. Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes // Business Process Management Journal. 2020. Vol. 26. No. 1. P. 132–149. DOI: 10.1108/BPMJ-08-2018-0224.
22. Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J. Maturity models in business process management // Business Process Management Journal. 2012. Vol. 18. P. 328–346. DOI: 10.1108/14637151211225225.
23. Van Looy A., Backer M., Poels G. A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity // Enterprise Information Systems. 2014. Vol. 8. No. 2. P. 188–224. DOI: 10.1080/17517575.2012.688222.
24. Van Looy A., Backer M., Poels G., Snoeck M. Choosing the right business process maturity model // Information & Management. 2013. Vol. 50. No. 7. P. 466–488. DOI: 10.1016/j.im.2013.06.002.
25. Van Looy A., Poels G., Snoeck M. Evaluating business process maturity models // Journal of the Association for Information Systems. 2017. Vol. 18. No. 6. P. 461–486. DOI: 10.17705/1jais.00460.

Сведения об авторах

Курникова Марина Викторовна, ORCID 0000-0002-9568-2774, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры региональной экономики и управления, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия, mvkurnikova@gmail.com

Егоров Дмитрий Сергеевич, ORCID 0009-0000-5840-6773, аспирант, кафедра региональной экономики и управления, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия, eds063@mail.ru

Статья поступила 18.04.2025, рассмотрена 28.04.2025, принята 12.05.2025

References

1. Artemyeva S. I., Kublashvili G. S., Zaitsev A. G. The algorithm for applying the process maturity model to improve business processes in organization. *Omskiy nauchnyy vestnik. Seriya: Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'* = Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity, 2023, vol.8, no.3, pp.138-146 (in Russian). DOI: 10.25206/2542-0488-2023-8-3-138-146.
2. Astafyeva O. Methodology of Forecasting Business Processes in Industry in the Formation of Competitive Advantages in the Context of Ecosystem Interaction. *Sovremennaya konkurentsia* = Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.91-107 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-91-107.
3. Berezhnaya M. S. Training and development of multitasking specialists in a modern organization. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo* = Society: Politics, Economics, Law, 2024, no.7(132), pp.99-105 (in Russian). DOI: 10.24158/pep.2024.7.12.
4. Ilyina O. The organizational project management maturity model: Hierarchical model. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2009, no.7, pp.96-101 (in Russian).

5. Kabilova J. A., Sergeeva I. G. Assessment of the level of maturity of the quality management system by certification bodies. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment*=Scientific Journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management", 2021, no.4, pp.113-122 (in Russian). DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-4-113-122.
6. Karamyshev A. N. Assessment of process-based management system maturity in industrial enterprises. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V. G. Shuhova*=Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov, 2017, no.9, pp.202-207 (in Russian). DOI: 10.12737/article_59a93b115e7253.56924940.
7. Karanets S. M. Project management maturity models. *Byulleten' innovacionnyh tekhnologiy*=The Bulletin of Innovative Technologies, 2024, vol.8, no.2(30), pp.30-35 (in Russian).
8. Kurnikova M. V., Egorov D. S. Features of design and exploration as a management object. *Problemy razvitiya predpriyatiy: teoriya i praktika*, 2023, no.1-2, pp.176-180 (in Russian). DOI: 10.46554/PEDTR-22-2023-2-pp.176.
9. Kurnikova M. V., Egorov D. S., Mantulenko V. V. Modern technologies for modeling business processes in project and survey activity: Analysis and trends. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo*=Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 2024, vol.14, no.12, pp.7679-7694 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.14.12.122398.
10. Pinchuk S. S. Approaches to assessing the maturity of processes in the transport industry. *Transportnoe delo Rossii*=Transport Business of Russia, 2022, no.1, pp.128-130 (in Russian). DOI: 10.52375/20728689_2022_1_128.
11. Repin B. *Otsenka zrelosti sistemy upravleniya biznes-processami* [Assessment of business process management system maturity]. *Otkrytye sistemy. SUBD*, 2020, no.1, pp.23-25.
12. Trifonov P. V., Aleksanyan O. B. Application of modern business process management technologies in industry. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii*, 2020, no.4, pp.32-37 (in Russian).
13. Filippova O. A., Sabirov M. H., Matsapaev S. Assessing and analyzing the maturity of the enterprise business process management system. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*=Economy and Entrepreneurship, 2024, no.7(168), pp.914-919 (in Russian). DOI: 10.34925/EIP.2024.168.7.182.
14. Khovrin N. A. Integration of strategic planning and business planning of project activities. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*=Vestnik of Samara State University of Economics, 2023, no.12(230), pp.83-88 (in Russian). DOI: 10.46554/1993-0453-2023-12-230-83-88.
15. *1S:Smeta i Renga Professional. Komplekt reshenii dlya podgotovki smetnoi dokumentatsii na osnove TsIM* [1C:Smeta and Renga Professional. Solution set for the preparation of cost estimates based on CIM]. 1C. Available at: <https://solutions.1c.ru/catalog/resme/digital> (accessed 16.04.2025).
16. Becker J., Knackstedt R., Poeppelbuss J. Developing maturity models for IT management: A procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 2009, vol.1, pp.213-222. DOI: 10.1007/s12599-009-0044-5.
17. Dewi L., Wibowo A., Leander A. Business Process Maturity at Agricultural Commodities Company. In: *Communications in Computer and Information Science: International Conference on Soft Computing, Intelligence Systems, and Information Technology*. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2015, pp.505-513. DOI: 10.1007/978-3-662-46742-8_46.
18. Froger M., Bénaben F., Truptil S., Boissel-Dallier N. A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges. *International Journal of Information Management*, 2019, vol.49, pp.290-300. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.013.
19. Grofelnik I. Capability maturity model integration in medium sized manufacturing companies. *Logistics Systems in the Global Economy: Proceedings of the XI of International Scientific-Practical Conference*, 2021, no.11, pp.16-20.
20. Ouazzani-Chahidi A., Abdellatif L., Jimenez J., Berrah L. Maturity levels of management process for improving industrial performance. *Scientific African*, 2023, vol.21, article e01852. DOI: 10.1016/j.sciaf.2023.e01852.

21. Ongena G., Ravesteyn P. Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 2020, vol.26, no.1, pp.132-149. DOI: 10.1108/BPMJ-08-2018-0224.
22. Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J. Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 2012, vol.18, pp.328-346. DOI: 10.1108/14637151211225225.
23. Van Looy A., Backer M., Poels G. A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. *Enterprise Information Systems*, 2014, vol.8, no.2, pp.188-224. DOI: 10.1080/17517575.2012.688222.
24. Van Looy A., Backer M., Poels G., Snoeck M. Choosing the right business process maturity model. *Information & Management*, 2013, vol.50, no.7, pp.466-488. DOI: 10.1016/j.im.2013.06.002.
25. Van Looy A., Poels G., Snoeck M. Evaluating business process maturity models. *Journal of the Association for Information Systems*, 2017, vol.18, no.1, pp.461-486. DOI: 10.17705/1jais.00460.

About the authors

Marina V. Kurnikova, ORCID 0000-0002-9568-2774, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Regional Economy and Management Chair, Samara State University of Economics, Samara, Russia, mvkurnikova@gmail.com

Dmitry S. Egorov, ORCID 0009-0000-5840-6773, Postgraduate, Regional Economy and Management Chair, Samara State University of Economics, Samara, Russia, eds063@mail.ru

Received 18.04.2025, reviewed 28.04.2025, accepted 12.05.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-123-142

Регулирование договорных отношений в условиях омниканальности розничной торговли продовольственными товарами

А. И. Мелешкина¹, А. А. Моросанова^{1,2*}

¹Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, Москва, Россия

²Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

*aamorosanova@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема регулирования торговой деятельности в сфере продовольственных товаров в условиях развития омниканальности продаж и роста влияния маркетплейсов. Особое внимание уделяется анализу ограничений, установленных законом о торговле в отношении агентских договоров для торговых сетей, в контексте изменившихся рыночных условий. Исследование базируется на результатах социологического опроса, проведенного РОМИР в 2024 г. и включающего глубинные интервью с 18 экспертами – представителями компаний-поставщиков различного масштаба. На основе анализа полученных данных выявлены ключевые факторы, влияющие на выбор каналов продаж производителями продовольственных товаров и дана оценка результативности существующих форм контрактации. В статье обосновывается, что действующий запрет на использование агентских договоров торговыми сетями создает неравные условия регулирования по сравнению с маркетплейсами. Авторы приходят к выводу о необходимости корректировки законодательства с учетом изменившихся форм организации сбытовой деятельности в сфере продовольствия. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии понимания трансформации торговых практик в условиях цифровизации. Практическая ценность состоит в выработке рекомендаций по совершенствованию регулирования торговой деятельности с учетом современных тенденций развития торговли продовольственными товарами и интересов всех участников.

Ключевые слова: агентские договоры, торговые сети, маркетплейсы, омниканальность, продовольственная торговля, регулирование торговли, межканальная конкуренция

Для цитирования: Мелешкина А. И., Моросанова А. А. Регулирование договорных отношений в условиях омниканальности розничной торговли продовольственными товарами // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 3. С. 123–142. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-123-142

Regulation of Contractual Relations in the Context of Omnichannel Food Retail

A. Meleshkina¹, A. Morosanova^{1,2*}

¹Center for Research in Competition and Economic Regulation Studies RANEPА, Moscow, Russia

²Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

*aamorosanova@gmail.com

Abstract. The article examines the pressing issue of trade regulation in the food products sector amid the development of omnichannel sales and the growing influence of marketplaces. Special attention is paid to analyzing the restrictions established by trade law regarding agency agreements for retail chains in the context of changed market conditions. The research is based on the results of a sociological survey conducted by ROMIR in 2024, which included in-depth interviews with 18 experts – representatives of supplier companies of various scales. Based on the analysis of the obtained data, the authors identify key factors influencing the choice of sales channels by food producers and evaluate the effectiveness of existing forms of contracting. The article argues that the current ban on the use of agency agreements by retail chains creates unequal regulatory conditions compared to marketplaces. The authors conclude that there is a need to adjust legislation considering the changed forms of sales organization in the food sector. The theoretical significance of the research lies in developing an understanding of the transformation of trading practices in the context of digitalization. The practical value consists in developing recommendations for improving trade regulation, taking into account modern trends in food retail development and the interests of all participants.

Keywords: agency agreements, retail chains, marketplaces, omnichannel retail, food retail, trade regulation, cross-channel competition

For citation: Meleshkina A., Morosanova A. Regulation of Contractual Relations in the Context of Omnichannel Food Retail. *Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.3, pp.123-142 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-123-142

Введение

История регулирования торговой деятельности в сфере продовольственных товаров соотносится с динамикой развития методов организации торговли в целом и влиянием, которое имеют торговые сети, в частности. Основным нормативный правовой акт, устанавливающий требования к торговым практикам в РФ, – это Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (далее – Закон о торговле). В 2016 г. в данный закон были внесены по-

правки (Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 03.07.2016 № 273-ФЗ), которые являлись ответом на рост рыночной власти торговых сетей, позволявшей им манипулировать действиями поставщиков продовольственных товаров и заставлявшей поставщиков соглашаться на предлагаемые торговыми сетями условия. В число положений, введенных Кодексом № 273-ФЗ, вошел запрет

на агентские схемы для торговых сетей. Данный вопрос и является предметом обсуждения этого исследования.

На момент принятия поправок в Закон о торговле сфера розничной торговли продовольственными товарами характеризовалась превалярованием торговых сетей и слабой переговорной позицией поставщиков продукции, закупаемой торговыми сетями. В результате чего возник риск злоупотребления доминирующим положением торговых сетей в форме навязывания невыгодных для поставщиков условий контракта и включения в издержки поставщиков дополнительных статей расходов, в том числе расходов на агентские схемы продаж (когда торговая сеть действует как посредник, обязуясь выполнить условия сделки, чтобы получить вознаграждение за свои агентские услуги). Данное требование распространяется на всю группу лиц, в которую входит торговая сеть.

В ходе последнего десятилетия условия розничной торговли продовольственными товарами существенно изменились – увеличение доли онлайн-продаж и появление маркетплейсов повлияли на соотношение переговорной силы торговых сетей и поставщиков продукции. Торговые сети стали испытывать большее конкурентное давление, сдерживающее их от навязывания невыгодных условий поставщикам продукции. В противном случае поставщик предпочитает переключиться с торговой сети на маркетплейс.

Более того, выбор канала реализации товара предопределяется и предпочтениями потребителей. Как показало исследование, проведенное Институтом Человека РОМИР (далее – РОМИР) в 2024 г. [1], потребители активно комбинируют каналы покупок продовольственной продукции (онлайн/офлайн). Вместе с тем наблюдается дифференциация предпочтений потребителей в выборе каналов покупки продовольственных товаров в зависимости от типа продуктов (ско-

ропортящиеся и долгого хранения), а также доступности каналов покупки онлайн. Сектор онлайн-торговли продовольственными товарами в настоящее время растет быстрыми темпами – существенное ускорение его развития придала пандемия COVID-19 [2].

Таким образом, изменение состояния рынков розничной торговли и конкуренция каналов продаж снизили актуальность ограничений, установленных Кодексом № 273-ФЗ на деятельность торговых сетей. Однако возникла другая регуляторная проблема – разные требования к торговым сетям и маркетплейсам. Если торговые сети не могут использовать формат агентских соглашений во взаимодействии с поставщиками, то маркетплейсы такую возможность сохраняют. Такого рода неравномерность регулирования создает две основные проблемы:

- дискриминация объектов регулирования,
- невозможность организации гибридных схем торговли, где маркетплейс и торговая сеть входят в одну группу лиц.

В связи с описанными регуляторными проблемами данное исследование направлено на выявление ограничений, вызванных действующим режимом регулирования агентских договорных отношений в условиях развития гибридных форм онлайн- и офлайн-торговли.

Основная методология работы – анализ результатов социологического исследования «Барьеры в продажах продовольственных товаров в дистанционной торговле: Глубинные интервью с экспертами», проведенного РОМИР в 2024 г. [3]. Выборка исследования составила 18 экспертов. География исследования – Российская Федерация. Целевая группа – представители компаний или предприниматели (ИП), занимающиеся поставкой продовольственных товаров для торговли в дистанционном формате:

- представители компаний-поставщиков торговых сетей с диверсифицированными каналами продаж (как онлайн, так и офлайн);

- МСП и ИП, работающие онлайн на маркетплейсах с диверсифицированными каналами продаж (как онлайн, так и офлайн);
- дополнительно в качестве экспертов были привлечены представители крупного бизнеса, имеющие опыт работы с торговыми сетями.

Исследование имеет следующую структуру: на основе анализа имеющейся научной литературы (раздел «Литературный обзор») были выдвинуты исследовательские гипотезы относительно изменений торговых практик в сфере продовольственных товаров и необходимости корректировки подходов к их госрегулированию; в разделе «Оmnikanальность продаж» представлен анализ меняющейся среды торговли продовольственными товарами, объединяющей онлайн- и офлайн-форматы продаж (омниканальность); в разделе «Агентские договоры в сфере торговли продуктами питания» описаны ограничения и особенности использования агентских договоров в сфере торговли продуктами питания; в разделе «Дисбаланс регулирования торговой деятельности в сфере продовольственных товаров» обосновывается необходимость пересмотра положений Закона о торговле в части ограничений на агентские схемы реализации товара. В рамках статьи представлены цитаты респондентов, на основе которых проводится проверка исследовательских гипотез. Далее по тексту отнесение цитаты к респонденту с указанием статуса рецензента (крупный бизнес, МСП, ИП), региона и сферы деятельности представлено в скобках курсивом.

Литературный обзор

Оmnikanальность каналов продаж, то есть сочетание цифровых (маркетплейсы, интернет-магазины) и нецифровых, «физических» магазинов (гипер- и супер-

маркеты, «магазины у дома» и пр.), является относительно новым, но уже прочно обосновавшимся явлением в сфере торговли. Причины сочетания таких каналов и процесс выбора наиболее рентабельных форм является предметом исследования множества научных работ [4, 5], большинство из которых сосредоточены на исследовании потребительского выбора [6–8]. Выбор каналов продвижения и продажи товаров рассматривается также с точки зрения менеджмента [9–11], где решения принимает фирма в конкурентной среде, однако в таких работах, как правило, отсутствует анализ влияния регулирования на ограничения для поставщиков или ретейлеров. Авторы статей также подчеркивают необходимость анализа структуры каналов продаж в различных странах и социокультурных контурах, особенно с применением качественных методов исследования [4].

Трансформация традиционного формата торговли через розничные офлайн-магазины и торговые сети в оmnikanальные продажи, а также в полный переход на онлайн-форматы торговли могут вести к оптимизации издержек внутри контрактных взаимоотношений «поставщик – ретейлер», но при этом онлайн-продажи могут полностью поглотить традиционную розницу [12–14]. Cai [15] также подтверждает, что поставщики и ретейлеры выигрывают от внедрения онлайн-продаж в традиционный канал в силу увеличения охвата аудитории; при этом поставщик выиграет больше от гибридного формата продаж, получив более сильную переговорную позицию из-за возможности переключения между офлайн-ретейлером и маркетплейсом/онлайн-магазином. Однако преимущества онлайн-продаж по сравнению с традиционной торговлей зависят от ряда параметров, в частности от потенциального спроса на онлайн-канал, уровня запасов продуктов, качества обслуживания и частоты возврата продукции [16, 17].

Таким образом, с одной стороны, онлайн- и офлайн-каналы могут эффективно дополнять друг друга, а с другой – являются конкурирующими формами продаж.

Агентские договоры в контрактации между поставщиками и ретейлерами – обыденная практика в сфере торговли, однако они являются предметом обсуждения с точки зрения их регуляторного контроля. С появлением и активным ростом маркетплейсов агентские договоры рассматриваются как потенциальный инструмент для проявления их переговорной и рыночной власти, а также поднимается проблема отделения «чистых» агентских договоров (которые не касаются никаких аспектов цены) от смешанных (объектом которых могут выступать какие-то ценовые характеристики товара) [18]. Агентские схемы взаимодействия могут создавать положительные эффекты и для ретейлера, и для поставщика продукции, так как позволяют настроить сбалансированную политику продвижения товара посредством уже существующего бренда ретейлера [19]. При этом для нишевых товаров заключение агентского договора является возможностью увеличить клиентскую базу, минимизируя издержки продвижения [20], однако агентское вознаграждение, которое получает ретейлер, зависит от наличия субститутов у продаваемого товара: если товар имеет большое множество заменителей, ретейлер склонен уходить от агентской схемы, назначая высокую плату за свои услуги, и наоборот: если товар уникален, то вознаграждение назначается низкое, что стимулирует поставщика использовать агентскую схему.

Как подчеркивалось ранее, в России запрещено заключение посреднических договоров между поставщиками и торговыми сетями относительно реализации продовольственной продукции, при этом подобная норма не является общей практикой как в развитых, так и в развиваю-

щихся странах (согласно отчету Baker & McKenzie, ограничения агентских договоров для торговли продуктами питания встречаются только в России, их нет нигде среди 37 рассмотренных стран [21]). Связанная с этим проблема – наличие жесткого запрета на диверсификацию каналов продаж торговыми сетями (например, создание собственного маркетплейса) – не анализировалась прежде в научной литературе.

При этом проблема непрозрачности российского регулирования в сфере торговли на онлайн-площадках поднимается в исследованиях [22–24]. Отмечается наличие «серых зон», где отсутствует регламентация обязательств участников контракта между ретейлерами, маркетплейсами и поставщиками, что создает правовую неопределенность, сопровождающуюся рисками оппортунизма [25], и может вести к снижению эффективности продаж.

Имеющийся опыт зарубежных и отечественных исследований трансформации (а также взаимодействия) форматов реализации продовольственной продукции позволяет поставить вопрос о необходимости пересмотра принципов регулирования торговли в условиях, когда традиционный ретейл перерождается в омниканальные продажи. В качестве обоснований для такого вывода для дальнейшей проверки сформулирован ряд гипотез.

Гипотеза 1. Доля продаж через традиционную розницу и розничные сети снизилась для малых и средних производителей.

Гипотеза 2. Производители продовольственной продукции комбинируют различные каналы продаж (онлайн и офлайн) в зависимости от определенных факторов: типа продукции, региональных аспектов, различий в регулировании.

Гипотеза 3. Онлайн-каналы продаж (маркетплейсы, собственный сайт) более рентабельны, чем офлайн-каналы (торговые сети, «традиционная розница»).

Оmnиканальность продаж

Современные форматы розничной торговли продовольственными товарами характеризуются широким разнообразием как в офлайн-, так и в онлайн-секторе. Производители и поставщики продовольственной продукции комбинируют различные каналы продаж (онлайн и офлайн) в зависимости от широкого набора факторов (тип продукции, размер поставщика, географии поставок и отрасли). С развитием инструментов цифровой экономики онлайн-торговля приобретает всё новые формы и варианты взаимодействия между:

- поставщиками и ретейлерами;
- ретейлерами и покупателями;
- поставщиками и покупателями.

Если раньше торговые сети успешно наращивали свое присутствие в секторе офлайн-торговли, то теперь розничная торговля включает в себя не только локальные точки продаж («магазины у дома») и торговые сети, но и реализуется через онлайн-каналы: маркетплейсы, приложения торговых сетей, гибридные форматы продаж (сочетание маркетплейса и физической точки продажи).

Ключевым вопросом, рассматриваемым в рамках регулирования розничной торговли, является вопрос переговорной силы – эволюция Закона о торговле в явном виде следует за ростом рыночной власти (рыночной доли) торговых сетей и их возросшего давления на поставщиков продукции в рамках установления условий контрактов и закупочных цен. Введенные в 2016 г. поправки в Закон о торговле были призваны защитить поставщиков продукции от давления торговых сетей.

Хотя доля торговых сетей (в целом) как одного из каналов розничной торговли продовольственными товарами за годы после принятия поправок в Закон о торговле 2016 г. несколько выросла [26], давление на сети, ограничивающее их возможно-

сти по реализации преимуществ в переговорной силе, увеличилось [27] в том числе за счет усиления конкурентного давления со стороны иных каналов розничной торговли, в первую очередь онлайн-сегмента, где присутствуют собственные крупные игроки, по размерам сопоставимые даже с крупными торговыми сетями. Схожие выводы были получены и в Центре развития потребительского рынка ЭФ МГУ: *«Усилившаяся конкуренция традиционного ретейла с сегментом онлайн-торговли увеличила дисбаланс рыночных сил розничной торговли и поставщиков продуктов. Стремительно растущая доля игроков на онлайн-рынке интенсифицировала конкуренцию и стала одной из дополнительных причин, побуждающих офлайн-розницу сдерживать цены для поддержания своей конкурентоспособности»* [28].

Опрос поставщиков (РОМИР, 2024) [3] показал, что структура каналов продаж разнообразна и почти все поставщики имеют несколько каналов сбыта, в том числе онлайн: *«Это традиционный путь в развитии дистрибуции, должен быть во всех каналах и в том числе в E-commerce. Потому что, во-первых, это канал высокорастущий, высокопотенциальный на текущий момент и в будущем»* (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Ведущую роль играют маркетплейсы, особенно для МСП: *«Офлайн-точки точно уйдут. Им осталось лет 5. И больше все на онлайн-продажи, развиваться будем»* (МСП, Москва, сухофрукты).

Актуальными остаются и социальные сети, и собственные сайты. Однако продажа через эти каналы, как правило, сопряжена с наличием собственной розничной точки, с помощью которой осуществляется самовывоз заказа покупателями. Для крупного бизнеса торговля через федеральные сети остается основным каналом продаж, не теряющим позиций, однако локальные (региональные) торговые сети и «традиционная» торговля через дистрибьюторов

теряют долю в объемах поставок. Также поставщики признают, что продукты питания, по сравнению с непродовольственными товарами, «пришли в онлайн» с некоторым временным лагом, и главными событиями, подстегнувшими этот переход, были пандемия и локдаун в 2020 г. Однако почти все опрошенные признают важность и перспективность онлайн-продаж в продуктовом ретейле.

Респонденты выявили следующие **причины для многоканального подхода** к продажам:

1. Снижение рисков, диверсификация: *«Классика – не складывать яйца в одну корзину. Чем больше каналов сбыта, тем больше вариативности и независимости от одного из каналов. Безопасность бизнеса» (крупный бизнес, мясная продукция).*
 2. Широкая представленность продукции для потребителей, удобство покупки разными способами для различных категорий потребителей: *«Наша задача – покрыть все потребности наших клиентов. Мы работаем там, где потребитель может найти и купить наш продукт» (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).*
 3. Увеличение объемов продаж: *«Чтобы увеличивать источники, трафик. Чем больше трафик, тем больше прибыль» (ИП, Москва, каши).*
 4. Взаимозаменяемость каналов, оборот аудитории, потребители сами склонны комбинировать каналы покупок.
 5. Давление конкурентов: *«И они [конкуренты. – Прим. авт.] представлены везде, где можно. И у нас происходит постоянная конкуренция. Они представлены везде, и мы представлены везде» (ИП, Москва, кондитерские изделия).*
 6. Влияние пандемии. Локдаун 2020 г. ускорил переход к онлайн-продажам всех форм бизнеса – как крупных поставщиков, так и МСП. Выиграли те поставщики, которые заранее перешли на маркетплейсы.
7. Угроза закрытия соцсетей: *«...возможно, огромный трафик будет потерян, потому что соцсетей не будет. Настал вопрос – где продавать, если не в Инстаграме¹. И вспомнили про маркетплейсы. До этого ни разу не было даже попыток выйти туда» (ИП, Москва, кондитерские изделия).*

Поставщики подчеркивают взаимосвязь различных каналов между собой. Это выражается прежде всего в ценовой политике – один и тот же товар от одного поставщика конкурирует сам с собой на различных каналах. Поставщики имеют возможность выставить на маркетплейсах цену более низкую, чем в офлайн-рознице (из-за сниженных логистических затрат), но не делают этого, чтобы не мешать продажам через другие свои каналы: *«Да, искусственно завысить цену для маркетплейсов, чтобы это было дороже, чем торговая сеть, которая делает, чтобы им было выгодно. Либо дороже, либо так же» (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).*

В связи с этим поставщики выражают желание диверсифицировать товар, поставлять разные товарные категории через разные каналы, но не имеют такой возможности: *«Как любому производителю хотелось бы развести в федеральных сетях, какой-то один ассортимент продавать, а во всех остальных каналах другой ассортимент, чтобы не пересекалось» (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).*

Гипотеза 1. Доля продаж через традиционную розницу и розничные сети снизилась для малых и средних производителей.

Снижение доли продаж через традиционную розницу («магазины у дома», рынки,

¹ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

ларьки и пр.), а также снижение роли дистрибьюторов признают большинство респондентов, представителей как малого, так и крупного бизнеса. При этом респонденты подчеркивают, что на уменьшение доли дистрибьюторских каналов повлияла прежде всего электронная коммерция: *«У нас растут более маркетплейсы. Сети сохраняют свою долю. Дистрибуция постепенно вытесняется» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои)*. Однако крупный бизнес и МСП, которые имеют опыт взаимодействия с торговыми сетями, утверждают, что за последние несколько лет доля продаж через федеральные торговые сети возросла, а через региональные и локальные торговые сети – снизилась: *«С 20 года E-commerce растет. Дистрибьюторский канал снижается. Федеральные сети остаются примерно одинаково, 75–80%. Дистрибуторы раньше больше занимали. Сейчас меньше. Потому что E-commerce отъедает у них» (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция)*.

Тем не менее некоторые респонденты подчеркивают особенности рынка продовольственных товаров: утверждают, что на данный момент потребители больше ориентированы на покупки в «живых» магазинах: *«В офлайне еды можно больше продать, чем в онлайн» (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара)*.

Гипотеза подтверждается, поскольку доля традиционной розницы и дистрибьюторских каналов у МСП действительно снизилась. Однако стоит отметить, что продажи через федеральные торговые сети возросли от общего объема продаж у некоторых крупных поставщиков.

Гипотеза 2. Производители продовольственной продукции комбинируют различные каналы продаж (онлайн и офлайн) в зависимости от определенных факторов – типа продукции, региональных аспектов, различий в регулировании.

Определенно для поставщиков огромное значение в выборе каналов поставки имеет **срок годности продуктов, наличие специальных условий хранения и перевозки** (то есть является ли продукт скоропортящимся или нет). Поэтому для скоропортящихся продуктов предпочтение отдается тем каналам, которые могут обеспечить такие условия: торговые сети, продажи через собственные торговые точки, дистрибьюторские каналы. Большинство респондентов – особенно представителей МСП и ИП – торгуют через маркетплейсы нескоропортящейся продукцией (иногда в сочетании с непродовольственными товарами): *«Вот эта вся онлайн-торговля, это а-ля OZON, Wildberries, но там еду не продашь, потому что ты должен на РЦ, сроки не выдерживают, сроки короткие. Плюс термические режимы на этих каналах не предусмотрены. Ни доставки, ни хранения. А всё остальное это только через маркетплейсы, которые доставки делают сами» (крупный бизнес, мясная продукция)*.

Для выбора канала поставок определяющими являются и **географические факторы**, которые можно разделить на следующие составляющие:

1. Маркетплейсы дают возможность МСП и ИП расширить территорию продаж с меньшими издержками: *«Плюс работы с маркетплейсами – маркетплейсы есть в каждой деревне уже почти... И плюс – это еще выход в страны СНГ. В Армении мы никогда не были представлены, а Вайлдберриз эту возможность дает» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои)*.
2. Географию поставок расширяют торговые сети, но это характерно, скорее, для крупного бизнеса и для некоторых МСП, способных в них зайти: *«У нас торговые сети и маркетплейсы – максимальная доступность для потребителя и максимальная представленность*

федеральная» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).

3. Не все поставщики готовы поставлять в отдаленные регионы из-за высоких логистических затрат (даже через маркетплейсы): «Мы заинтересованы, чтобы наши товары в основном продавались в Ленинградской области, в Санкт-Петербурге. Потому что логистика будет дешевле за счет этого» (ИП, Лен-область, чипсы из фруктов).
4. Срок годности и условия хранения продуктов сказываются не только на выборе канала продаж, но и на географии поставок. Продавцы, для которых важно качество товара (например, отсутствие консервантов), ориентируются на каналы локальных продаж: «Чтобы не добавлять консерванты, это мы должны близко доставлять» (ИП, Алтай, топленые жиры).
5. Поставщики ориентируются на крупные города, покупатели в которых уже имеют «культуру потребления» онлайн, в том числе и продовольственных товаров; в некоторых регионах и маленьких населенных пунктах продовольственные товары не принято покупать онлайн: «В совсем небольшие города, какие-то деревни, села – туда не заказывают практически» (ИП, Москва, кондитерские изделия).
6. Региональные предпочтения. Специфика потребления в разных регионах отличается, поставщики, используя инструменты анализа онлайн-продаж, могут относительно оперативно корректировать объемы/структуру поставок: «Есть регионы, которые берут определенные товары» (Москва, сухофрукты).

Респонденты также выявили следующие **дополнительные факторы** и особенности различных каналов продаж, лежащие в основе мультиканального подхода:

1. Массовость продукта / уникальность продукта. В торговых сетях хорошо

продаются продукты первой необходимости, массового потребления («В массовых продуктах не сможет никакая розница противостоять федеральным сетям» (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция)), но с уникальными товарами необходимо взаимодействие с потребителем, информационная поддержка, с которыми лучше справляются социальные сети, сайты и маркетплейсы. Поставщики подчеркивают, что на маркетплейсах высокая доля продаж либо дешевых, либо уникальных продуктов: «По большей части в маркетплейсах люди хотят найти что-то либо уникальное, что не могут найти в ретейле... либо дешевое» (МСП, Москва, кофе).

2. **Премиальность продукта.** В отличие от предыдущего пункта, главными факторами являются высокая цена такого товара и его ограниченный объем, что не подходит для представления в торговых сетях: «ВкусВилл тоже всегда требует объемы, это огромная сеть. Ашан тоже большой. С "Пятерочкой" или "Дикси", наверное, не получилось бы, у них другой формат, они как эконом-магазины. А наш какао и шоколад позиционируются как премиальный, он дорогой, это обусловлено многими факторами» (МСП, Брянск, какао и шоколад).
3. **Влияние регулирования торговой деятельности.** Введение программы «Честный знак» ограничило возможности торговли некоторыми продуктами на маркетплейсах для МСП.
4. **Необходимость напрямую взаимодействовать с конечным потребителем** для обратной связи и аналитики. Такую возможность дают собственные точки продаж и маркетплейсы.
5. **Временные факторы.** На комбинирование каналов в разной пропорции влияет сезонность, праздники, распродажи.

Важным общим моментом в ответах респондентов является то, что **способы продаж внутри онлайн-каналов тоже могут отличаться по характеристикам**. Качество и стоимость услуг у разных маркетплейсов отличается, что влияет на выбор определенных площадок поставщиками. Также наличие скоропортящейся продукции влияет на выбор схемы взаимодействия с маркетплейсами. Для некоторых поставщиков качество и свежесть даже скоропортящихся товаров имеют принципиальное значение, поэтому при торговле онлайн они выбирают продажи через собственный сайт, а на маркетплейсах – схему FBS. Респонденты выражают заинтересованность в инструментах, которые предоставляют маркетплейсы по доставке свежих продуктов (например, Ozon Fresh). Важно подчеркнуть, что с точки зрения отношений с поставщиками здесь применяется не агентская схема, а договор поставки (сопоставимый по характеристикам с договорами с торговыми сетями).

Наличие отличий внутри одного канала поставки характерно и в **офлайн-продажах**. Не только разные торговые сети имеют различные условия для поставщиков, но и внутри одной сети подходы могут отличаться в зависимости от типа продукции и региона: «В хард-дискаунтерах больше вареной дешевой колбасы продается. В федеральных сетях – больше сырокопченой дорогой и так далее» (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).

Гипотеза 3. Онлайн-каналы продаж (маркетплейсы, собственный сайт) более рентабельны, чем офлайн-каналы (торговые сети, «традиционная» розница).

Разница в маржинальности прежде всего обусловлена различной структурой каналов продаж – МСП и ИП работают в первую очередь с маркетплейсами, которые могут давать высокую маржинальность за счет того, что снижают логистические

затраты и, по сути, помогают работать с покупателями напрямую, без посредников (при этом сама платформа не воспринимается поставщиками как посредник): «По маржинальности, наверное, маркетплейс выигрывает, то есть там можно диапазон выбрать побольше маржи, потому что, что касается продуктов, там в любом случае наценка она не такая большая и это как бы обусловленная себестоимость у самих продуктов. Но всё равно от 30 до 100 процентов может быть» (ИП, Ленобласть, чипсы из фруктов).

Однако малый бизнес подчеркивает, что при высокой рентабельности у маркетплейсов могут быть **небольшие объемы продаж**: «Я не удовлетворена продажами на Ozon. Это рентабельно, это выгодно. Прибыль там есть, в убыток никто не работает, но я думала, что это будет гораздо больше и масштабнее объем продаж» (МСП, Брянск, какао и шоколад).

Однако ответы респондентов по динамике и объему маржи различаются. Можно сделать вывод, что рентабельность прежде всего зависит **от типа продукции**, и для скоропортящихся продуктов маржинальность всегда меньше, чем для продуктов долгого хранения (и тем более непродовольственных товаров): «Есть позиции, которые можно продавать только на маркетплейсе исходя из маржи. Допустим, арахисовая паста. У нас, как бы, она только на маркетплейсе по рентабельности» (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).

Также маржинальность зависит от того, **производит ли поставщик продукцию** или занимается только поставками (перекупает): «Из-за того, что есть свое производство, цена низкая. А есть люди, которые только покупают и продают, им намного сложнее. Там маржа вообще маленькая» (Москва, сухофрукты).

Для некоторых микропредприятий тяжело выйти сразу на положительную прибыль,

легко можно уйти в минус из-за штрафов, логистики и иных трат.

Все респонденты, имеющие отношения с торговыми сетями, признают, что рентабельность в них ниже, чем при продаже в интернете или на сайте. Однако торговые сети (особенно федерального уровня) дают большие объемы продаж, поэтому они более выгодны (обеспечивают большую валовую доходность) для крупного бизнеса, а также быстрый оборот продукции, что важно для скоропортящихся продуктов. При этом, так же как и в случаях с маркетплейсами, рентабельность сильно зависит от типа продукции: *«Если удельно смотреть затраты, то дистрибьюторский канал и канал E-commerce гораздо выше заработок, чем на федеральных сетях. Если смотреть на валовую доходность, то безусловно ни дистрибуторы, ни E-commerce на данный момент не способны перекрыть или быть в сопоставимых количествах с федеральными сетями» (крупный бизнес, Московская область, мясная продукция).*

Поставщики, с одной стороны, заявляют, что продажа через маркетплейсы «спонсирует» другие каналы продаж: *«Мы зарабатываем на маркетплейсе и инвестируем в традиционную розницу через дистрибуторов и в сетевую розницу через сети» (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).* С другой стороны, подмечают, что высокая маржинальность маркетплейсов может «блокировать» другие каналы продаж – поставщикам попросту невыгодно диверсифицировать каналы: *«Маржинальность некоторых продуктов [на маркетплейсе. – Прим. авт.], она не позволяет их продавать на традиционной рознице» (МСП, Владикавказ, кондитерские изделия без сахара).*

Гипотеза подтверждается: онлайн-каналы могут обеспечивать более высокую маржинальность (особенно для скоропортящихся товаров), однако их преимущество может нивелироваться меньшими объемами

продаж по сравнению с офлайн-каналами, а также итоговая рентабельность сильно варьируется в зависимости от типа продукции, наличия собственного производства и масштаба бизнеса.

Агентские договоры в сфере торговли продуктами питания

Согласно ст. 13. п. 5 Закона о торговле торговым сетям и поставщикам продукции запрещено заключать между собой договор комиссии, договор поручения, агентский договор или смешанный договор. Данные типы договорных отношений реализуются без перехода прав собственности на продукцию поставщика к торговой сети, таким образом, у поставщиков возникает большая зона риска, в случае если торговая сеть не берет на себя обязательства по исполнению условий договора – например, порча продукта по истечении срока годности товара, издержки хранения и логистики. Кроме того, торговая сеть может завышать контрактную стоимость посреднических услуг.

В отличие от торговых сетей, маркетплейсы не имеют ограничений в видах заключаемых договоров, в том числе и на рынках продуктов питания. Однако агентские договоры на маркетплейсах имеют ряд недостатков с точки зрения поставщиков. На основе проведенного исследования РОМИР (2024) подтверждается гипотеза о том, что поставщики соглашаются на невыгодные условия, устанавливаемые маркетплейсами в одностороннем порядке. Опрошенные поставщики выделили ряд недостатков, снижающих эффективность работы:

1. Односторонние изменения условий договора. Маркетплейсы могут изменять условия сотрудничества без предварительного согласия продавца. Это может привести к неожиданным изменениям в правилах, что затрудняет планирование бизнеса и может вызвать финансовые потери. Данная проблема лежит

в области так называемых мезоинститутов [29] – норм и правил, которые устанавливают экосистемы и крупные цифровые платформы, находящиеся между микроуровнем (контрактами) и макроуровнем (институциональной средой: законами и общими правовыми нормами): «*Что касается того же маркетплейса, это по некоторым вопросам вообще государство в государстве*» (МСП, Колпино, широкий спектр товаров). Именно возможность установления «своих правил» для платформ является причиной изменений и предметом активных обсуждений в рамках антимонопольного законодательства. Суды могут принять решение о незаконности подобных изменений [30], но лишь в порядке конкретного дела.

2. Строгие требования к продавцам и сложность входа на маркетплейс. Продавцы обязаны соблюдать множество требований, касающихся качества товаров, упаковки и документации. Несоблюдение этих правил может привести к штрафам, блокировке аккаунта или даже к расторжению договора: «*Сложность захода и сложность разобраться в том, как это работает. И не просто, как это работает в общем, а как это работает именно в твоём сегменте*» (ИП, Москва, кондитерские изделия).
3. Высокие комиссии и частота их изменений. Сами по себе комиссии различаются по группам товаров и включают в себя множество аспектов: комиссия на размещение продукта (продажу товаров), комиссия за логистические услуги и отдельно – комиссия на различные виды продвижения. Система расчетов полной стоимости услуг маркетплейса сложна, услуги зависят от множества факторов, типа продукции, дальности склада и его загруженности: «*Если ты прям не сидишь в этом не разбираешься или если у тебя нет человека, кото-*

рый в этом разбирается, очень легко уйти в минус и разочароваться в маркетплейсах, потому что будет ощущение, что они забирают все твои деньги на комиссию» (ИП, Москва, кондитерские изделия).

4. Правила рекламных акций: зачастую от них невозможно отказаться, даже если акция невыгодна для поставщика; условия участия не являются прозрачными; сама по себе рекламная деятельность на маркетплейсе в некоторых категориях товара может быть дорогостоящей: «*У нас опыт положительный [от участия в акциях. – Прим. авт.], но не настолько масштабный, как я ожидала. Если бы это были большие объемы и стабильные постоянные продажи, тогда, несомненно, стоило бы. На нашем объеме и не сильно интенсивных продажах это может оказаться в минусе. Я не высчитывала, потому что там очень много скрытых комиссий, надо вникать...*» (МСП, Брянск, какао и шоколад).
5. Сложность работы со складами: загруженность, увеличение стоимости приема товара, удаленность пунктов приема, а также не все склады могут принимать продовольственные товары: «*Поскольку у нас продукты, мы ограничены в складах, потому что вот конкретно на Wildberries далеко не все склады берут именно продукты*» (МСП, Колпино, широкий спектр товаров).
6. Дополнительные затраты, связанные с механизмом поисковой выдачи на платформе: если не соблюдать правила площадки (например, по остаткам на складе и по покрытию регионов), то карточка товара опускается в своих позициях. Это приводит к условиям, ухудшающим положение как поставщика (дополнительные логистические затраты), так и покупателя (увеличение цены): «*Если я понимаю, что остатка мало, <...> это очень плохо,*

потому что моя карточка сразу упала вниз. Если мало, то я, естественно, рекламу снижаю, иногда даже цену повышаю специально, чтобы какой-то процент людей отсеять» (ИП, Ленобласть, чипсы из фруктов).

7. Проблемы с утерей, возвратами и утилизацией товаров. Нередко возникают ситуации, когда маркетплейсы неправомерно принимают товары на возврат или утилизируют их без согласия продавца. Это может привести к убыткам и юридическим спорам.
8. «Покупательский экстремизм». Некоторые покупатели могут злоупотреблять правами, например, возвращая качественные товары или требуя компенсации за несуществующие проблемы. Маркетплейсы практически не страхуют от подобных случаев (но стараются пресекать подобное поведение), риски лежат на стороне поставщика.
9. Сложности в разрешении споров. При возникновении конфликтов с маркетплейсом продавцам часто приходится обращаться в суд, так как досудебные претензии могут игнорироваться. Это увеличивает временные и финансовые затраты, однако суды зачастую удовлетворяют претензии поставщиков.

Несмотря на все сложности, которые могут возникнуть у поставщиков на маркетплейсе, именно продажи на платформах являются основным каналом продаж в интернете. Поставщики взвешивают потенциальные выгоды и издержки, выбирая различные каналы продаж, и маркетплейсы являются очень привлекательными с точки зрения продвижения, охвата, удобства в сопровождении торговли (логистики и хранения), особенно для начинающих компаний, ИП и МСП.

Заинтересованность и даже необходимость комбинирования различных схем контрактации подтверждены в результате опроса поставщиков, проведенном РОМИР

(2024). Представители МСП чаще отмечают удобство и выгоду работы по агентской схеме – например, в части логистики: *«В сетях там будет жесткий контракт, жесткие требования сразу. А здесь, если это будет выстроено по аналогии с маркетплейсом, это, скорее всего, и будет также. Если у тебя нет возможности поставить товар, ты просто его обнуляешь, пополняешь запасы и потом продолжаешь. Это проще» (ИП, Москва, кондитерские изделия).* Это дает основания для распространения выводов о потенциальной готовности поставщиков осуществлять взаимодействие с торговыми сетями по аналогичной схеме, что, в свою очередь, является аргументом в пользу отмены запрета на агентские договоры у маркетплейсов, входящих в одну группу лиц с торговыми сетями, в части продовольствия в рамках Закона о торговле.

Поставщики при работе с маркетплейсами учитывают следующие **положительные факторы, которые невозможно получить при работе с торговыми сетями:**

1. Относительно легкая схема входа (на контрасте со входом в торговые сети).
2. Оптимизация схемы и издержек логистики – переход на сторону партнера (нет необходимости в значительных складских помещениях поставщика).
3. Быстрота реагирования на изменения спроса, рыночных условий, ассортимента и возможность контроля: *«Я могу всё это контролировать! Регулируют это уже аналитики, маркетинг и так далее. Я, по крайней мере, это контролирую. В ретейле я это не контролирую» (МСП, Москва, кофе).*
4. Прямая коммуникация с покупателями: *«Плюсы – мы имеем прямую коммуникацию с клиентами, нас никто не ограничивает в количестве товаров, которые мы туда выкладываем. Прямая коммуникация очень ускоряет процесс анализа данных» (ИП, Москва, кондитерские изделия).*

5. Возможность следить за действиями конкурентов (в том числе через сторонние сервисы) и регулировать свою ценовую политику.
6. Удобство сервисов как для покупателя, так и для поставщика (в том числе возможность работать удаленно): *«Мы вообще убрали наш онлайн-магазин, потому что функционал, который предоставляет маркетплейс, намного удобнее и для продавца, и для покупателя» (МСП, Томск, растительные продукты на основе сои).*
7. Относительная простота и дешевизна рекламных акций.
8. Удобство сопутствующих сервисов: эквайринга, налоговой и бухгалтерской отчетности: *«Что касается финансовой и бухгалтерской составляющей, акты сверки они присылают каждые три месяца, я могу скачать отчеты о продажах, причем с разных углов аналитику могу видеть. Это у них очень хорошо поставлено, на высоком уровне» (МСП, Брянск, какао и шоколад).*
9. Компенсация рисков маркетплейсами: *«Когда они подняли видео, они извинились и все деньги реально вернули. Нам это очень понравилось. С учетом большого ретейла: пока грузовик куда-то доехал, что-то распространил, что-то там он потерял. Мы на потерях только уйдем в минусе, пока мы этого не отыграем» (МСП, Москва, кофе).*

При этом, наряду с готовностью рассмотреть возможность работы с торговыми сетями по агентской схеме, среди поставщиков распространено мнение о высоком уровне неопределенности относительно комфорта/экономической обоснованности такого рода практики: *«По крайней мере было бы интересно попробовать, как это будет выглядеть, потому что пока на данный момент **не очень понятно**, как это будет реализовано» (ИП, Москва, кондитерские изделия).*

Действующий запрет для торговых сетей на использование агентских договоров создает явный дисбаланс регулирования, поскольку маркетплейсы, несмотря на имеющиеся недостатки в их работе (односторонние изменения условий, высокие комиссии, сложности с логистикой), предоставляют поставщикам множество преимуществ (легкий вход, прямая коммуникация с покупателями, гибкость в управлении ассортиментом), что делает целесообразным рассмотрение вопроса об изменении регулирования в сфере торговли продовольственными товарами.

Дисбаланс регулирования торговой деятельности в сфере продовольственных товаров

Навязывание невыгодных условий может происходить при любых формах контрактации, но причинами этого являются злоупотребление доминирующим положением и/или экономическая зависимость контрагентов. Однако само по себе ограничение одних участников рынка (торговые сети) в возможности предоставления меню контрактов и широкого спектра взаимодействия с поставщиками других участников (маркетплейсов) приводит к искажающим эффектам. Закрепление де-юре за торговыми сетями статуса стороны, обладающей рыночной и переговорной властью, не отражает сегодняшнюю действительность. Более того, правовая неопределенность в отношении торговли онлайн заставляет участников рынка, формально не подпадающих под действие Закона о торговле (например, интернет-магазины, имеющие дарксторы), самостоятельно соблюдать все нормы во избежание потенциальных регуляторных рисков.

Интернет-платформам доступен широкий спектр выбора модели контрактации с поставщиками. При этом некоторые из них – Wildberries и Ozon [31] – выступают как доминирующие игроки в своей области.

Наличие рыночной власти в случае маркетплейсов определяется не только исходя из их выручки (за услуги платформы) или объемов реализованных через них товаров, но и специфическими барьерами, свойственными платформам – косвенными сетевыми внешними эффектами (КСВЭ) [32]. КСВЭ возникают из-за наличия двух сторон – поставщиков и покупателей и, с одной стороны, могут выступать в качестве сложно преодолимого барьера для входа на рынок новых компаний (проблема «курицы или яйца» – для привлечения потребителей требуется широкий спектр поставщиков, и наоборот), а с другой – помогать крупным платформам удерживать свое положение. С этой точки зрения выход маркетплейсов, поднявшихся на «непищевых» товарных рынках, на рынки продуктов питания был незатруднителен за счет КСВЭ: потребители уже имели опыт покупок на платформе и готовы покупать также продукты питания.

На маркетплейсах продаются и продукты питания долгого хранения, при этом задействована их стандартная схема заключения договоров – агентский договор. Но в торговле скоропортящимися продуктами питания онлайн ситуация иная: между поставщиками и ретейлом – маркетплейсами (Ozon Fresh) или интернет-магазинами/платформами (Яндекс.Лавка) – заключаются договоры поставки¹, как и в торговых сетях. Выбор договора поставки обусловлен необходимостью обеспечения правовой определенности (деятельность маркетплейсов не урегулирована, но активно обсуждается введение норм – «законов о маркетплейсах»), большего контроля за качеством со стороны маркетплейса и оптимизации бизнес-процессов между поставщиками и онлайн-ретейлером. Если мар-

кетплейс выбирает стратегию, предполагающую наличие свежих (скоропортящихся) продуктов на платформе, во избежание дополнительных рисков он переходит с агентской системы контрактации на договоры поставок. При этом для потребителей появляются новые дополнительные бонусы – быстрая доставка, возможные дополнительные акции и скидки от самого маркетплейса. Маркетплейс может распространить действие договора поставки на иные категории FMCG – продукты долгого хранения, косметические товары, бытовую химию и пр. – для привлечения потребителей и увеличения объема корзины заказа. Таким образом, например, на маркетплейсе Ozon можно найти продукты питания «долгого хранения» как в категории Ozon Fresh (выкупаемые у поставщиков), так и у сторонних селлеров (продукция не выкупается платформой).

Иная ситуация обстоит с маркетплейсом «Магнит Маркет» (бывший KazanExpress). В 2023 г. «Магнит» выкупил маркетплейс KazanExpress у структуры «AliExpress Россия», сделку об экономической концентрации одобрила ФАС России [33]. Однако поскольку «Магниту» принадлежит несколько торговых сетей, не вся деятельность компании с продуктами питания подпадает под нормы Закона о торговле. На данный момент на маркетплейсе «Магнит Маркет» представлены продукты питания², но только долгого хранения (скоропортящихся продовольственных продуктов на платформе нет), при этом в качестве продавца выступает только сам маркетплейс – «ООО Магнит Маркет». Невозможность работы через агентскую модель создает дополнительное препятствие для появления новых участников на рынке маркетплейсов.

Для поставщиков, которые хотят торговать онлайн продуктами питания долгого хранения на «чистых» маркетплейсах (т.е. не подпадающих под Закон о торговле), есть

¹ В качестве примера можно привести договор с Ozon Fresh: Договор коммерческой поставки Ozon Fresh – стандартные условия // Ozon. URL: <https://docs.ozon.ru/legal/partners/express/terms-conditions> (дата обращения: 01.07.2025).

² Магнит Маркет. URL: <https://mm.ru/category/produkty-pitaniya-1821> (дата обращения: 01.07.2025).

возможность выбрать удобный для них способ контрактации – агентский или договор поставки, а на маркетплейсах, принадлежащим торговым сетям, – нет. Возможность поставщиков комбинировать договоры поставок и посреднические договоры могла бы позволить им снизить логистические затраты.

Заключение

Современный продовольственный ритейл характеризуется омниканальностью – производители и поставщики активно комбинируют различные каналы продаж, выбор которых зависит от множества факторов: тип продукции (скоропортящаяся/длительного хранения), географические особенности, масштаб бизнеса, ценовой сегмент товара.

Произошло существенное перераспределение долей каналов продаж: снизилась роль традиционной розницы и дистрибьюторов, при этом выросла доля федеральных торговых сетей и маркетплейсов. Маркетплейсы стали основным онлайн-каналом продаж и продвижения продукции для малого бизнеса.

Проведенный анализ рисков и ограничений, создаваемых действующим регулированием торговой деятельности, свидетельствует о необходимости корректировки Закона о торговле в части требований к торговым сетям и маркетплейсам. В частности,

в рассмотрении регуляторов должны войти изменившиеся формы организации сбытовой деятельности в сфере продовольствия. Так, ограничения на реализацию агентских схем, распространяющиеся на торговые сети (и группу лиц, в которую они входят), влекут за собой негативные последствия с точки зрения отклонения уровня издержек поставщиков и потребителей от общественно оптимального. То есть гибридные схемы продаж (сочетание онлайн- и офлайн-каналов) могут быть оптимизированы в условиях рационального регулирования разных форм контрактации между поставщиками продукции и торговыми сетями, поставщиками и маркетплейсами, торговыми сетями и маркетплейсами.

При очевидном росте конкурентного давления на торговые сети со стороны маркетплейсов задача защиты интересов поставщиков, реализованная в рамках Закона о торговле (№ 381-ФЗ) и поправок к нему (Кодекс № 273-ФЗ), теряют свою актуальность, устанавливая разные режимы регулирования для маркетплейсов и торговых сетей. Такого рода искажение в регулировании рынков может создавать преимущества для одних участников рынка и дополнительные издержки – для других. В связи с этим требуется балансировка регуляторных требований, предъявляемых к торговым сетям и маркетплейсам.

Список литературы

1. Результаты социологического исследования «Барьеры в продажах продовольственных товаров в дистанционной торговле: опрос потребителей». – М.: ПОМИР, 2024. – 26 с.
2. Маркетинговое исследование Рынок eGrocery: продажи на маркетплейсах [Электронный ресурс] // Data Insight. 14.02.2024. URL: https://datainsight.ru/DI_Vinogradova_Prodexpo_2024 (дата обращения: 18.02.2025).
3. Результаты социологического исследования «Барьеры в продажах продовольственных товаров в дистанционной торговле: глубинные интервью с экспертами». – М.: ПОМИР, 2024. – 33 с.
4. *Asmare A., Zewdie S.* Omnichannel Retailing Strategy: A Systematic Review // *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2022. Vol. 32. No. 1. P. 59–79. DOI: 10.1080/09593969.2021.2024447.
5. *Beck N., Rygl D.* Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2015. Vol. 27. P. 170–178. DOI: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001.

6. Cortiñas M., Chocarro R., Elorz M. Omni-channel Users and Omni-channel Customers: A Segmentation Analysis Using Distribution Services // Spanish Journal of Marketing – ESIC. 2019. Vol. 23. No. 3. P. 415–436. DOI: 10.1108/SJME-06-2019-0031.
7. Gao W., Li W., Fan H., Jia X. How Customer Experience Incongruence Affects Omnichannel Customer Retention: The Moderating Role of Channel Characteristics // Journal of Retailing and Consumer Services. 2021. Vol. 60. Article 102487. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102487.
8. Никишкин В.В., Самарина Т.Н. Современные тренды развития розничной торговли продуктами питания // Практический маркетинг. 2021. № 11 (297). С. 10–18. DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-10-18.
9. Cai Ya-Jun, Lo C.K. Y. Omni-channel Management in the New Retailing Era: A Systematic Review and Future Research Agenda // International Journal of Production Economics. 2020. Vol. 229. Article 107729. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107729.
10. Cao L., Li Li. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth // Journal of Retailing. 2015. Vol. 91. No. 2. P. 198–216. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.005.
11. Полевой А.А. Интернет-торговля как конкурентная стратегия российских розничных сетей // Современная конкуренция. 2013. №3 (39). С. 106–112.
12. Liu B., Guo X., Yu Y., Tian L. Manufacturer's Contract Choice Facing Competing Downstream Online Retail Platforms // International Journal of Production Research. 2020. Vol. 59. No. 10. P. 3017–3041. DOI: 10.1080/00207543.2020.1744767.
13. Xia Y., Zhang P. G. The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation // Decision Sciences Journal. 2010. Vol. 41. No. 3. P. 517–546. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2010.00279.x.
14. Стеклова Т.Н., Стеклов А.Н., Лещева М.Г., Хоружий В.И. Анализ факторов онлайн-продаж продуктов питания как способ развития бизнеса // Бухучет в сельском хозяйстве. 2023. № 12. С. 779–785. DOI: 10.33920/sel-11-2312-06.
15. Cai G. Channel Selection and Coordination in Dual-Channel Supply Chains // Journal of Retailing. 2010. Vol. 86. P. 22–36. DOI: 10.1016/j.jretai.2009.11.002.
16. Zhang L., Wang J. Coordination of the Traditional and the Online Channels for a Short-Life-Cycle Product // European Journal of Operational Research. 2017. Vol. 258. No. 2. P. 639–651. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.09.020.
17. Chen Y.-C., Fang S.-C., Wen Ue-P. Pricing Policies for Substitutable Products in a Supply Chain with Internet and Traditional Channels // European Journal of Operational Research. 2013. Vol. 224. No. 3. P. 542–551. DOI: 10.1016/j.ejor.2012.09.003.
18. Zhang A.H. Toward an Economic Approach to Agency Agreements // Journal of Competition Law & Economics. 2013. Vol. 9. No. 3. P. 553–591. DOI: 10.2139/ssrn.2179673.
19. Shen Q., He Bo, Qing Q. Interplays between Manufacturer Advertising and Retailer Store Brand Introduction: Agency vs. Wholesale Contracts // Journal of Retailing and Consumer Services. 2022. Vol. 64. Article 102801. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102801.
20. Zenny Y. Strategic contracting and hybrid use of agency and wholesale contracts in e-commerce platforms // European Journal of Operational Research. 2020. Vol. 281. No. 1. P. 231–239. DOI: 10.1016/j.ejor.2019.08.026.
21. International Agency and Distribution Handbook. EMEA [Электронный ресурс] // Baker & McKenzie. URL: https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2018/04/bk_international-agency-distribution_apr18.pdf (дата обращения: 18.02.2025).
22. Ланин А.Н. Проблема правового регулирования сделок в сетевом маркетинге // Образование и право. 2017. № 4. С. 20–23.
23. Чеглов В.П., Столярова А.Н., Ткач А.Н. О стандартизации подходов к регулированию торговли в условиях цифровизации экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 3. С. 35–49. DOI: 10.33983/2075-1826-2021-3-35-49.
24. Абросимова Е.А. К вопросу о договорной ответственности маркетплейсов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2024. Т. 8. № 2 (30). С. 231–240. DOI: 10.21603/2542-1840-2024-8-2-231-240.

25. *Шаститко А. Е.* Достоверность обязательств в контрактных отношениях: где пределы возможного? // *Управленец*. 2022. Т. 13. №2. С. 20–33. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-2.
26. 125 тысяч торговых объектов попали в обновленную базу INFOLine «ТОП-200 крупнейших торговых сетей FMCG России» [Электронный ресурс] // *Retail.ru*. 08.12.2023. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/125-tysyach-torgovykh-obektov-popali-v-obnovlennuyu-bazu-infoline-top-200-krupneyshikh-torgovykh-set/> (дата обращения: 18.02.2025).
27. *Матвеев К.* Технологии, ассортимент, регионы: как развивается рынок e-grocery [Электронный ресурс] // РБК. 04.04.2024. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/660a7c599a794770a23ea160> (дата обращения: 18.02.2025).
28. Рыночная власть на продуктовом рынке России [Электронный ресурс] // Центр развития потребительского рынка экономического факультета МГУ. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=108421&p=attachment> (дата обращения: 18.02.2025).
29. *Шаститко А. Е., Курдин А. А., Филиппова И. Н.* Мезоинституты для цифровых экосистем // *Вопросы экономики*. 2023. №2. С. 61–82. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-2-61-82.
30. Обзор судебной практики по экономическим спорам, вытекающим из деятельности маркетплейсов за 2023 год от компании Fox Legal Consulting [Электронный ресурс] // *Закон*. URL: https://zakon.ru/blog/2023/12/28/obzor_sudebnoj_praktiki_sporov_s_marketplejsami_za_2023_god_ot_kompanii_fox_legal_consulting (дата обращения: 18.02.2025).
31. ФАС в СМИ: глава ФАС назвал доминирующим положение Wildberries и Ozon на рынке [Электронный ресурс] // ФАС. 25.01.2024. URL: <https://fas.gov.ru/publications/24239> (дата обращения: 18.02.2025).
32. *Шаститко А. Е., Маркова О. А.* Старый друг лучше новых двух? Подходы к исследованию рынков в условиях цифровой трансформации для применения антимонопольного законодательства // *Вопросы экономики*. 2020. №6. С. 37–55. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
33. *Мингазов С.* «Магнит» начал перевод маркетплейса KazanExpress под бренд «Магнит Маркет» [Электронный ресурс] // *Forbes*. 15.04.2024. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/510391-magnit-nacal-perevod-marketplejsa-kazanexpress-pod-brend-magnit-market> (дата обращения: 18.02.2025).

Сведения об авторах

Мелешкина Анна Игоревна, ORCID 0000-0002-8451-7845, канд. экон. наук, научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, Москва, Россия, ann.meleshkina@mail.ru

Моросанова Анастасия Андреевна, ORCID 0000-0002-2418-6706, канд. экон. наук, научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС; научный сотрудник, кафедра конкурентной и промышленной политики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, aamorosanova@gmail.com

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Статья поступила 20.02.2025, рассмотрена 04.03.2025, принята 17.03.2025

References

1. *Rezultaty sociologicheskogo issledovaniya «Bar'ery v prodazhakh prodovol'stvennykh tovarov v distantsionnoi trgovle: opros potrebitel'ej»* [Results of the sociological study "Barriers in food products sales in distance trading: consumer survey"]. Moscow, ROMIR, 2024, 26 p.
2. *Marketingovoe issledovanie Rynok eGrocery: prodazhi na marketpleisakh* [Marketing research eGrocery market: Marketplace sales]. Data Insight, 14.02.2024. Available at: https://datainsight.ru/DI_Vinogradova_Prodexpo_2024 (accessed 18.02.2025).

3. *Bar'ery v prodazhakh prodovol'stvennykh tovarov v distantsionnoi torgovle: glubinnye interv'y u s ekspertami* [Barriers in food products sales in distance trading: In-depth expert interviews]. Moscow, ROMIR, 2024, 33 p.
4. Asmare A., Zewdie S. Omnichannel Retailing Strategy: A Systematic Review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2022, vol.32, no.1, pp.59-79. DOI: 10.1080/09593969.2021.2024447.
5. Beck N., Rygl D. Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2015, vol.27, pp.170-178. DOI: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001.
6. Cortiñas M., Chocarro R., Elorz M. Omni-channel Users and Omni-channel Customers: A Segmentation Analysis Using Distribution Services. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 2019, vol.23, no.3, pp.415-436. DOI: 10.1108/SJME-06-2019-0031.
7. Gao W., Li W., Fan H., Jia X. How Customer Experience Incongruence Affects Omnichannel Customer Retention: The Moderating Role of Channel Characteristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2021, vol.60, article 102487. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102487.
8. Nikishkin V.V., Samarina T.N. Current Trends in Food Retail. *Prakticheskii marketing=Prakticheskii Marketing*, 2021, no.11(297), pp.10-18 (in Russian). DOI: 10.24412/2071-3762-2021-11297-10-18.
9. Cai Ya-Jun, Lo C.K.Y. Omni-channel Management in the New Retailing Era: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Production Economics*, 2020, vol.229, article 107729. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107729.
10. Cao L., Li Li. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 2015, vol.91, no.2, pp.198-216. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.005.
11. Polevoy A.A. Internet-Trading as a Competitive Strategy of Russian Retail Networks. *Sovremennaya konkurenciya=Journal of Modern Competition*, 2013, no.3(39), pp.106-112 (in Russian).
12. Liu B., Guo X., Yu Y., Tian L. Manufacturer's Contract Choice Facing Competing Downstream Online Retail Platforms. *International Journal of Production Research*, 2020, vol.59, no.10, pp.3017-3041. DOI: 10.1080/00207543.2020.1744767.
13. Xia Y., Zhang P.G. The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation. *Decision Sciences Journal*, 2010, vol.41, no.3, pp.517-546. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2010.00279.x.
14. Steklova T.N., Steklov A.N., Leshcheva M.G., Khoruzhiy V.I. Analysis of factors of online food sales as a way of business development. *Bukhuchet v sel'skom khozyaistve=Accounting in Agriculture*, 2023, no.12, pp.779-785 (in Russian). DOI: 10.33920/sel-11-2312-06.
15. Cai G. Channel Selection and Coordination in Dual-Channel Supply Chains. *Journal of Retailing*, 2010, vol.86, pp.22-36. DOI: 10.1016/j.jretai.2009.11.002.
16. Zhang L., Wang J. Coordination of the Traditional and the Online Channels for a Short-Life-Cycle Product. *European Journal of Operational Research*, 2017, vol.258, no.2, pp.639-651. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.09.020.
17. Chen Y.-C., Fang S.-C., Wen Ue-P. Pricing Policies for Substitutable Products in a Supply Chain with Internet and Traditional Channels. *European Journal of Operational Research*, 2013, vol.224, no.3, pp.542-551. DOI: 10.1016/j.ejor.2012.09.003.
18. Zhang A.H. Toward an Economic Approach to Agency Agreements. *Journal of Competition Law & Economics*, 2013, vol.9, no.3, pp.553-591. DOI: 10.2139/ssrn.2179673.
19. Shen Q., He Bo, Qing Q. Interplays between Manufacturer Advertising and Retailer Store Brand Introduction: Agency vs. Wholesale Contracts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2022, vol.64, article 102801. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102801.
20. Zenny Y. Strategic contracting and hybrid use of agency and wholesale contracts in e-commerce platforms. *European Journal of Operational Research*, 2020, vol.281, no.1, pp.231-239. DOI: 10.1016/j.ejor.2019.08.026.
21. International Agency and Distribution Handbook. EMEA. Baker & McKenzie. Available at: https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2018/04/bk_international-agency-distribution_apr18.pdf (accessed 18.02.2025).
22. Lanin A.N. Problem of Legal Regulation of Transactions in Network Marketing. *Obrazovanie i parvo=Education and Law*, 2017, no.4, pp.20-23 (in Russian).

23. Cheglov V. P., Stolyarova A. N., Tkach A. N. Standardization of Trade Regulation in the Context of Digitalization of the Economy. *Menedzhment i biznes-administrirovanie*=Management and Business Administration, 2021, no.3, pp.35-49 (in Russian). DOI: 10.33983/2075-1826-2021-3-35-49.
24. Abrosimova E. A. Contractual Responsibility of Marketplaces. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i obshchestvennye nauki*=Bulletin of Kemerovo State University. Series: Humanities and Social Sciences, 2024, vol.8, no.2(30), pp.231-240 (in Russian). DOI: 10.21603/2542-1840-2024-8-2-231-240.
25. Shastitko A. E. Credible Commitments in Contract Relations: Where are the Limits of the Possible? *Upravlenets*=The Manager, 2022, vol.13, no.2, pp. 20-33 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-2.
26. 125 tysyach torgovykh ob"ektov popali v obnovlennuyu bazu INFOLine «TOP-200 krupneishikh torgovykh setei FMCG Rossii» [125 thousand retail facilities included in the updated INFOLine database "TOP-200 largest FMCG retail chains in Russia"]. Retail.ru, 08.12.2023. Available at: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/125-tysyach-torgovykh-obektov-popali-v-obnovlennuyu-bazu-infoline-top-200-krupneyshikh-torgovykh-set/> (accessed 18.02.2025).
27. Matveev K. *Tekhnologii, assortiment, regiony: kak razvivaetsya rynek e-grocery* [Technology, assortment, regions: how the e-grocery market develops]. RBC, 04.04.2024. Available at: <https://www.rbc.ru/industries/news/660a7c599a794770a23ea160> (accessed 18.02.2025).
28. *Rynoch'naya vlast' na produktovom rynke Rossii* [Market power in the Russian food market]. *Tsentrazvitiya potrebitel'skogo rynka ekonomicheskogo fakul'teta MGU*. Available at: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=108421&p=attachment> (accessed 18.02.2025).
29. Shastitko A. E., Kurdin A. A., Filippova I. N. Meso-Institutions for Digital Ecosystems. *Voprosy ekonomiki*, 2023, no.2, pp.61-82 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2023-2-61-82.
30. *Obzor sudebnoi praktiki po ekonomicheskim sporam, vytekayushchim iz deyatel'nosti marketpleisov za 2023 god ot kompanii Fox Legal Consulting* [Review of judicial practice on economic disputes arising from marketplace activities for 2023 from Fox Legal Consulting]. *Zakon*. Available at: https://zakon.ru/blog/2023/12/28/obzor_sudebnoj_praktiki_sporov_s_marketplejsami_za_2023_god_ot_kompanii_fox_legal_consulting (accessed 18.02.2025).
31. *FAS v SMI: glava FAS nazval dominiruyushchim polozenie Wildberries i Ozon na rynke* [FAS in the media: FAS head called Wildberries and Ozon's market position dominant]. *FAS*, 25.01.2024. Available at: <https://fas.gov.ru/publications/24239> (accessed 18.02.2025).
32. Shastitko A. E., Markova O. A. An old friend is better than two new ones? Approaches to market research in the context of digital transformation for the antitrust laws enforcement. *Voprosy ekonomiki*, 2020, no.6, pp.37-55 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
33. *Mingazov S. «Magnit» nachal perevod marketpleisa KazanExpress pod brend «Magnit Market»* [Magnit began transferring KazanExpress marketplace under the Magnit Market brand]. *Forbes*, 15.04.2024. Available at: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/510391-magnit-nacal-perevod-marketplejsa-kazanexpress-pod-brend-magnit-market> (accessed 18.02.2025).

About the authors

Anna I. Meleshkina, ORCID 0000-0002-8451-7845, Cand. Sci. (Econ.), Researcher, Center for Competition and Economic Regulation Studies of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia, ann.meleshkina@mail.ru

Anastasia A. Morosanova, ORCID 0000-0002-2418-6706, Cand. Sci. (Econ.), Researcher, Center for Competition and Economic Regulation Studies of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); Researcher, Competition and Industrial Policy Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, aamorosanova@gmail.com

Research Support

The article was written on the basis of the RANEPA state assignment research programme.

Received 20.02.2025, reviewed 04.03.2025, accepted 17.03.2025

ПОДПИСКА-2025

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:
Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2025 год:

1 номер – 1310 руб. 3 номера – 3390 руб. 6 номеров – 7860 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на arozantsev@synergy.ru
или позвоните по тел. +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04)
Доставка включена в стоимость подписки.

Подписка по почте

По объединенному каталогу «Газеты и журналы» подписной индекс 88060;
по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс п1967;
по каталогу агентства «Урал Пресс» подписной индекс 20498.

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев,
тел.: +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04), e-mail: arozantsev@synergy.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.

Учредитель и издатель:
Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский университет «Синергия»».

Свидетельство о регистрации ПИ №ФС 77-57863 от 25.04.2014.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Редакция:

Заместители главного редактора *А.И. Коваленко, В.И. Хабаров, Е.А. Власова*

Выпускающий редактор *А.Ю. Погорелова*

Литературный редактор и корректор *Ю.А. Голоперова*

Верстка *С.Ю. Зенина*

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр.1 (юр.д.); 125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04);

e-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 3010181040000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция /
Journal of Modern Competition» обязательна. Редакция не несет ответственности
за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 22.07.2025

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6