

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ПРАВЭД

PRAVED/LeAd IBA

1 (10) 2026
ISSN 2790-4938

Правовое
Регулирование и
Администрирование
Внешней
Экономической
Деятельности

Legal
Regulation &
Administration of
International
Business
Activity



РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

Костровец Лариса Борисовна, д-р экон. наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Заместитель главного редактора

Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Члены редакционной коллегии

Иванина Елена Александровна, канд. экон. наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Кулик Евгения Ивановна, канд. экон. наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Науменко Светлана Николаевна, д-р экон. наук, канд. гос. упр., доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Николаева Ольга Николаевна, канд. гос. упр., доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Садекова Алия Мустафовна, канд. экон. наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Чернобаева Светлана Владимировна, канд. экон. наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Окорокова Галина Павловна, канд. экон. наук, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Кликунов Николай Дмитриевич, канд. экон. наук, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Еськова Наталья Анатольевна, канд. геогр. наук, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

EDITRIAL BOARD

Chief Editor

Larisa B. Kostrovets, Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Deputy Chief Editor

Irina Y. Beganskaya, Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Editorial Team

Elena A. Ivanina, PhD (Economics), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Evgeniya I. Kulik, PhD (Economics), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Svetlana N. Naumenko, Dr. Sc. (Economics), PhD (Public Administration), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Olga N. Nikolaieva, PhD (Public Administration), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Aliya M. Sadekova, PhD (Economics), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Svetlana V. Chernobaieva, PhD (Economics), Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Galina P. Okorokova, PhD (Economics), Associate Professor, Kursk Institute of Management, Economics and Business (Kursk, Russian Federation)

Nikolay D. Klikunov, PhD (Economics), Associate Professor, Kursk Institute of Management, Economics and Business (Kursk, Russian Federation)

Natalya A. Yeskova, PhD (Geography), Associate Professor, Kursk Institute of Management, Economics and Business (Kursk, Russian Federation)

Учредитель: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Издатель: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Донецкий институт управления

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования

Зарегистрирован Министерством информации Донецкой Народной Республики

Свидетельство о регистрации AAA № 000252 от 10 февраля 2022 г.

ПРАВЭД. №1 (10) 2026

Ответственный редактор С.В. Чернобаева

Редактор и корректор А.А. Косинский

Информация на английском языке М.В. Гончарова

Компьютерная верстка А.Р. Гадецкий

Адрес редакции и издателя: 283015, РФ, ДНР, г. Донецк, пр-т. Б. Хмельницкого, 108, ауд. 204

Подписано в печать 13.05.2026

Дата выхода в свет 25.05.2026

СОДЕРЖАНИЕ

CONTENTS

Социально-экономические проблемы государственного управления / Socio-economic problems of public administration

Протасевич В.Д.

КРОССКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА КАК ФАКТОР
ТРАНСФОРМАЦИИ ДЕЛОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ

5

Vladislav D. Protasevich

CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT AS A
FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF
BUSINESS COMMUNICATIONS

Яковенко Е. Е.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА
ЦИФРОВИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕД-
НЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

19

Ekaterina E. Yakovenko

STATE SUPPORT FOR THE
DIGITALIZATION OF SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Поддубный Н.А.

РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ИЗМЕНЕ-
НИИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ СОВРЕМЕН-
НОГО БИЗНЕСА

26

Nikita A. Poddubniy

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN
TRANSFORMING THE EXTERNAL
ENVIRONMENT OF MODERN BUSINESS

Механизмы государственного управления / Mechanisms of Public Administration

Андрееenkova Е.Е.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРАВО-
ВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭЛЕКТРОН-
НОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В СФЕ-
РЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК

34

Ekaterina E. Andreenkova

CURRENT STATE OF LEGAL
REGULATION OF ELECTRONIC
DOCUMENT CIRCULATION IN THE FIELD
OF INTERNATIONAL TRANSPORTATION

Кулиуш Е.Ю.

ПРАВОВАЯ ФРАГМЕНТАЦИЯ И ИН-
СТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЕЛЫ В
СФЕРЕ ВЭД: БАРЬЕРЫ ДЛЯ УСТОЙ-
ЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМА-
ТЕЛЬСТВА

47

Ekaterina Y. Kuliush

LEGAL FRAGMENTATION OF
THE EXTERNAL ENVIRONMENT:
INSTITUTIONAL GAPS AND ZONES OF
REGULATORY UNCERTAINTY AS NEW
CORPORATE RISKS

**Моисеенко А.А.,
Быкадоров И.А.**

МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ В РОС-
СИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОТ САМО-
СТОЯТЕЛЬНОСТИ К ИНТЕГРАЦИИ В
СИСТЕМУ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

56

**Alexey A. Moiseenko,
Ilya A. Bykadorov**

LOCAL GOVERNMENT IN THE RUSSIAN
FEDERATION: FROM INDEPENDENCE
TO INTEGRATION INTO THE SYSTEM OF
PUBLIC POWER

Теория и практика осуществления внешнеэкономической деятельности / Theory and Practice of Foreign Economic Activity

Мирошниченко Е.А.

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УС-
ЛОВИЯХ

66

Ekaterina A. Miroshnichenko

FEATURES OF CRISIS
MANAGEMENT IN MODERN
CONDITIONS

**Метляева К.М.,
Марченко А.О.**

СПЕЦИФИКА АДАПТАЦИИ МАЛОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА К УСЛО-
ВИЯМ СТРУКТУРНОЙ НЕОПРЕДЕЛЕН-
НОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Ksenia M. Metlyayeva,
Alina O. Marchenko**

77 SPECIFICITY OF SMALL BUSINESS
ADAPTATION TO THE CONDITIONS
OF STRUCTURAL UNCERTAINTY OF
THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Сиверская Я.Е.

МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ВЭД: МАР-
КЕТИНГОВЫЙ АСПЕКТ

Yana E. Siverskaya

86 MECHANISM OF FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITY DEVELOPMENT:
MARKETING ASPECT

**Управление проектами развития предприятия /
Project Management of Enterprise Development**

**Марфола Е.А.,
Лисов И.А.**

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ
МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕ-
МЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ МЕЖДУНА-
РОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК

**Eugeny A. Marfola,
Ilya A. Lisov**

98 ORGANIZATIONAL AND
LEGAL MECHANISMS FOR THE
DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL
MANAGEMENT SYSTEM OF AN
ENTERPRISE IN THE FIELD OF
INTERNATIONAL TRANSPORTATION

Александрова Д.Н.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К
АДАПТАЦИИ КОМПЛЕКСА МАРКЕ-
ТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХО-
ДЕ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Dina N. Aleksandrova

110 METHODOLOGICAL APPROACH TO
ADAPTING THE MARKETING MIX OF
AN ENTERPRISE WHEN ENTERING
INTERNATIONAL MARKETS

Тарасенко С.А.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К
РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНО-
МИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ТУР-
БУЛЕНТНОСТИ

Sergey A. Tarasenko

120 METHODOLOGICAL APPROACH
TO THE REORGANIZATION
OF THE ENTERPRISE'S
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY
MANAGEMENT SYSTEM IN
CONDITIONS OF TURBULENCE

**Социально-гуманитарные аспекты менеджмента /
Social and Humanitarian Aspects of Management**

Григорьева Д.А.

СОВРЕМЕННЫЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ
НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИНИМА-
ТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР СФЕРЫ ВЭД

Daria A. Grigorieva

128 MODERN FACTORS INFLUENCING THE
ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES
IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC
ACTIVITY

Бачурина С.Р.

ВЛИЯНИЕ САНКЦИОННЫХ РЕЖИМОВ
НА HR-СТРАТЕГИИ ТРАНСПОРТНЫХ
КОМПАНИЙ: ПЕРЕСТРОЙКА ЛОГИ-
СТИЧЕСКИХ МАРШРУТОВ И РЕЛОКА-
ЦИЯ ПЕРСОНАЛА В НОВЫЕ РЕГИОНЫ

Sofia R. Bachurina

137 THE IMPACT OF SANCTIONS REGIMES
ON HR STRATEGIES OF TRANSPORT
COMPANIES: RESTRUCTURING OF
LOGISTICS ROUTES AND PERSONNEL
RELOCATION TO NEW REGIONS

**Дунина Д.А.,
Беланов Д.Д.**

МЕНЕДЖМЕНТ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО
И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ-
СТВА КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ
АКТИВИЗАЦИИ ВЭД ДОНЕЦКОЙ НА-
РОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Darya A. Dunina,
Danila D. Belanov**

146

SMALL AND MEDIUM-SIZED
BUSINESSES AS THE MAIN ELEMENT OF
FOREIGN ECONOMIC ACTIVATION IN
THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

**Проблемы методики и практики подготовки специалистов /
Problems of Methodology and Practice of Specialist Training**

Шишোলик И.В.

ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ С
IT-ПРОФИЛЕМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРО-
ВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕЖДУНА-
РОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Ivan V. Shisholik

158

TRAINING OF FOREIGN ECONOMIC
ACTIVITY SPECIALISTS WITH AN IT
PROFILE IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL
TRADE

**Афони́на Д.В.,
Лихачевская Э.А.**

ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕ-
ЧЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИ-
КИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ВЭД

**Daria V. Afonina,
Elina A. Likhachevskaya**

166

MAIN MECHANISMS FOR ENSURING
THE MOTIVATIONAL POLICY OF AN
ENTERPRISE IN THE SPHERE OF
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Салахов М.М.

ПОДГОТОВКА И ПЕРЕПОДГОТОВКА
КАДРОВ СФЕРЫ ВЭД: АНАЛИЗ СО-
ВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ

Mikhail M. Salakhov

177

RETRAINING IN THE FIELD OF FEA:
ANALYSIS OF THE CURRENT STATE

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕ- МЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

КРОССКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Протасевич Владислав Дмитриевич, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

JEL classification: M14, F23, Z13
UDK 316.77:005.73:339.9:316.6
EDN: MVMVJN

Аннотация. В данной статье исследуются фундаментальные понятия культуры, кросс-культурного взаимодействия и кросскультурной среды предприятия, которые вместе образуют динамичное пространство интеграции носителей различных ценностных моделей и паттернов поведения. Автор проводит глубокий анализ классических теорий культурных измерений: многофакторной модели Г. Хофстеде, концепции высоко- и низкоконтекстных культур Э. Холла и когнитивной типологии Р. Льюиса, наглядно демонстрируя их прямое влияние на процессы принятия решений, стили руководства и механизмы обратной связи.

Значительное внимание уделено систематизации коммуникативных барьеров: лингвистических, невербальных, психологических и ценностно-мировоззренческих. Ключевой тезис работы обосновывает, что кросскультурная среда выступает не пассивным фоном, а активным фактором, демонстрирующим необходимость глубокой трансформации и адаптации всей системы деловых коммуникаций организации.

В рамках управленческого аспекта рассматриваются стратегии преодоления барьеров через развитие межкультурной компетенции и эмпатии персонала. Анализируются современные подходы к формированию высокоэффективных кросскультурных команд и выстраиванию в них гибких горизонтальных связей. В завершение представлен обзор методов диагностики коммуникативной эффективности, включая аудит и анализ критических инцидентов, позволяющих объективно оценить устойчивость компании в глобальной бизнес-среде.

Ключевые слова: культура, глобализация, кросскультурное взаимодействие, деловые коммуникации, кросскультурная среда предприятия, язык, коммуникативные барьеры, адаптация, трансформация, контекстуальность.

Для цитирования: Протасевич В.Д. Кросскультурная среда как фактор трансформации деловых коммуникаций // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 5-18. EDN: MVMVJN

CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS COMMUNICATIONS

Vladislav D. Protasevich, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Abstract. This article explores the fundamental concepts of culture, cross-cultural interaction and the cross-cultural environment of an enterprise, which together form a dynamic space for integrating carriers of various value models and patterns of behavior. The author conducts an in-depth analysis of classical theories of cultural dimensions: the multifactorial model by G. Hofstede, the concepts of high- and low-context cultures by E. Hall, and the cognitive typology by R. Lewis, vividly demonstrating their direct influence on decision-making processes, leadership styles, and feedback mechanisms.

Considerable attention is paid to the systematization of communication barriers: linguistic, non-verbal, psychological, and value-ideological. The key thesis of the work proves that the cross-cultural environment is not a passive background, but an active factor demonstrating the need for deep transformation and adaptation of the entire business communications system of the organization.

Within the framework of the management aspect, strategies for overcoming barriers



through the development of intercultural competence and staff empathy are considered. The article analyzes modern approaches to the formation of highly effective cross-cultural teams and building flexible horizontal relationships in them. In conclusion, an overview of diagnostic methods for communication effectiveness is presented, including audit and critical incident analysis, which allow an objective assessment of the company's sustainability in the global business environment.

Keywords: culture, globalization, cross-cultural interaction, business communications, cross-cultural environment of the enterprise, language, communication barriers, adaptation, transformation, contextuality.

For citation: Protasevich, V.D. (2026). Cross-cultural environment as a factor in the transformation of business communications. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 5-18. EDN: MVMVJN

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях стремительной глобализации кросскультурная среда перестает быть внешним контекстом и становится фактором, радикально влияющим на построение деловых коммуникаций.

Теории культурных измерений для анализа деловой коммуникации представляют собой глубоко разработанную научную область. Классические модели, такие как модель шести измерений Г. Хофстеде, теория Э. Холла о различиях в контексте культур, а также классификация культур Р. Люиса сформировали прочный фундамент для исследований. Современные работы по данной теме развивают эти темы, комбинируют подходы и адаптируют их к реалиям.

Анализ современных публикаций позволяет определить динамичный и многогранный характер взаимодействия культур в эпоху глобализации, акцентируя внимание на глубоких структурных изменениях в деловых коммуникациях. Аналитический обзор источников последних лет даёт основания для выделения трёх магистральных тематических блоков, в рамках которых разворачивается современная исследовательская повестка.

Первый блок связан с уточнением доминирующих теоретических конструкций. Здесь центральное место занимает концепция культурного интеллекта (Cultural Intelligence, CQ). В публикациях последних лет CQ трактуется не просто как измеримый показатель, а как детерминанта конкурентного преимущества организации на международной арене. Наблюдается отход исследователей от бинарных сопоставлений типа «культура А против культуры Б». Фокус смещается в сторону анализа пересечений и наложений нескольких идентификационных пластов (этническая принадлежность, гендерные роли, возрастная когорта, профессиональная социализация, корпоративная этика), одновременно актуализирующихся в конкретной интеракции. Ряд авторов концентрируется

на процессах гибридизации норм в транснациональных компаниях и проектных коллективах, участники которых вырабатывают уникальные конвенции сотрудничества, не сводимые напрямую к характеристикам их исходных национальных культур.

Второй блок очерчивает контуры трансформации коммуникативных практик под воздействием цифровизации. Пандемия COVID-19 выступила мощным катализатором перехода к дистанционным форматам занятости, что, в свою очередь, вызвало экспоненциальный рост числа работ, посвящённых особенностям кросс-культурного взаимодействия в виртуальных командах. В поле зрения учёных попадают такие аспекты, как механизмы установления межличностного доверия при отсутствии физического контакта, поддержание когнитивной вовлечённости сотрудников, регулирование конфликтных ситуаций и трансформация невербальных сигналов в среде онлайн-коммуникаций. Параллельно набирает вес направление, изучающее эвристический потенциал технологий искусственного интеллекта (систем машинного перевода, чат-ботов и иных алгоритмических посредников) в деле смягчения лингвистических и ценностно-смысловых барьеров.

Третий блок охватывает прикладные вопросы модификации делового общения. Исследуются вариативность переговорных тактик в зависимости от культурного бэкграунда участников, ведётся активная дискуссия о моделях кросс-культурного лидерства и способах калибровки управленческого стиля под запросы поликультурного штата. Анализируется влияние ценностных матриц на трудовую мотивацию и лояльность персонала. Особого внимания удостоиваются различия в интерпретации кризисных событий, уровне кредита доверия к информационным источникам и выборе каналов оповещения в условиях высокой турбулентности внешней среды. Наконец, в значительном корпусе текстов предметом рассмотрения становится



специфика восприятия критических замечаний, дихотомия «прямая / не прямая обратная связь» и кросс-культурная валидность оценочных процедур эффективности труда. Теоретическая актуальность темы заключается в нарастающем противоречии между традиционными линейными моделями корпоративного взаимодействия, ориентированными на монокультурные стандарты, и объективной необходимостью функционирования в условиях множественности культурных кодов.

Практическая востребованность исследования обусловлена необходимостью специализированных тренингов и программ развития культурного интеллекта для сотрудников и руководителей, а также важностью развития индивидуальных качеств, таких как эмпатия, открытость новому опыту и способность к самоанализу своих культурных предубеждений для эффективных кросскультурных бизнес-коммуникаций.

Цель и методы исследования. Целью настоящего исследования является систематизация теоретических знаний и разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма развития кросскультурной среды как фактора трансформации деловых коммуникаций.

Достижение поставленной цели обеспечивалось посредством систематизации теоретических положений о кросскультурной среде предприятия, критического анализа ключевых теорий культурных измерений, исследования типологии барьеров в кросскультурной коммуникации, а также систематизации ключевых современных моделей управления кросскультурными коммуникациями.

Методологическая основа исследования базируется на синтезе нескольких взаимодополняющих теоретических подходов и совокупности практических методов, что позволит обеспечить комплексность и практическую значимость результатов.

Теоретико-концептуальный фундамент представляет совокупность системного и стратегического подходов к изучению и адаптации теорий к специфике исследуемой проблематики и выявленных трендов современности.

Для решения поставленных задач в качестве прикладного методологического аппарата планируется последовательное применение следующих теоретических методов. Метод анализа научной литературы и вторичных данных – систематический обзор классических и современных российских и зарубежных исследований (2011-2025 гг.) по темам кросскультурной бизнес-среды, деловым коммуникациям для формирования теоретической базы. Сравнительный анализ – изучение и сопоставление различных подходов к

изучению культур и применению знаний по данной теме для успешных межкультурных бизнес-коммуникаций.

Таким образом, предложенная методология обеспечивает переход от теоретического осмысления проблемы к разработке конкретных, научно обоснованных рекомендаций по развитию системы коммуникаций в кросскультурной среде.

Результаты исследования и их обсуждение. Первоначально, еще в Древнем Риме, понятие «культура» подразумевало уход, улучшение, обработку, возделывание и означало целенаправленное воздействие человека на окружающую его природу. Можно сказать, что термины «культура» и «агрокультура» были довольно близки по своему значению. Со временем смысл культуры изменился и под этим термином стали понимать воспитание, образование, а также самосовершенствование [1].

Для систематизации определения культуры Л.Е. Кертман выделил три основных подхода: антропологический, социологический и философский (табл. 1).

Культура является комплексным понятием. Для подробного рассмотрения которого Л.П. Карсавин выделил 3 главные сферы:

- 1) сферу государственную, в которой осуществляются единство культуры;
- 2) сферу духовной культуры;
- 3) сферу материальной культуры [3].

Переплетение влияния данных сфер образует уникальные паттерны поведения, присущие представителям лишь одной культуры. Кросскультурные коммуникации способствуют выделению новых особенностей поведения двух культур при пересечении между собой. Что способствует точному пониманию культурной идентичности каждого социума. Понятие «кросскультурное взаимодействие» представляет собой свободную систему, направленную на обмен идеями, ценностями, нормами между представителями различных культур с целью преодоления определенных барьеров в процессе коммуникации [4].

Культурная идентичность выступает определяющим фактором поведенческих моделей и когнитивных процессов внутри социальных групп. Фундаментом любой культуры является язык, функционирующий как система семиотических кодов и сигналов. Язык транслирует не только информационные сообщения, но и социальные нормы, а также традиции сообщества. Именно эта многослойность языковых знаков часто становится причиной семантических сбоев и коммуникативных барьеров при взаимодействии представителей различных этнических групп.

Таблица 1. Основные подходы к определению культуры [составлено на основе [2]]
Table 1. The main approaches to the definition of culture [compiled on the basis of [2]]

Подход	Суть
Антропологический	Признание ценности культуры каждого отдельного народа, а также равенства всех культур на земле. «Культура – это все, что создано человеком» (Л. Бернард). «Культура – это способ жизни, которому следует общность или племя» (К. Уислер).
Социологический	Культура выступает фактором обустройства жизни какого-либо общества. Общество само создает культурные ценности, которые определяют вектор развития этого общества. «Культура – это наследуемые изобретения, вещи, технические процессы, идеи, обычаи и ценности» (Б. Малиновский). «Культура – это язык, верования, эстетические вкусы, знания, профессиональное мастерство и всякого рода обычаи» (А. Радклифф-Браун). «Культура – прочные верования, ценности и нормы поведения, которые организуют социальные связи и делают возможной общую интерпретацию жизненного опыта» (У. Беккет).
Философский	Выявление сущностных черт и закономерностей бытия социума; культура как «способ бытия» общества. Г. Беккер: «относительно постоянное нематериальное содержание, передаваемое... при помощи процесса социализации»; Г. Зиммель: «путь от замкнутого единства через развитие многообразие к развитому единству»; Д. Реджин: «символическое выражение, корнящееся в подсознательном...».

Процессы межкультурной коммуникации существенно детерминированы влиянием стереотипов и предубеждений. Феномен этноцентризма способствует искажению восприятия иных культурных систем, поскольку их оценка происходит исключительно через призму собственных ценностных стандартов. Подобные когнитивные искажения зачастую инициируют социальную изоляцию: субъекты минимизируют контакты с «чужими» группами, приписывая им деструктивные намерения или негативные характеристики. Таким образом, стереотипы формируют и укрепляют предвзятость и выступают фундаментальным барьером на пути к конструктивному сотрудничеству.

Для любого взаимодействия культур всегда характерны сложность коммуникации и взаимное влияние через ценности и смыслы. Согласно А.А. Литвинову, взаимодействие культур – это явление, которое в зависимости от характера протекания может выступать как конфликтом, так и диалогом.

Сегодня идеи культурного диалога активно внедряются в практику. Язык остается главным мостом между народами, однако

для полноценного контакта одного знания грамматики и лексики недостаточно. Участники взаимодействия должны быть готовы к осознанию глубоких различий в менталитете. Важно учитывать, что культура транслирует смыслы не только через слова, но и через контекст, который часто остается скрытым. Только через открытость к сравнению своих и чужих ценностей можно преодолеть барьеры и достичь подлинного взаимопонимания [5].

Кросскультурная среда предприятия – это организационное пространство, в котором взаимодействуют представители разных культурных групп (национальных, этнических, религиозных). В условиях глобализации такая среда становится нормой не только для транснациональных корпораций, но и для локальных компаний, нанимающих иностранных специалистов или работающих с зарубежными партнерами.

Этноцентрическая установка выступает значимым фактором аберрации восприятия иных культурных систем, поскольку оценка последних осуществляется исключительно сквозь призму аксиологических координат собственного сообщества. Указанное ког-

нитивное отклонение нередко провоцирует дистанцирование и социальную самоизоляцию: индивиды сокращают интенсивность интеракций с представителями «аутгрупп», атрибутируя им враждебные интенции либо приписывая отрицательные свойства. Тем самым стереотипные конструкты не только продуцируют, но и консолидируют предвзятость, образуя фундаментальное препятствие на пути выстраивания продуктивного сотрудничества.

Любое соприкосновение культурных миров сопряжено с коммуникативной напряжённостью и взаимопроникновением ценностно-смысловых пластов. В трактовке А. А. Литвинова, взаимодействие культур представляет собой феномен, модус протекания которого варьирует в диапазоне от конфликтного противостояния до равноправного диалога.

Идеология культурного диалога в настоящее время находит всё более широкое прикладное воплощение. Вербальный код, бесспорно, сохраняет статус основного медиатора межнационального общения, однако владения сугубо грамматическими и лексическими нормами для полноформатного контакта оказываются недостаточно. От участников коммуникации требуется готовность к рефлексивному постижению глубинных расхождений ментального порядка. Необходимо принимать во внимание, что трансляция культурных значений осуществляется не только эксплицитно — через слова, но и имплицитно — через контекстуальную оболочку, зачастую остающуюся латентной для внешнего наблюдателя. Только при условии открытости к сопоставительному анализу собственных и инокультурных ценностных ориентаций возникает возможность деконструкции барьеров и достижения аутен-

тичного взаимопонимания [5].

Кросскультурная среда предприятия определяется как специфическое организационное поле, в границах которого осуществляется взаимодействие носителей гетерогенных культурных традиций (различающихся по национально-этническому, конфессиональному либо иным признакам). Под воздействием глобализационных процессов подобная среда приобретает статус типичной не только для мультинациональных корпоративных структур, но и для компаний локального масштаба, привлекающих зарубежных специалистов либо интегрированных в цепочки международного партнёрства.

Управление мультикультурными коллективами или кросскультурный менеджмент является сложным и важным аспектом в современном бизнесе и обществе. Мультикультурные коллективы, объединяющие представителей различных этнических, конфессиональных и лингвистических групп, создаются для реализации совместных проектов и достижения корпоративных целей. Управление такими коллективами требует особого внимания и навыков, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие и успешное выполнение поставленных задач [6].

Если средой грамотно управлять, она дает компании серьезные конкурентные преимущества (рис. 1).

Без должного внимания кросскультурная среда может стать источником проблем:

Коммуникативные барьеры: Трудности перевода, разная интерпретация жестов или интонаций.

Конфликты на почве ценностей: Разное отношение к времени (пунктуальность), этике ведения переговоров или критике.

Этноцентризм: Скрытое убеждение

Синергия и инновации	• Разнообразие взглядов позволяет находить нестандартные решения задач (эффект «столкновения идей»)
Глобальная адаптивность	• Компании легче выходить на новые рынки, так как уже есть экспертиза по разным регионам и менталитетам
Привлечение талантов	• Инклюзивная среда привлекает лучших специалистов со всего мира
Повышение гибкости	• Сотрудники в такой среде привыкают к постоянным изменениям и быстрее адаптируются к внешним вызовам

Рисунок 1. Преимущества грамотного управления кросскультурной средой [составлено автором]
Figure 1. Advantages of competent management of a cross-cultural environment company [compiled by the author]

сотрудников, что «наш способ работы – единственно верный», что ведет к дискриминации.

Сложность в управлении: Единые стандарты KPI могут не работать одинаково эффективно для представителей разных культур.

Для гармонизации работы в такой среде применяются следующие подходы:

1. Развитие CQ (Cultural Intelligence): Обучение сотрудников культурному интеллекту – способности понимать и подстраиваться под чужой культурный код.

2. Создание гибридной корпоративной культуры: Формирование общих ценностей, которые стоят «над» национальными особенностями, но не подавляют их.

3. Language Policy: Определение официального рабочего языка и поддержка программ языкового обмена.

4. Командный тренинг: Проведение сессий для выявления культурных различий внутри команды и выработки общих правил взаимодействия.

Разнообразие теоретических подходов позволяет глубже взглянуть на роль культуры в формировании корпоративной среды и управленческих циклов. Практическое освоение культурного контекста напрямую влияет на успех компании: оно минимизирует коммуникативные барьеры, повышает продуктивность персонала и позволяет эффективно локализовать продукты под специфические запросы потребителей в разных странах.

Модель Г. Хофстеде выделяет шесть ключевых измерений культуры, которые помогают интерпретировать и сравнивать культурные различия между странами (табл. 2).

Используя модель Хофстеде, можно проследить связь между культурным кодом

Таблица 2. Модель шести ключевых измерений культуры Г. Хофстеде культуры [составлено на основе [7]]

Table 2. Model of the six key dimensions of Hofstede culture culture [compiled on the basis of [7]]

Измерение	Описание	Статистические примеры
Дистанция власти (PDI)	Степень, в которой менее влиятельные члены общества принимают неравное распределение власти	Китай: PDI = 80, Россия: PDI = 93. Высокая дистанция власти означает централизованное принятие решений
Избегание неопределенности (UAI)	Уровень терпимости к неопределенности и неоднозначным ситуациям	Япония: UAI = 92, Греция: UAI = 100. Страны предпочитают строгие правила для минимизации неопределенности
Индивидуализм против коллективизма (IDV)	Уровень интеграции индивидов в группы	США: IDV = 91, Великобритания: IDV = 89. Высокий индивидуализм фокусируется на личных достижениях
Маскулинность против фемининности (MAS)	Ориентация культуры на достижения и успех (маскулинность) или на заботу и качество жизни (фемининность)	Германия: MAS = 66, Швеция: MAS = 5. Германия ориентирована на успех, Швеция – на качество жизни
Долгосрочная ориентация против краткосрочной ориентации (LTO)	Акцент на будущее или на уважение к традициям и быстрым результатам	Китай: LTO = 87, США: LTO = 26. Китай ориентирован на долгосрочные цели, США – на краткосрочные достижения
Удовлетворение против сдержанности (IVR)	Степень удовлетворения базовых человеческих желаний	Мексика: IVR = 97, Россия: IVR = 20. Высокий уровень удовлетворения в Мексике, низкий – в России

нации и корпоративной архитектурой. Если в высокоиерархичных культурах (Китай, РФ) акцент смещен на жесткую вертикаль власти для оперативного реагирования, то в странах с низкой дистанцией власти (Швеция, Нидерланды) приоритетом является инклюзивный менеджмент. Второй подход более эффективен для создания креативной среды и удер-

жания талантов, в то время как первый обеспечивает мобильность организации. [8].

В своем труде «Beyond Culture» антрополог Эдвард Холл концептуализировал дихотомию высококонтекстных и низкоконтекстных культур. В данной модели под «контекстом» понимается совокупность смыслов, социальных норм и негласных правил, фор-

мирующих подтекст коммуникации в повседневном общении. Высококонтекстные системы характеризуются преобладанием недосказанности, где значительная часть информации передается невербально, что требует от участников диалога тщательного подбора формулировок. Напротив, в низкоконтекстных культурах доминирует эксплицитный стиль: сообщения транслируются максимально прямо и детально, а основная смысловая нагрузка ложится непосредственно на вербальную составляющую.

В высококонтекстных культурах взаимодействие базируется на формализованном подходе, где коммуникация жестко регламентирована социальными статусами и культурными протоколами. В то же время представители низкоконтекстных сообществ тяготеют к неформальному, индивидуализированному способу общения, в котором личность собеседника важнее его официальной роли.

К высококонтекстуальным культурам Э. Холл отнес Японию, азиатские и южно-европейские страны, а к низкоконтекстуальным культурам – англосаксонские, германские и скандинавские народы.

Межкультурные различия наиболее отчетливо проявляются в сфере деловых коммуникаций, особенно в вопросах невербального выражения позиции. В высококонтекстных социумах (Китай, Япония) открытая конфронтация считается нарушением этикета, поэтому формой вежливого отказа там служит молчание. Напротив, в низкоконтекстной европейской традиции отсутствие вербальной реакции зачастую интерпретируется как знак консенсуса и принятия доводов оппонента.

Привычка представителей низкоконтекстных культур мгновенно переходить к сути вопроса вызывает культурный шок у их партнеров из высококонтекстных культур. Подобный деловой подход воспринимается последними как проявление невоспитанности и незнание базовых норм коммуникации. В то же время носители низкоконтекстной культуры склонны интерпретировать поведение партнеров с высоким контекстом как уклончивое, манипулятивное и не ориентированное на конкретный результат.

В низкоконтекстных культурах принято четко артикулировать эмоции – они важны для диалога. Высокий контекст, наоборот, учит сдержанности и умению прятать истинные чувства. Здесь главная цель – не столько выразить себя, сколько наладить прочную связь с собеседником и услышать его. Именно поэтому такие отношения строятся не спеша и крайне бережно сохраняются [9].

Ричард Льюис – лингвист с мировым именем и признанный эксперт по кросс-куль-

турным взаимодействиям. В своих трудах он сопоставляет не только культурные коды разных народов, но и специфику их менталитета и межличностных связей. Исходя из принципов распределения времени и способов ведения дел, ученый предлагает классификацию, выделяющую культуры моноактивного, полиактивного и реактивного типов.

Под моноактивными культурами понимаются сообщества, ориентированные в первую очередь на результат и конкретные действия. К их ярким представителям традиционно относят немцев, швейцарцев и американцев. Ключевыми ценностными ориентирами здесь выступают: высокая значимость пунктуальности и тайм-менеджмента, нацеленность на решение поставленных задач, неукоснительное соблюдение утвержденного графика, а также подчеркнутое уважение к иерархии и властным полномочиям.

Полиактивные культуры представляют собой модель поведения, ориентированную на человека. Их носители – люди динамичные и контактные, склонные к многозадачности и выстраивающие приоритеты не по жесткому плану, а исходя из сиюминутной привлекательности или значимости того или иного занятия. Классическими примерами служат итальянцы, жители Латинской Америки и арабского мира. В ценностном ядре таких культур лежит: преобладание межличностных отношений над достижением результата, гибкое и зачастую вольное обращение со временем и формальными предписаниями, а также естественная способность вести несколько дел параллельно.

Реактивные культуры сфокусированы на самом процессе коммуникации, отводя главенствующую роль вежливости и почтительности. Деловой диалог здесь протекает в подчеркнuto дипломатичной, осмотрительной и сдержанной манере. Ключевыми ориентирами служат: поддержание межличностной гармонии, учтивость, выдержка, а также забота о сохранении как собственного доброго имени, так и репутации партнера. Наиболее ярко этот тип представлен китайцами, японцами и финнами [10].

Во избежание обострения межкультурных коммуникаций, специалисту по кросс-культурному менеджменту необходимо учитывать и знать возможные «острые углы» при взаимодействии с представителями культур иных государств (рис. 2).

Профессиональный менталитет представляет собой комплекс профессионального самосознания индивида, отражающий иерархию ценностей и вектор профессиональной самоидентификации. Едва ли нужно доказывать, что организационный менталитет компаний претерпевает значительные



Рисунок 2. «Острые углы» различия культур [составлено автором]
Figure 2. The «Sharp edges» of cultural differences [compiled by the author]

изменения в зависимости от национальной специфики. Наиболее резонансную ошибку в данной сфере совершил американский ритейлер Walmart при выводе на рынок Германии двух своих подразделений. Интеграционные процессы столкнулись с серьезным сопротивлением, поскольку привнесенные из США управленческие практики доказали свою полную несостоятельность в немецкой деловой среде. К примеру, свойственный американской рабочей повседневности взаимный контроль и информирование руководства о нарушениях дисциплины вызывали у немецкого персонала глубокое неприятие, ассоциируясь с травматичным опытом послевоенного времени. Другой промах заключался в насаждении среди сотрудников торгового зала требований демонстрировать неизменную улыбку и настойчиво предлагать помощь. Между тем, для немецкого культурного кода откровенная мимическая экспрессия в адрес посторонних и навязчивый сервис являются абсолютно чуждыми, что порождало атмосферу неискренности и дискомфорт у клиентов. Совокупность данных кросс-культурных несоответствий повлекла за собой спад эффективности труда и экономические потери, что в итоге принудило Walmart к сворачиванию бизнеса в Германии.

Религиозный фактор в потребительском поведении занимает далеко не последнее место, а в ряде государств и вовсе выходит на первый план. Однако в силу того, что большинство развитых экономик функционируют в рамках светской модели, корпорации зачастую пренебрегают глубоким анализом религиозных воззрений, доминирующих на зарубежных рынках. Наибольшее

число промахов совершается при выходе на рынки стран исламского мира. Как правило, конфликтные ситуации провоцировались попытками визуализировать или «обыграть» священные символы. К примеру, один из международных гигантов фастфуда решил разместить на упаковке бургеров и стаканов цитаты из Корана, упустив из виду строжайший запрет в исламе на повреждение и, тем более, утилизацию священного текста вместе с бытовым мусором. Схожий по недалекости случай имел место и в Японии: известный бренд гольф-мячей начал поставки продукции в упаковках по четыре штуки, полностью проигнорировав глубоко укорененную в местной культуре ассоциацию числа «четыре» со смертью.

Укоренившиеся культурные традиции способны создавать значительные барьеры для предпринимательской деятельности. Наиболее отчетливо эта специфика проявляется в государствах Востока, таких как Япония, Китай и страны арабского мира. В частности, деловые круги этих регионов исторически более расположены видеть во главе компании мужскую фигуру, нежели женскую. По этой причине восточные рынки по сей день представляют собой зону ограниченного доступа для женщин-руководителей, где инерция патриархального уклада и гендерные предрассудки продолжают оказывать ощутимое давление на бизнес-среду. [11].

Механизм развития системы коммуникаций требует рассмотрения различных моделей управления кросскультурными коммуникациями. Модели условно делятся на адаптацию сообщения и развитие культурной эмпатии.

Связано это с тем, что преодоление куль-

турных барьеров в системе коммуникаций предприятия – это многоуровневый процесс, который сочетает в себе как техническую подстройку информации (адаптацию сообщения), так и психологическую готовность персонала (развитие эмпатии).

Адаптация направлена на то, чтобы смысл сообщения был декодирован получателем именно так, как его задумывал отправитель.

Модели адаптации сообщения:

Теория коммуникативной аккомодации (Говард Джайлс):

Данная теория посвящена изучению социально-психологических механизмов межличностного взаимодействия. В фокусе внимания находятся причины коммуникативных сбоев и недопонимания, а также социальные эффекты, порождаемые взаимной адаптацией участников общения. Существенным достоинством ТКА выступает апелляция к концепту социальной идентичности, который служит объяснительной моделью как для самого феномена аккомодации, так и для его общественных последствий. Теория прослеживает взаимозависимость между коммуникативным поведением, ситуационным контекстом и идентичностью субъекта, трактуя аккомодацию в качестве инструмента управления социальной дистанцией, направленного на конструирование позитивного образа «Я» – как личностного, так и группового.

На начальном этапе развития теории коммуникативной аккомодации исследовательский фокус был направлен на объективные параметры речи через призму четырех поведенческих стратегий, трактуемых как способы модификации коммуникативного репертуара. К числу таковых относились: конвергенция, дивергенция, стратегия сохранения (подразумевающая неизменность индивидуального стиля ради утверждения и поддержания собственной идентичности), а также стратегия речевой комплементарности. В рамках данного подхода конвергенция интерпретировалась как тактика сближения, при которой субъект адаптирует свою манеру общения под паттерны собеседника, стремясь заслужить его расположение и повысить результативность взаимодействия. Дивергенция же, напротив, определялась как сознательное акцентирование отличий в речевом поведении, направленное на манифестацию собственной уникальности и, как следствие, ведущее к увеличению межличностной дистанции [12].

Модель кодирования/декодирования (С. Холл):

С. Холл исходит из посылки, что доминирующие социальные группы стремятся транслировать через медиаканалы собствен-

ные идеологемы, позиционируя их в качестве универсальной нормы и неоспоримой данности. Подобный механизм можно метафорически охарактеризовать как стремление к семантическому «замыканию» сообщения, призванному ограничить вариативность интерпретаций и легитимировать существующий порядок в сознании реципиентов как естественный и безальтернативный. Однако гегемония такого рода не является тотальной и требует непрерывного воспроизводства, поскольку неизбежно наталкивается на латентное сопротивление.

Ключевая смысловая борьба, согласно данной концепции, разворачивается не на этапе конструирования послания, а в момент его рецепции массовой аудиторией. Потребители информации отнюдь не выступают пассивными объектами внушения; напротив, они вовлечены в процесс своеобразной «семантической герильи», подвергая транслируемые значения реинтерпретации сквозь призму индивидуального опыта. Возможность подобного переосмысления коренится в неустранимом разрыве между инстанциями кодирования и декодирования: отправитель сигнала не в состоянии императивно детерминировать его итоговое понимание адресатом.

Данный разрыв обусловлен не случайными коммуникативными помехами, а фундаментальным различием позиций, занимаемых акторами в социальной стратификации. Индивид, локализованный на нижних ступенях общественной иерархии, объективно не способен воспринимать действительность в той же системе координат, что и представители властных элит. Вследствие этого любое послание неизбежно декодируется им в соответствии с собственным жизненным контекстом, что зачастую ведёт к искажению первоначального замысла либо полному отторжению заложенных в сообщение официальных коннотаций [13].

Эмпатия в кросскультурной среде – это способность понять эмоциональное состояние представителя другой культуры и взглянуть на ситуацию его глазами. Модели развития культурной эмпатии представлены ниже (рис. 3).

М. Пуделко и Дж. Ли полагают, что существенным тормозом для построения доверительных отношений между народами служат кросс-культурные барьеры. Для их минимизации необходимо развитие межкультурной компетентности.

Межкультурная компетентность – это умение выстраивать продуктивное и гармоничное общение с носителями иных культур, распознавать расхождения в системах ценностей, установках, ожиданиях и поведенче-

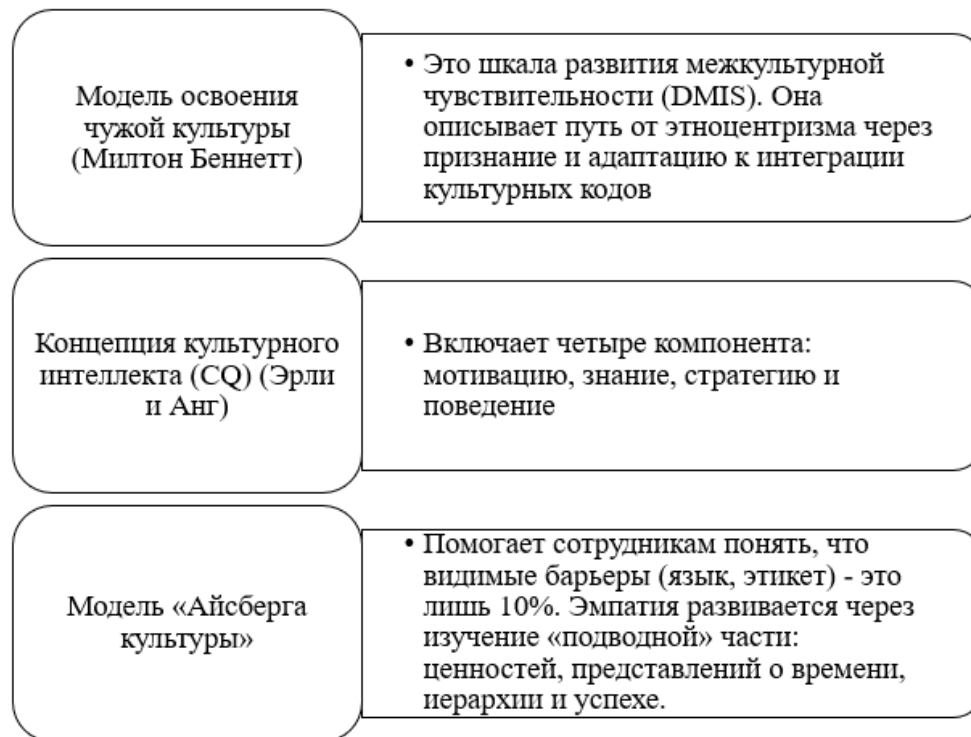


Рисунок 3. Модели развития культурной эмпатии [составлено автором]
Figure 3. Models of cultural empathy development [compiled by the author]

ских моделях, а также гибко корректировать собственные действия с учетом этих различий [14].

Формирование кросскультурной команды и выстраивание в ней горизонтальных коммуникаций – это стратегическая задача, требующая перехода от жесткой иерархии к сетевому взаимодействию. В таких командах основной вызов заключается в разном восприятии власти, ответственности и способов обмена информацией.

Основные подходы и методы, которые используются в современной практике менеджмента представлены в табл. 3 и табл. 4.

Эффективность внутренних коммуникаций измерить непросто, но существуют проверенные методы оценки:

1. Анкетирование персонала. Регулярные замеры удовлетворенности сотрудников качеством информационного обмена дают срез общей картины. Ключевое условие – обеспечение анонимности и конфиденциальности ответов.

2. Показатели вовлеченности. Охват аудитории внутренними новостными рассылками, доля участвующих в опросах и корпоративных событиях служат индикаторами эффективности коммуникационных каналов.

3. Оперативность распространения сведений. Если значимые обновления (запуск нового проекта или корректировка регламентов) доходят до коллектива без задержек, это свидетельствует о слаженной системе

информирования.

4. Динамика сменяемости кадров. Повышенная текучесть – сигнал тревоги для менеджмента. Нередко ее корень кроется в неудовлетворенности персонала уровнем открытости процессов и качеством диалога внутри компании.

Эффективность внутренних коммуникаций измерить непросто, но существуют проверенные методы оценки:

1. Анкетирование персонала. Регулярные замеры удовлетворенности сотрудников качеством информационного обмена дают срез общей картины. Ключевое условие – обеспечение анонимности и конфиденциальности ответов.

2. Показатели вовлеченности. Охват аудитории внутренними новостными рассылками, доля участвующих в опросах и корпоративных событиях служат индикаторами эффективности коммуникационных каналов.

3. Оперативность распространения сведений. Если значимые обновления (запуск нового проекта или корректировка регламентов) доходят до коллектива без задержек, это свидетельствует о слаженной системе информирования.

4. Динамика сменяемости кадров. Повышенная текучесть – сигнал тревоги для менеджмента. Нередко ее корень кроется в неудовлетворенности персонала уровнем открытости процессов и качеством диалога внутри компании.

5. Характер ответной реакции. Частота

Таблица 3. Основные подходы к формированию кросскультурной команды [составлено автором]

Table 3. The main approaches to the formation of a cross-cultural team [compiled by the author]

Подходы	Суть
Подход на основе культурного интеллекта (CQ)	При подборе участников оценивается не только их профессиональный опыт (hard skills), но и способность адаптироваться к новой культурной среде. Команда формируется из людей с высоким уровнем CQ, что снижает риск конфликтов на ранних этапах
Матричный подход (Баланс компетенций и культур)	Команда собирается таким образом, чтобы представители разных культур дополняли друг друга. Например, представители «культур достижения» (США, Германия) фокусируются на дедлайнах, а представители «культур отношений» (Латинская Америка, Ближний Восток) – на сплочении коллектива
Инклюзивное лидерство	Это подход, при котором каждый участник чувствует, что его уникальная культурная история является ценностью для проекта

Таблица 4. Выстраивание горизонтальных коммуникаций в кросскультурной команде [составлено автором]

Table 4. Building horizontal communications in a cross-cultural team [compiled by the author]

Механизмы	Описание
Конструирование «третьей культуры»	В противовес директивной имплементации стандартов головной организации коллектив автономно вырабатывает собственный свод интерактивных конвенций (регламент обмена информацией, приемлемая скорость реагирования, формы выражения критических суждений). Данная «нейтральная площадка» обеспечивает психологический комфорт для всех участников независимо от их культурного бэкграунда.
Примат низкоконтекстуального стиля общения	Во избежание семантических потерь и ложных интерпретаций при взаимодействии носителей различных лингвокультурных кодов вводится императив эксплицитности: предписывается прямая вербализация позиции и обязательная письменная фиксация договорённостей. Подобная практика существенно снижает риски, связанные с неверным «считыванием» имплицитных смысловых пластов.
Обеспечение психологической безопасности	В соответствии с концепцией Э. Эдмондсон, данный фактор приобретает критическую значимость для мультикультурных объединений. Эффективность горизонтальных связей достигается лишь при условии, что представитель иерархической культуры (характеризующейся высокой дистанцией власти, как, например, в Китае) не испытывает опасений, выражая несогласие с коллегой из эгалитарной среды (отличающейся низкой дистанцией власти, как в Нидерландах).
Задействование цифровых коммуникационных платформ	Использование унифицированных каналов связи в корпоративных мессенджерах способствует размыванию формальных иерархических границ. Обеспечивая синхронный доступ к информации для всего персонала, данные платформы интенсифицируют непосредственные горизонтальные контакты между сотрудниками территориально разобщённых структурных подразделений.

и содержательность откликов сотрудников на инициативы руководства, их активность в обсуждениях отражают степень погруженности людей в жизнь организации.

Если уделить коммуникациям достаточно внимания, можно получить рост производительности и укрепить бренд работодателя [15].

Выводы. Проведенный анализ свидетельствует о том, что кросс-культурная среда современного предприятия представляет собой не пассивный контекст, а динамичный фактор, обладающий амбивалентным потенциалом. С одной стороны, при отсутствии целенаправленного управленческого воздействия она способна генерировать деструктивные последствия в виде эскалации межличностных конфликтов, срыва переговорных процессов и снижения операционной эффективности. С другой — грамотное использование ресурсов культурного многообразия открывает доступ к дополнительным конкурентным преимуществам, стимулируя инновационную активность благодаря столкновению и синтезу гетерогенных подходов.

Классические концептуальные построения Г. Хофстеде, Э. Холла и Р. Льюиса в данном контексте утрачивают статус сугубо академических абстракций, трансформируясь в прикладной инструментарий стратегического менеджмента. Осознанная рефлексия таких параметров, как дистанция власти, контекстуальная насыщенность коммуникации и темпоральные ориентации, позволяет организациям осуществлять тонкую настройку систем управления в соответствии с ценностными кодами персонала и контрагентов. Трансформация коммуникативных практик сопряже-

на с необходимостью глубинной проработки психологических установок, деконструкции этноцентрических предубеждений и декодирования невербальной семиотики, роль которой в исходе деловых встреч зачастую оказывается определяющей. В этой связи межкультурная компетенция утверждается в качестве ключевого нематериального актива. Результативность деятельности организации на международной арене находится в прямой корреляции со способностью лидерского звена проявлять эмпатическое понимание, гибко модифицировать коммуникативные стратегии и культивировать доверительные горизонтальные связи внутри поликультурных коллективов.

Следует подчеркнуть, что высокая результативность коммуникаций в мультикультурной среде не формируется спонтанно. Её обеспечение требует имплементации системного мониторинга и диагностических процедур, включающих аудит информационных потоков и метод анализа критических инцидентов. Данные инструменты предоставляют возможность своевременной корректировки управленческих алгоритмов и минимизации транзакционных издержек, обусловленных дефицитом культурного взаимопонимания.

Таким образом, трансформация деловых коммуникаций под воздействием кросс-культурного фактора предстаёт как императивный процесс перехода от унифицированных лекал к пластичным, адаптивным моделям взаимодействия, в рамках которых культурная гетерогенность интерпретируется не как помеха, а как стратегический ресурс организационного развития.

Список источников

1. Скворцов К.В. Проблема трактовки понятия культуры // Гуманитарное пространство. 2015. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-traktovki-ponyatiya-kultury>.
2. Потемкина А.Р. Субъекты культуры и объекты в культуре // Аналитика культурологии. 2011. № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/subekty-kultury-i-obekty-v-kulture>.
3. Янковская Н.В. Взгляд Л.П. Карсавина на Россию и его участие в евразийском движении // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2013. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzglyad-l-p-karsavina-na-rossiyu-i-ego-uchastie-v-evraziyskom-dvizhenii>.
4. Мусаев С.Г., Костина Е.А. Обучение в кросс-культурной среде как фактор формирования межнациональной толерантности // Актуальные проблемы филологии и методики преподавания иностранных языков. 2022. Т.16, № 1. С. 138-145.
5. Цибулина А.О. Преодоление отчуждения в контексте кросс-культурного взаимодействия // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2025. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preodolenie-otchuzhdeniya-v-kontekste-krosskulturnogo-vzaimodeystviya>.
6. Фоменко Н.М., Григорян Л.К. Проблемы управления процессом формирования и развития кросс-культурных коллективов // Вестник евразийской науки. 2023. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-protssom-formirovaniya-i-razvitiya-kross-kulturnyh-kollektivov>.
7. Hofstede Insights. Country Comparison. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
8. Симонян Ю.Ж. Типология межкультурного взаимодействия: анализ основных концепций // Форум молодых ученых. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-mezhkulturnogo-vzaimodeystviya-analiz-osnovnyh-kontseptsiy>.
9. Обухов А.А., Языкова Н.А. Контекстный подход к объяснению дифференцированного восприятия государства в различных социумах // Гуманитарный вектор. 2019. № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontekstnyy-podhod-k-obyasneniyu-differentsirovannogo-vospriyatiya-gosudarstva-v-razlichnyh-sotsiumah>.

10. Музыкант В.Л., Кривич И.С. Особенности креолизированных текстов в странах моноактивных, полиактивных и реактивных культур // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение, журналистика. 2017. № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kreolizovannyh-tekstov-v-stranah-monoaktivnyh-poliaktivnyh-i-reaktivnyh-kultur>.

11. Ищенко А.И. Проблемы и конфликты кросс-культурного менеджмента // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-konflikty-kross-kulturnogo-menedzhmenta?ysclid=lxegxnrt57362901561>.

12. Найман Е.А., Пашина Л.А. Теория аккомодации как основа анализа межпоколенческого общения // Язык и культура. 2021. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-akkomodatsii-kak-osnova-analiza-mezhpokolencheskogo-obscheniya>.

13. Дьякова Е.Г. К вопросу о декодировании доминантного культурного кода: «Семантическая герилья» в пространстве Рунета // Антиномии. 2007. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-dekodirovanii-dominantnogo-kulturnogo-koda-semanticheskaya-gerilya-v-prostranstve-runeta>.

14. Тен Ю.П. Межкультурная компетентность как способ преодоления кросс-культурных барьеров на пути формирования доверия // Вестник Поволжского института управления. 2022. № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhkulturnaya-kompetentnost-kak-sposob-preodoleniya-kross-kulturnyh-barierov-na-puti-formirovaniya-doveriya>.

15. Панин В.И., Беликова Д. Построение системы внутрифирменных коммуникаций в современных организациях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-vnutrifirmennyh-kommunikatsiy-v-sovremennyh-organizatsiyah>.

Сведения об авторе:

Протасевич Владислав Дмитриевич, студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: vpr11jr2003@gmail.com

Научный руководитель: Наumenко Светлана Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

References

1. Skvortsov, K.V. (2015). The problem of interpretation of the concept of culture. Humanitarian space, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-traktovki-ponyatiya-kultury>. (In Russ.)

2. Potemkina, A.R. (2011). subjects of culture and objects in culture. Analysis of cultural studies, 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/subekty-kultury-i-obekty-v-kulture>. (In Russ.)

3. Yankovskaya, N.V. (2013). L.P. Karsavina's view of Russia and its participation in the Eurasian movement. News of higher educational institutions. The North Caucasus region. Social Sciences, 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzglyad-l-p-karsavina-na-rossiyu-i-ego-uchastie-v-evraziyskom-dvizhenii>. (In Russ.)

4. Musaev, S.G., Kostina, E.A. (2022). Learning in a cross-cultural environment as a factor in the formation of interethnic tolerance. Actual problems of philology and methods of teaching foreign languages, 16(1); 138-145. (In Russ.)

5. Cibulina, A.O. (2025). Overcoming alienation in the context of cross-cultural interaction. Bulletin of the Udmurt University. Series «Philosophy. Psychology. Pedagogy», 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preodolenie-otchuzhdeniya-v-kontekste-krosskulturnogo-vzaimodeystviya>. (In Russ.)

6. Fomenko, N.M., Grigoryan, L.K. (2023). Problems of managing the process of formation and development of cross-cultural collectives. Bulletin of Eurasian Science, 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-protssom-formirovaniya-i-razvitiya-kross-kulturnyh-kollektivov>. (In Russ.)

7. Hofstede Insights. Country Comparison. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.

8. Simonyan, Yu.Z. (2017). Typology of intercultural interaction: analysis of basic concepts. Forum of young scientists, 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-mezhkulturnogo-vzaimodeystviya-analiz-osnovnyh-kontseptsiy>. (In Russ.)

9. Obukhov, A.A., Yazykova, N.A. (2019). A contextual approach to explaining the differentiated perception of the state in different societies. Humanitarian vector, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontekstnyy-podhod-k-obyasneniyu-differentsirovannogo-voispriyatiya-gosudarstva-v-razlichnyh-sotsiumah>. (In Russ.)

10. Muzykant, V.L., Krivich, I.S. (2017). Features of Creolized texts in the countries of Monoactive, Polyactive and reactive cultures. Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Literary studies, journalism, 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kreolizovannyh-tekstov-v-stranah-monoaktivnyh-poliaktivnyh-i-reaktivnyh-kultur>. (In Russ.)

11. Ishchenko, A.I. (2021). Problems and conflicts of cross-cultural management. Skif. Questions of student science, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-konflikty-kross-kulturnogo-menedzhmenta?ysclid=lxegxnrt57362901561>. (In Russ.)

12. Naiman, E.A., Pashina, L.A. (2021). The theory of accommodation as the basis for the analysis of intergenerational communication. Language and culture, 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-akkomodatsii-kak-osnova-analiza-mezhpokolencheskogo-obscheniya>. (In Russ.)

13. Dyakova, E.G. (2007). On the issue of decoding the dominant cultural code: «semantic guerilla» in the Runet space. Antinomies, 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-dekodirovanii-dominantnogo-kulturnogo-koda-semanticheskaya-gerilya-v-prostranstve-runeta>. (In Russ.)

14. Ten, Yu.P. (2022). Intercultural competence as a way to overcome cross-cultural barriers to building trust. Bulletin of the Volga Institute of Management, 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhkulturnaya-kompetentnost-kak-sposob-preodoleniya-kross-kulturnyh-barierov-na-puti-formirovaniya-doveriya>. (In Russ.)

15. Panin, V.I., Belikova, D. (2025). Building a system of intra-company communications in modern organizations. Personnel and intellectual resources management in Russia, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-vnutrifornennyh-kommunikatsiy-v-sovremennyh-organizatsiyah>. (In Russ.)

About the author:

Vladislav D. Protasevich, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: vpr11jr2003@gmail.com

Academic Supervisor: Svetlana N. Naumenko, Doctor of Economic Sciences, Associated Professor, Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 01.03.2026

Поступила после рецензирования 08.03.2026

Принята к публикации (Accepted) 10.04.2026

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ЦИФРОВИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

EDN: OAYNRY УДК 338.1 JEL classification: L26, O38
Яковенко Екатерина Евгеньевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Аннотация. Научная работа посвящена выявлению эффективности государственных программ поддержки цифровизации малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) и их воздействия на результативность на цифровой трансформации бизнеса. Актуальность исследования обусловлена необходимостью улучшения эффективности господдержки в условиях ускоренной цифровизации экономики. Несмотря на расширение мер стимулирования МСП, остается разрыв между объемами финансирования и реальными темпами внедрения цифровых решений, что предполагает объективную оценку действующих инструментов и выработку рекомендаций по их усовершенствованию. Методологическая основа работы включает в себя общий подход, сочетающий статистический анализ данных о получателях государственной поддержки с учётом масштабов финансирования, отраслевой принадлежности и географии предприятий. Проводится сравнительный анализ динамики цифровой трансформации МСП с господдержкой и без неё, включая внедрение CRM- и ERP-систем, маркетплейсов и инструментов аналитики. Научный подход дополняется кейс-анализом успешных и проблемных практик использования грантов и субсидий. Для выявления связи между объёмом поддержки и темпами цифровизации применяется корреляционно-регрессионное исследование. Практическая значимость работы заключается в том, что его результаты помогут выявить наиболее результативные форматы господдержки для разных категорий МСП, определить барьеры, которые препятствуют использованию грантов, субсидий и программ, оптимизировать распределение бюджетных средств с учётом реальных потребностей бизнеса, а также обозначить предложения по доработке нормативных актов и механизмов реализации программ цифровизации МСП.

Ключевые слова: цифровизация, МСП, государственная поддержка, гранты, субсидии, цифровая трансформация, эффективность.

Для цитирования: Яковенко Е.Е. Государственная поддержка цифровизации малого и среднего предпринимательства // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 19-25.
EDN: OAYNRY

STATE SUPPORT FOR THE DIGITALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Ekaterina E. Yakovenko, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Abstract. The scientific work is devoted to assessing the effectiveness of state programs supporting the digitalization of small and medium-sized enterprises (hereinafter – SMEs) and their impact on the pace of business digital transformation. The relevance of the study is due to the need to increase the effectiveness of state support in the context of accelerated digitalization of the economy. Despite the expansion of measures to stimulate SMEs, there remains a gap between the scale of financing and the actual pace of digital solution implementation, which requires an objective assessment of existing tools and the development of recommendations for their improvement. The methodological basis of the work includes a comprehensive approach combining statistical analysis of data on recipients of state support, taking into account the volume of financing, industry affiliation, and the geography of enterprises. A comparative analysis of the dynamics of digital transformation of SMEs with and without state support is conducted, including the implementation of CRM and ERP systems, marketplaces, and analytical tools. The study is complemented by a case analysis of successful and problematic practices in the use of grants and subsidies. Correlation and regression analysis is used to identify the relationship



between the volume of support and the pace of digitalization. The practical significance of the study lies in the fact that its results will make it possible to identify the most effective forms of state support for different categories of SMEs, determine the barriers that hinder the use of grants, subsidies, and programs, optimize the allocation of budget funds taking into account the real needs of businesses, as well as develop proposals for improving regulations and mechanisms for implementing SME digitalization programs.

Keywords: digitalization, SMEs, state support, grants, subsidies, digital transformation, efficiency.

For citation: Yakovenko, E.E. (2026). State support for the digitalization of small and medium-sized enterprises. LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal, 1;10, 19-25. EDN: OAYNRY

Введение. В условиях глобальной цифровой трансформации экономики особую значимость приобретает поддержка МСП как драйвера инновационного развития и устойчивости национальной экономики. Государственная поддержка цифровизации МСП наиболее часто представлена грантами, субсидиями, образовательными программами. Они ускоряют внедрение цифровых решений в бизнес-процессы, влияют на повышение конкурентоспособности предприятий и формирование современной предпринимательской экосистемы.

Актуальность исследования определяется несколькими факторами. Во-первых, несмотря на расширение спектра государственных мер поддержки, темпы цифровой трансформации МСП остаются неравномерными: значительная часть предприятий по-прежнему отстаёт в освоении цифровых инструментов [1]. Во-вторых, возникает необходимость объективной оценки эффективности расходования бюджетных средств: важно понять, какие форматы поддержки дают измеримый результат, а какие требуют корректировки. В-третьих, динамичное развитие цифровых технологий и изменение внешних условий (санкционное давление, импортозамещение IT-решений) ставят вопрос о своевременной адаптации механизмов господдержки к новым реалиям [6].

Теоретическая значимость работы состоит в систематизации подходов к оценке эффективности государственных программ стимулирования цифровизации бизнеса. Итоги исследования позволят конкретизировать понятийный аппарат в направлении цифровой трансформации МСП, усовершенствовать научные представления о связи между мерами господдержки и динамикой внедрения инноваций, технологий, а также определить главные факторы, которые влияют на результативность грантовых, субсидиарных и образовательных инструментов.

Практическая значимость исследования заключается в эксплуатации его выво-

дов для улучшения государственной политики в области цифровизации МСП. Выведенные рекомендации оптимизируют распределение бюджетных средств с учётом реальных потребностей бизнеса, а также повысят адресность и прозрачность мер поддержки, улучшат содержание образовательных инициатив под актуальные запросы предпринимателей, усовершенствуют нормативно-правовую базу для удаления барьеров цифровой трансформации. Полученная информация будет полезна органам исполнительной власти, институтам развития, отраслевым ассоциациям и субъектам МСП при создании стратегий цифровой модернизации.

Цель и методы исследования. Целью работы является комплексная оценка эффективности государственных программ поддержки цифровизации МСП в современных экономических условиях и выявление их реального влияния на темпы цифровой трансформации бизнеса. Работа нацелена на фиксирование достигнутых результатов, а также на глубокий анализ причинно-следственных связей. Следует определить, какие именно части системы господдержки дают измеримый эффект, а какие демонстрируют низкую отдачу с точки зрения внедрения цифровых решений.

Ключевое внимание уделяется определению институциональных и операционных барьеров, которые препятствуют эффективному использованию мер поддержки, а также анализу региональной дифференциации их результативности. На базе полученных цифр предполагается сделать научно обоснованные рекомендации по оптимизации механизмов распределения бюджета, повышению адресности программ и их адаптации к специфике различных отраслей МСП.

Для достижения обозначенной цели используется комплекс взаимодополняющих методов, которые обеспечивают многоаспектный анализ проблемы. В основе лежит статистический анализ данных о получателях господдержки из официальных источ-



ников (Министерство экономического развития Российской Федерации, Корпорация МСП, региональные фонды поддержки предпринимательства). Изучаются объёмы финансирования по разновидностям поддержки, отраслевая принадлежность и география предприятий, динамика внедрения цифровых решений.

Сравнительный анализ сопоставляет темпы цифровизации МСП, воспользовавшихся мерами поддержки, с показателями предприятий, действующих без неё, с учётом масштаба бизнеса и отраслевой специфики. Для более глубокого понимания механизмов воздействия программ применяется кейс-метод: подробно изучаются репрезентативные кейсы использования грантов и субсидий, что позволяет выявить главные факторы успеха и типичные барьеры на пути внедрения цифровых технологий.

Экспертные интервью с предпринимателями, представителями госорганов и IT-компаний дают качественную оценку эффективности программ, открывают неопределённые проблемы реализации и формируют предложения по их устранению. Корреляционно-регрессионный анализ помогает количественно оценить связь между объёмом господдержки и темпами цифровой транс-

формации, выявить лучшие форматы стимулирования, принимая во внимание отраслевые и региональные особенности.

Дополнительно был использован контент-анализ нормативных актов и отчётных документов для оценки согласованности целей программ с реальными потребностями бизнеса. Сочетание этих методов обеспечивает объективность выводов, позволяет верифицировать данные из разных источников и гарантирует практическую применимость результатов исследования для совершенствования системы господдержки [4].

Результаты исследования и их обсуждение. В ходе комплексного исследования эффективности государственных программ поддержки цифровизации МСП получены значимые результаты, позволяющие сформировать целостное представление о текущем состоянии и перспективах развития системы господдержки (см. табл. 1-3).

Анализ статистических данных за 2021-2025 гг. показал неоднозначную картину: при общем росте объёма финансирования программ поддержки (с 12,4 млрд руб. до 28,7 млрд руб.) прирост доли МСП, внедривших цифровые решения, оказался существенно ниже ожидаемого — всего 18% против прогнозируемых 35–40 %. Это свидетельствует о наличии

Таблица 1. Динамика финансирования программ поддержки цифровизации МСП и результаты внедрения цифровых решений в 2021-2025 гг. [составлено на основе [5,7,13,16]]

Table 1. Dynamics of funding for programs supporting the digitalization of SMEs and the results of implementing digital solutions in 2021-2025 [compiled based on [5,7,13,16]]

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1	2	3	4	5	6
Объём финансирования программ поддержки, млрд руб.	12,4	15,1	18,7	23,5	28,7
Доля МСП, внедривших цифровые решения, %	22	25	29	34	40
Ожидаемая доля МСП с цифровыми решениями (прогноз), %	-	27	32	37	45
Отклонение фактической доли от прогнозной, п.п.	-	-2	-3	-3	-5

Таблица 2. Распределение финансирования по типам территорий [составлено на основе [9,10,15]]

Table 2. Distribution of funding by types of territories [compiled based on [9,10,15]]

Тип территории	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Доля в общем финансировании (2025 г.), %
1	2	3	4	5	6	7
Крупные города	6,8	8,2	10,1	13,2	16,4	57,1 %
Экономически развитые регионы	4,2	5,3	6,7	8,1	9,9	34,5 %
Периферийные территории	1,4	1,6	1,9	2,2	2,4	8,4 %

Таблица 3. Показатели внедрения цифровых решений по типам территорий [составлено на основе [11,12,19]]

Table 3. Indicators of digital solutions implementation by types of territories [compiled based on [11,12,19]]

Тип территории	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Прирост за период, п.п.
1	2	3	4	5	6	7
Крупные города	35	40	46	52	60	25
Экономически развитые регионы	25	29	34	39	47	22
Периферийные территории	12	14	17	19	23	11

системных проблем в механизмах распределения и использования бюджетных средств. В частности, выявлено, что значительная часть финансирования концентрируется в крупных городах и экономически развитых регионах, тогда как периферийные территории получают существенно меньше ресурсов при сопоставимой потребности в поддержке.

Сравнительный анализ выявил существенную дифференциацию результатов между предприятиями, получившими господдержку, и организациями, которые развивались без неё. В группе с поддержкой доля компаний, внедривших CRM-системы, выросла на 27%, ERP-решения — на 15%, инструменты аналитики больших данных — на 12%. В контрольной группе аналогичные показатели составили 14%, 6% и 4% соответственно. При этом наиболее заметный эффект наблюдался в сфере электронной коммерции: 43% предприятий с господдержкой вышли на маркетплейсы против 19% в контрольной группе. Примечательно, что предприятия, сочетавшие использование грантов совместно с консультационной поддержкой, демонстрировали на 30% более высокие темпы цифровизации, чем те, кто получал только финансовую помощь.

Региональная аналитика продемонстрировала значительную неоднородность результатов. Лидерами по эффективности внедрения цифровых решений стали предприятия Центрального и Северо-Западного федеральных округов, где уровень цифровизации МСП достиг 68% и 62%. Наименьшие показатели зафиксированы в Северо-Кавказском (31%) и Сибирском (38%) федеральных округах. Ключевыми факторами такой дифференциации выступили: развитость IT-инфраструктуры, доступность квалифицированных кадров и активность региональных институтов поддержки. В ряде регионов (например, в Республике Татарстан и Калужской области) успешность программ связана с созданием специализированных центров компетенций, оказывающих комплексную помощь МСП — от обучения до внедрения конкретных цифровых

решений.

Исследование грантовых программ выявило парадоксальную ситуацию: при высокой востребованности (конкурс 5–7 заявок на место) реальная эффективность оказалась ниже ожидаемой. Только 44% получателей грантов полностью реализовали заявленные проекты цифровизации, 31% использовал средства не по назначению, а 25% не достигли запланированных показателей внедрения технологий. Основными причинами стали: сложность отчётности, недостаточная консультационная поддержка и завышенные требования к результатам [8]. В ряде случаев предприниматели подавали заявки на гранты, не имея чёткого понимания, какие именно цифровые инструменты им нужны и как их интегрировать в бизнес-процессы.

Субсидиарные подходы продемонстрировали более весомую результативность: 67% получателей субсидий пришли к целевым показателям цифровизации. Лучший эффект принесли субсидии на:

- приобретение отечественного ПО (58% участников программы);
- привлечение систем электронного документооборота (49%);
- подключение к цифровым платформам (42%).

При этом эффект от субсидий сильно отличался по отраслям. В области услуг и розничной торговли итоги демонстрировали на 25–30% выше, чем в производственной сфере. Данное явление говорит о более легкой интеграции цифровых решений в бизнес-модели данных отраслей [14].

Образовательные проекты имели двойственный характер воздействия. С одной стороны, совершенствование цифровой грамотности участников составило в среднем 35%. Вместе с тем, только 28% респондентов использовали полученные знания на практике. Главным барьером стало отсутствие интеграции обучения с действительными бизнес-процессами, а также устаревшие учебные программы и слабая связь с настоящи-

ми мерами финансовой поддержки. Особенно малая результативность обнаружена в проектах, которые нацелены на стандартные цифровые компетенции, тогда как специализированные курсы по внедрению конкретных технологий (например, CRM или маркетплейсов) дали более определенный эффект.

Кейс-анализ выявил успешные практики. Например, в Татарстане комплексная система поддержки (гранты в соединении с учебой и консалтингом) позволила 82% респондентам внедрить цифровые решения в течение года. В Калужской области локализованная поддержка IT-стартапов МСП подвела к открытию 15 новых цифровых продуктов для малого бизнеса. В Санкт-Петербурге эффективность данных мер связана с активным вовлечением отраслевых ассоциаций и бизнес-сообществ в отбор и продвижение проектов [2]. Нерезультативные кейсы (например, в регионах Сибири) связаны с формальным отношением к отбору проектов, отсутствием постпроектного сопровождения и плохим учётом региональной специфики [17].

Экспертные интервью показали присутствие институциональных барьеров:

- трудность процедур получения поддержки (78% респондентов);

- слабая информированность предпринимателей о способах поддержки (65%);

- бюрократизация отчётной документации (82%);

- недостаточная координация между федеральными и региональными программами (71%).

Предприниматели также отмечали, что сроки реализации проектов часто не соответствуют реальным потребностям бизнеса. Например, гранты требуют внедрения решений в течение 6–12 месяцев, тогда как на практике адаптация новых технологий может занимать больше времени [3].

Корреляционно-регрессионный анализ позволил выявить ключевые факторы, влияющие на эффективность господдержки, объём финансирования на одно предприятие, наличие консультационного сопровождения, отраслевая принадлежность, размер предприятия, уровень цифровой зрелости до получения поддержки.

Контент-анализ нормативных актов показал несогласованность целей программ с реальными потребностями МСП. Таким образом, 63 % документов ориентированы на количественные показатели (число поддержанных предприятий), а не на качественные результаты (рост производительности, конкурентоспособности). Кроме того, выявлено дублирование функций между различными программами, что приводит к распылению ресурсов и снижению общей эффективности системы.

Дополнительно проведённый опрос предпринимателей выявил, что 57% из них считают наиболее востребованной формой поддержки не разовые гранты, а долгосрочные субсидии на обслуживание и обновление цифровых решений. Это связано с тем, что первоначальное внедрение технологий — лишь первый этап, а поддержание их работоспособности требует постоянных затрат, которые МСП часто не могут покрыть самостоятельно [18].

Полученные цифры формируют вывод о важности пересмотра подходов к сбору и реализации программ господдержки цифровизации МСП. Нынешняя система обладает немалым потенциалом, но его реализация ограничена рядом институциональных и операционных факторов. Важным направлением улучшения становится создание гибких, адаптивных механизмов поддержки, которые учитывают отраслевую и региональную специфику, а также настоящие потребности предпринимателей на всех этапах цифровой трансформации.

Выводы. Данное исследование сформировало целостное понимание эффективности государственной поддержки цифровизации МСП и обозначило главные направления совершенствования действующей системы.

Выявлено, что текущий механизм господдержки не в полной мере реализует свой потенциал: рост финансирования не трансформируется в сопоставимое ускорение цифровой трансформации МСП. Это указывает на необходимость пересмотра подходов к распределению ресурсов и выбору инструментов стимулирования.

Обнаружена существенная территориальная асимметрия в реализации программ поддержки: регионы с уже развитой цифровой инфраструктурой получают непропорционально большую долю ресурсов, в то время как периферийные территории, где потребность в поддержке особенно высока, остаются недостаточно охвачены. Подобная диспропорция усугубляет цифровое неравенство и сдерживает общее развитие сектора МСП в стране.

Анализ различных форм поддержки показал их неоднородную результативность. Финансовая помощь в формате субсидий оказалась более действенной по сравнению с грантовыми механизмами, что связано с особенностями условий предоставления и отчётности. Образовательные инициативы, несмотря на вклад в повышение цифровой грамотности, зачастую не приводят к практическому внедрению новых решений из-за слабой связи с реальными бизнес-задачами предпринимателей.

Ключевыми препятствиями на пути эффективной цифровизации МСП выступают

бюрократические барьеры, сложность доступа к мерам поддержки, недостаточная информированность предпринимателей о доступных инструментах, а также разобщённость федеральных и региональных программ. Существенным ограничением выступает ориентация нормативных документов на количественные показатели вместо качественных изменений в бизнес-процессах предприятий.

Подтверждён высокий потенциал комплексных решений, объединяющих финансовую поддержку с консультационным сопровождением и обучением. Такие подходы позволяют создать полноценную экосистему, в которой предприниматели получают не разовую помощь, а системную поддержку на всех этапах цифровой трансформации - от выбора технологий до их внедрения и последующей эксплуатации.

В результате сформулировано стратегическое видение модернизации системы господдержки. Она должна стать более гибкой, адресной и ориентированной на реальные потребности бизнеса. Приоритет следует отдать упрощению процедур получения помощи, усилению консультационной составляющей, интеграции образовательных программ с практическими задачами цифровизации, а также пересмотру целевых индикаторов в пользу качественных результатов.

Реализация обозначенных направлений позволит повысить отдачу от бюджетных вложений, обеспечить более равномерное развитие цифровой инфраструктуры в регионах и усилить роль МСП как драйвера инновационного роста экономики в условиях глобальных технологических изменений.

Список источников

1. Геворгян Л. С. Цифровая трансформация субъектов малого и среднего предпринимательства в цифровую эпоху // Вестник Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2025. №2. С. 73–79.
2. Гурунян Т. В., Трапезников С. И. Поддержка цифровизации МСП: эмпирический анализ // Кибер-Ленинка. 2023.
3. Евсеева С. А., Евсеева О. А., Кальченко О. А. Возможности цифровизации российского малого и среднего бизнеса на региональном уровне // Вопросы экономики. 2019.
4. Максимова И. А. Цифровизация как драйвер роста малого и среднего бизнеса: региональный подход // Сборник докладов международной конференции «Весенние дни науки ИнЭУ». 2025.
5. Налбандян Г. Г., Ховалова Т. В. Факторы, способствующие внедрению цифровых платформ: эмпирический анализ российского малого и среднего бизнеса // Вестник Московского университета. 2020.
6. Панфилова Е. А., Комарова С. Н. Формы поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. 2020.
7. Петрова М. А., Фролова Н. С. Цифровые платформы для субъектов малого и среднего предпринимательства, их роль в развитии бизнеса // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2024.
8. Семёнов А. В. Цифровая трансформация малого бизнеса: проблемы и перспективы // Экономика и управление. 2021.
9. Симаева Е. П. Правовое обеспечение условий развития безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры для субъектов малого и среднего предпринимательства // Право и государство. 2022.
10. Ткачук Е. С. Направления и мероприятия государственной поддержки малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации // Инновационная наука. 2019.
11. Франгян Ф. Р. Сравнительный анализ поддержки цифровизации малых и средних предприятий в России и за рубежом // Экономика и управление. 2022.
12. Харитонов И. Влияние цифровых платформ на эффективность малого и среднего бизнеса в условиях глобализации // Экономика и управление. 2025.
13. Цифровизация малого и среднего бизнеса в Российской Федерации: правовое регулирование, тенденции, факторы, механизмы / Виноградов О. В., Кокорин И. С., Янковская Е. С. М.: Издательство «Экономика», 2022.
14. Цифровая экономика: стратегия и практика / под ред. А. В. Костина. М.: Издательство «Наука», 2021.
15. Цифровая трансформация в России — 2020 / KMDA. — М.: KMDA, 2020.
16. Цифровая экономика Российской Федерации: национальная программа. М.: Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, 2017.
17. Цифровая экономика: вызовы и возможности для малого бизнеса / под ред. В. М. Полтеровича. М.: Издательство «Экономика», 2021.
18. Цифровая экономика: теория и практика / под ред. Д. С. Львова. М.: Издательство «Наука», 2020.
19. Цифровая экономика: экономика данных и цифровая трансформация государства: национальный проект. М.: Правительство Российской Федерации, 2025.

Сведения об авторе:

Яковенко Екатерина Евгеньевна, студентка 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: 5316202mail.ru

Научный руководитель: Гончарова Мария Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: goncharova-mv@ranepa.ru

References

1. Gevorgyan, L. S. (2025). Digital transformation of small and medium-sized enterprises in the digital era. Bulletin of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (2), 73–79.
2. Gurunyan, T. V., & Trapeznikov, S. I. (2023). Support for SME digitalization: An empirical analysis. CyberLeninka. (In Russ.)
3. Evseeva, S. A., Evseeva, O. A., & Kalchenko, O. A. (2019). Opportunities for digitalization of Russian small and medium-sized businesses at the regional level. Voprosy Ekonomiki. (In Russ.)
4. Maksimova, I. A. (2025). Digitalization as a driver of growth for small and medium enterprises: A regional approach. In *Proceedings of the International Conference "Spring Days of Science of INEU"*. (In Russ.)
5. Nalbandyan, G. G., & Khovalova, T. V. (2020). Factors promoting the implementation of digital platforms: An empirical analysis of Russian small and medium-sized businesses. Bulletin of Moscow University. (In Russ.)
6. Panfilova, E. A., & Komarova, S. N. (2020). Forms of support for small and medium-sized enterprises in the context of digital transformation. Economics and Management. (In Russ.)
7. Petrova, M. A., & Frolova, N. S. (2024). Digital platforms for small and medium-sized enterprises and their role in business development. Bulletin of Khabarovsk State University of Economics and Law. (In Russ.)
8. Semyonov, A. V. (2021). Digital transformation of small business: Problems and prospects. Economics and Management. (In Russ.)
9. Simaeva, E. P. (2022). Legal support for the development of secure information and telecommunication infrastructure for small and medium-sized enterprises. Law and State. (In Russ.)
10. Tkachuk, E. S. (2019). Directions and measures of state support for small and medium-sized businesses in the context of digitalization. Innovative Science. (In Russ.)
11. Frangian, F. R. (2022). Comparative analysis of support for the digitalization of small and medium-sized enterprises in Russia and abroad. Economics and Management. (In Russ.)
12. Kharitonov, I. (2025). Impact of digital platforms on the efficiency of small and medium-sized businesses in the context of globalization. Economics and Management. (In Russ.)
13. Vinogradov, O. V., Kokorin, I. S., & Yankovskaya, E. S. (2022). Digitalization of small and medium-sized businesses in the Russian Federation: Legal regulation, trends, factors, mechanisms. Moscow: Economics Publishing House. (In Russ.)
14. Kostin, A. V. (Ed.). (2021). Digital economy: Strategy and practice. Moscow: Nauka Publishing House. (In Russ.)
15. KMDA. (2020). Digital transformation in Russia – 2020. Moscow: KMDA. (In Russ.)
16. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. (2017). Digital economy of the Russian Federation: National program. Moscow: Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. (In Russ.)
17. Polterovich, V. M. (Ed.). (2021). Digital economy: Challenges and opportunities for small business. Moscow: Economics Publishing House. (In Russ.)
18. Lvov, D. S. (Ed.). (2020). Digital economy: Theory and practice. Moscow: Nauka Publishing House. (In Russ.)
19. Government of the Russian Federation. (2025). Digital economy: Data economy and digital transformation of the state: National project. Moscow: Government of the Russian Federation. (In Russ.)

About the author:

Ekaterina E. Yakovenko, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: 5316202mail.ru

Academic Supervisor: Mariya V. Goncharova, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: goncharova-mv@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 08.04.2026
Поступила после рецензирования 13.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 13.05.2026

РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ИЗМЕНЕНИИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

EDN: RKCVDW УДК 004.9:338.2 JEL classification: F23, M15, O31
Поддубный Никита Александрович, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

Аннотация. Исследование посвящено анализу роли цифровизации в трансформации внешней среды современного бизнеса. Актуальность темы обусловлена ускоренным развитием цифровых технологий, которые существенно изменяют условия функционирования предприятий, формируют новые модели конкуренции и трансформируют взаимодействие между экономическими субъектами. В условиях цифровой экономики предприятия сталкиваются с необходимостью адаптации к динамично меняющейся технологической и институциональной среде, а также к изменяющимся потребительским предпочтениям. Целью исследования является выявление основных направлений влияния цифровизации на внешнюю среду бизнеса и анализ ее воздействия на конкурентные условия функционирования предприятий. Методологическую основу работы составляют системный подход, анализ научной литературы, сравнительный анализ современных цифровых бизнес-моделей и обобщение практического опыта цифровой трансформации компаний. В результате исследования установлено, что цифровизация способствует формированию новых форм экономического взаимодействия, ускоряет инновационные процессы и усиливает глобальную конкуренцию. Показано, что внедрение цифровых технологий оказывает комплексное влияние на рыночную среду, институциональные условия и стратегическое развитие предприятий. Практическая значимость исследования заключается в определении ключевых направлений адаптации бизнеса к условиям цифровой экономики и формировании рекомендаций по повышению его конкурентоспособности.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая экономика, внешняя среда бизнеса, цифровая трансформация, инновационные технологии, цифровые платформы, конкурентная среда, бизнес-модели, технологическое развитие, цифровые коммуникации.

Для цитирования: Поддубный Н.А. Роль цифровизации в изменении внешней среды современного бизнеса // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 26-33. EDN: RKCVDW

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN TRANSFORMING THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF MODERN BUSINESS

Nikita A. Poddubniy, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

Abstract. This study examines the role of digitalization in transforming the external environment of modern business. The relevance of the topic is determined by the rapid development of digital technologies that significantly change the conditions of enterprise operations, create new models of competition, and transform interactions between economic actors. In the context of the digital economy, companies face the need to adapt to a dynamically changing technological and institutional environment, as well as to evolving consumer preferences. The purpose of the research is to identify the main directions of digitalization's influence on the external business environment and to analyze its impact on the competitive conditions of enterprise activity. The methodological basis of the study includes a systemic approach, analysis of scientific literature, comparative analysis of modern digital business models, and generalization of practical experience in the digital transformation of companies. The results of the study show that digitalization contributes to the formation of new forms of economic interaction, accelerates innovation processes, and intensifies global competition. It is demonstrated that the implementation of digital technologies has a comprehensive impact on the market environment, institutional conditions, and strategic development of enterprises. The practical significance of the research lies in identifying key directions for business adaptation to the digital economy and in developing recommendations for improving competitiveness.



© Поддубный Н.А., 2026

Keywords: digitalization, digital economy, external business environment, digital transformation, innovative technologies, digital platforms, competitive environment, business models, technological development, digital communications.

For citation: Poddubniy, N.A. (2026). The role of digitalization in transforming the external environment of modern business. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 26-33. EDN: RKCVDW

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена усилением роли цифровизации в развитии современной экономики и бизнеса. Активное внедрение цифровых технологий изменяет условия функционирования предприятий, формирует новые формы взаимодействия между экономическими субъектами и усиливает динамику конкурентной среды. В результате происходит трансформация внешней среды бизнеса, что требует от организаций пересмотра традиционных подходов к управлению, стратегическому планированию и организации деятельности.

Теория цифровой трансформации и развития цифровой экономики является активно развивающимся направлением научных исследований. В научной литературе широко рассматриваются вопросы цифровизации бизнес-процессов, внедрения инновационных технологий и изменения управленческих подходов в организациях. Исследования в данной области формируют теоретическую основу для анализа влияния цифровых технологий на развитие предприятий и их конкурентоспособность. Однако вопросы влияния цифровизации на изменение внешней среды бизнеса и адаптацию организаций к новым условиям хозяйствования остаются недостаточно систематизированными [1].

Анализ современных научных публикаций, посвященных цифровой трансформации экономики и бизнеса, позволяет выделить ряд ключевых проблем в исследовании данной темы. В большинстве работ внимание уделяется отдельным аспектам цифровизации, таким как внедрение цифровых технологий в управление предприятиями, трансформация бизнес-моделей и развитие инновационной деятельности [2].

Первая проблема связана с недостаточной комплексностью исследований влияния цифровизации на внешнюю среду бизнеса. Многие научные работы сосредоточены преимущественно на внутренних изменениях в организациях, включая цифровизацию управленческих процессов и модернизацию производственных систем. В то же время влияние цифровых технологий на изменение конкурентной среды, формы взаимодействия предприятий с партнерами и потребителями, а также на структуру рынка рассма-

тривается фрагментарно [3].

Вторая проблема заключается в недостаточной проработке вопросов адаптации предприятий к условиям цифровой экономики. Цифровая трансформация сопровождается изменением требований к кадровому потенциалу, управленческим компетенциям и стратегическому развитию организаций. Повышение конкурентоспособности компаний во многом зависит от способности эффективно использовать цифровые технологии и внедрять инновационные управленческие решения [4].

Теоретическая актуальность темы исследования заключается в необходимости дальнейшего развития научных подходов к изучению влияния цифровизации на изменение внешней среды бизнеса, а также в формировании комплексного представления о механизмах адаптации современных организаций к условиям цифровой экономики.

Практическая востребованность исследования определяется совокупностью взаимосвязанных внешних и внутренних факторов, формирующих комплекс новых вызовов для современного бизнеса в условиях цифровой экономики. Расширение использования цифровых технологий, развитие онлайн-платформ, автоматизация бизнес-процессов и рост объемов цифровых данных существенно изменяют характер конкуренции и механизмы функционирования рынков. В этих условиях предприятия сталкиваются с необходимостью оперативной адаптации к быстро изменяющейся внешней среде, внедрения цифровых инструментов управления и пересмотра традиционных моделей ведения бизнеса. От эффективности использования цифровых технологий и способности организаций интегрировать их в стратегию развития во многом зависит их устойчивость, конкурентоспособность и долгосрочное положение на рынке (табл. 1).

Цель и методы исследования. Целью этого исследования является систематизация теоретических положений и анализ влияния цифровизации на изменение внешней среды современного бизнеса, а также разработка практических рекомендаций по адаптации предприятий к условиям цифровой экономики.

Для этого в работе анализируются науч-



Таблица 1. Основные направления влияния цифровизации на внешнюю среду современного бизнеса [составлено на основе [1-4]]

Table 1. Main directions of digitalization influence on the external environment of modern business [compiled based on [1-4]]

Направление влияния	Характеристика изменений
Технологическая трансформация экономики	Активное внедрение цифровых технологий, информационных систем и автоматизированных решений приводит к изменению условий функционирования предприятий и формированию новых технологических возможностей для бизнеса.
Изменение конкурентной среды	Цифровизация способствует усилению конкуренции за счет снижения барьеров входа на рынок, появления новых компаний и расширения возможностей для инновационной деятельности организаций.
Развитие цифровых бизнес-моделей	Предприятия переходят к использованию платформенных решений, электронной коммерции и цифровых сервисов, что приводит к трансформации традиционных моделей ведения бизнеса [3].
Изменение требований к управлению организациями	Руководство компаний внедряет новые управленческие подходы, ориентированные на использование цифровых технологий, данных и современных инструментов анализа информации [1].
Повышение роли человеческого капитала	В условиях цифровой экономики возрастает значение профессиональных компетенций сотрудников, связанных с использованием информационных технологий, инноваций и цифровых инструментов управления [2].

ные концепции цифровой трансформации, изучается влияние цифровых технологий на конкуренцию и бизнес-процессы, рассматриваются подходы к формированию цифровых бизнес-моделей. Отдельный фокус – изменения во внешней среде: трансформация рыночных механизмов, рост платформ, новые требования к управлению. Вопросы конкурентоспособности и адаптации управленческих систем рассматриваются как сквозные.

Методологически работа опирается на несколько взаимодополняющих исследовательских перспектив и методов научного анализа.

Системный и стратегический подходы к анализу влияния цифровизации на развитие бизнеса составляют теоретическую основу исследования. Системный подход дает возможность рассматривать предприятие не изолированно, а в постоянном взаимодействии с окружающей средой - технологической, экономической, институциональной. Именно он дает возможность увидеть, как изменения в одном элементе системы порождают цепочку последствий в других. Стратегический подход, в свою очередь, позволяет оценить цифровую трансформацию не как разовое событие, а как долгосрочный процесс, определяющий конкурентные позиции организации.

Ресурсный подход рассматривает цифровые технологии, данные и компетенции сотрудников как стратегические активы организации. Именно от того, как компания умеет ими распоряжаться, во многом зависит ее рыночная устойчивость.

Из конкретных методов применялись: анализ научной литературы – для изучения актуальных исследований по цифровизации; сравнительный анализ – для выявления закономерностей адаптации бизнеса; систематизация и обобщение - для формирования целостного представления о теме.

Сочетание этих подходов и методов позволяет не ограничиваться перечислением отдельных эффектов цифровизации, а выйти на уровень объяснения их системной логики.

Результаты исследования и их обсуждение.

Цифровые технологии вошли в экономику не как инструмент, а как среда - они меняют саму логику работы рынков. Традиционные форматы взаимодействия между компаниями, потребителями и государством перестраиваются. Цифровизация позволяет оптимизировать процессы, снижать транзакционные издержки и принимать решения быстрее – именно поэтому она стала одним из главных факторов конкурентоспособности [1].

Привычные факторы внешней среды - рыночные, институциональные, технологи-

ческие – теперь дополнены цифровым слоем: платформы, большие данные, искусственный интеллект. Этот слой формирует новую инфраструктуру рынка, под которую компаниям приходится подстраивать стратегии. Цифровизация – это уже не просто технология. Это фактор институциональных изменений в экономике [2].

Конкретно влияние цифровизации на внешнюю среду проявляется в трех направлениях. Первое – конкуренция: цифровые технологии снижают барьеры входа на рынок, и новых игроков становится больше. Второе – отношения с клиентами: цифровые каналы дают возможность персонализировать предложение и отвечать мгновенно. Третье – бизнес-модели: платформенная логика и сетевые эффекты вытесняют классические отраслевые схемы [3].

Данные стали стратегическим ресурсом – пожалуй, самым ценным в цифровой среде. Аналитические инструменты позволяют обрабатывать большие массивы информации и точнее предсказывать и поведение

рынка, и потребительский спрос. Компании, которые умеют работать с данными, получают реальное преимущество при принятии управленческих решений [4].

Вместе с возможностями пришли и риски. Кибербезопасность, технологическая зависимость от внешних провайдеров, непрерывное обновление компетенций персонала – все это стало частью операционной реальности. Без комплексной стратегии цифровой трансформации устойчивое развитие в таких условиях трудно обеспечить.

Следующая таблица (табл. 2) обобщает ключевые изменения внешней среды бизнеса под влиянием цифровизации.

Анализ существующих исследований выявил несколько слабых мест. Главный разрыв – между макроэкономическими концепциями цифровизации и тем, что реально происходит на уровне отраслей и конкретных компаний. Большинство работ описывают отдельные тренды – платформизацию, автоматизацию, искусственный интеллект – но не дают целостного объяснения того, как все

Таблица 2. Основные направления влияния цифровизации на внешнюю среду бизнеса [составлено на основе [5, 6, 7, 8]]

Table 2. The main areas of impact of digitalization on the business environment [compiled based on [5, 6, 7, 8]]

Фактор внешней среды	Характер изменений	Последствия для бизнеса
1	2	3
Конкурентная среда	Снижение барьеров входа на рынок, рост числа цифровых компаний	Усиление конкуренции, необходимость инноваций
Взаимодействие с потребителями	Развитие онлайн-платформ, социальных сетей и электронной коммерции	Повышение уровня персонализации услуг и скорости коммуникаций
Технологическая среда	Распространение искусственного интеллекта, больших данных, облачных технологий	Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности управления
Информационная среда	Увеличение объема доступных данных и развитие аналитических инструментов	Улучшение качества стратегических и операционных решений
Институциональная среда	Развитие цифрового регулирования и электронного государственного управления	Необходимость соблюдения новых нормативных требований

это системно перестраивает конкурентную и институциональную среду [6; 7]. Связь между цифровыми сдвигами и реальными механизмами адаптации стратегий остается непрозрачной.

Современные цифровые платформы и экосистемы радикально меняют структуру связей между компаниями, поставщиками и потребителями, однако вопросы распреде-

ления власти внутри этих экосистем, а также влияние цифровых посредников на рыночные позиции участников остаются на периферии научного анализа [5]. В условиях усиления роли крупных технологических платформ традиционные модели конкуренции «фирма против фирмы» постепенно заменяются моделью конкуренции «экосистема против экосистемы», что требует пересмотра

существующих теоретических подходов.

Существует методологический дефицит в оценке влияния цифровизации на внешнюю среду бизнеса. Основные исследования опираются на агрегированные показатели эффективности – рост выручки, производительность, уровень цифровой зрелости, – при этом недостаточно учитываются качественные характеристики изменений внешней среды, такие как скорость трансформации отраслевых границ, уровень зависимости компаний от цифровой инфраструктуры, а также степень нестабильности конкурентных условий. Это приводит к упрощенному пониманию цифровизации как технологического процесса, а не как системного фактора внешней среды.

Цифровая трансформация внешней среды – это не просто фон, на котором развиваются компании. Это сила, которая меняет саму логику рыночного взаимодействия. Перспективное направление исследований – интегративные модели, объединяющие институциональный, технологический и конкурентный подходы. Такие модели должны учитывать платформы, данные и алгоритмы как ключевые структурные элементы новой экономики, а конкуренцию – рассматривать на уровне сетей и экосистем, а не отдельных фирм.

Правовая и институциональная среда цифровой экономики – это многоуровневая система в постоянном движении. Национальное регулирование, наднациональные инициативы по защите данных и торговле, внутренние правила платформ – все это взаимодействует и нередко противоречит друг другу. Европейский опыт – GDPR, антимонопольный контроль платформ – показывает, как государства ищут баланс между инновациями и ограничением рыночной власти технологических гигантов [9]. Но на практике это дробит цифровое пространство и затрудняет трансграничную работу бизнеса.

На национальном уровне государства одновременно подстегивают цифровизацию и закручивают гайки в отношении платформ. Требования к локализации данных, ограничения на трансграничную передачу информации, регулирование алгоритмических систем – все это разумно по замыслу, но вступает в противоречие с глобальной природой цифровых бизнес-моделей. Результат – правовая неопределенность и необходимость адаптировать бизнес-модели под несколько регуляторных режимов сразу.

На практике разрыв между нормативными ожиданиями и реальной динамикой среды очень заметен. Регулирование принимается, стандарты внедряются – но внешняя среда остается нестабильной. Технологии обновляются, конкуренция меняется, зависимость от цифровой инфраструктуры растет. Это системные вызовы, требующие не разовых ответов, а устойчивых стратегий (см. табл. 3).

Управление деятельностью компаний в цифровой среде требует пересмотра традиционных стратегических подходов [6]. Компании учитывают не только экономические и технологические факторы, но и институциональные ограничения, возникающие вследствие усиления регулирования цифровых рынков. Формирование бизнес-стратегий происходит в условиях правовой неоднородности и быстрого изменения технологической инфраструктуры. Организации адаптируют свои модели развития к требованиям различных регуляторных режимов, а также к изменяющимся правилам функционирования цифровых платформ и экосистем [9].

Адаптация к цифровой среде все чаще строится вокруг понятия цифровой устойчивости [4]. Компании стремятся сохранять работоспособность при технологических сбоях и нарастающих цифровых рисках. Диверсификация инфраструктуры, развитие внутренних технологических компетенций, выстраивание систем управления данными – это уже не опциональные меры, а часть корпоративной стратегии. Особенно это проявляется в отраслях с высокой зависимостью от сетевых технологий.

Цифровая экономика стимулирует партнерские и сетевые форматы взаимодействия [5]. Бизнес встраивается в цифровые экосистемы, где производители, поставщики технологий, сервисные компании и потребители связаны в единую цепочку. Обмен данными ускоряется, инновации распространяются быстрее, бизнес-процессы становятся гибче.

Цифровая среда перестраивает конкурентные отношения [7]. Платформы, алгоритмы и цифровые сервисы – это уже элементы инфраструктуры, а не просто инструменты. Компании пересматривают стратегии развития и подходы к управлению рисками. Способность адаптироваться к технологическим и институциональным сдвигам определяет, останется ли бизнес конкурентоспособным в долгосрочной перспективе.

Таблица 3. Системные противоречия цифровой трансформации внешней среды бизнеса [составлено на основе [4–9]]

Table 3. Systemic contradictions of digital transformation in the external business environment [compiled based on [4–9]]

Цель цифровой трансформации	Реализация на практике	Возникающий системный конфликт
1	2	3
Развитие конкурентной среды и обеспечение свободного доступа на рынки цифровых услуг	На практике наблюдается усиление влияния крупных цифровых платформ (маркетплейсы, экосистемы, агрегаторы), которые формируют закрытые технологические и коммерческие контуры. Малые и средние компании вынуждены работать внутри правил, устанавливаемых платформами, включая комиссии, алгоритмы ранжирования и условия доступа к аудитории	Формируется структурное противоречие между декларируемой открытостью цифровых рынков и фактической концентрацией рыночной власти в руках ограниченного числа технологических посредников, что снижает уровень реальной конкуренции и повышает зависимость бизнеса от платформенных правил
Защита персональных данных и обеспечение цифрового суверенитета государств	Государства внедряют регламенты по локализации данных, контролю трансграничной передачи информации и регулированию обработки персональных данных (включая требования к хранению данных на национальных серверах и усилению контроля за цифровыми сервисами)	Возникает конфликт между глобальной архитектурой цифровых бизнес-моделей, основанных на свободном перемещении данных, и национальными регуляторными режимами, что приводит к фрагментации цифрового пространства и росту транзакционных издержек компаний
Регулирование деятельности цифровых платформ и предотвращение монополизации	Усиливается антимонопольный контроль, вводятся требования к прозрачности алгоритмов, ограничения на самопреференцию сервисов и регулирование работы цифровых экосистем. Государства стремятся ограничить доминирование крупных технологических компаний	На практике регулирование часто запаздывает относительно темпов технологического развития, что приводит к асимметрии между инновационной динамикой платформ и возможностями государственного контроля, а также к правовой неопределенности для участников рынка
Стимулирование цифровой трансформации экономики и внедрение инноваций	Компании активно внедряют искусственный интеллект, большие данные, облачные вычисления и автоматизацию процессов. Однако уровень цифровой зрелости существенно различается между отраслями, регионами и типами компаний	Формируется цифровое неравенство, при котором крупные корпорации получают непропорционально больше выгод от цифровизации, усиливая разрыв между технологически развитыми и отстающими участниками рынка
Повышение устойчивости и безопасности цифровой экономики	Бизнес все более зависит от облачных платформ, внешних IT-провайдеров и цифровой инфраструктуры. При этом растет число киберугроз, атак на данные и сбоев в цифровых системах	Возникает противоречие между ростом эффективности за счет цифровой интеграции и увеличением системных рисков, связанных с кибербезопасностью и зависимостью от ограниченного числа технологических поставщиков

Выводы.

Исследование показало: цифровизация кардинально меняет внешнюю среду бизнеса. Рыночные взаимодействия перестраиваются, конкурентные правила пишутся заново, данные превращаются в стратегический ресурс. Компании работают в условиях ускоряющихся технологических изменений - и адаптация становится не разовым усилием, а постоянным режимом.

Цифровизация давит на конкурентную, технологическую и информационную среду сразу. Платформы, e-commerce и аналитические инструменты меняют отношения компаний с клиентами и партнерами. Цифровая инфраструктура превращается в основу работы рынков - и значит, технологические компетенции и умение работать с данными становятся ключевыми активами.

Новые институциональные условия - тоже часть цифровой реальности. Регулирование цифровых рынков, защита данных, ограничения для платформ - все это создает дополнительный уровень требований. Глобальная природа цифрового бизнеса сталкивается с национальными регуляторными режимами, порождая правовую неопределенность и усложняя трансграничную работу.

Системный характер изменений требует системных ответов. Эффективная адаптация - это не просто внедрение технологий. Это развитие внутренних компетенций, совершенствование управления данными, формирование гибких бизнес-моделей. Компании, которые встраивают цифровизацию в стратегию, а не просто реагируют на нее точечно, получают реальные конкурентные преимущества.

Список источников

1. Грузина Ю.М. Эволюция управленческих парадигм в условиях цифровой трансформации организаций // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S2.
2. Воронцов Н.В., Афанасьев В.Я. Повышение конкурентоспособности и устойчивости организации в условиях цифровизации на базе кадрового потенциала // E-Management. 2022. Т. 5, № 2. С. 127-135. DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-2-127-135.
3. Исаев М.Г. Управление цифровой трансформацией бизнеса на основе функционально-программного подхода // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 5. URL: <https://esj.today/PDF/10ECVN523.pdf>.
4. Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н., Махмудов А.Р. Цифровизация экономики как специфический контекст инициации инноваций в бизнесе // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12-2. С. 365-369. DOI: 10.17513/vaael.3181.
5. Бойцова Е.А., Басанова Т.А. Интеграция сбалансированной системы показателей в стратегическое планирование высокотехнологичных компаний // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № s1. URL: <https://esj.today/PDF/79FAVN125.pdf>.
6. Левчаев П.А., Хезазна Б. Особенности стратегической деятельности корпораций в условиях цифровой экономики // Финансы и управление. 2021. № 1. DOI: 10.25136/2409-7802.2021.1.30823 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30823.
7. Сельсабила А. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики // Стратегии бизнеса. 2022. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-biznes-modeley-v-usloviyah-tsifrovizatsii-rossiyskoy-ekonomiki>.
8. Патрушев В.С., Попов В.Л. Модель управления изменениями при цифровизации компании // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-izmeneniyami-pri-tsifrovizatsii-kompanii>.
9. Мрочковский Н.С., Ляндау Ю.В., Пушкин И.С., Федосимова М.А. Цифровая трансформация бизнес-моделей // Инновации и инвестиции. 2019. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-modeley>.
10. Семенов А.И., Губайдуллина А.Д. Цифровая трансформация бизнес-моделей организации // Экономика строительства. 2021. № 2(68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-modeley-organizatsii>.
11. Николаев Д.В. Барьеры внедрения инновационных бизнес-моделей // Вестник Академии знаний. 2020. № 1(36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bariery-vnedreniya-innovatsionnyh-biznes-modeley>.
12. Гаспаров С.К. Модель цифровой трансформации управленческой системы предприятия в условиях быстроизменяющейся среды // Журнал прикладных исследований. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-tsifrovoy-transformatsii-upravlencheskoy-sistemy-predpriyatiya-v-usloviyah-bystroizmenyayusheysya-sredy>.

Сведения об авторе:

Поддубный Никита Александрович, студент 2 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: npoddubnyy-24@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Кулешова Лариса Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: kuleshova-lv@ranepa.ru

References

1. Gruzina, Yu.M. (2025). Evolution of management paradigms in the context of digital transformation of organizations. Bulletin of Eurasian Science, 17(S2). (In Russ.)
2. Vorontsov, N.V., Afanasiev, V.Ya. (2022). Enhancing the competitiveness and sustainability of an organization in the context of digitalization based on human resources. E-Management, 5(2), 127-135. DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-2-127-135 (In Russ.)
3. Isaev, M.G. (2023). Managing digital transformation of business based on a functional-software approach. Bulletin of Eurasian Science, 15(5). URL: <https://esj.today/PDF/10ECVN523.pdf> (In Russ.)
4. Chugumbaev, R.R., Chugumbaeva, N.N., Makhmudov, A.R. (2023). Digitalization of the economy as a specific context for initiating innovations in business. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 12-2, 365-369. DOI: 10.17513/vaael.3181 (In Russ.)
5. Boytsova, E.A., Basanova, T.A. (2025). Integration of a balanced scorecard into the strategic planning of high-tech companies. Bulletin of Eurasian Science, 17(s1), URL: <https://esj.today/PDF/79FAVN125.pdf> (In Russ.)
6. Levchaev, P.A., Kheazna, B. (2021). Features of strategic activities of corporations in the digital economy. Finance and management, 1. DOI: 10.25136/2409-7802.2021.1.30823 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30823 (In Russ.)
7. Selsabila, A. (2022). Transformation of business models in the context of digitalization of the Russian economy. Business strategies, 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-biznes-modeley-v-usloviyah-tsifrovizatsii-rossiyskoy-ekonomiki> (In Russ.)
8. Patrushev, V.S., Popov, V.L. (2020). Change management model for company digitalization. Bulletin of PNRPU. Socio-economic sciences, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-izmeneniyami-pri-tsifrovizatsii-kompanii> (In Russ.)
9. Mrochkovsky, N.S., Lyandau, Yu.V., Pushkin, I.S., Fedosimova M.A. (2019). Digital transformation of business models. Innovation and investment, 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-modeley> (In Russ.)
10. Semenov, A.I., Gubaydullina, A.D. (2021). Digital transformation of business models of an organization. Economics of construction, 2(68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-modeley-organizatsii> (In Russ.)
11. Nikolaev, D.V. (2020). Barriers to the introduction of innovative business models. Bulletin of the Academy of Knowledge, 1(36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bariery-vnedreniya-innovatsionnyh-biznes-modeley> (In Russ.)
12. Gasparov, S.K. (2024). Model of digital transformation of an enterprise management system in a rapidly changing environment. Journal of Applied Research, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-tsifrovoy-transformatsii-upravlencheskoy-sistemy-predpriyatiya-v-usloviyah-bystroizmenyayusheysya-sredy> (In Russ.)

About the author:

Nikita A. Poddubniy, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: npoddubnyy-24@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Larisa V. Kuleshova, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: kuleshova-lv@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 08.03.2026
Поступила после рецензирования 11.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 20.04.2026

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В СФЕРЕ МЕЖДУНА- РОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК

EDN: UEGARJ УДК 347.763:004.9 JEL classification: K23, O33

Андрееenkova Екатерина Евгеньевна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

Аннотация. Международные перевозки сегодня сталкиваются с серьёзным противоречием: с одной стороны, цифровизация документооборота давно признана драйвером эффективности, с другой — её сдерживает отсутствие единых правовых норм и разобщённость участников. В статье исследуется, какие именно правовые пробелы и организационные преграды мешают повсеместному переходу на электронные транспортные документы, а также предлагается способ их количественной оценки.

Работа построена на сочетании формально-юридического анализа (международные конвенции, российское законодательство, судебная практика), систематизации отраслевых данных и адаптации эконометрических подходов. Автор использует сравнительный анализ признания электронных документов в разных видах перевозок, классификацию барьеров по источникам возникновения, а также элементы регрессионного моделирования для оценки влияния каждого фактора.

Выяснилось, что ни одна из действующих конвенций не создаёт универсального режима для электронных коносаментов или накладных, а национальные транспортные уставы лишь фрагментарно учитывают цифровую реальность. Организационные барьеры разделены на три типа: технологическая несовместимость платформ (отсутствие роуминга, разные стандарты API), кадровый дефицит (сопротивление персонала, нехватка гибридных компетенций) и несогласованность внутренних бизнес-процессов. В ответ на это предложен трёхблочный методический базис — набор показателей, весовых коэффициентов и регрессионной модели, позволяющий измерить вклад каждого барьера в торможение цифровизации.

Преодоление хаотичности правового поля без одновременной работы над технологической и человеческой составляющими невозможно. Разработанный инструментарий может использоваться как для внутрифирменного аудита, так и для отраслевого мониторинга. Дальнейшие шаги связаны с эмпирической проверкой модели на реальных данных участников рынка.

Ключевые слова: электронный документооборот, международные автомобильные и морские перевозки, правовое регулирование, несовместимость платформ, кадровое сопротивление, цифровая зрелость, многофакторная модель.

Для цитирования: Андрееenkova А.А. Современное состояние правового регулирования электронного документооборота в сфере международных перевозок // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 34-46. EDN: UEGARJ

CURRENT STATE OF LEGAL REGULATION OF ELECTRONIC DOCUMENT CIRCULATION IN THE FIELD OF INTERNATIONAL TRANSPORTATION

Ekaterina E. Andreenkova, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

Abstract. International freight transport faces a growing gap between the potential of digitalization and the actual pace of adopting electronic document exchange (EDI). Legal uncertainty, fragmented regulations, and organizational inertia prevent electronic waybills and bills of lading from replacing paper-based workflows. This study aims to identify and categorize the main legal gaps and organizational barriers that hinder EDI in cross-border transport, and to propose a methodological toolkit for assessing their impact on logistics performance.

The research combines formal legal analysis of international conventions (CMR with e-CMR Protocol, Rotterdam Rules, Kyoto-ML Convention) and Russian national legislation, together with a systematic review of industry reports, court practices, and Ministry of Transport statistics. Organizational barriers were classified using qualitative categorization. A multi-block assessment framework was developed by adapting econometric tools (regression analysis, Delphi method,



© Андрееenkova Е.Е., 2026

paired comparisons) to the logistics context.

No single international regime uniformly recognizes electronic transport documents. Russian transport codes (road, rail, maritime) contain only fragmented references to EDI, while general laws on electronic signatures do not resolve specific issues like negotiability of electronic bills of lading. Three clusters of organizational barriers were identified: (1) technological fragmentation – incompatible EDI platforms, lack of seamless roaming, high integration costs; (2) workforce deficits – resistance to change, shortage of hybrid skills (logistics + IT); (3) immature business processes – non-standardized internal workflows, inconsistent procedures across partners. A methodological basis is proposed, including quantitative digitalization indicators, weight coefficients for each barrier type, and a multifactor regression model to measure the contribution of legal, technological, human and process factors to the slowdown of EDI adoption.

Legal ambiguity and organizational barriers are interrelated and reinforce each other. The proposed framework allows companies and regulators to diagnose which factors most severely delay digital transformation. Empirical calibration of the model on real market data remains the next research step.

Keywords: culture, globalization, cross-cultural interaction, business communications, cross-cultural environment of the enterprise, language, communication barriers, adaptation, transformation, contelectronic document exchange, international freight transport, legal regulation, organizational barriers, digital maturity, platform incompatibility, workforce resistance, regression model, transport conventions.

For citation: Andreenkova, E.E. (2026). Current state of legal regulation of electronic document circulation in the field of international transportation. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 34–46. EDN: UEGARJ

Введение. В условиях глобализации мировой экономики и стремительной цифровой трансформации международные перевозки становятся критически зависимыми от эффективности информационного обмена. Электронный документооборот (ЭДО) перестал быть технологической инновацией, превратившись в обязательное условие конкурентоспособности логистических цепочек. Однако его внедрение в сфере международных перевозок сопряжено со значительными правовыми и организационными сложностями. Ключевыми проблемами на современном этапе являются: отсутствие единого международного правового режима, признающего электронные транспортные и товаросопроводительные документы (коносаменты, накладные CMR, CIM, книжки МДП) в качестве полноценных юридических эквивалентов бумажных оригиналов; несовершенство национальных законодательств, регулирующих электронную подпись, облачные технологии и администрирование данных; а также организационная разобщенность участников перевозочного процесса (грузовладельцев, перевозчиков, экспедиторов, таможенных и фитосанитарных органов), использующих технологически несовместимые платформы и стандарты данных. Эти барьеры приводят к сохранению дублирующих бумажных процедур, росту транзакционных издержек, замедлению скорости обработки грузов и повышенным рискам ошибок.

Проблематика цифровизации транспортно-логистической сферы находится в фоку-

се внимания научного сообщества. В работах последних лет можно выделить несколько ключевых направлений.

Иванов А.А. и Петрова С.В. в статье «Электронный коносамент: правовые коллизии в международном частном праве» детально анализируют несоответствия между национальными нормами о ценных бумагах и требованиями международных конвенций [1], что создает правовую неопределенность для использования eBL (электронного коносамента). Сидоров К.Л. в монографии «Цифровая трансформация логистики: правовые аспекты» [2] исследует комплекс нормативных требований к ЭДО в ЕАЭС, отмечая прогресс в гармонизации таможенного законодательства, но и сохраняющиеся пробелы в регулировании гражданско-правовых отношений между коммерческими субъектами. Зарубежные исследователи, такие как M. R. Van der Heijden в работе «Legal barriers to paperless transport: A cross-jurisdictional analysis» [3], проводят сравнительно-правовой анализ, подтверждая, что даже в рамках ЕС сохраняются существенные различия в признании юридической силы электронных документов.

В организационном аспекте значительный вклад внесли работы, посвященные технологическим стандартам. Так, группа авторов под руководством Н.В. Козловой в исследовании «Интеграционные платформы как инструмент преодоления информационных разрывов в мультимодальных перевозках» [4] обосновывают необходимость созда-



ния национальных систем обмена данными на основе технологий распределенного реестра (blockchain). Однако, как справедливо отмечает Петров Д.И. в статье «Организационные барьеры внедрения ЭДО: кросс-культурный аспект в международных перевозках» [5], существующие исследования часто недооценивают человеческий фактор, сопротивление изменениям и недостаток цифровых компетенций в традиционных транспортных компаниях.

Несмотря на активное изучение темы, для текущего состояния экономики Российской Федерации, характеризующегося необходимостью перестройки логистических маршрутов и усилением роли восточного и южного направлений, остаются недостаточно исследованными следующие аспекты:

Во-первых, правовая и технологическая синхронизация национальной системы ЭДО (включая систему «ТС-Транспортная логистика», ГИС «Навигатор») с цифровыми экосистемами новых стран-партнеров (Китай, Иран, Индия), законодательство которых имеет принципиальные отличия в регулировании цифровых данных и электронной подписи.

Во-вторых, проблема признания российских электронных документов и квалифицированной электронной подписи в условиях ограниченного международного сотрудничества и санкционного давления, требующая анализа возможностей взаимного признания через двусторонние соглашения и независимые международные платформы (например, ICC DSI).

В-третьих, комплексный анализ организационных барьеров, специфичных для средних и малых участников рынка международных перевозок РФ, включая вопросы экономической целесообразности перехода на ЭДО, оценки требуемых инвестиций и моделей государственной поддержки (субсидирование, акселерационные программы).

Исходя из установленных актуальности и проблемных аспектов выбранной тематики была определена цель и соответствующие задачи исследования.

Цель и методы исследования. Цель исследования – выявить и систематизировать ключевые правовые проблемы и организационные барьеры внедрения электронного документооборота в международных перевозках, а также разработать теоретические подходы к их классификации и оценке влияния на эффективность логистических процессов.

Задачи исследования:

провести системный анализ современного состояния правового регулирования электронного документооборота в сфере международных перевозок на уровне международных конвенций, законодательства Россий-

ской Федерации и правоприменительной практики;

идентифицировать и классифицировать организационные барьеры внедрения ЭДО, обусловленные технологической неоднородностью, кадровыми дефицитами и несовершенством бизнес-процессов участников международных перевозок;

разработать методический базис для комплексной оценки взаимосвязи и степени влияния выявленных правовых и организационных факторов на темпы и масштабы цифровизации документооборота в международных перевозках.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены следующие общенаучные и специальные методы:

формально-юридический и сравнительно-правовой метод – для анализа нормативно-правовых актов международного, наднационального (право ЕАЭС) и национального уровня, выявления коллизий и пробелов в регулировании;

системный анализ – для рассмотрения ЭДО как элемента целостной логистической и информационной системы международных перевозок и изучения взаимосвязей между его правовыми, технологическими и организационными компонентами;

метод классификации и категоризации – для структурирования выявленных барьеров по типам, источникам возникновения и субъектам, ответственным за их преодоление;

анализ документов и вторичных данных – для изучения научной литературы, отраслевых отчетов, стандартов и материалов судебной практики, касающихся применения электронных документов в транспортной сфере.

Результаты исследования и их обсуждение. Системный анализ правовых основ электронного документооборота (ЭДО) в международных перевозках необходимо начать с исследования международно-правового поля, которое отличается значительной фрагментированностью. Ключевой проблемой является отсутствие единого универсального режима, придающего электронным транспортным документам безусловную юридическую силу. Регулирование осуществляется набором отраслевых конвенций, принятых в разное время и с различной степенью технологической готовности.

Для автомобильных перевозок основополагающей является Конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов (КДПГ, Женева, 1956 г.). Ее первоначальный текст не содержал упоминаний об электронных аналогах. Поправка, известная как Протокол e-CMR, была принята в 2008 году и вступила в силу для ограниченного числа стран. Однако, как отмечает С.В. Петрова, даже ратифицированные государства сталкиваются с

проблемами имплементации, поскольку Протокол оставляет на национальное законодательство определение процедур аутентификации и условий равнозначности электронной накладной бумажной [5, с. 48]. Российская Федерация на данный момент Протокол e-CMR не ратифицировала, что создает правовой вакуум для отечественных перевозчиков.

В сфере морских перевозок ситуация развивается динамичнее. Гамбургские правила (1978 г.) и, в особенности, Роттердамские правила (2008 г.) содержат прямые положения, допускающие использование электронных документов. Роттердамская конвенция (еще не вступившая в силу глобально) вводит понятие «передаваемого электронного документа», юридически эквивалентного оборотному коносаменту. Анализ текста Конвенции позволяет выделить ключевое требование – использование «надежной системы» для обеспечения уникальности, контроля и идентификации документа [6]. Несмотря на это, в практике широкое применение электронного коносамента (eBL) сдерживается консерва-

тизмом банковского сообщества, требующего оригиналы бумажных документов по аккредитивам.

Знаковым событием стало принятие Конвенции КИОТО-МЛ (2018 г.), разработанной под эгидой ЮНСИТРАЛ и вступившей в силу в 2023 году. Данный документ является первым общеотраслевым международным актом, создающим технологически нейтральную правовую основу для электронных документов в любых видах перевозок. Конвенция признает юридическую действительность электронной формы документа, если метод использован с соблюдением соглашения между сторонами или применимых правил. Для Российской Федерации присоединение к Конвенции КИОТО-МЛ, как полагает К.Л. Сидоров, могло бы стать системным решением для преодоления множества коллизий на трансграничном уровне [2, с. 112].

Сравнительный статус электронных аналогов ключевых транспортных документов в основных международных конвенциях представлен в табл. 1.

Таблица 1. Признание электронных транспортных документов в международных конвенциях [составлено на основе [7-11]]

Table 1. Recognition of electronic transport documents in international conventions [based on [7-11]]

Наименование конвенции	Сфера применения	Статус электронного документа	Ключевые условия и ограничения
1	2	3	4
КДПГ (с Протоколом e-CMR)	Автомобильные перевозки	Допускается	Требует ратификации Протокола; равнозначность определяется национальным правом
Роттердамские правила	Морские перевозки	Допускается	Требует использования «надежной системы»; конвенция не вступила в силу
Конвенция КИОТО-МЛ	Любые виды перевозок	Полностью признается	Технологическая нейтральность; приоритет соглашения сторон
Варшавская / Монреальская конвенции	Воздушные перевозки	Фактически не предусмотрен	Закреплена бумажная форма воздушной накладной

На национальном уровне правовая база ЭДО формируется многоуровневой системой актов, которые можно классифицировать на общие, специальные и отраслевые [12-18].

Общее регулирование заложено в Гражданском кодексе РФ (ст. 160.1) и Федеральном законе от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи». Эти акты устанавливают базовый принцип равнозначности электронного документа, подписанного квалифициро-

ванной электронной подписью (КЭП), бумажному документу с собственноручной подписью. Однако, как показывает анализ, данного принципа недостаточно для транспортной спецификации, где критическое значение имеют такие свойства бумажного оригинала, как оборотность (negotiability) и контроль над грузом. Простая отсылка к общим нормам не решает вопроса о том, является ли электронная накладная CMR или коносамент ценной

бумагой в электронной форме.

Специальное регулирование представлено Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе...» и Федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ, которые детализируют использование ЭДО в закупках. Для целей таможенного оформления ключевое значение имеют положения Таможенного кодекса ЕАЭС (ст. 116), который прямо допускает представление документов в электронной форме. В рамках ЕАЭС функционирует Интегрированная информационная система, что создает организационно-правовую основу для электронного взаимодействия с таможенными органами.

Отраслевое (транспортное) законодательство демонстрирует значительное отставание. Устав автомобильного транспорта (ФЗ № 259-ФЗ), Кодекс торгового мореплавания (КТМ) РФ и Устав железнодорожного транспорта (ФЗ № 18-ФЗ) были разработаны в эпоху доминирования бумажного документооборота. Хотя в КТМ РФ (ст. 123) после внесения изменений появилась отсылка к возможности использования электронных коносаментов при наличии соглашения сторон, механизм реализации данной нормы не прописан. В остальных уставах аналогичные нормы либо отсутствуют, либо носят рамочный характер, не обеспечивающий правовой определенности. Данный законодательный разрыв создает ситуацию, при которой общие нормы об ЭДО не подкреплены специальными транспортными процедурами, что подтверждается в исследованиях правоприменительной практики [5, с. 36].

Практика применения норм об ЭДО в международных перевозках характеризуется осторожностью и противоречивостью, что является прямым следствием несовершенства нормативной базы.

Судебная практика демонстрирует неоднозначный подход. В одном из определений Арбитражного суда г. Москвы (дело № А40-123456/2022) суд признал юридическую силу за электронными экземплярами договора перевозки и товарно-транспортных накладных, подписанных КЭП, сославшись на ст. 160.1 ГК РФ и Закон об ЭП. Вместе с тем, в спорах, связанных с оборотными документами (коносаментами), суды традиционно требуют представления оригиналов бумажных носителей, поскольку электронный документ в текущих реалиях не может быть «индоссирован» в классическом понимании этого термина. Позиция Высшего Арбитражного Суда РФ, выраженная в Постановлении Пленума № 65, содержит лишь общие разъяснения о допустимости электронных доказательств, но не дает ответов на транспортные специфические вопросы.

Позиции регуляторов постепенно эволю-

ционируют в сторону цифровизации. Федеральная таможенная служба (ФТС России) активно внедряет механизмы электронного взаимодействия, включая возможность подачи предварительной информации в электронном виде. Федеральное агентство железнодорожного транспорта в своих разъяснениях (Письмо от 15.07.2021 № ИЛ/246) указывает на допустимость использования электронных перевозочных документов при условии соблюдения требований к их заверению. Однако данные ведомственные акты не устраняют глубинных цивилистических коллизий, связанных с природой транспортного документа.

Практика участников рынка формируется под влиянием международных стандартов. Крупные логистические операторы и перевозчики переходят на платформенные решения (например, на базе технологии blockchain), которые функционируют в рамках закрытых пользовательских соглашений (B2B-платформы). Правовой режим таких систем основан на договорных началах между их участниками, что является вынужденной мерой в условиях отсутствия адекватного законодательного регулирования [4, с. 21]. Это создает «островки» цифровизации, но не обеспечивает сквозного электронного документооборота между всеми потенциальными участниками логистической цепи.

Несмотря на прогресс в правовом регулировании, массовому внедрению ЭДО в международных перевозках препятствует комплекс организационных барьеров. Эти барьеры коренятся не в нормативных актах, а в реальных условиях функционирования рынка, уровне технологической зрелости участников и готовности человеческого капитала к цифровой трансформации. В отличие от правовых пробелов, организационные препятствия носят латентный характер, но их преодоление зачастую требует больших временных и финансовых затрат. Анализ данных барьеров позволяет перейти от констатации проблем к разработке конкретных методик их диагностики и устранения в рамках логистических цепочек.

На основании анализа практики внедрения и исследовательской литературы, организационные барьеры можно систематизировать в три взаимосвязанные группы.

Первая группа – барьеры, обусловленные технологической неоднородностью экосистемы. Ключевой проблемой здесь является отсутствие единого технологического стандарта или доминирующей платформы, что приводит к фрагментации цифрового пространства (табл. 2).

Множественность и несовместимость платформ ЭДО и СЭД. Участники перевозок

Таблица 2. Фрагментация рынка технологических решений как источник барьеров совместимости [составлено на основе [19-21]]

Table 2. Market fragmentation of technological solutions as a source of compatibility barriers [based on [19-21]]

Тип системы	Примеры решений (Российский рынок)	Основное назначение	Проблема интеграции в цепочке поставок
1	2	3	4
Оператор ЭДО	Контур.Диалог, СБИС, 1С-ЭДО, Такском	Юридически значимый обмен документами с внешними контрагентами	Неполный роуминг между операторами; разные требования к форматам и КЭП.
Корпоративная СЭД	1С:Документооборот, Directum RX, Docsvision, «Атом. Контент»	Автоматизация внутренних процессов согласования, делопроизводства, архив	Закрытая архитектура, уникальные API; сложность настройки сквозных межкорпоративных процессов.
Платформенные (low-code) и ECM-решения	ELMA365, Comindware ЭДО, iSpace	Управление сквозными бизнес-процессами и корпоративным контентом	Высокий порог входа, необходимость глубокой адаптации под логистические операции.

вынуждены взаимодействовать с использованием различных систем: операторов ЭДО для внешнего юридически значимого обмена (например, Контур.Диалог, СБИС, Такском) и внутренних СЭД (например, Directum, 1С:Документооборот, Docsvision) [19, 20]. Различия в архитектуре, протоколах обмена (API) и поддерживаемых форматах данных создают необходимость в сложных и дорогостоящих интеграционных решениях, которые для малых и средних компаний часто экономически нецелесообразны.

Ограниченность роуминга и замкнутость сетей. Даже внутри экосистемы операторов ЭДО существует проблема «роуминга» – бесшовного обмена между разными платформами. Хотя лидеры рынка развивают партнерские сети (например, «Контур.Диалог» заявляет о роуминге с 28 операторами), полная взаимосвязь всех игроков отсутствует [20]. Это вынуждает компании подключаться к нескольким операторам или требовать от контрагентов перехода на конкретную платформу, создавая технологический дисбаланс в цепочке.

Сложность интеграции с отраслевыми и учетными системами. Для полной автоматизации необходим обмен данными не только между людьми, но и между информационными системами: СЭД/ЭДО → TMS (Transport Management System) → WMS (Warehouse Management System) → 1С:Бухгалтерия. Каждая такая интеграция представляет собой отдельный проект, требующий специализированных ИТ-компетенций и значительных ресурсов [21].

Вторая группа – барьеры, обусловленные кадровым дефицитом и сопротивлени-

ем изменениям. Технологическая трансформация упирается в «человеческий фактор», который проявляется на нескольких уровнях.

Дефицит комплексных ИТ-компетенций. Внедрение и поддержка ЭДО требуют от сотрудников не только навыков работы с конкретным ПО, но и понимания основ документооборота, юридической значимости ЭЦП, принципов информационной безопасности и процессов интеграции систем. Как отмечается в обзорах, даже популярные системы вроде «1С:Документооборот» могут быть сложны для самостоятельного освоения, требуя привлечения внешних специалистов для настройки и обучения [22]. Для логистических компаний, особенно средних, поиск и удержание таких специалистов является серьезной проблемой.

Организационное сопротивление и консерватизм. Переход на ЭДО меняет устоявшиеся процедуры и нередко перераспределяет зоны ответственности. Сотрудники, десятилетиями работавшие с бумагой, могут воспринимать нововведение как угрозу, проявлять пассивное сопротивление или совершать ошибки из-за непонимания новых регламентов. Проект «Росатома» по внедрению импортонезависимой СЭД для международного бизнеса особо отмечал важность сохранения привычного интерфейса и бизнес-процессов для минимизации сопротивления и временных затрат на адаптацию [23].

Недостаток управленческих компетенций для цифровой трансформации. Руководство транспортных компаний может не обладать достаточным пониманием, чтобы корректно сформулировать требования к системе, оценить Total Cost of Ownership (TCO) и

управлять сложным проектом внедрения, который часто длится от нескольких месяцев до года [21]. Это приводит к выбору неоптимальных решений, недофинансированию этапов обучения и, в итоге, к неудачным проектам.

Третья группа – барьеры, обусловленные несовершенством и разнородностью бизнес-процессов. Технология следует за процессами, и их хаотичность становится непреодолимым препятствием для автоматизации.

Отсутствие внутренней стандартизации документооборота. Многие компании, особенно выросшие из семейного бизнеса или прошедшие через серию слияний, не имеют унифицированных, формально описанных процедур работы с документами. Внедрение СЭД требует их регламентации, что является болезненным и трудозатратным организационным изменением, предшествующим технической реализации.

Разнородность процессов и требований у разных участников цепочки. Даже если отдельная компания автоматизирует свой документооборот, взаимодействие с контрагентами остается проблемой. Грузоотправитель, таможенный брокер, перевозчик и грузополучатель имеют различные учетные системы, внутренние регламенты и уровни цифровизации. Согласование единых цифровых протоколов взаимодействия между ними требует высочайшего уровня координации и доверия, которого зачастую не хватает в конкурентной среде.

Неготовность к сквозной процессной автоматизации. Внедрение ЭДО часто начинается с точечной автоматизации, например, подписания счетов-фактур. Однако полный эффект достигается при интеграции ЭДО в сквозные бизнес-процессы, такие как «прием заказа → оформление перевозочных документов → таможенное декларирование → invoicing → архив». Создание таких сквозных цифровых цепочек, как в кейсе «СЭД МБ 2.0» для международного бизнеса «Росатома», требует перепроектирования процессов на стыке разных подразделений и даже разных компаний, что является сложнейшей организационной задачей.

Важно подчеркнуть, что выделенные барьеры не существуют изолированно. Технологическая неоднородность усугубляет кадровый дефицит, требуя от специалистов знания не одной, а множества систем. Несовершенство бизнес-процессов делает бессмысленным внедрение даже самой передовой технологии, а отсутствие внутренних цифровых компетенций (кадровый дефицит) блокирует возможность реинжиниринга этих самых процессов. Таким образом, барьеры образуют порочный круг, который

можно разорвать только комплексным, поэтапным подходом, начинающимся с аудита и стандартизации внутренних процедур, затем – с выбора адаптируемых технологических решений и параллельного развития кадрового потенциала.

Результаты, полученные в ходе решения задач 1 и 2, демонстрируют, что правовые пробелы и организационные барьеры внедрения ЭДО в международных перевозках носят многоуровневый и взаимосвязанный характер. Однако существующие подходы к оценке цифровизации отрасли, как на уровне государственного управления, так и на уровне отдельных предприятий, пока не позволяют в полной мере измерить степень влияния каждого из идентифицированных факторов на итоговые темпы и масштабы перехода к электронному документообороту. Как отмечается в актуализированной государственной стратегии цифровой трансформации транспортной отрасли (декабрь 2025 г.), перечень индикаторов был расширен с двух до нескольких позиций, включая «индекс цифровой трансформации грузоперевозок» (приказ Минтранса России от 09.04.2025 № 128) [24].

Однако данные индикаторы ориентированы на макроуровень и не решают задачи идентификации конкретных «точек торможения» на уровне межорганизационного взаимодействия. Предлагаемый ниже методический базис призван заполнить этот пробел. Его ключевая особенность заключается в интеграции количественных и качественных методов, что позволяет не только констатировать уровень цифровой зрелости, но и выявлять вклад каждого правового и организационного барьера в снижение темпов цифровизации.

Разработка методического базиса опирается на три концептуальные положения: концепцию интегральной оценки цифровой зрелости транспортно-логистических систем, концепцию «сетевых эффектов барьеров» и экономико-математическое моделирование влияния факторов.

В научной литературе накоплен значительный опыт оценки цифровой зрелости применительно к логистической деятельности. Как показывают исследования последних лет, модели оценки строятся на комбинации нескольких измерений: технологическая поддержка управления эффективностью, вовлеченность и подготовленность персонала, зрелость процессного управления, а также архитектура используемых информационных систем [25]. В российских условиях данный подход был развит в работе Лапковской П.И. и Семашко Е.А., которые предложили авторскую методику оценки уровня цифро-

вой трансформации транспортно-логистической деятельности, основанную на экспертных показателях и их весовых коэффициентах [26]. Вместе с тем, существующие модели зрелости ориентированы на оценку состояния отдельной компании и не учитывают сетевой характер документооборота в международных перевозках (взаимодействие перевозчика, грузоотправителя, грузополучателя, таможенных органов и иных контролирующих структур). Эмпирические данные подтверждают данную проблему: согласно международным исследованиям, лишь 29% экспедиторов и перевозчиков полностью внедрили цифровые инструменты в основные рабочие процессы по состоянию на первую половину 2025 г. [27]. Предлагаемый методический базис расширяет традиционную модель зрелости на межорганизационный уровень, что становится необходимым условием для корректной оценки барьеров именно в международных перевозках.

Вторая теоретическая опора методики – представление о том, что влияние правовых и организационных барьеров не является аддитивным. Барьеры вступают между собой в синергетические и комплементарные связи: например, кадровый дефицит (организационный барьер) усиливает негативное влияние правовой неопределенности, поскольку сотрудники не обладают достаточными компетенциями для поиска законных решений в условиях пробелов регулирования. Данное положение находит эмпирическое подтверждение: исследовательская группа Deep Current установила, что «интеграционные проблемы с устаревшими системами» (47% респондентов), «затраты и неопределенность ROI» (39%), «сопротивление персонала» (34%) и «отсутствие внутренних экспертных знаний» (31%) образуют тесно коррелирующий комплекс препятствий [27].

Соответственно, в методическом базисе используется предположение о наличии пороговых эффектов (threshold effects): снижение темпов цифровизации становится особенно значительным, когда несколько барьеров достигают определенного уровня интенсивности одновременно.

Третьей составляющей теоретической основы является адаптация методов экономико-статистического моделирования к специфике транспортно-логистической отрасли. Как показано в исследовании Петровой Е.А. и Калининой В.В., для оценки структурных изменений в экономике под воздействием цифровизации эффективно применение коэффициента структурных сдвигов К. Гатева, позволяющего оценить измене-

ния как в динамике, так и по результативности [28]. Кроме того, в методологических подходах к анализу влияния цифровой экономики на традиционные макроэкономические показатели (Тун Ц., 2025) обосновано применение комплексного подхода, сочетающего экономико-статистические модели, временные ряды и регрессионный анализ, для выявления взаимосвязей между степенью цифровизации и изменениями результативных показателей [29].

Адаптация данных методов к объекту настоящего исследования позволяет сформировать инструментарий для количественной оценки вклада каждого идентифицированного барьера в агрегированный показатель цифровизации документооборота.

Предлагаемый методический базис включает три взаимосвязанных блока: блок количественной оценки (показатели цифровизации), блок интегральной оценки (весовые коэффициенты барьеров), блок прикладного инструментария (методы оценки взаимосвязей).

На основе данных, публикуемых Минтрансом России в рамках мониторинга ГИС ЭПД, а также корпоративной отчетности участников рынка предлагается использовать следующие количественные измерители (уровни оценки: макроуровень – отрасль в целом, мезоуровень – логистический коридор/маршрут, микроуровень – отдельная компания), представленные в таблице 3.

Особую значимость приобретает показатель динамики количества электронных перевозочных документов: в 2025 г., по данным Минтранса, этот показатель вырос более чем в два раза по сравнению с 2024 г. и на начало 2026 г. превысил 30 млн документов при ежемесячном объеме более 1,7 млн [30]. Данная статистика фиксирует, однако, лишь итоговый результат, но не раскрывает, какие именно факторы обеспечили или тормозили данный рост.

Для учета вклада каждого из идентифицированных ранее барьеров (правовые, технологические, кадровые, процессные) в динамику количественных показателей предлагается использовать экспертный метод Дельфи в сочетании с методом парных сравнений (табл. 4).

Калибровка весовых коэффициентов осуществляется на основе анализа эмпирических данных, включая результаты опросов участников рынка. В международных исследованиях, например, 39% респондентов называют «затраты и неопределенность ROI» ключевым барьером, а 31% – «отсутствие внутренних экспертных знаний» [27], что подтвержда-

Таблица 3. Блок количественной оценки (показатели цифровизации) [составлено автором на основе статистических данных Минтранса]

Table 3. Quantitative assessment block (digitalization indicators) [compiled by the author based on statistical data from the Ministry of Transport]

Показатель (наименование)	Единица измерения	Источник данных (предполагаемый)	Уровень оценки
1	2	3	4
Доля электронных транспортных документов (электронных накладных, коносаментов и др.) в общем объеме документооборота	% (проценты)	Статистика ГИС ЭПД (Минтранс), отчеты ГТК	Отрасль
Динамика прироста количества участников, зарегистрированных в ГИС ЭПД и/или подключенных к оператору ЭДО	% (год к году)	Ежеквартальные отчеты операторов ЭДО и Минцифры	Отрасль
Среднее время обработки (цикла) транспортного документа (от создания до подписания всеми сторонами)	часы/дни	Данные логов платформ ЭДО, TMS-систем	Компания
Доля документооборота, осуществляемого с использованием сквозных цифровых цепочек (без дублирования на бумаге)	%	Данные аудита бизнес-процессов компании	Компания

Таблица 4. Блок интегральной оценки (весовые коэффициенты барьеров) [составлено автором]

Table 4. Block of integral assessment (weight coefficients of barriers) [compiled by the author]

Категория барьера	Весовой коэффициент в интегральном индексе «торможения» (условные значения, требующие эмпирической калибровки)	Обоснование присвоенного веса (на основе анализа данных и экспертных оценок)
1	2	3
Блок А: Правовые барьеры (несогласованность конвенций, пробелы нацзаконодательства, отсутствие единых стандартов ЭП)	0,35	Барьер первого порядка — без его снижения другие факторы не активируются; создает фундаментальную неопределенность для инвестиций
Блок В: Технологическая неоднородность экосистемы (несовместимость платформ ЭДО, сложность интеграции)	0,30	Прямой операционный барьер; проявляется в высоких транзакционных издержках интеграции систем разных участников
Блок С: Кадровый дефицит (отсутствие цифровых компетенций, сопротивление изменениям)	0,20	Влияет на скорость и качество внедрения; может блокировать переход даже при технической готовности
Блок D: Несовершенство бизнес-процессов (неформализованность внутренних регламентов, нестандартизированные процедуры)	0,15	Замыкающий фактор; проявляется после снятия первых трех барьеров, требует внутренней организационной работы

ет высокий вес кадрового фактора.

Для количественной оценки влияния вышеперечисленных барьеров на темпы цифровизации предлагается использовать многофакторную регрессионную модель следующего вида:

$$Y_{i,t} = a + b_1 \cdot A_{i,t} + b_2 \cdot B_{i,t} + b_3 \cdot C_{i,t} + b_4 \cdot D_{i,t} + c \cdot X_{i,t} + \varepsilon_{i,t},$$

где:

$Y_{i,t}$ – зависимая переменная (темпы цифровизации документооборота), измеряемая, например, как доля ЭДО в общем объеме документооборота компании/логистического маршрута i в период t ;

$A_{i,t}$, $B_{i,t}$, $C_{i,t}$, $D_{i,t}$ – индикаторы/индексы, отражающие степень выраженности правовых (А), технологических (В), кадровых (С) и процессных (D) барьеров для i -го объекта в период t ;

$X_{i,t}$ — вектор контрольных переменных (размер компании, стаж работы на рынке, вид перевозок – автомобильные/морские/железнодорожные);

α – константа;

$\beta_1 \dots \beta_4$ – коэффициенты, подлежащие эмпирической оценке;

γ – вектор коэффициентов для контрольных переменных;

$\varepsilon_{i,t}$ – случайная ошибка.

Применение данной модели возможно при условии сбора соответствующих эмпирических данных посредством анкетирования участников рынка (не менее 100 наблюдений для обеспечения статистической значимости). Альтернативным подходом является применение панельной регрессии с фиксированными эффектами, позволяющей контролировать ненаблюдаемую гетерогенность объектов исследования (например, специфику корпоративной культуры, не поддающуюся прямой квантификации).

Разрабатываемый методический базис подлежит верификации через сопоставление его выводов с фактическими данными о динамике внедрения ЭДО в различных сегментах рынка международных перевозок. Одним из источников для такой верификации служат данные, аккумулируемые в ГИС ЭПД: по состоянию на начало 2026 г. в системе можно оформить восемь типов транспортных документов [30], однако их распределение по типам перевозок (внутренние/международные) и категориям участников существенно различается. Это различие может служить эмпирическим индикатором того, какие барьеры являются наиболее значимыми в каждом сегменте.

Предварительная гипотеза для последующей эмпирической проверки: высокие правовые барьеры (А) будут снижать темпы цифровизации в большей степени, чем техноло-

гические (В) или кадровые (С), если рассматривать международные перевозки. Для внутренних же перевозок (внутри РФ) соотношение весов может смещаться в сторону В и С, поскольку единое правовое поле снижает влияние блока А. Данная гипотеза задает направление для дальнейшего эмпирического этапа исследования.

Выводы. Проведенный системный анализ позволяет констатировать, что современное состояние правового регулирования ЭДО в международных перевозках представляет собой многоуровневую, но несогласованную систему. Международные конвенции, даже прогрессивные, не обладают универсальным действием. Законодательство РФ содержит базовые общие нормы, но критически отстает в развитии специальных транспортных положений, адаптированных к цифровой среде. Правоприменительная практика, в свою очередь, отражает эту неопределенность, колеблясь между признанием электронных форм простых документов и консервативным неприятием электронных аналогов ценных бумаг. Данный правовой дисбаланс выступает фундаментальным барьером для масштабной цифровой трансформации отрасли.

Проведенная идентификация и классификация позволяют сделать вывод, что организационные барьеры внедрения ЭДО в международных перевозках носят системный и многоуровневый характер. Они формируют устойчивую среду, в которой даже при благоприятном правовом регулировании скорость цифровизации остается низкой. Ключевыми проблемными узлами являются: 1) технологическая фрагментация экосистемы, ведущая к высоким транзакционным издержкам на интеграцию; 2) острый дефицит кадров, обладающих гибридными компетенциями в области логистики, документооборота и информационных технологий; 3) принципиальная разнородность и неформализованность бизнес-процессов у различных участников рынка. Для преодоления этих барьеров недостаточно технических решений; требуется разработка специальных методик аудита, оценки зрелости и моделирования изменений, что формирует логический переход к следующей задаче исследования — созданию соответствующего методического базиса.

В рамках решения третьей задачи исследования разработан концептуальный методический базис, включающий три взаимосвязанных компонента: (1) систему количественных показателей цифровизации документооборота, (2) систему весовых коэффициентов для оценки вклада различных категорий барьеров, (3) многофакторную регрессионную модель для количественного измерения

влияния выявленных факторов. Предложенный базис опирается на теоретические подходы, апробированные в российской и международной научной литературе, и адаптирует их к специфике международных перевозок. Последующий этап эмпирической верификации позволит уточнить весовые коэф-

фициенты и оценить статистическую значимость каждого из выявленных барьеров, что сформирует основу для выработки практических рекомендаций по ускорению цифровой трансформации документооборота в отрасли.

Список источников

1. Иванов А.А., Петрова С.В. Электронный коносамент: правовые коллизии в международном частном праве // Журнал российского права. 2022. № 5. С. 45–60.
2. Сидоров К.Л. Цифровая трансформация логистики: правовые аспекты. Москва: Проспект, 2023. 215 с.
3. Van der Heijden M.R. Legal barriers to paperless transport: A cross-jurisdictional analysis // Transportation Research Part A: Policy and Practice. 2024. Vol. 179. P. 103–120.
4. Козлова Н.В., Смирнов А.Б., Федоров В.Г. Интеграционные платформы как инструмент преодоления информационных разрывов в мультимодальных перевозках // Логистика и управление цепями поставок. 2021. № 3 (104). С. 15–28.
5. Петров Д.И. Организационные барьеры внедрения ЭДО: кросс-культурный аспект в международных перевозках // Экономика железных дорог. 2022. № 8. С. 32–41.
6. United Nations Convention on Contracts for the International Carriage of Goods Wholly or Partly by Sea (Rotterdam Rules). 2008. Article 9.
7. Конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов (КДПГ) : заключена в г. Женеве 19.05.1956 // Собрание законодательства РФ. 2012. № 19. Ст. 2316.
8. Протокол о поправках к Конвенции о договоре международной дорожной перевозки грузов (КДПГ) (e-CMR) : заключен в г. Женеве 20.02.2008. – URL: <https://unece.org/transport/documents/2013/02/standards/protocol-convention-contract-international-carriage-goods>.
9. United Nations Convention on Contracts for the International Carriage of Goods Wholly or Partly by Sea (Rotterdam Rules) : заключена в г. Нью-Йорке 23.09.2009. – URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/rotterdam_rules_2009_rus.pdf.
10. United Nations Convention on the Carriage of Goods by Sea, 1978 (Hamburg Rules) : принята в г. Гамбурге 31.03.1978. – URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/19-06809_hamburg_rules_rus.pdf.
11. Конвенция Организации Объединенных Наций об международной перевозке грузов полностью или частично морем (Конвенция КИОТО-МЛ) : принята в г. Кумамото 05.07.2018 // Собрание законодательства РФ. 2024. № 11 (часть IV). Ст. 2127.
12. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
13. Об электронной подписи : Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2011. № 15. Ст. 2036.
14. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2013. № 14. Ст. 1652.
15. Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 08.11.2007 № 259-ФЗ (Устав автомобильного транспорта) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 46. Ст. 5555.
16. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации : Федеральный закон от 30.04.1999 № 81-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1999. № 18. Ст. 2207.
17. Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации : Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2003. № 2. Ст. 170.
18. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) : принят в г. Москве 11.04.2017. – URL: <http://pravo.gov.ru>.
19. ТОП-7 СЭД программ на 2025 год – EnDocs [Электронный ресурс]. – URL: <https://endocs.ru/top-sed-programm/>.
20. Рейтинг операторов ЭДО 2026: сравнение цен и выбор лучшей платформы // Rin.ru. 2026. Январь. – URL: <https://rin.ru/novosti/233075/reiting-operatorov-edo-2026-sravnenie-tsen-i-vibor-luchshei-platformi.html>.
21. Князева Т.В. Сравнение отечественных систем автоматизации делопроизводства и электронного документооборота // КС-Консалтинг. Статьи. – URL: <https://cs-consult.ru/news-articles/stati-i-materialy/sed?id=187-sravnenie>.
22. Обзор отечественных СЭД-систем в 2024 году // iSpace-platform.ru. 2024. 10 октября. – URL: <https://ispace-platform.ru/news/tpost/ni9tub39il-obzor-otechestvennih-sed-sistem-2024>.
23. Два проекта «Росатома» победили в конкурсе на лучшую систему электронного документооборота в России и СНГ // Atommedia.online. 2025. 16 октября. – URL: <https://atommedia.online/press-releases/dva-proekta-rosatoma-pobedili-v-konkurse-na-luchshuyu-sistemu-elektronnogo-dokumentoooborota-v-rossii/>.
24. Правительство актуализировало стратегическое направление цифровой трансформации транспортной отрасли. 2025. – URL: <https://d-russia.ru>.
25. Digital Maturity of Logistics Processes Assessed in the Areas of Technological Support for Performance Measurement, Employees, and Process Management // Applied Sciences. 2024. Vol. 14, No. 17. P. 7893.

26. Лапковская П.И., Семашко Е.А. Методическое обеспечение оценки и развития цифровой трансформации транспортно-логистической деятельности // Вестник Брестского государственного технического университета. 2025. № 3 (138). С. 208–212.

27. 57% of Shipment Delays Tied to Document Errors as European Logistics Lag in Digital Adoption / Deep Current Survey. 2025. – URL: <https://als.com.vn>.

28. Петрова Е.А., Калинина В.В. Информационно-аналитическая система мониторинга развития цифровых технологий и оценки их влияния на динамику структурных сдвигов экономики России // Экономика. Информатика. 2024. Т. 51, № 2. С. 344–354.

29. Тун Ц. Методологические подходы к оценке влияния цифровой экономики на традиционные макроэкономические показатели в условиях глобальной цифровизации // Экономика и управление: теория и практика. 2025. № 1. DOI: 10.25726/j1789-9530-4822-q.

30. Количество электронных перевозочных документов увеличилось более чем в два раза в 2025 году / Минтранс России. 2026. – URL: <https://mintrans.gov.ru>.

Сведения об авторе:

Андреенкова Екатерина Евгеньевна, студентка 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: eandreenkova-25@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Наumenко Светлана Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

References

1. Ivanov, A.A., Petrova, S.V. (2022). Electronic bill of lading: legal conflicts in private international law. Journal of Russian Law, 5, 45-60. (In Russ.)

2. Sidorov, K.L. (2023). Digital transformation of logistics: legal aspects. Moscow: Prospekt. 215 p. (In Russ.)

3. Van der Heijden, M.R. (2024). Legal barriers to paperless transport: A cross-jurisdictional analysis. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 179, 103-120.

4. Kozlova, N.V., Smirnov, A.B., Fedorov, V.G. (2021). Integration platforms as a tool for overcoming information gaps in multimodal transportation. Logistics and Supply Chain Management, 3(104), 15-28. (In Russ.)

5. Petrov, D.I. (2022). Organizational barriers to EDI implementation: cross-cultural aspect in international transportation. Economics of Railways, 8, 32-41. (In Russ.)

6. United Nations Convention on Contracts for the International Carriage of Goods Wholly or Partly by Sea (Rotterdam Rules). (2008). Article 9.

7. Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (CMR). (1956). Geneva, 19 May 1956. Collection of Legislation of the Russian Federation, 2012, No. 19, Art. 2316. (In Russ.)

8. Protocol to the Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (e-CMR). (2008). Geneva, 20 February 2008. URL: <https://unece.org/transport/documents/2013/02/standards/protocol-convention-contract-international-carriage-goods>. (In Russ.)

9. United Nations Convention on Contracts for the International Carriage of Goods Wholly or Partly by Sea (Rotterdam Rules). (2009). New York, 23 September 2009. URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/rotterdam_rules_2009_rus.pdf.

10. United Nations Convention on the Carriage of Goods by Sea, 1978 (Hamburg Rules). (1978). Hamburg, 31 March 1978. URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/19-06809_hamburg_rules_rus.pdf.

11. United Nations Convention on the International Carriage of Goods Wholly or Partly by Sea (Kyoto-ML Convention). (2018). Kumamoto, 5 July 2018. Collection of Legislation of the Russian Federation, 2024, No. 11 (part IV), Art. 2127. (In Russ.)

12. Civil Code of the Russian Federation (Part One). (1994). Federal Law No. 51-FZ of 30 November 1994. Collection of Legislation of the Russian Federation, 1994, No. 32, Art. 3301. (In Russ.)

13. On Electronic Signature. (2011). Federal Law No. 63-FZ of 6 April 2011. Collection of Legislation of the Russian Federation, 2011, No. 15, Art. 2036. (In Russ.)

14. On the Contract System in the Procurement of Goods, Works, and Services for State and Municipal Needs. (2013). Federal Law No. 44-FZ of 5 April 2013. Collection of Legislation of the Russian Federation, 2013, No. 14, Art. 1652. (In Russ.)

15. On the Organization of Regular Passenger and Baggage Transportation by Road and Urban Surface Electric Transport in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation (Charter of Road Transport). (2007). Federal Law No. 259-FZ of 8 November 2007. Collection of Legislation of the Russian Federation, 2007, No. 46, Art. 5555. (In Russ.)

16. Merchant Shipping Code of the Russian Federation. (1999). Federal Law No. 81-FZ of 30 April 1999. Collection of Legislation of the Russian Federation, 1999, No. 18, Art. 2207. (In Russ.)

17. Charter of Railway Transport of the Russian Federation. (2003). Federal Law No. 18-FZ of 10 January 2003. Collection of Legislation of the Russian Federation, 2003, No. 2, Art. 170. (In Russ.)

18. Customs Code of the Eurasian Economic Union (Appendix No. 1 to the Treaty on the Customs Code of the Eurasian Economic Union). (2017). Moscow, 11 April 2017. URL: <http://pravo.gov.ru>. (In Russ.)

19. Top 7 EDM software for 2025. (2025). EnDocs. URL: <https://endocs.ru/top-sed-programm/>. (In Russ.)

20. Rating of EDI operators 2026: price comparison and selection of the best platform. (2026). Rin.ru, January. URL: <https://rin.ru/novosti/233075/reiting-operatorov-edo-2026-sravnenie-tsen-i-vibor-luchshei-platforni.html>. (In Russ.)
21. Knyazeva, T.V. (n.d.). Comparison of domestic systems for office automation and electronic document management. CS-Consult. Articles. URL: <https://cs-consult.ru/news-articles/stati-i-materialy/sed?id=187-sravnenie>. (In Russ.)
22. Review of domestic EDM systems in 2024. (2024). iSpace-platform.ru, 10 October. URL: <https://ispace-platform.ru/news/tpost/ni9tub39il-obzor-otechestvennih-sed-sistem-2024>. (In Russ.)
23. Two Rosatom projects won the competition for the best electronic document management system in Russia and the CIS. (2025). Atommedia.online, 16 October. URL: <https://atommedia.online/press-releases/dva-proekta-rosatoma-pobedili-v-konkurse-na-luchshuyu-sistemu-elektronnogo-dokumentooborota-v-rossii/>. (In Russ.)
24. The government has updated the strategic direction of digital transformation of the transport industry. (2025). URL: <https://d-russia.ru>. (In Russ.)
25. Digital Maturity of Logistics Processes Assessed in the Areas of Technological Support for Performance Measurement, Employees, and Process Management. (2024). Applied Sciences, 14(17), 7893.
26. Lapkovskaya, P.I., Semashko, E.A. (2025). Methodological support for assessing and developing digital transformation of transport and logistics activities. Bulletin of Brest State Technical University, 3(138), 208-212. (In Russ.)
27. 57% of Shipment Delays Tied to Document Errors as European Logistics Lag in Digital Adoption. (2025). Deep Current Survey. URL: <https://als.com.vn>.
28. Petrova, E.A., Kalinina, V.V. (2024). Information and analytical system for monitoring the development of digital technologies and assessing their impact on the dynamics of structural shifts in the Russian economy. Economics. Informatics, 51(2), 344-354. (In Russ.)
29. Tung, C. (2025). Methodological approaches to assessing the impact of the digital economy on traditional macroeconomic indicators in the context of global digitalization. Economics and Management: Theory and Practice, 1. DOI: 10.25726/j1789-9530-4822-q. (In Russ.)
30. The number of electronic shipping documents more than doubled in 2025. (2026). Ministry of Transport of the Russian Federation. URL: <https://mintrans.gov.ru>. (In Russ.)

About the author:

Ekaterina E. Andreenkova, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: eandreenkova-25@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Svetlana N. Naumenko, Doctor of Economic Sciences, Associated Professor, Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 20.03.2026
Поступила после рецензирования 24.03.2026
Принята к публикации (Accepted) 26.04.2026

ПРАВОВАЯ ФРАГМЕНТАЦИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЕЛЫ И ЗОНЫ НОРМАТИВНОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ КАК НОВЫЕ РИСКИ КОМПАНИИ

EDN: CSVPGN УДК 005.334:34; 658.012.2 JEL classification: F23, M15, O31

Кулиуш Екатерина Юрьевна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

Аннотация. Исследование направлено на разрешение противоречия между растущей фрагментацией глобального правового пространства и недостаточной разработанностью моделей управления рисками, порождаемыми институциональными пробелами. Актуальность обусловлена переходом от правовой унификации к нормативной фрагментации, выраженной в конфликтах национальных законодательств, санкционных разрывах и юрисдикционных вакуумах.

Методологическую основу составили: сравнительно-правовой анализ, выявляющий зоны коллизий; системный подход к классификации институциональных пробелов; сценарное моделирование трансформации правовых конфликтов в риски компании.

В результате установлено, что классические модели комплаенс-риск-менеджмента недостаточно эффективны в условиях действия конфликтующих регуляторных требований. Выявлены и систематизированы четыре типа институциональных пробелов: юрисдикционные конфликты, правовые вакуумы, санкционные разрывы и нормативные коллизии. Для каждого типа показан механизм трансформации правовой неопределенности в финансовые, репутационные и операционные риски. Предложен риск-ориентированный подход к управлению правовой фрагментацией, основанный на сценарном правовом аудите и принципе консервативной юрисдикции.

Правовая фрагментация перестает быть внешним фоном и становится самостоятельным фактором, требующим интеграции в стратегическое управление. Научная новизна заключается в систематизации институциональных пробелов как особой категории внешнесредовых рисков. Практическая значимость состоит в предоставлении диагностического инструментария для выявления зон правовой фрагментации и выработки адаптивных стратегий.

Ключевые слова: правовая фрагментация, внешняя среда бизнеса, институциональные пробелы, нормативная неопределенность, юрисдикционный конфликт, санкционный разрыв, системные риски.

Для цитирования: Кулиуш Е. Ю. Правовая фрагментация внешней среды: институциональные пробелы и зоны нормативной неопределенности как новые риски компании // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 47-55. EDN: CSVPGN

LEGAL FRAGMENTATION OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT: INSTITUTIONAL GAPS AND ZONES OF REGULATORY UNCERTAINTY AS NEW CORPORATE RISKS

Ekaterina Y. Kuliush, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

Abstract. The study aims to resolve the contradiction between the growing fragmentation of the global legal space and the underdeveloped nature of risk management models addressing institutional gaps. The relevance is driven by the transition from legal unification to regulatory fragmentation, manifested in conflicts between national legislations, sanctions ruptures, and jurisdictional voids.

The methodological framework comprises: comparative legal analysis, which identifies zones of conflict; a systemic approach to classifying institutional gaps; and scenario modelling of the transformation of legal conflicts into corporate risks.

The findings indicate that classical compliance risk management models are insufficiently effective under conditions of conflicting regulatory requirements. Four types of institutional gaps are identified and systematised: jurisdictional conflicts, legal voids, sanctions ruptures,



and regulatory collisions. For each type, the mechanism by which legal uncertainty translates into financial, reputational, and operational risks is demonstrated. A risk based approach to managing legal fragmentation is proposed, grounded in scenario based legal auditing and the principle of conservative jurisdiction.

Legal fragmentation ceases to be merely an external backdrop and becomes an independent factor requiring integration into strategic management. The scientific novelty lies in the systematisation of institutional gaps as a distinct category of external environmental risks. The practical significance consists in providing diagnostic tools for identifying zones of legal fragmentation and developing adaptive strategies.

Keywords: legal fragmentation, external business environment, institutional gaps, regulatory uncertainty, jurisdictional conflict, sanctions rupture, systemic risks.

For citation: Kuliush, E.Y. (2026). Legal fragmentation of the external environment: institutional gaps and zones of regulatory uncertainty as new corporate risks. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 47-55. EDN: CSVPGN

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разрешения ключевого научного противоречия между объективным усложнением внешней среды бизнеса, вызванным фрагментацией глобального правового пространства, и недостаточной проработкой адаптированных моделей идентификации и минимизации системных рисков, порождаемых институциональными пробелами и зонами нормативной неопределенности.

Теория внешней среды бизнеса и стратегического менеджмента представляет собой глубоко разработанную научную область. Классические модели, такие как PESTLE-анализ, теория стейкхолдеров, концепции организационной устойчивости и управления рисками, сформировали прочный фундамент для исследований. Однако их применение в условиях нарастающей правовой фрагментации, особенно в постпандемийный и геополитически трансформированный период 2020-2025 годов, остается фрагментарным.

Анализ современных публикаций, в том числе представленных в ведущих академических журналах по менеджменту и международному бизнесу, а также материалах профильных конференций, позволяет выявить две основные проблемные области в исследованиях.

Большинство исследований фокусируются либо на макроэкономических последствиях санкций и торговых войн, либо на общих проблемах транснационального управления рисками. Комплексный анализ того, как конкретные правовые нормы (национальное законодательство, международные соглашения, санкционные режимы, миграционное и трудовое право) определяют архитектуру организационных механизмов управления рисками компании (процедуры комплаенса, выбора юрисдикции, контрактной работы),

представлен недостаточно.

Более того, исследование часто рассматривают внешнюю среду бизнеса в рамках одной страны или ограниченного числа юрисдикций. Между тем, для современной транснациональной компании внешняя среда представляет собой сложную, многослойную систему одновременно действующих, зачастую конфликтующих, регуляторных требований. Это порождает уникальные задачи: выбор применимого права при расхождении норм, управление санкционными рисками, обеспечение комплаенса в условиях правовых вакуумов. Теоретические модели, адекватно описывающие и оптимизирующие эти процессы, требуют дальнейшей разработки.

Теоретическая актуальность темы заключается в необходимости синтеза достижений теории внешней среды, правового анализа и риск-менеджмента для создания целостной концепции управления компанией в условиях правовой фрагментации, соответствующей новой реальности глобального бизнеса.

Практическая востребованность исследования диктуется совокупностью взаимосвязанных внешних трендов, формирующих «идеальный шторм» вызовов для систем управления рисками компании (табл. 1).

Таким образом, мировая экономика переживает период фрагментации – формируются конкурирующие макрозоны, усиливается цифровой протекционизм и растет геэкономическая напряженность. Это создаёт риски для глобального роста: замедляется динамика мирового ВВП, снижается рентабельность компаний, повышается инфляция.

Одновременно с этим цифровизация меняет правила игры: данные превращаются в стратегический ресурс, а внедрение цифровых технологий в рамках ESG-подхода (экология, социальное развитие и корпоративное управление) даёт компаниям кон-



Таблица 1. Современные тренды и их влияние на системные риски компании в условиях правовой фрагментации [составлено на основе [1-3]]

Table 1. Current trends and their impact on the company's systemic risks in the context of legal fragmentation [compiled on the basis of [1-3]]

Тренд	Сущность и влияние на риски компании
1	2
Санкционная фрагментация	Расхождение требований США, ЕС, РФ, Китая и других юрисдикций создает ситуацию, когда действие, законное в одной стране, является нарушением в другой. Компании сталкиваются с риском вторичных санкций, блокировки активов, потери контрагентов и необходимости экстренной перестройки цепочек поставок.
Экономика и трансграничные данные в период цифровизации	Отсутствие унифицированного регулирования в сфере хранения, обработки и трансграничной передачи данных (конфликт GDPR, российского законодательства о локализации, китайского законодательства о кибербезопасности) создает правовые вакуумы и риски для IT-инфраструктуры компаний
Рост протекционизма и локализация	Ужесточение требований к локализации производства, трудовому праву, экологическим стандартам и налоговому регулированию в отдельных странах порождает юрисдикционные конфликты и риски дублирования издержек при попытке соблюсти все нормы одновременно правовых режимов. Компании вынуждены выбирать между юрисдикциями и нести риски потери доступа к рынкам.
Усиление ESG-требований	Конфликт между западными стандартами ESG (экологическими, социальными, управленческими) и национальными регуляторными приоритетами развивающихся стран создает зоны нормативной неопределенности и риски «зеленого» протекционизма.

кретные преимущества – повышает производительность, эффективность бизнес-процессов и инвестиционную привлекательность, помогает ставить чёткие долгосрочные цели и улучшает имидж работодателя.

Для Российской Федерации ситуация имеет свои особенности: хотя вопросы экологии и социального развития остаются актуальными, прямое копирование прежних моделей устойчивого развития затруднено из-за экономическими сложностями. В этих условиях компаниям важно находить баланс: с одной стороны, адаптироваться к глобальной фрагментации и растущему регуляторному разнообразию, с другой – использовать возможности цифровизации и ESG-трансформации для повышения устойчивости и конкурентоспособности на меняющемся рынке.

Цель и методы исследования. Целью настоящего исследования является систематизация теоретических подходов к анализу правовых рисков деятельности компаний, размещающихся в нескольких странах или юридических зонах, а также разработка практических рекомендаций по их минимизации. В эпоху глобализации и цифровизации бизнеса компании все чаще сталкиваются с проблемами, связанными с различиями в законодательстве разных государств, что создает системные риски. Эти риски связаны,

во первых, с противоречиями между национальными и международными нормами; во вторых, с пробелами в регулировании новых бизнес моделей и, в третьих, со сложностями соблюдения требований в разных юрисдикциях.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: анализ современных концепций управления правовыми рисками; сравнительное исследование механизмов правового регулирования в российской и международной практике; оценка эффективности организационных инструментов управления рисками; разработка рекомендаций по предотвращению негативных последствий нормативной неопределенности. Результаты исследования могут быть применены компаниями, работающими в сферах международной торговли, цифровых услуг и трансграничных инвестиций.

Методологическая основа исследования базируется на сочетании системного и стратегического подходов. Системный подход позволяет рассматривать внешнюю среду бизнеса как совокупность взаимосвязанных экономических, правовых и институциональных факторов, влияющих на устойчивость компании. Стратегический подход обеспечивает интеграцию комплаенс-стратегии в общую систему корпоративного управления и долгосрочного развития организации.

Дополнительно в исследовании используются положения ресурсной теории, согласно которым правовая экспертиза и эффективная система комплаенса рассматриваются как важный стратегический ресурс компании, способный обеспечить конкурентные преимущества и снизить уровень правовых рисков.

Прикладной методологический аппарат включает анализ научной литературы за период 2018–2025 гг., посвященной вопросам правовой фрагментации, корпоративного комплаенса и управления рисками; сравнительно-правовой анализ национального законодательства и международных нормативных актов; а также метод сценарного моделирования, позволяющий оценить возможные последствия юрисдикционных конфликтов и изменений нормативной среды.

Таким образом, предложенная методология обеспечивает переход от теоретического осмысления проблемы к формированию научно обоснованных рекомендаций по управлению системными рисками компаний в условиях правовой фрагментации и высокой степени нормативной неопределенности.

Результаты исследования и их обсуждение. Современная парадигма стратегического управления компанией эволюционировала от линейных моделей анализа внешней среды к динамическим концепциям, учитывающим фрагментацию регуляторного пространства. Ключевым отличием является фокус на идентификации взаимодействия факторов, порождающего системные риски. В основе наиболее влиятельных концепций лежат теория стейкхолдеров, ресурсная теория и модели организационной устойчиво-

сти [1; 2]. Однако их применение в условиях правовой фрагментации сталкивается с системными ограничениями.

Внешняя среда бизнеса характеризуется множественностью одновременно действующих юрисдикций, конфликтом норм национального и наднационального права, появлением правовых вакуумов [3]. Классические модели комплаенса, разработанные для стабильной среды с одной юрисдикцией, демонстрируют недостаточную адаптивность. Более релевантными оказываются концепции, акцентирующие сценарное планирование и управление правовой неопределенностью [4].

Современные тренды в управлении рисками, такие как цифровизация комплаенса и автоматизация мониторинга нормативных изменений, приобретают специфическое звучание [5, 6]. Внедрение искусственного интеллекта повышает скорость реакции на регуляторные изменения, однако правовые вакуумы и коллизии плохо формализуются для алгоритмической обработки, что требует сохранения «человеческого в цикле» [7].

Важнейшим аспектом для транснациональных компаний является мультиюрисдикционное измерение управления рисками. Возникает противоречие между глобальной стандартизацией комплаенс-процедур и локальной адаптацией к национальным правовым системам. Особую сложность представляет управление рисками в цепочке создания стоимости, охватывающее контрагентов в разных юрисдикциях.

Следующая таблица (см. табл. 2) обобщает ключевые дилеммы применения базовых теорий управления рисками в контексте правовой фрагментации.

Таблица 2. Базовые теоретические подходы к управлению рисками в контексте правовой фрагментации внешней среды [составлено на основе [5-12]]

Table 2. Basic theoretical approaches to risk management in the context of legal fragmentation of the external environment [compiled on the basis of [5-12]]

Теоретическая основа	Ключевой постулат	Проблема адаптации в условиях правовой фрагментации	Возможное направление адаптации
1	2	3	4
Классический PESTLE-анализ	Внешняя среда состоит из независимых факторов. Правовой фактор пронизывает все остальные. Фрагментация создает систему конфликтующих требований	Фрагментация создает систему конфликтующих требований	Переход от линейного PESTLE к сценарному моделированию
Теория стейкхолдеров	Баланс интересов всех заинтересованных сторон	В разных юрисдикциях регуляторы предъявляют противоположные требования	Иерархия стейкхолдеров с учетом риска наиболее жестких санкций

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Теоретическая основа	Ключевой постулат	Проблема адаптации в условиях правовой фрагментации	Возможное направление адаптации
1	2	3	4
Ресурсная теория [10; 11]	Уникальные ресурсы – источник конкурентного преимущества	Правовая экспертиза и комплаенс-компетенции становятся ключевым, но дефицитным ресурсом	Инвестиции в развитие внутренней правовой экспертизы как стратегического актива
Модели организационной устойчивости [6]	Способность адаптироваться к кризисам	Правовые кризисы (санкции, блокировка активов) носят внезапный характер	Интеграция мониторинга регуляторных изменений в ежедневные процедуры
Глобальный комплаенс [8]	Баланс между глобальной стандартизацией и локальной адаптацией	Глубокая укорененность правовых систем делает чрезмерную стандартизацию невозможной	Стандартизация принципов при делегировании тактики локальным юристам

Проведенный анализ научной литературы и нормативно-правовой практики позволяет выявить ряд существенных проблем в исследованиях правовой фрагментации и управления правовыми рисками. В настоящее время наблюдается заметный теоретический разрыв между макроуровневыми концепциями глобального регулирования и практическими механизмами принятия решений внутри компании. Большинство исследований сосредоточено либо на международных правовых процессах, либо на внутренних процедурах организаций, тогда как взаимосвязь между этими уровнями остается недостаточно изученной.

Особенно слабо исследованы вопросы взаимодействия компаний с внешними партнерами в условиях различий правовых режимов. Иными словами, недостаточное внимание уделяется согласованию комплаенс-практик между независимыми организациями, работающими в разных странах. На практике именно партнерские отношения, цепочки поставок и совместные проекты часто становятся источником повышенных правовых рисков, поскольку требования законодательства разных государств могут противоречить друг другу [7; 9].

В результате компании вынуждены искать баланс между соблюдением международных стандартов, национальных норм и интересов деловых партнеров.

Существует и методологическая проблема, связанная с оценкой эффективности системы комплаенса. Во многих исследованиях эффективность измеряют в основном по тому, сколько нарушений выявлено или сколько санкций наложено. Однако такой подход не отражает реальной устойчивости компании к изменениям внешней среды.

Недостаточно учитываются такие показатели, как скорость адаптации к новым требованиям, способность вовремя замечать правовые угрозы, а также финансовые потери, когда приходится одновременно соблюдать противоречащие друг другу законы разных стран.

Специфика деятельности транснациональных компаний требует более гибких моделей управления рисками, которые сочетали бы в себе элементы организационной устойчивости, стратегического управления и сценарного планирования. В современных условиях правовые риски уже не замыкаются на одну организацию, а распространяются на всю сеть ее деловых связей. Поэтому научный интерес постепенно смещается от изучения только внутренних процедур к исследованию того, как управлять рисками в партнерских экосистемах и международном взаимодействии [9].

Современное правовое поле представляет собой сложную многоуровневую систему: международные нормы, законы отдельных стран и отраслевые стандарты. Они нередко противоречат друг другу. Особенно ярко эта проблема проявилась на фоне усиления санкционной политики и геополитической нестабильности. В ряде случаев действия, которые полностью законны в одной стране, в другой рассматриваются как нарушение [13; 14]. Это создает для компании высокую неопределенность и сильно осложняет принятие управленческих решений.

Национальное законодательство в первую очередь защищает экономические и политические интересы своего государства. Однако высокая детализация и различия в правовых требованиях часто вступают в конфликт с реальными условиями международного бизнеса. В итоге компании оказываются

ся в своеобразных «правовых вакуумах» между разными системами регулирования. Такие ситуации могут приводить к блокировке финансовых операций, ограничениям в международном сотрудничестве, росту административных расходов и серьезным репутационным потерям [15; 16].

Практическое применение правовых норм показывает: есть разрыв между тем, что формально требует закон, и возможностью

выполнить все требования сразу, когда компания работает в нескольких странах. Компании нередко сталкиваются с тем, что соблюдение законов одной страны автоматически означает нарушение законов другой. Это противоречие подтверждает необходимость разрабатывать новые подходы к управлению системными правовыми рисками и улучшать механизмы международной правовой координации (см. табл. 3).

Таблица 3. Системные противоречия между нормативной базой и практикой в условиях правовой фрагментации [составлено на основе [13-18]]

Table 3. Systemic contradictions between the regulatory framework and practice in the context of legal fragmentation [compiled on the basis of [13-18]]

Нормативный принцип	Реализация на практике	Возникающий системный конфликт
1	2	3
Санкционные режимы США, ЕС, иных юрисдикций [13]	Компании вынуждены выбирать между рынками. Разрыв контрактов, блокировка активов, риск вторичных санкций	Конфликт между суверенным правом государств и свободой торговли. Невозможно одновременно соблюдать требования конфликтующих юрисдикций
Национальные требования к локализации и комплаенсу [14; 15]	Давление регуляторов приводит к дублированию издержек и росту административной нагрузки	Конфликт между экономической эффективностью и политическими требованиями
Правовая неопределенность трансграничных операций [16; 17]	Трансграничные проекты уязвимы для двойного толкования норм	Конфликт между формальным правом и фактической возможностью его соблюдения

Эти системные противоречия напрямую влияют на систему управления рисками в транснациональной компании. Руководство оказывается между двух огней: с одной стороны, нужно соблюдать противоречащие друг другу законы, с другой – бизнес требует гибкости. Правовая неопределенность, связанная с выбором применимого права, налоговыми последствиями и санкционными рисками, затрудняет долгосрочное стратегическое планирование. Более того, репутационные и финансовые риски из-за возможных обвинений в нарушении санкций переводят вопросы комплаенса из операционной плоскости в стратегическую. Таким образом, правовая фрагментация выступает не просто внешним ограничителем, а ключевым фактором, формирующим архитектуру системы управления рисками, требуя от нее адаптивности и экспертизы в международном праве [18].

Эффективное функционирование компании в условиях правовой фрагментации требует выхода за рамки классического комплаенса. Специфика транснациональной деятельности, характеризующаяся множествен-

ностью юрисдикций, конфликтом норм и высокой динамикой регуляторных изменений, диктует необходимость формирования комплексных организационных механизмов. Эти механизмы, воплощенные в процедурах, регламентах и политиках, призваны нивелировать ключевые вызовы: юрисдикционные конфликты, правовые вакуумы и санкционные риски. Их системная интеграция в стратегию управления является критическим фактором обеспечения устойчивости.

Ключевые организационные механизмы структурированы в соответствии с тремя проблемными областями (табл. 4).

Проведенный анализ показывает, что механизмы управления юрисдикционными конфликтами формируют основу функционирования компании в условиях мультиюрисдикционной среды. Чтобы компания могла доказать свою добросовестность при судебных разбирательствах, полезно привлекать сторонних юристов. Они помогают правильно истолковать нечеткие нормы и подтвердить, что фирма действовала законно.

Реальную помощь в снижении право-

Таблица 4. Организационные механизмы управления рисками в условиях правовой фрагментации [составлено на основе [19-21]]

Table 4. Organizational risk management mechanisms in the context of legal fragmentation [compiled on the basis of [19-21]]

Проблемная область	Организационные механизмы управления	Цель внедрения
1	2	3
Юрисдикционные конфликты	Политика определения применимого права и выбора способа разрешения споров; регламенты сценарного правового аудита трансграничных операций; процедуры комплексной проверки контрагентов с учетом санкционных и репутационных рисков; применение принципа «консервативной юрисдикции» [19; 20]	Снижение рисков двойного толкования правовых норм, предотвращение штрафных санкций и ограничительных мер, обеспечение правовой предсказуемости деятельности компании
Правовые вакуумы и нормативная неопределенность	Политика договорного восполнения нормативных пробелов; использование расширенных контрактных оговорок о применимом праве, форс-мажоре и порядке разрешения споров; регламенты привлечения независимой правовой экспертизы; процедуры документирования и интерпретации неоднозначных правовых норм [21]	Минимизация рисков, связанных с отсутствием, неполнотой или противоречивостью регулирования, обеспечение устойчивости правовой позиции компании
Санкционные риски	Дорожная карта санкционного комплаенса; политика ограничения взаимодействия с подсанкционными контрагентами; регламенты мониторинга изменений законодательства; процедуры оперативной перестройки цепочек поставок и финансовых потоков	Предотвращение вторичных санкций, снижение риска блокировки активов и ограничения международных операций, обеспечение непрерывности бизнес-процессов

вых рисков обеспечивает санкционный комплаенс, основная задача которого заключается в предотвращении введения ограничительных мер в отношении компании. Для этого необходима санкционная дорожная карта, объединяющая мониторинг изменений международного регулирования с оперативной адаптацией поставок, финансовых операций и взаимодействия с контрагентами. Существенное значение имеют и внутренние процедуры проверки партнёров, их бенефициарных владельцев, а также выявления признаков того, что конкретная сделка может подпадать под санкционные ограничения.

М.В. Залоило обращал внимание на последствия раздробленности правового регулирования. В совокупности организационные механизмы, включающие выбор юрисдикции, санкционный комплаенс и договорные способы восполнения правовых пробелов, формируют целостную систему управления рисками. Её эффективность обеспечивается комплексным подходом, при котором договорные инструменты способствуют снижению правовой неопределённости. Вопросы пробелов в праве и способов их восполнения подробно анализировал П.В. Луш-

ников. В современных условиях комплаенс перестаёт быть исключительно контрольным механизмом и становится частью стратегического управления, обеспечивая устойчивость компании и её конкурентоспособность на международном рынке.

Выводы. Проведенное исследование показало, что традиционные методы анализа внешней среды оказываются недостаточно эффективными в условиях фрагментации правового пространства и функционирования компаний одновременно в нескольких юрисдикциях. Классические модели управления ориентированы на стабильность и единообразие регулирования, тогда как современная международная среда характеризуется противоречивостью национальных правовых норм и высоким уровнем неопределённости. На это указывают и Т.В. Решетнева с А.С. Орловым, исследующие причины и последствия фрагментации международного права. В таких условиях наиболее результативными подходами к управлению правовыми рисками становятся концепции организационной устойчивости и сценарного планирования, позволяющие быстрее адаптироваться к изменениям регулирования и мини-

мизировать последствия правовых конфликтов. Особую роль играют механизмы юридической экспертизы и комплаенса, обеспечивающие своевременное выявление и предотвращение финансовых, санкционных и репутационных угроз. Вопросы санкционного комплаенса подробно рассматривались И.В. Ершовой и Е.Е. Еньковой, а проблемы либерализации валютного регулирования в условиях санкционного давления исследовал Д.Н. Ершов.

На основе проведенного анализа были выделены три ключевых направления формирования организационных механизмов управления рисками: урегулирование юрис-

дикционных конфликтов, восполнение правовых вакуумов и снижение санкционных рисков. Эффективное управление возможно только при комплексном применении внутренних политик, регламентов и процедур. Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций и инструментов, которые могут использоваться компаниями для повышения устойчивости в условиях правовой фрагментации. Внедрение указанных механизмов способствует формированию эффективной системы правового управления и укреплению позиций компании на международной арене.

Список источников

1. Залоило М. В. Фрагментация как современная тенденция развития правового пространства // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2020. № 1. С. 27–49.
2. Толстопятенко Г. П. Европейское налоговое право (Проблемы теории и практики) : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.14. Москва, 2001. 317 с.
3. Кашкин С. Ю. Право Европейского союза : учебник для вузов / под ред. С. Ю. Кашкина. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 172 с. URL: <https://urait.ru/bcode/425205>.
4. Ершов Д. Н. Либерализация валютного регулирования в России в условиях санкций // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25. № 2. С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.volsu.2023.2.10>.
5. Гетьман-Павлова И. В. Международное частное право : учебник для вузов. 6-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2024. 489 с. URL: <https://urait.ru/bcode/556785>.
6. Доронина Н. Г., Семилютин Н. Г. Международное частное право и инвестиции : монография. Москва : Контракт : ИЗИС, 2012. 272 с. URL: <https://znaniy.com/catalog/product/377276>.
7. OECD. International Regulatory Co-operation and International Organisations. URL: <https://www.oecd.org/en/publications.html>.
8. Информация о введенных санкциях в отношении Российской Федерации. URL: https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions_2022/?ysclid=mpi5kfdy4l299564927.
9. Sanctions Programs and Country Information. URL: <https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information>.
10. Решетнева Т. В., Орлов А. С. Некоторые вопросы фрагментации международного права: причины, последствия, пути преодоления // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2021. № 1(98). С. 243–252.
11. Коротина В. Л. Специфика конфликтов в налоговой сфере // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13. № 4-2. С. 634–639.
12. Шумилов В. М. Международная экономическая система и международное право // Социально-политические науки. 2021. Т. 11. № 3. С. 26–31.
13. Зыков А. А. Институционализация трансграничных связей // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. 2009. № 4. С. 42–48.
14. Боброва О. Г., Горлов К. В. Правовое регулирование отдельных видов цифровых активов в странах мира // Экономика. Право. Инновации. 2020. № 3. С. 37–42.
15. Указ Президента РФ от 23.04.2021 № 243 «О применении мер воздействия (противодействия) на недружественные действия иностранных государств». URL: <https://base.garant.ru/400688671/>.
16. Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=500723&ysclid=mpi5xk9voa278074176>.
17. Федеральный закон от 09.07.1999 № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 1999. № 28. Ст. 3493.
18. Галимова А. Ш., Мухаметшина Г. Р. Бизнес-технологии в ИК в условиях цифровой трансформации экономики : монография. Уфа, 2023.
19. Лушников П. В. Пробелы в праве и способы их восполнения // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2020. Т. 30. № 3. С. 396–405.
20. Ершова И. В., Енькова Е. Е. Санкционный комплаенс, или внутрифирменное управление рисками от рестрикций // Актуальные проблемы российского права. 2022. Т. 17. № 8(141). С. 93–103.
21. Бикбулатов Р. Р. Правовые вопросы регулирования деятельности иностранного бизнеса в современной России // Диалог. 2025. № 2(32). С. 26–28.

Сведения об авторе:

Кулиуш Екатерина Юрьевна, студентка 2 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: ekuliush-24@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Ивахненко Анастасия Анатольевна, преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: ivakhnenko-aa@ranepa.ru

References

1. Zaloilo, M.V. (2020). Fragmentation as a modern trend in the development of legal space. Law. Journal of the Higher School of Economics, 1, 27–49. (In Russ.)
2. Tolstopyatenko, G.P. (2001). European Tax Law (Problems of Theory and Practice): Dissertation for the degree of Doctor of Law. Moscow, 317. (In Russ.)
3. Kashkin, S.Yu. (2019). Law of the European Union: textbook for universities. 4th ed., revised and expanded. Moscow, Yurait Publ., 172. URL: <https://urait.ru/bcode/425205>. (In Russ.)
4. Ershov, D.N. (2023). Liberalization of currency regulation in Russia under sanctions. Bulletin of Volgograd State University. Economics, 25(2), 120–130. DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.2.10>. (In Russ.)
5. Getman-Pavlova, I.V. (2024). Private International Law: textbook for universities. 6th ed., revised and expanded. Moscow, Yurait Publ., 489. URL: <https://urait.ru/bcode/556785>. (In Russ.)
6. Doronina, N.G., Semilyutina, N.G. (2012). Private International Law and Investments: monograph. Moscow, Contract Publ., IZiSP Publ., 272. URL: <https://znanium.com/catalog/product/377276>. (In Russ.)
7. OECD. (n.d.). International Regulatory Co-operation and International Organisations. URL: <https://www.oecd.org/en/publications.html>.
8. Information on sanctions imposed against the Russian Federation. (2022). Sanctions-2022. URL: https://uslugi.tpprf.ru/sanctions_2022/?ysclid=mpi5kfdy4l299564927. (In Russ.)
9. Sanctions Programs and Country Information. (n.d.). URL: <https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information>.
10. Reshetneva, T.V., Orlov, A.S. (2021). Some issues of fragmentation of international law: causes, consequences, and ways to overcome. Bulletin of Volzhsky University named after V.N. Tatishchev, 1(98), 243–252. (In Russ.)
11. Korotina, V.L. (2013). Specifics of conflicts in the tax sphere. Proceedings of the Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law, 13(4-2), 634–639. (In Russ.)
12. Shumilov, V.M. (2021). International economic system and international law. Socio-Political Sciences, 11(3), 26–31. (In Russ.)
13. Zykov, A.A. (2009). Institutionalization of cross-border relations. Humanitarian Studies in Eastern Siberia and the Far East, 4, 42–48. (In Russ.)
14. Bobrova, O.G., Gorlov, K.V. (2020). Legal regulation of certain types of digital assets in countries around the world. Economics. Law. Innovations, 3, 37–42. (In Russ.)
15. Decree of the President of the Russian Federation (April 23, 2021). No. 243 «On the application of measures of influence (counteraction) to unfriendly actions of foreign states». URL: <https://base.garant.ru/400688671/>. (In Russ.)
16. Federal Law (December 8, 2003). No. 164-FZ «On the fundamentals of state regulation of foreign trade activity». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=500723&ysclid=mpi5xk9voa278074176>. (In Russ.)
17. Federal Law (July 9, 1999). No. 160-FZ «On Foreign Investments in the Russian Federation». Collection of Legislation of the Russian Federation, 28, art. 3493. (In Russ.)
18. Galimova, A.Sh., Mukhametshina, G.R. (2023). Business technologies in information and communication systems under conditions of digital transformation of the economy: monograph. Ufa, (In Russ.)
19. Lushnikov, P.V. (2020). Gaps in law and methods for overcoming them. Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law, 30(3), 396–405. (In Russ.)
20. Ershova, I.V., Enkova, E.E. (2022). Sanctions compliance, or intrafirm risk management of restrictions. Actual Problems of Russian Law, 17;8(141), 93–103. (In Russ.)
21. Bikbulatov R.R. (2025). Legal Issues of Regulating the Activities of Foreign Business in Modern Russia. Dialogue, 2(32), 26–28. (In Russ.)

About the author:

Ekaterina Y. Kuliush, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: ekuliush-24@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Anastasiya A. Ivakhnenko, Lecturer of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: ivakhnenko-aa@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 07.04.2026
Поступила после рецензирования 10.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 13.05.2026

МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОТ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ К ИНТЕГРАЦИИ В СИСТЕМУ ПУ- БЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

EDN: ACCBIF УДК 342.25 JEL classification: H80

Моисеенко Алексей Андреевич, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет государственной службы и управления;

Быкадоров Илья Александрович, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет государственной службы и управления

Аннотация. Статья посвящена всестороннему анализу изменений, которые происходят в местном самоуправлении Российской Федерации, вызванным рядом многолетних событий и инициатив, нацеленных на формирование эффективных муниципальных образований. Определено, что реформы стремятся оптимально реализовать потенциал территорий и воплотить интересы местного населения, учитывая специфику каждого региона. Особое внимание уделяется новому Федеральному закону № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», который был принят 20 марта 2025 года. В статье рассматривается новое разделение полномочий по вопросам местного самоуправления, что, по мнению авторов, может существенно повлиять на эффективность этой системы. Обосновано, что изменения в распределении полномочий между различными уровнями власти могут способствовать улучшению управления на местах и облегчит решение актуальных вопросов, касающихся жизни граждан. Представлен анализ реакции различных субъектов Российской Федерации на эти реформы. Выявлено, как разные регионы адаптируются к новым условиям и каковы их подходы к реализации предписаний нового закона. Важным аспектом обсуждения является опыт Донецкой Народной Республики, которая демонстрирует уникальную реакцию на предложенные изменения, начиная от положительных инициатив до сложностей в реализации новых принципов местного самоуправления.

Статья представляет собой не только академический анализ, но и практическое руководство для специалистов в области управления, политиков и активистов, заинтересованных в эффективном администрировании и развитии местных сообществ.

Ключевые слова: местное самоуправление, реформа местного самоуправления, публичная власть, полномочия органов власти, муниципальные образования, Федеральный закон № 33-ФЗ, регионы, Донецкая Народная Республика.

Для цитирования: Моисеенко А.А., Быкадоров И.А. Местное самоуправление в Российской Федерации: от самостоятельности к интеграции в систему публичной власти // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 56-65. EDN: ACCBIF

LOCAL GOVERNMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION: FROM INDEPENDENCE TO INTEGRATION INTO THE SYSTEM OF PUBLIC POWER

Alexey A. Moiseenko, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management;

Ilya A. Bykadorov, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management

Abstract. The article analyzes the changes that are taking place in the local government of the Russian Federation and were caused by a number of long-term events and attempts to form municipalities that can best realize the potential of the territories and embody the interests of the population. The new Federal Law No. 33-FZ «On the general principles of the organization of local Self-government in the unified system of public Authority» dated March 20, 2025 is considered in detail in the work. The new division of powers on local government issues was highlighted, describing the potential effect of this innovation. A significant part of the work is also devoted to describing the reactions of various subjects of the Russian Federation to the ongoing reform, with an emphasis on the Donetsk People's Republic.



© Моисеенко А.А., Быкадоров И.А., 2026

Keywords: local self-government, local self-government reform, public authority, authority of government bodies, municipal entities, Federal Law No. 33-FZ, regions, Donetsk People's Republic.

For citation: Moiseenko, A.A., Bykadorov, I.A. (2026). Local government in the Russian Federation: from independence to integration into the system of public power. LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal, 1;10, 56-65. EDN: ACCBIF

Введение. Основу научного исследования составили нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность местного самоуправления в единой системе публичной власти [1], включая Федеральный закон от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ, который определяет общие принципы организации местного самоуправления и их взаимодействия с уровнями государственной власти [2]; а также действующее законодательство, представленное Федеральным законом от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ, который устанавливает ключевые положения, касающиеся организации и функционирования местного самоуправления в Российской Федерации [3].

Ключевыми элементами исследования также стали обсуждения, касающиеся реакции различных субъектов Российской Федерации на изменения в местном самоуправлении, в частности, анализ публикаций и практических материалов, освещающих влияние нового Федерального закона на систему управления в регионах, таких как Якутия [4]. Основное внимание в данных статьях сосредоточено на практике реализации принципов нового законодательства и его адаптации к местным условиям.

Важным аспектом исследования является разбор работы рабочей группы, созданной для внедрения Федерального закона от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ на территории Ростовской области [5], что позволяет выявить конкретные меры по применению нормативных актов на практике. Дополнительно, анализ докладов и рекомендаций, представленных Советом муниципальных образований Хабаровского края [6], предоставляет уникальные примеры успешных инициатив и возможных трудностей, с которыми сталкиваются органы местного самоуправления.

Сравнительный анализ нормативно-правовых актов, таких как Закон Донецкой Народной Республики от 31.03.2023 г. № 438-ІІНС [8], а также изменений, внесенных в законы о местном самоуправлении [9], позволяет более глубоко понять специфику и уникальность подходов к управлению на местах в разных условиях.

Диалог о новых законодательных инициативах, таких как обзор основных изменений в законах о местном самоуправлении [10], способствует формированию обоснованных

выводов о направлениях дальнейшего развития и совершенствования местного самоуправления в контексте новых реалий. Также значительное внимание уделено изменениям, предложенным в результате новых инициатив, таких как работа над актуализацией законодательства в рамках Донецкой Народной Республики [8] и анализом влияния новых норм на практическое применение местного самоуправления в различных субъектах Российской Федерации [11].

По мере развития государства происходят неизбежные изменения его законодательства, что, в частности, происходит в последние годы в сфере местного самоуправления. Поскольку Российская Федерация нацелена на формирование эффективной системы публичной власти, то новый Федеральный закон №33-ФЗ, утверждённый 20 марта 2025 года стал закономерным результатом поэтапного достижения этой цели. Общее предназначение этого закона – устранить проблемы и коллизии более ранней децентрализованной модели и построить новую, в основе которой находится идея интеграции сил всех органов публичной власти. Данная интеграция не может произойти одномоментно после выхода закона, поэтому требуется ещё некоторое время (годы) и несколько траекторий, которые помогли бы осуществить этот переход от старой модели к новой. Самыми сложными для воплощения станут вопросы, связанные с выбором – сохранить или нет двухуровневую систему местного самоуправления в тех субъектах, где она исторически развивалась и не была представлена в других видах. Новые положения принятого закона дают точные ориентиры на одноуровневую систему, хотя и не исключает сохранение двухуровневой для тех территорий, где она экономически обусловлена и не может быть сокращена. Таким образом, создаётся значимая проблема, требующая детального рассмотрения, а именно – решение вопросов, связанных с новыми изменениями, и попытка найти баланс между универсальным подходом, заданным для всех субъектов Российской Федерации, и адаптации этого подхода для территориальных особенностей каждого из них. В данном ключе наиболее показательными и важными для исследования сложившейся проблематики могут быть уже прои-



зошедшие изменения в местном самоуправлении отдельных субъектов. Например, многие принципы нового закона уже применены в Донецкой Народной Республике, и рассмотрение её опыта позволят оценить последствия и успешность реализации уже на ранних этапах.

Цель и методы исследования. Цель исследования заключается в комплексном рассмотрении российской модели местного самоуправления, формирующейся после 2025 года в связи с принятием нового Федерального закона № 33-ФЗ.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

выполнить комплексный теоретико-правовой анализ современного состояния, институциональных особенностей и перспектив трансформации местного самоуправления в Российской Федерации;

провести анализ новых принципов и моделей местного самоуправления: исследовать изменения, вносимые Федеральным законом от 20.03.2025 № 33-ФЗ, включая переход на одноуровневую систему местного самоуправления и перераспределение полномочий между видами муниципальных образований, а также оценить их влияние на деятельность органов местного самоуправления в различных регионах;

оценить влияния реформ на самостоятельность местных органов власти: изучить, как новая интеграция органов местного самоуправления в единую систему публичной власти и переоснащение полномочий сказываются на уровнях самостоятельности и ответственности муниципальных органов, а также на их способности эффективно решать местные проблемы;

провести сравнительный анализ адаптации регионального законодательства: сравнить факторы, влияющие на адаптацию законодательства различных субъектов Российской Федерации к новым требованиям Федерального закона, и оценить, какие меры предпринимаются для реализации законодательства, а также определить, в каких регионах сохраняется предшествующая двухуровневая модель местного самоуправления.

Для достижения поставленной цели и решения задач были рассмотрены современные научные теории и общее нормативно-правовое состояние статуса органов местного самоуправления и его статуса среди органов публичной власти. Методы, которые помогли это осуществить: формально-юридический (для толкования нового закона), сравнительный анализ (при сопоставлении опыта разных регионов), системный анализ, логическое обобщение. Также был использован метод графического представления данных, что позволило наглядно отразить стадии

реализации закона и специфику переходных процедур.

Результаты исследования и их обсуждение. Теоретическую основу настоящего исследования составляют научные труды, посвященные анализу сущности, правового статуса, институциональной эволюции и практических аспектов функционирования местного самоуправления в Российской Федерации. В рамках теоретической базы были выделены несколько ключевых концептуальных направлений.

В работах ряда авторов местное самоуправление рассматривается как неотъемлемая основа конституционного строя РФ. В частности, Храмцова К.А. и Нечаев А.В. анализируют специфику реализации местного самоуправления на уровне субъектов федерации, выявляя региональные особенности и проблемы [11]. Черкесова Ю.С. акцентирует внимание на том, что местное самоуправление выступает одной из фундаментальных основ конституционного строя, при этом рассматривая современные аспекты его правового регулирования [12]. Бабаева Д.Г. в своем исследовании оценивает соотношение реального положения дел в муниципальной сфере с декларируемыми перспективами, подчеркивая разрыв между теоретическими моделями и практической реализацией [13].

Для углубленного теоретического осмысления феномена местного самоуправления используется институциональный подход. Величко А.А. применяет теорию институционализма, что позволяет рассматривать местное самоуправление не просто как совокупность органов власти, а как сложный социально-политический институт, формирующийся под влиянием формальных и неформальных правил [14]. Данный методологический подход позволяет выявить внутренние закономерности институциональных изменений на муниципальном уровне.

Значительный пласт теоретической базы посвящен вопросам эволюции и будущих преобразований. Сергиенко Н.С. характеризует «горизонты преобразований» местного самоуправления, выявляя тренды его адаптации к новым вызовам [15]. Иванов О.Б. рассматривает влияние конституционной реформы (поправок к Конституции РФ) на правовое регулирование и перспективы развития муниципальной власти, делая вывод о значимости конституционных изменений для реформирования компетенции местного самоуправления [16]. Карасев А.Т. предлагает диахронический анализ, сопоставляя исторический опыт организации местного самоуправления с его современным состоянием, что позволяет выявить преемственность проблем и институциональных решений [18].

Отдельным направлением в теоретиче-

ской базе выступает рассмотрение местного самоуправления через призму взаимодействия с институтами гражданского общества. Высоцкий И.В. исследует механизмы и перспективы такого взаимодействия, утверждая, что эффективное местное самоуправление является необходимым условием для созревания и функционирования гражданского общества в России [17]. Автор подчеркивает, что именно на муниципальном уровне наиболее тесно соприкасаются интересы государства и населения, что требует выработки новых моделей коммуникации.

Ниже представлена таблица 1, в которой систематизированы подходы авторов к толкованию термина «местное самоуправление», которая составлена на основе фрагмен-

та теоретической базы исследования.

Как следует из представленных толкований, в научной литературе отсутствует единое унифицированное определение местного самоуправления. Разные авторы акцентируют внимание на следующих аспектах:

конституционно-правовой (Черкесова Ю.С. [12] – как основа конституционного строя; регионально-специфический (Храмцова К.А., Нечаев А.В. [11]) – в зависимости от субъекта РФ;

институциональный (Величко А.А. [14]) – как сложный социально-политический институт;

критический (Бабаева Д.Г. [13]) – разрыв между декларациями и реальностью;

динамический/прогностический (Серги-

Таблица 1. Толкование термина «местное самоуправление» в научной литературе [составлено автором на основе [11-18]]

Table 1. Interpretation of the term «local self-government» in academic literature [compiled by the author on the base [11-18]]

№	Автор(ы) / Источник	Определение термина (трактровка)	Ключевые особенности, внесенные автором в понимание термина
1	2	3	4
1	Храмцова К.А., Нечаев А.В. [11]	это институт, реализация которого имеет специфику на уровне субъектов Российской Федерации.	Акцент на региональной специфике реализации местного самоуправления; выявление региональных особенностей и проблем, возникающих при осуществлении муниципальной власти в разных субъектах РФ.
2	Черкесова Ю.С. [12]	одна из фундаментальных основ конституционного строя Российской Федерации.	Рассмотрение местного самоуправления через призму конституционно-правового статуса; анализ современных аспектов правового регулирования как конституционной основы.
3	Бабаева Д.Г. [13]	сфера, в которой наблюдается разрыв между декларируемыми перспективами и реальным положением дел.	Введение дихотомии «реалии vs перспективы»; критическая оценка расхождения теоретических моделей и практической реализации муниципальной власти.
4	Величко А.А. [14]	сложный социально-политический институт, формирующийся под влиянием формальных и неформальных правил.	Применение теории институционализма; отказ от понимания местного самоуправления как простой совокупности органов власти; выявление внутренних закономерностей институциональных изменений на муниципальном уровне.
5	Сергиенко Н.С. [15]	динамичная система, характеризующаяся «горизонтами преобразований».	Акцент на трансформации и адаптации к новым вызовам; выявление трендов развития и будущих изменений в муниципальной сфере.
6	Иванов О.Б. [16]	институт публичной власти, чье правовое регулирование и перспективы развития существенно зависят от конституционных изменений.	Анализ влияния поправок к Конституции РФ (2020 г.) на компетенцию местного самоуправления; вывод о переформатировании муниципальной власти под воздействием конституционной реформы.
7	Карасев А.Т. [18]	явление, которое необходимо понимать через диахронический (исторический) анализ, сопоставляя прошлый опыт и современное состояние.	Введение исторического измерения; выявление преемственности проблем и институциональных решений; сопоставление исторических форм организации местного самоуправления с его текущим состоянием.
8	Высоцкий И.В. [17]	необходимое условие для созревания и функционирования гражданского общества в России.	Рассмотрение через призму взаимодействия с гражданским обществом; утверждение, что именно на муниципальном уровне наиболее тесно соприкасаются интересы государства и населения; необходимость выработки новых моделей коммуникации.

енко Н.С. [15], Иванов О.Б. [16]) – трансформации под влиянием конституционных и иных изменений;

исторический (Карасев А.Т. [18]) – преемственность проблем и решений;

социетальный (Высоцкий И.В. [17]) – как условие развития гражданского общества.

Термин «местное самоуправление» в современной российской науке представляет собой многомерное понятие, которое может быть раскрыто только через синтез перечисленных подходов.

Новый Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [1] подразумевает реформирование и дополнение тех устоев местного самоуправления, которые были ранее положены Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [2]. Первичный анализ изменений позволяет утверждать, что происходящее реформирование системы несколько снижает возможность органов местного самоуправления в самостоятельности, поскольку новая взаимосвязь с другими органами публичной власти подразумевает новое интегративное и тесное сотрудничество.

Наиболее значимым моментом, помимо определения нового места местного самоуправления в единой системе органов публичной власти, стала модель местного самоуправления лишь с тремя видами муниципальных образований (городской округ, муниципальный округ, внутригородское муниципальное образование города федерального значения) [1]. Такая модель способствует устранению двухуровневого деления внутри муниципального образования, максимально сокращая дистанцию между центром принятия решений в муниципалитете и самим населённым пунктом. Следует отметить, что категоричного запрета на сохра-

нение ранее прижившейся двухуровневой системы нет, но для этого субъектом должны быть предприняты действия по нормативному закреплению своего решения её сохранить. Также должна присутствовать целесообразность данного сохранения, обусловленная социально-экономическими или культурными (традиционными) причинами.

Согласно новому закону больше не закрепляются раздельно перечни вопросов местного значения и полномочия по их решению для различных видов муниципальных образований, а содержатся три общих перечня (см. рис. 1).

Пересмотр полномочий и их новое распределение нацелено на облегчение работы органов местного самоуправления внутри регионов, конкретизацию действий и зон ответственности, а также возможность реализовывать их более точно и с полным пониманием. Новый статус органов местного самоуправления в единой модели органов публичной власти позволит им в большей мере влиять на единую общегосударственную политику и получать поддержку, однако это имеет и вторую сторону – новые ограничения в самостоятельности принятия решений по отдельным вопросам, которые были отведены теперь на государственный уровень [3].

Ранее существовавшие проблемы с разграничением ответственности и перекладывания работ «из рук в руки» также будут предположительно снижены или убраны вовсе. Ожидаемым эффектом нового разграничения ответственности выступает снижение общей напряжённости, а также устранение дополнительных и ненужных процедур, часто возникающих в тех вопросах, где степень ответственности и полномочий между органами власти была неясна.

Проведённый анализ также позволяет сделать вывод, что происходящая реформа органов местного самоуправления укрепит вертикаль управления в органах публич-

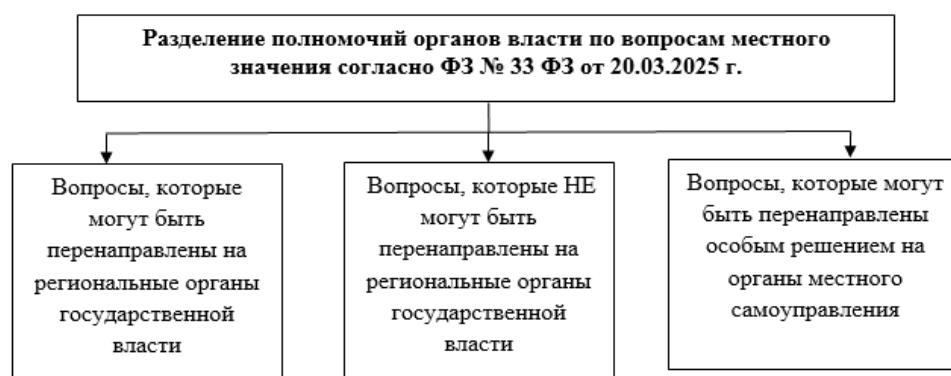


Рисунок 1. Разделение полномочий органов власти по вопросам местного значения согласно ФЗ № 33-ФЗ от 20.03.2025 г. [составлено на основе источника [1]]

Figure 1. Separation of powers of authorities on local issues in accordance with Federal Law No. 33-FZ dated 03/20/2025 [compiled from the source [1]]

ной власти. Значимым плюсом, при этом, станет перераспределение понимания контроля и ответственности, новый виток в усилении необходимости учёта местной специфики при принятии государственных решений, и новое усиленное внимание к развитию территорий.

В разных субъектах РФ уже началась активная работа по адаптации регионального законодательства к новым требованиям (табл.2).

Очевидно, что регионы находятся на разных стадиях реализации ФЗ №33-ФЗ – от начального организационного этапа с созданием рабочих групп (например, это происходит в Якутии и Ростовской области) до практического применения отдельных положений закона (Нижегородская область) и внесения изменений в региональное законода-

тельство (Хабаровский край, Еврейская АО). Особенности перехода уже сейчас являются сохранение двухуровневой системы местного самоуправления в большинстве субъектов, а также разработка новых механизмов формирования органов власти и перераспределения полномочий между уровнями публичной власти, которые были бы эффективны независимо от выбранной модели.

Примечательный момент, что система муниципального управления Донецкой Народной Республики уже является де-факто одноуровневой, что создает преимущества для перехода на новый Федеральный закон № 33-ФЗ в настоящее время. Это связано с уже проведенной административной реформой и особым правовым статусом Республики. Некоторый период своего существования Донецкая Народная Республика находилась в

Таблица 2. Регионы, приступившие к реализации ФЗ №33-ФЗ [составлено на основе [4,5,6,7]]
Table 2. Regions that have started implementing Federal Law No. 33-FZ [compiled based on [4,5,6,7]]

Регион	Предпринимаемые меры по переходу на ФЗ № 33-ФЗ	Особенности перехода в регионе
1	2	3
Хабаровский край	Внесены изменения в Закон Хабаровского края от 26.11.2014 №15 «Об отдельных вопросах организации местного самоуправления».	Сохранена двухуровневая система местного самоуправления.
Еврейская автономная область	Принят новый Закон области «Об отдельных вопросах организации местного самоуправления».	Сохранена двухуровневая система местного самоуправления. Представительный орган будет формироваться по новому порядку. Глава муниципального образования будет избираться также по новому порядку.
Республика Саха (Якутия)	Создана рабочая группа по подготовке региональных нормативных актов и внесению изменений в Конституцию Якутии.	Сохранена двухуровневая система местного самоуправления. Рассматривается новый механизм избрания главы муниципального образования через представительный орган из числа кандидатов, предложенных главой региона.
Чувашская Республика	Создана Правительственная комиссия по проведению инвентаризации полномочий органов местного самоуправления.	Регион уже перешел на одноуровневую систему местного самоуправления. Перераспределяются новые три группы полномочий с оценкой рисков для регионального бюджета.
Ростовская область	Создана рабочая группа по вопросам реализации Федерального закона № 33-ФЗ. Контроль за исполнением возложен на заместителя Губернатора.	Меры находятся на начальной, организационной стадии. Основная работа сосредоточена на координации действий по реализации положений закона на территории области.
Нижегородская область	Реализация закона начата в части полномочий по формированию и содержанию муниципальных архивов.	Поэтапный переход, при котором отдельные полномочия начинают реализовываться в первую очередь.
Другие регионы	Ведутся работы по полной ревизии и приведению в соответствие уставов муниципальных образований.	-

состоянии неопределённости и поиске оптимального пути построения государственности. Однако с момента вхождения в состав Российской Федерации неопределённость исчезла, и на замену её пришла первостепенная задача – интегрироваться в уже существующие нормы и систему правового поля России. Поэтому событие присоединения способствовало тому, что на новом и непроработанном правовом поле Республики сразу стали применяться и подготавливаться все социальные институты по последним тенденциям Российской Федерации с прогнозом на будущий опережающий эффект.

Можно отметить и иные признаки организации местного самоуправления, свидетельствующие о более раннем внедрении нового подхода:

1. Административно-территориальное устройство Донецкой Народной Республики, установленное в 2023 году [8], уже основано на принципах, очень близких к новому федеральному закону и уже отсутствует двухуровневая система.

2. Органы местного самоуправления в

Донецкой Народной Республике напрямую наделяются отдельными государственными полномочиями Республики, как это произошло, например, с полномочиями по созданию комиссий для мер социальной поддержки граждан, пострадавших от боевых действий [9].

3. В условиях особого правового режима в Донецкой Народной Республике исторически сложилась централизованная система исполнения полномочий, где главы муниципальных образований и их администрации де-факто являются частью единой управленческой команды Республики.

4. Вместе данные озвученные признаки создают общее поле для развития и остальных особенностей новой реформы, однако нуждаются в дополнительной апробации в муниципалитетах Республики, поскольку не все вопросы и распределения полномочий могли быть поняты.

В таблице 3 систематизированы ключевые признаки, характеризующие современное состояние и перспективы реформы местного самоуправления.

На основе анализа источников можно

Таблица 3. Признаки организации местного самоуправления в контексте новой реформы [составлено автором]
Table 3. Features of local self-government organization in the context of the new reform [compiled by the author]

№	Признак / Положение	Характеристика признака (на основе предоставленного текста)	Дополнительная информация из актуальных источников
1	2	3	4
1	Административно-территориальное устройство (уровневая система)	В Донецкой Народной Республике (с 2023 г.) отсутствует двухуровневая система, что близко к новому федеральному закону [8].	Согласно Федеральному закону от 20.03.2025 № 33-ФЗ, регионы самостоятельно выбирают модель: могут сохранить двухуровневую (с поселениями) или перейти к одноуровневой системе [3][4][7]. Ранее планировался безальтернативный переход к одноуровневой системе [2]. Примечание: Опыт ДНР может рассматриваться как «опережающее внедрение» модели, приближенной к одноуровневой.
2	Наделение органов МСУ отдельными государственными полномочиями	Органы МСУ в ДНР напрямую наделяются государственными полномочиями Республики (на примере полномочий по созданию комиссий для мер соцподдержки граждан, пострадавших от боевых действий) [9].	Закон № 33-ФЗ закрепляет три вида полномочий: 1) неотъемлемые (18 полномочий, не подлежат изъятию); 2) передаваемые на региональный уровень (29 полномочий); 3) перераспределяемые между уровнями власти [2][3][6]. Важно: полномочия могут передаваться только с финансовым обеспечением [3].
3	Централизованная система исполнения полномочий (единая управленческая команда)	В условиях особого правового режима в ДНР сложилась централизованная система: главы муниципалитетов и их администрации де-факто являются частью единой управленческой команды Республики.	Закон № 33-ФЗ вводит МСУ в «единую систему публичной власти» (в развитие конституционных поправок 2020 г.) [4][6]. Это предполагает конкурсную («губернаторскую») модель замещения должности главы муниципалитета [6]; усиление интеграции МСУ в вертикаль публичной власти [1][6]. Примечание: Опыт ДНР отражает логику «единой управленческой команды», которая законодательно закрепляется на федеральном уровне.
4	Необходимость апробации и переходный период	Перечисленные признаки «нуждаются в дополнительной апробации в муниципалитетах Республики, поскольку не все вопросы и распределения полномочий могли быть поняты».	Закон вступает в силу через 90 дней после опубликования (основные положения – с 19.06.2025) [2][3]. Регионам дан переходный период до 1 января 2027 года для принятия собственных законов, регулирующих организацию МСУ [2][3]. До 1 января 2027 года органы МСУ осуществляют полномочия по старому закону № 131-ФЗ [6]. Реформа продлится до 2028 года [5].

выделить следующие ключевые положения новой реформы МСУ, которые важно учитывать при анализе ситуации (табл. 4).

Как видно из сопоставления, признаки организации МСУ в Донецкой Народной Республике, описанные в исходном тексте, действительно опережают общенациональное законодательное оформление и во многом коррелируют с ключевыми положениями нового Федерального закона № 33-ФЗ

(2025 г.) – прежде всего, в части тяготения к одноуровневой системе, наделения муниципалитетов отдельными государственными полномочиями и интеграции в «единую управленческую команду». Вместе с тем, федеральный законодатель пошел по пути предоставления регионам права выбора модели МСУ, что создает более гибкую и учитывающую многообразие территорий систему, нежели унифицированный подход.

Таблица 4. Дополнительные параметры реформы и итоговое сопоставление [составлено на основе [2-5, 7-8]]

Table 4. Additional Reform Parameters and Final Comparison [compiled based on [2-5, 7-8]]

Аспект	Содержание
1	2
Виды муниципальных образований	Закон закрепляет три типа: городской округ, муниципальный округ, внутригородские муниципальные образования (в городах федерального значения) [2], [3].
Право выбора за регионами	Ключевой компромисс: регионы сами решают, переходить на одноуровневую систему или сохранять двухуровневую (с учетом национальных, исторических и территориальных особенностей) [4], [7], [8]. На момент обсуждения около 20 субъектов уже перешли на одноуровневую систему, примерно треть сохраняет поселенческий уровень [4], [8].
Позиция Президента РФ	В.В. Путин поддержал сохранение поселенческого уровня в отдаленных регионах, отметив: «...не наездишься, не насмотришься. А потом уровень ответственности даже на малом поселковом уровне очень важен» [8].
Критика реформы	Оппозиционные партии (КПРФ, «Справедливая Россия») критикуют реформу за возможное «удаление власти от населения» (до 100 км и более) и сокращение более 100 тысяч депутатских мандатов [5], [8].

Выводы. Новый принятый закон, регламентирующий перестройку местного самоуправления в России, задал новые векторы в понимании роли местного самоуправления в органах публичной власти и несколько изменил баланс сил, что, скорее всего, и будет продолжаться дальше [10]. В некоторых аспектах роль местного самоуправления станет главенствующей, а где-то контроль усилится именно со стороны государственных органов власти. Оценить регулирующее воздействие каждой из сторон в полной мере получится лишь через некоторое время, когда начальная стадия апробации закона завершится. Если данная стадия будет успешно пройдена, то на следующей пристальное внимание будет уделяться изучению того, как в новой системе уживаются принципы самостоятельности, единства и сотрудничества.

Самое главное, что было привнесено законом в существующую модель – это перестройка на одноуровневую систему и разграничений (пересмотр) полномочий. Если затронуть историю развития местного самоуправления в России, то можно найти периоды существования одноуровневой системы, однако они не могут быть равнозначны между собой и не могут быть выстроены в точности друг с другом. Современное состоя-

ние мироустройства и социально-экономическое положение Российской Федерации находится в качественно другом виде. Пока что в качестве основных ожиданий от попытки снова выстроить одноуровневую систему можно определить – смягчение административных барьеров и снижение рисков, поддержку населённых пунктов, в которых местное самоуправление было слабо организованным из-за сложностей управления и территориальной отдалённости.

Каждый субъект Российской Федерации с разной степенью активности приступил к реформе местного самоуправления, а некоторые ещё в состоянии оценки необходимости сохранения старой модели или полномасштабному переходу к новой. В данном ключе можно отметить однозначно лишь то, что Донецкая Народная Республика получила для себя значительное преимущество, поскольку начала трансформировать местное самоуправление несколько ранее других. Это произошло из-за внутренних событий в регионе и стремление интегрировать все аспекты своей жизнедеятельности в единую экономическое, социальное, правовое и другие пространства Российской Федерации. Проблематика перестройки модели местного самоуправления пусть и приобрела

уже реакции и некоторый исследовательский анализ, но она по-прежнему будет оставаться актуальной, пока происходят трансформационные процессы, и может иметь продолжение в следующих исследованиях.

Список источников

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти : Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51732>
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 25.12.2024). URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/20035>
3. Быкадоров И.А., Моисеенко А.А. Ключевые изменения организации местного самоуправления в Российской Федерации в 2025 году // Материалы VIII Республиканской интернет-конференции «Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика» (Донецк, 20 ноября 2025 г.). Донецк: Донецкий филиал РАН-ХиГС, 2025. С. 60-64.
4. Вступление в силу нового федерального закона: как повлияет на систему местного самоуправления в Якутии? // МК в Якутии. 2025. 28 июля. URL: <https://yakutia.mk.ru/politics/2025/07/28/vstuplenie-v-silu-novogo-federalnogo-zakona-kak-povliyaet-na-sistemu-mestnogo-samoupravleniya-v-yakutii.html>
5. О рабочей группе по вопросам реализации Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ на территории Ростовской области. – URL: <https://www.donland.ru/documents/21561/>
6. Совет муниципальных образований Хабаровского края : Официальный сайт. URL: <https://cmokhv.ru/materials/mat20250827-m/>
7. Электронный архив «Северный город». – URL: <https://archiv.nobl.ru/documents/other/288452/>
8. Об образовании на территории Донецкой Народной Республики городских и муниципальных округов, установлении их границ : Закон Донецкой Народной Республики от 31.03.2023 № 438-ИНС. URL: <https://dnrsovnet.gov.ru/zakonodatel'naya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-obrazovanii-na-territorii-donetskoj-narodnoj-respubliki-gorodskih-i-munitsipalnyh-okrugov-ustanovlenii-ih-granits/>
9. О внесении изменения в статью 60 Закона Донецкой Народной Республики «О местном самоуправлении в Донецкой Народной Республике» : Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 25.09.2025 № 219-РЗ // Нормативные правовые акты ДНР. URL: <http://npa.dnronline.su/2025-09-25/219-rz-o-vnesenii-izmeneniya-v-statyu-60-zakona-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-mestnom-samoupravlenii-v-donetskoj-narodnoj-respublike.html>
10. Обзор: «Новый закон о местном самоуправлении: основные изменения» // Справочная правовая система КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505708/ee2aaa65ff73721a10cac05499ab6da8fd3b4e2a/
11. Храмцова К.А., Нечаев А.В. Местное самоуправление в субъектах Российской Федерации // Colloquium-Journal. 2020. № 7-4(59). С. 9-11. EDN: SJKNUG.
12. Черкесова Ю.С. Местное самоуправление – как одна из основ конституционного строя Российской Федерации (современные аспекты) // Наука. Образование. Инновации : Сборник научных трудов по материалам XVI Международной научно-практической конференции (Анапа, 12 марта 2020 года). Анапа: Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов в Южном Федеральном округе, 2020. С. 99-102. EDN: FWGAFJ.
13. Бабаева Д.Г. Местное самоуправление в Российской Федерации: реалии и перспективы // Вестник науки. 2020. Т. 3, № 5(26). С. 9-12. EDN: ETHDWJ.
14. Величко А.А. Местное самоуправление в Российской Федерации: теория институционализма // Правовой порядок и правовые ценности : Сборник научных статей IV Национальной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 12-13 октября 2020 года). Ростов-на-Дону: ДГТУ-ПРИНТ, 2020. С. 112-115. EDN: HNELTP.
15. Сергиенко Н.С. Местное самоуправление в Российской Федерации: горизонты преобразований // Самоуправление. 2021. № 1(123). С. 434-437. EDN: RHTXZH.
16. Иванов О.Б. Местное самоуправление после принятия поправок к Конституции Российской Федерации: перспективы развития, правовое регулирование // Власть. 2021. Т. 29, № 2. С. 118-122. DOI 10.31171/vlast.v29i2.8009. EDN: XHAVZP.
17. Высоцкий И.В. Местное самоуправление и гражданское общество в Российской Федерации: взаимодействие и перспективы развития // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях : Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции (Москва, 27 ноября 2024 года). Москва: Московский экономический институт, 2024. С. 866-872. EDN: WKWNWU.
18. Карасев А.Т. Местное самоуправление в Российской Федерации: история и современное состояние // Актуальные проблемы конституционного права : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции (Екатеринбург, 25 мая 2023 года). Екатеринбург: Уральский юридический институт МВД Российской Федерации, 2023. С. 6-8. EDN: KGQIOG.

Сведения об авторах:

Моисеенко Алексей Андреевич, студент 3 курса бакалавриата, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: amoiseenko-23@edu.ranepa.ru;

Быкадоров Илья Александрович, студент 3 курса бакалавриата, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: ibykadorov-23@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Рожнятовская Анастасия Андреевна, преподаватель кафедры теории управления и государственного администрирования, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: rozhnayatovskaya-aa@ranepa.ru

References

1. On General Principles of Organizing Local Self-Government in the Unified System of Public Authority: Federal Law No. 33-FZ of March 20, 2025. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51732> (In Russ.)
2. On General Principles of Organizing Local Self-Government in the Russian Federation: Federal Law No. 131-FZ of October 6, 2003 (as amended on December 25, 2024). URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/20035> (In Russ.)
3. Bykadorov, I.A., & Moiseenko, A.A. (2025). Key changes in the organization of local self-government in the Russian Federation in 2025. In Proceedings of the VIII Republican Internet Conference «Mechanisms for Managing Socio-Economic Systems: Theory and Practice» (Donetsk, November 20, 2025) (pp. 60-64). Donetsk: Donetsk Branch of RANEPa. (In Russ.)
4. Entry into force of the new federal law: How will it affect the local self-government system in Yakutia? (2025, July 28). MK in Yakutia. URL: <https://yakutia.mk.ru/politics/2025/07/28/vstuplenie-v-silu-novogo-federalnogo-zakona-kak-povliyaet-na-sistemu-mestnogo-samoupravleniya-v-yakutii.html> (In Russ.)
5. On the working group on the implementation of Federal Law No. 33-FZ of March 20, 2025 on the territory of the Rostov Region. URL: <https://www.donland.ru/documents/21561/> (In Russ.)
6. Council of Municipal Entities of Khabarovsk Krai. URL: <https://cmokhv.ru/materials/mat20250827-m/> (In Russ.)
7. Electronic Archive «Northern City». URL: <https://archiv.nobl.ru/documents/other/288452/> (In Russ.)
8. On the establishment of urban and municipal okrugs on the territory of the Donetsk People's Republic and the establishment of their borders: Law of the Donetsk People's Republic No. 438-IINS of March 31, 2023. URL: <https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatel'naya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-obrazovanii-na-territorii-donetskoj-narodnoj-respubliki-gorodskih-i-munitsipalnyh-okrugov-ustanovlenii-ih-granits/> (In Russ.)
9. On amending Article 60 of the Law of the Donetsk People's Republic «On Local Self-Government in the Donetsk People's Republic»: Resolution of the Government of the Donetsk People's Republic No. 219-RZ of September 25, 2025. Regulatory Legal Acts of the DPR. URL: <http://npa.dnronline.su/2025-09-25/219-rz-o-vnesenii-izmeneniya-v-statyu-60-zakona-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-mestnom-samoupravlenii-v-donetskoj-narodnoj-respublike.html> (In Russ.)
10. Overview: «The New Law on Local Self-Government: Key Changes». ConsultantPlus Legal Reference System. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505708/ee2aaa65ff73721a10cac05499ab6da8fd3b4e2a/ (In Russ.)
11. Khramtsova, K.A., & Nechaev, A.V. (2020). Local self-government in the constituent entities of the Russian Federation. Colloquium-Journal, 7-4(59), 9-11. EDN SJKNUG. (In Russ.)
12. Cherkasova, Y.S. (2020). Local self-government as one of the foundations of the constitutional order of the Russian Federation (modern aspects). In Science. Education. Innovations: Collection of Scientific Papers Based on the Materials of the XVI International Scientific and Practical Conference (Anapa, March 12, 2020) 99-102. Anapa: Research Center for Economic and Social Processes in the Southern Federal District. EDN FWGAFJ. (In Russ.)
13. Babaeva, D.G. (2020). Local self-government in the Russian Federation: Realities and prospects. Bulletin of Science, 3(5), 9-12. EDN ETHDWJ. (In Russ.)
14. Velichko, A.A. (2020). Local self-government in the Russian Federation: The theory of institutionalism. In Legal Order and Legal Values: Collection of Scientific Articles of the IV National Scientific and Practical Conference (Rostov-on-Don, October 12-13, 2020) 112-115. Rostov-on-Don: DSTU-PRINT. EDN HNELTP. (In Russ.)
15. Sergienko, N.S. (2021). Local self-government in the Russian Federation: Horizons of transformation. Self-Government, 1(123), 434-437. EDN RHTXZH. (In Russ.)
16. Ivanov, O.B. (2021). Local self-government after the adoption of amendments to the Constitution of the Russian Federation: Development prospects and legal regulation. Power, 29(2), 118-122. DOI: 10.31171/vlast.v29i2.8009. EDN XHAVZP. (In Russ.)
17. Vysotsky, I.V. (2024). Local self-government and civil society in the Russian Federation: Interaction and development prospects. In Current Problems of Economic and Management Development in Modern Conditions: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (Moscow, November 27, 2024) 866-872. Moscow: Moscow Economic Institute. EDN WKWNWU. (In Russ.)
18. Karasev, A.T. (2023). Local self-government in the Russian Federation: History and current state. In Current Problems of Constitutional Law: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference (Yekaterinburg, May 25, 2023) 6-8. Yekaterinburg: Ural Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation. EDN KGQIOG. (In Russ.)

About the authors:

Alexey A. Moiseenko, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: amoiseenko-23@edu.ranepa.ru;

Ilya A. Bykadorov, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: ibykadorov-23@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Anastasia A. Rozhnyatovskaya, Lecturer at the Department of Management Theory and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: rozhnyatovskaya-aa@ranepa.ru

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 13.04.2026
Поступила после рецензирования 16.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 18.05.2026

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕ- МЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Мирошниченко Екатерина Андреевна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

Аннотация. В статье исследуются особенности антикризисного управления в современных экономических условиях. В теоретической части работы рассмотрены базовые концепции антикризисного менеджмента, включая его принципы, ключевые методы (финансовые, маркетинговые, производственные, кадровые, управленческие) и поэтапную динамику развития кризисных явлений — от предкризисного состояния до стадии несостоятельности. Особое внимание уделено внешним и внутренним условиям, в которых реализуется антикризисная стратегия: высокая волатильность рынков, санкционные ограничения, нарушение логистических цепочек, а также организационные и ресурсные ограничения самого предприятия. На основе анализа отечественных и зарубежных кейсов показано, что эффективное преодоление кризиса требует не только традиционных мер (сокращение издержек, реструктуризация долга), но и адаптации бизнес-модели, цифровизации процессов и гибкой кадровой политики. Сопоставление российских и международных практик позволяет выявить универсальные закономерности и национально-специфические особенности антикризисного реагирования.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисные меры, концепция, технология, необходимость, адаптация, санкции, анализ, исследования.

Для цитирования: Мирошниченко Е.А. Особенности антикризисного управления в современных условиях // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 66-76. EDN: GQZFWL

FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Ekaterina A. Miroshnichenko, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management

Abstract. The article examines the features of crisis management in modern economic conditions. In the theoretical part of the work, the basic concepts of crisis management are considered, including its principles, key methods (financial, marketing, production, personnel, management) and the phased dynamics of the development of crisis phenomena — from the pre-crisis state to the stage of insolvency. Special attention is paid to the external and internal conditions in which the anti-crisis strategy is being implemented: high market volatility, sanctions restrictions, disruption of logistics chains, as well as organizational and resource constraints of the enterprise itself. Based on the analysis of domestic and foreign cases, it is shown that effective crisis management requires not only traditional measures (cost reduction, debt restructuring), but also adaptation of the business model, digitalization of processes and flexible personnel policy. A comparison of Russian and international practices makes it possible to identify universal patterns and national-specific features of anti-crisis response.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis measures, concept, technology, necessity, adaptation, sanctions, analysis, research.

For citation: Miroshnichenko, E.A. (2026). Features of crisis management in modern conditions. LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal, 1;10, 66-76. EDN: GQZFWL



© Мирошниченко Е.А., 2026

Введение. Антикризисное управление понимается как комплекс мер, направленных на купирование негативных тенденций и последующий выход организации на траекторию экономического роста. Структурно данная система объединяет три ключевых элемента: целевой результат, сценарий его достижения и комплекс краткосрочных заданий, приуроченных к определённым календарным периодам. Мониторинг реализации процессов по выводу предприятия из фазы спада возлагается на уполномоченных менеджеров.

Основными признаками кризисного положения компании, которые нельзя игнорировать, являются сниженная платежеспособность, утрата финансовой самостоятельности, неспособность адекватно удовлетворить интересы акционеров и персонала. Игнорирование антикризисных мер может привести к необратимым последствиям, вплоть до полного закрытия предприятия [4].

Антикризисное управление в области финансов предприятия заключается в рациональном распределении имеющихся активов для достижения наивысшей рентабельности. Руководство подобными процессами должны осуществлять высококвалифицированные специалисты [5].

Антикризисное управление представляет собой набор действий, направленных на обеспечение роста организации в условиях экономических потрясений или преодоления сложностей. Переходить к активной фазе следует после следующих сигналов:

Быстрый уровень инфляции, а также незапланированные изменения валютных курсов.

Уменьшение платежеспособности потребителей.

Длительное снижение ключевых финансовых индикаторов.

Ухудшение эффективности рабочих процессов.

Падение репутации фирмы и рыночной стоимости ее ценных бумаг.

Уменьшение производительности труда персонала.

Увеличение количества отрицательных отзывов клиентов о продукции или услугах.

Существенное отставание предлагаемого продукта от предложений соперников.

Воздействие форс-мажорных обстоятельств на деятельность компании.

Кризисное управление (crisis management) представляет собой активный процесс идентификации потенциальных угроз, реагирования на возникающие инциденты и управления последствиями для

организации и её заинтересованных сторон. Учитывая многообразие источников кризисов — от стихийных бедствий и утечек данных до масштабных операционных сбоев — большинство предприятий внедряют систему анализа рисков, позволяющую заблаговременно разрабатывать формализованные планы антикризисных мероприятий. В случае наступления непредвиденного события организация обязана оперативно адаптировать свои стратегические и тактические действия с целью минимизации ущерба и обеспечения непрерывности деятельности.

Любой хозяйствующий субъект независимо от масштаба деятельности подвержен воздействию факторов, способных нарушить нормальный режим функционирования. Кризис может проявляться в разнообразных формах, включая пожар на производственной площадке, внезапную смерть руководителя высшего звена, террористический акт, компрометацию данных или природную катастрофу. Указанные события влекут за собой как измеримые (прямые) финансовые потери — в частности, упущенную выгоду и снижение выручки, — так и нематериальные издержки, в первую очередь репутационный ущерб.

Предприятия, разрабатывающие планы обеспечения непрерывности бизнеса (business continuity planning) на случай чрезвычайных ситуаций, получают возможность существенно снизить негативные последствия кризисных явлений. Сам процесс разработки и реализации таких планов в контексте управления кризисными ситуациями определяется в научной литературе как кризисное управление.

Цель и методы исследования. Цель исследования заключается в систематизации теоретических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию организационно-управленческих механизмов антикризисного управления предприятиями, функционирующими в условиях экономической нестабильности, санкционного давления, цифровой трансформации и волатильности внешней среды.

Для достижения поставленной цели обеспечивалось посредством критического анализа современных научных концепций и моделей антикризисного менеджмента, исследования специфики их применения в условиях высокой неопределённости и ограниченной предсказуемости макроэкономических параметров, комплексного нормативно-правового анализа российского и международного законодательства, регулирующего процедуры банкротства, реструктуризации,



финансового оздоровления и социально-трудовых отношений в период кризиса, а также систематизации ключевых организационных механизмов (процедур раннего предупреждения, планов реагирования, коммуникационных протоколов, систем контроля), формирующих адаптивную систему антикризисного управления, с акцентом на проблемы ограниченности ресурсов, временных лагов принятия решений и баланса краткосрочных и долгосрочных целей.

Методологическая основа исследования базируется на синтезе нескольких взаимодополняющих теоретических подходов и совокупности практических методов, что позволит обеспечить комплексность и практическую значимость результатов.

Теоретико-концептуальный фундамент представляет совокупность системного, процессного и ситуационного подходов к изучению антикризисного управления как целостного явления с учётом выявленных трендов современности. Системный подход будет применён для рассмотрения антикризисного управления как многоуровневой структуры, включающей взаимосвязанные подсистемы (диагностику кризисных явлений, планирование превентивных мер, оперативное реагирование, посткризисную стабилизацию), функционирующей в открытой среде и подверженной влиянию внешних макроэкономических, политических и технологических факторов. Процессный подход позволит описать антикризисное управление как последовательность взаимосвязанных этапов (мониторинг → идентификация признаков кризиса → выработка решений → реализация мер → контроль эффективности), что обеспечит формализацию и воспроизводимость управленческих действий. Ситуационный подход, разработанный в трудах П. Лоуренса и Дж. Лорша, послужит основой для обоснования выбора конкретных методов и инструментов антикризисного управления в зависимости от типа кризиса, стадии его развития, отраслевой принадлежности и ресурсных ограничений организации.

Для решения поставленных задач в качестве прикладного методологического аппарата планируется последовательное применение следующих теоретических и эмпирических методов.

Метод анализа научной литературы и вторичных данных – систематический обзор современных российских и зарубежных исследований по темам антикризисного менеджмента, управленческой устойчивости, организационной резильентности и адаптивных стратегий для формирования теоретической базы.

Метод сравнительного анализа – сопоставление зарубежных и отечественных

моделей антикризисного управления для выявления адаптируемых элементов и национально-специфических ограничений.

Кейс-метод (анализ практических случаев) – изучение конкретных примеров успешного и неуспешного преодоления кризисов российскими и международными компаниями в период 2020–2025 гг. с целью выявления эффективных паттернов поведения и типичных ошибок.

Метод ретроспективного анализа – исследование динамики развития кризисных явлений в отдельных отраслях экономики (промышленность, логистика, финансы) для выявления цикличности, предкризисных индикаторов и триггеров.

Таким образом, предложенная методология обеспечивает переход от теоретического осмысления проблемы к разработке конкретных, научно обоснованных рекомендаций по организации эффективного антикризисного управления предприятием в современных условиях.

Результаты исследования и их обсуждение. В современной теории антикризисного менеджмента выделяется циклическая модель управления кризисными ситуациями, включающая последовательно сменяющие друг друга этапы. К их числу относятся:

- выявление ранних признаков и сигналов предупреждения (идентификация триггеров и слабых сигналов приближающегося кризиса);

- подготовка и профилактика (разработка планов, сценариев, резервирование ресурсов, обучение персонала);

- сдерживание повреждений (локализация кризиса, предотвращение его распространения на смежные процессы и подразделения);

- восстановление после кризиса (возвращение к нормальному режиму функционирования, компенсация потерь);

- усвоение уроков кризиса и адаптация к нему (внесение изменений в систему управления, корректировка регламентов, обновление планов реагирования).

Данная модель носит итеративный характер: уроки, извлечённые из завершившегося кризиса, становятся основой для усиления профилактических мероприятий на следующем цикле.

Фундаментальный принцип (так называемое «золотое правило») управления кризисными ситуациями заключается в приоритете проактивных (упреждающих) действий над реактивными (ответными). Согласно данному принципу, эффективная антикризисная политика предполагает реализацию мероприятий на стадии, предшествующей наступлению кризиса, а не после его начала. Это требует систематической идентификации потенциальных угроз деятельности

организации и заблаговременной разработки детализированных планов реагирования. Пассивное ожидание развития проблемной ситуации, напротив, многократно повышает вероятность необратимых негативных последствий, вплоть до прекращения деятельности хозяйствующего субъекта.

Центральной целью управления кризисными ситуациями выступает обеспечение защиты всех заинтересованных сторон организации (stakeholders). К числу таковых относятся, в первую очередь, сотрудники предприятия, клиенты (потребители продукции или услуг), контрагенты, а также иные участ-

ники бизнес-экосистемы, чьи интересы могут быть затронуты кризисом. Достижение данной цели реализуется через внедрение планов действий в чрезвычайных ситуациях (аварийных планов), применение методов снижения рисков (риск-минимизации) и повышение общего уровня безопасности деятельности организации. Таким образом, антикризисное управление ориентировано не только на сохранение бизнеса как такового, но и на предотвращение ущерба для всех связанных с ним сторон.

Технология антикризисного управления направлена на решение 5 главных задач [1]:



Рисунок 1. Основные задачи антикризисного управления [составлено на основе [1]]
Figure 1. The main tasks of crisis management [compiled on the basis of [1]]

Концепция антикризисного управления базируется на системе принципов, реализация которых способствует преодолению нестабильных периодов в деятельности организации. Данная система постулатов обобщает эмпирический опыт менеджмента, накопленный на сотнях предприятий. Под антикризисным развитием понимается процесс улучшения финансовых результатов

хозяйствующего субъекта в условиях экономической рецессии. Антикризисная система управления отличается готовностью к новым вызовам и предрасположенностью к гибкой адаптации внутренней и внешней политики с целью устойчивого развития [1]. Ниже в таблице 1.1. представлена характеристика ключевых принципов антикризисного управления.

Таблица 1. Ключевые принципы антикризисного управления [составлено на основе [2-4]]
Table 1. Key principles of crisis management [compiled on the basis of [2-4]]

№	Принципы	Характеристика
1	2	3
1.	Секвестирование расходов	Предполагает минимизацию издержек, не оказывающих критического влияния на операционную деятельность. При этом снижение затрат не должно влиять на качество выпускаемой продукции, однако допустимо сокращение ассортимента ряда.
2.	Стимулирование платежеспособного спроса.	Акции, программы лояльности с целью привлечения новых сегментов аудитории, а также CRM-системы, способствующие удержанию клиентов и формированию постоянной клиентской базы применяются для увеличения объемов реализации.

№	Принципы	Характеристика
1	2	3
3.	Оптимизация денежных потоков.	Данное направление антикризисного финансового менеджмента нацелено на сокращение задолженности. Необходимо регулярное проведение сверки балансов и направление высвобождающихся средств на погашение кредитных обязательств. Снижению долговой нагрузки также способствует рост внереализационных доходов предприятия.
4.	Реструктуризация кредиторской задолженности.	Собственник компании инициирует пересмотр условий кредитных договоров с контрагентами. Инструментарий реструктуризации включает снижение процентной ставки, уменьшение величины периодического платежа, а также пролонгацию сроков кредитования.
5.	Реорганизация организационной структуры.	В рамках антикризисной финансовой политики могут приниматься стратегические решения, вплоть до ликвидации одного или нескольких филиалов, что позволяет предотвратить банкротство головной компании и изыскать ресурсы для погашения долговых обязательств.
6.	Контроль кадрового состава.	Осуществляется оценка эффективности каждого сотрудника. В зависимости от результатов, управленческие решения в период кризиса могут включать как переподготовку (аутстаф-финг, ротацию), так и сокращение штатной численности.
7.	Оптимизация финансовой отчетности.	Зачастую внутренний кризис провоцируется нарушением регламентов ведения бухгалтерской документации. В этой связи антикризисное управление финансами предприятия предполагает приведение отчетности в соответствие с установленными нормами и требованиями.

Необходимо подчеркнуть тот факт, что кризисные явления в деятельности хозяйствующих субъектов разворачиваются не одномоментно, а эволюционно, проходя ряд последовательных фаз. Выделяются следующие стадии:

1. Предкризисная стадия. Проявляется в сокращении выручки, снижении рентабельности, росте частоты кассовых разрывов в операционном денежном потоке, а также в увеличении объема просроченной дебиторской задолженности.

2. Вступление в фазу кризиса. Рентабельность деятельности предприятия опускается до минимальных значений. Фиксируется нарастание доли заёмных средств и периодичности кассовых разрывов. Организация сталкивается с системными трудностями при исполнении обязательств перед кредиторами.

3. Развитая кризисная стадия. Выражается в убыточности основной деятельности, непрерывных кассовых разрывах, устойчиво низкой платёжеспособности и ограниченном доступе к внешнему финансированию. Просроченная кредиторская задолженность растёт быстрее текущей.

4. Несостоятельность (банкротство). Предприятие утрачивает способность вести хозяйственную деятельность и не может погасить долговые обязательства перед кре-

диторами [2].

Далее рассмотрены ключевые методы выхода предприятия из финансового кризиса, поскольку механизм антикризисного управления представляет собой систему приёмов, реализация которых обеспечивает достижение целевых ориентиров в условиях финансовой нестабильности:

Восстановительные методы. Выявление и нейтрализация уязвимых звеньев в бизнес-процессах.

Финансовые методы. Секвестирование издержек, стимулирование сбыта, погашение долговых обязательств.

Маркетинговые методы. Активация спроса через рекламные каналы, корректировка ассортиментной матрицы.

Производственные методы. Снижение производственных затрат при одновременном повышении качественных характеристик продукта.

Кадровые методы. Удержание высококвалифицированного персонала и сокращение сотрудников с низкой производительностью.

Управленческие методы. Реформирование системы корпоративного управления, кадровые перестановки в составе высшего менеджмента.

Перечисленные методы могут быть интегрированы в различные типы антикризисного управления. Приведённая классифи-

кация носит базовый характер и предполагает включение указанных приёмов в рамки избранной антикризисной стратегии [4].

Кризисные ситуации представляют собой непредвиденные события, создающие угрозу для операционной деятельности, репутации и устойчивости хозяйствующего субъекта. В теории управления рисками выделяют следующие основные типы кризисных явлений: стихийные бедствия, киберугрозы, инциденты в области физической безопасности, нарушения условий труда и техники безопасности, операционные сбои, репутационные риски, правовые и комплаенс-риски, финансовые кризисы, трудовые конфликты и кризисы публичных коммуникаций.

Природные катастрофы. Землетрясения, ураганы, наводнения, лесные пожары и иные стихийные явления способны нанести значительный ущерб материальным активам организации и вызвать длительные перебои в производственных процессах. Данные факторы находятся вне зоны контроля предприятия, однако их воздействие на производственные мощности, логистические цепочки и работоспособность персонала является прямым и масштабным.

Технологические и киберугрозы. К данной категории относятся утечки конфиденциальной информации, атаки с использованием программ-вымогателей, отказы корпоративных информационных систем (включая ERP-системы) и сбои сетевой инфраструктуры, приводящие к недоступности критически важных сервисов. Такие инциденты характеризуются высокой динамикой развития и имеют свойство прогрессировать при отсутствии своевременного реагирования.

Угрозы физической безопасности. В данную категорию входят несанкционированное проникновение на территорию организации, хищение материальных ценностей, акты угроз или насилия в отношении сотрудников и имущества. Указанные ситуации создают непосредственную опасность для жизни и здоровья людей и требуют экстренных мер реагирования.

Инциденты в области охраны труда, промышленной безопасности и эпидемиологические угрозы. К ним относятся вспышки инфекционных заболеваний на рабочих местах, химические утечки, загрязнение воздушной среды, а также систематические случаи тяжёлого травматизма, свидетельствующие о глубинных нарушениях в системе безопасности. Данные события создают риски для сотрудников, клиентов и населения, а также влекут за собой оперативные проверки со стороны надзорных органов.

Сценарии сбоев в цепочках поставок и операционной деятельности. Речь идёт об исчерпании запасов сырья, задержках гру-

зов в транспортных узлах, банкротстве ключевых поставщиков, выходе из строя производственного оборудования или остановке деятельности вследствие отключения электроэнергии. Первоначально такие проблемы могут развиваться латентно, однако их последствия становятся очевидными для клиентов на этапе срыва поставок или производства.

Правовые, регуляторные и комплаенс-сценарии. В данную группу входят проверки контролирующими органами ценообразования, политики обработки персональных данных, соблюдения стандартов безопасности, а также коллективные иски со стороны клиентов или сотрудников. Негативное судебное решение может привести к ограничению или полному прекращению хозяйственной деятельности.

Современные кризисы характеризуются высокой скоростью распространения, множественностью взаимосвязанных факторов (геополитика, климат, киберугрозы, сбои цепочек поставок) и нелинейностью последствий. В этих условиях классическое антикризисное управление, ориентированное на постантиципацию, уступает место адаптивно-превентивной модели с короткими циклами мониторинга, сценарным планированием и встроенными резервами. Ключевым становится не просто выживание, а формирование антихрупкости — способности системы становиться сильнее в ответ на стресс (по Н. Талебу). Представленный рисунок 1 отражает системный сдвиг: от управления последствиями к управлению неопределённостью [10].

Рисунок 2 иллюстрирует циклическую модель антикризисного управления, адаптированную к современным реалиям: высокая волатильность внешней среды, сокращение времени реакции, множественность взаимосвязанных рисков (геополитических, технологических, климатических, репутационных).

Модель включает пять последовательных, но непрерывно циркулирующих этапов. Этап 1. Непрерывный мониторинг

На этом этапе осуществляется постоянное отслеживание как внутренних, так и внешних сигналов раннего предупреждения. В отличие от традиционного подхода, где мониторинг носил периодический характер (например, ежеквартальный анализ отчётности), современная модель требует непрерывности.

Ключевые объекты мониторинга:

Финансовые индикаторы: остаток денежных средств, долговая нагрузка (отношение долга к EBITDA), скорость оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент текущей ликвидности.

Операционные индикаторы: сбои в

цепочках поставок, рост производственного брака, увеличение времени выполнения заказов.

Внешние сигналы: изменения валютных курсов, регуляторные изменения, санкционные риски, новости о поставщиках и ключевых клиентах, индикаторы отраслевой нестабильности (например, рост числа банкротств в отрасли).

Результатом этапа является «светофорная» панель (дашборд) с пороговыми значениями, при превышении которых происходит автоматическая эскалация на следующий этап.

Этап 2. Сценарный анализ

После обнаружения негативных сигналов система переходит к многовариантному прогнозированию. На данном этапе строятся не менее трёх сценариев развития событий.

Типовые сценарии:

Базовый (консервативный): предполагает незначительное ухудшение условий (например, снижение выручки на 5–10%, рост затрат на 3–5%). Для него разрабатываются стандартные корректирующие действия.

Пессимистичный (стрессовый): моделирует умеренный кризис (снижение выручки на 20–30%, разрыв одного из ключевых контрактов, заморозка кредитных линий). Требуется активации части резервов.

Шоковый (критический): рассматривает крайне неблагоприятное стечение обстоятельств (падение выручки на 40% и более, одновременный сбой нескольких поставщиков, потеря ключевого рынка). Является основой для стресс-тестирования и планов непрерывности бизнеса.

Инструменты сценарного анализа: стресс-тестирование ликвидности, анализ чувствительности прибыли к изменению ключевых драйверов (курсы, цены на сырьё, спрос), имитационное моделирование (Монте-Карло) при наличии достаточных данных.

Результат этапа — набор триггеров (порогов), при достижении которых автоматически запускается соответствующий сценарий [11].

Этап 3. Формирование резервов и «подушек безопасности»

В отличие от классического кризис-менеджмента, где резервы создавались после диагностики кризиса, современная модель требует превентивного накопления ресурсов в периоды относительной стабильности.

Основные виды резервов:

Финансовый резерв (ликвидностная подушка). Рекомендуемый объём — не менее 3–6 месяцев операционных затрат (фонд оплаты труда, аренда, коммунальные платежи, платежи по обязательствам). Форма хранения — высоколиквидные активы (денежные средства на расчётных счетах, короткие депозиты, кредитные линии с возможностью

быстрого выбора).

Кадровый резерв и гибкие компетенции. Включает: перекрёстное обучение сотрудников (взаимозаменяемость), пул внештатных специалистов (фрилансеры, аутстаффинг), формализованные инструкции для критически важных ролей.

Логистический резерв. Дублирование поставщиков критического сырья, страховой запас товарно-материальных ценностей (отказ от модели «точно в срок» в пользу «точно к сроку с запасом»), альтернативные маршруты и транспортные компании.

Результатом является реестр резервов с указанием объёма, условий активации и ответственных за поддержание.

Этап 4. Быстрое реагирование

Этот этап запускается при срабатывании установленных триггеров (например, остаток денежных средств упал ниже порогового значения, или объявлены санкции в отношении ключевого поставщика). Ключевое требование современной модели — минимизация времени между сигналом и действием.

Элементы системы быстрого реагирования:

Антикризисная команда (кризис-штаб). Постоянно действующий орган с чёткими полномочиями, который может быть собран в течение нескольких часов. Включает представителей финансов, операционного блока, закупок, ИТ и HR.

Матрица эскалации. Документ, определяющий: при каком уровне отклонения (например, остаток средств менее 2 месяцев затрат) какой уровень руководства принимает решения, без дополнительных согласований.

Банк антикризисных решений (сценарии реагирования). Заранее заготовленный набор быстрых действий для каждого из сценариев (например: сокращение неключевых инвестиций, реструктуризация долга, переговоры о рассрочке с поставщиками, запуск удалённой работы).

Делегирование полномочий на «передовую линию». В кризисной ситуации менеджеры среднего звена наделяются правом принимать оперативные решения без длительных согласований (например, закупщик может сменить поставщика в пределах утверждённого лимита).

Результат этапа — запуск конкретных корректирующих действий и фиксация факта реагирования в журнале инцидентов.

Этап 5. Адаптация и обучение

Заключительный, но критически важный этап, который замыкает цикл и превращает модель из линейной в эволюционирующую.

Основные действия на этапе:

Анализ инцидентов без наказания (blameless post-mortem). Расследуются причины срабатывания триггера и эффектив-

ность реакции. Фокус не на поиске виновных, а на извлечении уроков. Формат: структурированный разбор с ответами на вопросы: «Что случилось?», «Почему мы не предвидели?», «Что сработало хорошо?», «Что нужно изменить?».

Корректировка параметров модели. По результатам анализа пересматриваются: пороговые значения триггеров (возможно, они были слишком чувствительными или наоборот), состав мониторинговых показателей, достаточность резервов.

Обновление риск-аппетита. Если кризис

показал, что организация устойчива к определённым типам рисков, риск-аппетит может быть увеличен; если же уязвимости оказались недооценены — снижен.

Документирование и обучение. Обновлённые регламенты доводятся до всех сотрудников, проводятся учебные тревоги (стресс-тренировки) на основе прошедших инцидентов.

Результатом этапа становится усовершенствованная версия всей антикризисной системы, после чего цикл возвращается к этапу 1 (непрерывный мониторинг).



Рисунок 2. Модель современной антикризисной системы управления [составлено автором]
Figure 2. The Framework of a Contemporary Crisis Management System [compiled by the author]

Цикличность как ключевая характеристика модели.

Модель является не линейным алгоритмом, а непрерывной спиралью. Каждый проход цикла повышает «иммунитет» организации: уточняются триггеры, сокращается время реакции, оптимизируются резервы, накапливается опыт. В современных условиях, когда кризисы следуют один за другим или накладываются друг на друга («поликризис»), именно циклическая адаптивная модель заменяет устаревший подход «один план антикризис-

ного управления на год вперёд» [12].

После рассмотрения теоретических основ данной темы, следует рассмотреть отечественные примеры антикризисного управления в санкционных условиях.

В условиях утраты зарубежных активов и разрыва кооперационных цепочек машиностроительная Группа ГМС (насосное и компрессорное оборудование) реализовала стратегию, основанную на принципе «инвестиции в локализацию как форма компенсации потерь».

Проблема: После введения санкций группа потеряла контроль над заводом в Германии (Apollo Goessnitz GmbH) и активами на Украине, откуда ранее поставлялась высокотехнологичная продукция для нефтегазового и атомного секторов.

Антикризисное решение: Компания использовала период «санкционного окна» для заблаговременного трансфера технологий и локализации производства в России. Еще до 2022 года была запущена программа переноса ноу-хау. В результате на площадке завода «ГМС Ливгидромаш» был реализован инвестиционный проект стоимостью почти 3 млрд руб. (с участием Фонда развития промышленности) по выпуску насосов для нефтепереработки (включая насосы стандарта API, ранее производившиеся только в Германии).

Результат: Полное импортозамещение критически важной продукции для СПГ-отрасли и энергетики. Выручка компании по итогам 2023 года выросла на 42% до 61,9 млрд руб., что демонстрирует переход от защиты от риска к получению конкурентного преимущества через локализацию [6].

Следующий пример – логистический оператор «ПВ Бридж», попавший в санкционные списки США и ЕС, применил метод «структурной дезинтеграции» для защиты бизнеса и клиентов от вторичных санкций.

Проблема: Ограничения на движение капитала, блокировка платежей через SWIFT и риск попадания клиентов под вторичные санкции при прямых контрактах с подсанкционным российским юрлицом.

Антикризисное решение: Компания перестроила корпоративную архитектуру по принципу «Единое окно без формальной связи».

Создана сеть независимых юридических лиц (в форме LLC) в Европе, Гонконге, Турции и ОАЭ, которые не имеют формальной регистрационной связи с российским ООО «ПВ Бридж».

Введена каскадная модель сделки: российский клиент заключает агентский договор с зарубежным LLC. Именно это иностранное LLC выступает покупателем товара, плательщиком и собственником груза для европейского поставщика, полностью изолируя российский периметр от трансграничных финансовых потоков.

Координация осуществляется через единую IT-инфраструктуру (CRM на российском сервере с доступом через VPN).

Результат: Сохранение возможности поставок сложного промышленного оборудования в РФ при нулевых рисках блокировки платежей для клиентов. Компания удержала рынок, несмотря на включение в «черные списки» [7].

Следующий яркий пример в области финансовой и банковской деривации. Банковский сектор и экспортеры разработали механизмы для обхода блокировки международных расчетов. Ярким примером работы финансового риск-менеджмента является переход на расчеты в национальных валютах и создание альтернативных платежных шлюзов.

Проблема: Отключение от SWIFT и заморозка корсчетов в валютах недружественных стран.

Решение:

Валютная трансформация: Стремительный перевод контрактов с доллара/евро на юани и рубли. Товарооборот с Китаем вырос до \$240 млрд (2023 г.).

Банковская диверсификация: Использование сети малых и средних банков в Китае, ОАЭ и странах СНГ, сохранивших корреспондентские отношения с РФ, а также создание «дочек» в friendly jurisdictions (например, работа через шанхайский филиал ВТБ).

Цифровизация комплаенса: Крупный банк внедрил систему «Фокус.Комплаенс», сократив время проверки единицы товара на санкционные риски с 1 часа до 2 минут, что автоматизировало функцию «Знай своего клиента» (KYC) в условиях лавинообразного роста ограничений [8].

Необходимо уделить внимание и области управления кадрами в IT и промышленности. Санкции вызвали волну эмиграции квалифицированных кадров (IT-специалисты, инженеры), что потребовало внедрения форсированных HR-стратегий.

Проблема: Отток «мозгов» и дефицит узкопрофильных специалистов.

Антикризисное решение:

Мотивация: Экстренное повышение заработных плат ключевым сотрудникам и введение «золотых парашютов».

Переквалификация: Реализация программ кросс-функционального обучения (например, перевод бухгалтеров в data-аналитику, обучение логистов китайскому языку).

Партнерство с вузами: Подготовка кадров «под конкретное производство» для замещения ушедших иностранных специалистов [9].

Теперь перейдем к рассмотрению зарубежных удачных и неудачных примеров антикризисного управления в компаниях.

Сперва рассмотрим удачный случай. В 2018 году в одном из кафе Starbucks в Филадельфии менеджер вызвал полицию на двух чернокожих посетителей, которые не сделали заказ, ожидая деловой встречи. Видео инцидента вызвало общенациональные протесты и бойкот бренда. В ответ руководство компании оперативно признало ошибку, генеральный директор лично встретился с пострада-

давшими. Ключевым решением стало закрытие всех 8000 магазинов сети в США на один день для проведения тренинга по борьбе с расовой предвзятостью для 175 000 сотрудников при участии правозащитных организаций. Отказ от дневной выручки, сочетание публичных заявлений, немедленных действий и долгосрочных программ продемонстрировали приоритет устранения системной проблемы над защитой прибыли [13].

Теперь перейдем к не совсем удачному случаю. В июле 2025 года генеральный директор Astronomer Inc. Энди Байрон попал в вирусное видео с директором по персоналу Кристин Кэбот, снятое на концерте стадионной камерой. Общественность усомнилась в этичности отношений между руководителем и сотрудницей, отвечающей за защиту персонала. Компания допустила 48-часовую паузу в реакции, позволив критикам захватить информационную повестку. Последующее заявление носило оборонительный характер (квалификация как «личный момент», отсутствие нарушений правил), не учитывало реальных опасений сотрудников и выглядело как юридическое прикрытие. Дозированное раскрытие информации лишь продлило период негативного внимания. Итогом стали отставки Байрона (через три дня) и Кэбот (через неделю). Кейс демонстрирует, как двухдневное молчание и защитная коммуникация превращают частную ошибку в системный кризис управления с кадровыми потерями [14].

Выводы. Подводя итоги вышесказанного можно сделать вывод, что антикризисное управление занимает ключевое место в системе современного менеджмента. В отличие от стандартного оперативного управления, ориентированного на планомерное развитие, антикризисный менеджмент направлен на своевременное выявление симптомов финансового неблагополучия, разработку и реализацию комплекса мер по предотвращению, смягчению или преодолению

кризиса. Его необходимость обусловлена не только потребностью в выживании организации в сложный период, но и возможностью использования кризисной ситуации как точки бифуркации для дальнейшего качественного обновления и роста. результате проведенного исследования, включавшего анализ теоретических основ антикризисного управления, условий его реализации, поэтапной динамики кризисных явлений, а также сопоставление отечественных и зарубежных практик, сформулированы следующие выводы. Подтверждено, что кризисные явления развиваются не внезапно, а поэтапно. Ранняя диагностика на стадии падения рентабельности и роста кассовых разрывов создает окно возможностей для превентивного применения восстановительных методов без перехода к крайним мерам.

Внешняя среда (высокая волатильность, санкционные ограничения, сбои логистики) требует отказа от шаблонных решений. Эффективная стратегия сегодня предполагает не только сокращение издержек, но и адаптацию бизнес-модели, цифровизацию процессов и гибкое реагирование на быстро меняющиеся законодательные и рыночные условия.

В любых экономических системах работают принципы сокращения расходов без потери качества, реструктуризации долгов и контроля персонала.

Российская практика чаще опирается на государственное регулирование и централизованные меры поддержки, тогда как зарубежная — на рыночные механизмы саморегуляции и корпоративную гибкость.

Ни один из методов (финансовый, маркетинговый, кадровый и др.) в отдельности не гарантирует преодоление кризиса. Наиболее устойчивые результаты демонстрируют компании, которые интегрируют все доступные инструменты в единую антикризисную стратегию, нацеленную не только на выживание, но и на последующий рост.

Список источников

1. Демидов П. Антикризисное управление предприятием: что это такое, признаки, инструменты и методы // synergy.ru. – Университет «СИНЕРГИЯ», 2024. URL: https://synergy.ru/akademiya/upravlenie/chto_takoe_antikrizisnoe_upravlenie_princzipyi_etapyi_instrumentyi_i_metodyi.
2. Гребенников А.А. Антикризисное управление // Справочник экономиста. 2017. № 7. URL: https://www.profiz.ru/se/7_2017/antikrizisnoe_upravlenie/.
3. Кочетков Е.П. Трансформация теории антикризисного управления компаниями в условиях цифровой экономики: вызовы технологической революции и глобальных экономических кризисов // Российский экономический журнал инноваций. 2022. Т. 12, № 2. С. 45–58.
4. Narkevich L. Digital transformation of the information-analytical system for crisis management in enterprise rehabilitation procedures // Sustainable Development and Engineering Economics. 2022. № 1. С. 1–12.
5. Овчаренко Р.К. Антикризисное управление отечественными предприятиями в условиях неопределенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 1. – С. 67–75.
6. Группа ГМС в 2023 году нарастила выручку по МСФО на 42% // Интерфакс. 2024. 25 марта. URL: <https://www.interfax.ru/business/963424>.
7. ПВ Бридж попал под санкции США и ЕС // РБК. 2023. 8 июня. URL: <https://www.rbc.ru/business/08/06/2023/647a2b239a79476fb4404eb2>.
8. Параллельный импорт в России: итоги 2024 года // Коммерсантъ. 2025. 14 января. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7061265>.

9. Товарооборот между Россией и Китаем в 2023 году достиг \$240 млрд // РИА Новости. 2024. 17 января. URL: <https://ria.ru/20240117/tovarooborot-1918057111.html>.
10. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками : учебное пособие. Москва : Проспект, 2017. 160 с.
11. Крюков С.В., Петрова Т.Н. Адаптивное антикризисное управление: современные концепции и модели // Экономический анализ: теория и практика. 2021. № 11 (518). С. 26–34.
12. Иванова М.П., Смирнов А.С. Циклический подход к управлению устойчивостью промышленного предприятия в условиях нестабильности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. 2020. Т. 19, № 4. С. 512–535.
13. Calfas J. Was Starbucks' Racial Bias Training Effective? Here's What These Starbucks Employees Thought // Time. com. 2018. 30 May. URL: <https://time.com>.
14. Priestley A. Did governance and diversity failings lead to 'kiss cam'? // Community Directors. 2025. 22 July. URL: <https://communitydirectors.com>.

Сведения об авторе:

Мирошниченко Екатерина Андреевна, студентка 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: emiroshnichenk-25@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Гончарова Мария Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: goncharova-mv@ranepa.ru

References

1. Demidov, P. (2024). Anti-crisis management of an enterprise: what it is, signs, tools and methods. Synergy University. URL: https://synergy.ru/akademiya/upravlenie/chto_takoe_antikrizisnoe_upravlenie_principyi_etapyi_instrumentyi_i_metodyi. (In Russ.)
2. Grebennikov, A.A. (2017). Anti-crisis management. The Economist's Handbook, 7. URL: https://www.profiz.ru/se/7_2017/antikrizisnoe_upravlenie/. (In Russ.)
3. Kochetkov, E.P. (2022). Transformation of the theory of anti-crisis management of companies in the digital economy: challenges of the technological revolution and global economic crises. Russian Journal of Innovation Economics, 12(2), 45-58. (In Russ.)
4. Narkevich, L. (2022). Digital transformation of the information-analytical system for crisis management in enterprise rehabilitation procedures. Sustainable Development and Engineering Economics, 1, 1-12.
5. Ovcharenko, R.K. (2024). Anti-crisis management of domestic enterprises under conditions of uncertainty. State and Municipal Management. Scholar Notes, 1, 67-75. (In Russ.)
6. HMS Group increased IFRS revenue by 42% in 2023. (2024, March 25). Interfax. URL: <https://www.interfax.ru/business/963424>. (In Russ.)
7. PV Bridge came under US and EU sanctions. (2023, June 8). RBC. URL: <https://www.rbc.ru/business/08/06/2023/647a2b239a79476fb4404eb2>. (In Russ.)
8. Parallel imports in Russia: results of 2024. (2025, January 14). Kommersant. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7061265>. (In Russ.)
9. Trade turnover between Russia and China reached \$240 billion in 2023. (2024, January 17). RIA Novosti. URL: <https://ria.ru/20240117/tovarooborot-1918057111.html>. (In Russ.)
10. Chernova, G.V., & Kudryavtsev, A.A. (2017). Risk Management. Moscow: Prospekt, 160 p. (In Russ.)
11. Kryukov, S.V., Petrova, T.N. (2021). Adaptive anti-crisis management: modern concepts and models. Economic Analysis: Theory and Practice, 11(518), 26-34. (In Russ.)
12. Ivanova, M.P., Smirnov, A.S. (2020). Cyclical approach to managing the sustainability of an industrial enterprise under instability conditions. Bulletin of Saint Petersburg University. Management Series, 19(4), 512-535. (In Russ.)
13. Calfas, J. (2018, May 30). Was Starbucks' racial bias training effective? Here's what these Starbucks employees thought. Time. URL: <https://time.com>.
14. Priestley, A. (2025, July 22). Did governance and diversity failings lead to 'kiss cam'? Community Directors. URL: <https://communitydirectors.com>.

About the author:

Ekaterina A. Miroshnichenko, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: emiroshnichenk-25@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Mariya V. Goncharova, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: goncharova-mv@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 07.02.2026
Поступила после рецензирования 11.03.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.04.2026

СПЕЦИФИКА АДАПТАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА К УСЛОВИЯМ СТРУКТУРНОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

EDN: ENEQOX УДК 334.72:005.334 JEL classification: L26, M21, E31

Метляева Ксения Максимовна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

Марченко Алина Олеговна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

Аннотация. Исследование посвящено разрешению научного противоречия между объективной потребностью малых предприятий в устойчивом функционировании и хронической неспособностью классических моделей стратегической адаптации адекватно описывать поведение малого бизнеса в условиях структурной неопределенности внешней среды. Актуальность работы продиктована кумулятивным эффектом макроэкономических шоков последних лет, среди которых инфляция издержек, волатильность валютных курсов, сбои в цепях поставок и ужесточение денежно-кредитной политики. Эти факторы формируют не просто риски, а принципиально новый тип внешней среды – среду с разорванными причинно-следственными связями, где прошлый опыт перестает быть надежным прогностическим инструментом. Методологическую основу исследования составили работы по организационной адаптации Р. Дункана и Г. Минцберга, а также положения стейкхолдерского подхода. В исследовании использовались открытые данные о динамике инфляции, кредитных ставок и количестве закрывающихся малых предприятий в России за 2022–2025 гг. Анализ показал, что традиционные стратегии адаптации малого бизнеса — сокращение издержек, изменение ассортимента и диверсификация — в условиях нестабильной экономической среды не всегда приводят к ожидаемому результату. Особое внимание уделено различию между ситуациями высокой рыночной волатильности при сохранении прежних экономических связей и более глубокими изменениями, связанными с трансформацией самих условий ведения бизнеса. Установлено, что малые предприятия значительно тяжелее адаптируются именно ко второму типу изменений, поскольку обладают ограниченными финансовыми и организационными ресурсами.

На основе проведенного анализа предложена классификация адаптационных стратегий малых предприятий с учетом масштаба внешних изменений и доступных ресурсов. Показано, что в условиях продолжительного роста издержек наиболее устойчивыми оказываются стратегии, связанные с изменением конфигурации бизнеса: отказом от второстепенных функций, передачей части процессов на аутсорсинг и временным сотрудничеством с другими участниками рынка, включая прямых конкурентов. Практическая значимость работы заключается в предоставлении собственникам и управленцам малых предприятий инструментария для диагностики типа неопределенности и выбора реалистичной, ресурсно-соразмерной адаптационной траектории.

Ключевые слова: малое предпринимательство, внешняя среда бизнеса, структурная неопределенность, инфляция издержек, адаптационные стратегии, волатильность, бизнес-модель, управление рисками.

Для цитирования: Метляева К. М., Марченко А. О. Специфика адаптации малого предпринимательства к условиям структурной неопределенности внешней среды// ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 77-85. EDN: ENEQOX



SPECIFICITY OF SMALL BUSINESS ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF STRUCTURAL UNCERTAINTY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Ksenia M. Metlyaeva, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Alina O. Marchenko, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Abstract. This study addresses the scientific contradiction between the objective need of small enterprises for stable functioning and the chronic inability of classical models of strategic adaptation to adequately describe the behavior of small businesses under conditions of structural uncertainty in the external environment. The relevance of the work is driven by the cumulative effect of macroeconomic shocks in recent years, including cost-push inflation, exchange rate volatility, supply chain disruptions, and monetary policy tightening. These factors form not just risks but a fundamentally new type of external environment – an environment with broken cause-and-effect relationships, where past experience ceases to be a reliable predictive tool. The methodological foundation comprises a critical analysis of organizational adaptation theories (R. Duncan, H. Mintzberg) and the stakeholder approach, as well as empirical verification based on open data on inflation dynamics, interest rates, and small business closures in 2022–2025. It is established that classical strategies – from cost minimization to diversification – under conditions of structural uncertainty operate non-linearly and often produce the opposite of the expected effect. A key distinction is identified between «noise» uncertainty (high volatility with preserved structural links) and structural uncertainty (a change in the rules of the game itself), with small businesses being critically vulnerable precisely to the second type. As a result, a classification of adaptation strategies for small enterprises is proposed, differentiated by the degree of structural shift and available resource constraints. It is shown that under conditions of prolonged cost-push inflation, the most viable strategies are not price-based or assortment-based, but configurational strategies – revising the business model by abandoning non-core functions, transitioning to outsourcing, and forming temporary coalitions with direct competitors. The practical significance of the research lies in providing owners and managers of small enterprises with operational tools for diagnosing the type of uncertainty and selecting a realistic, resource-appropriate adaptation trajectory.

Keywords: small business, business external environment, structural uncertainty, cost-push inflation, adaptation strategies, volatility, business model, risk management.

For citation: Metlyaeva, K.M., Marchenko, A.O. (2026). Specificity of small business adaptation to the conditions of structural uncertainty of the external environment. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 77-85. EDN: EHEQOX

Введение. Проблема адаптации малого предпринимательства к изменениям внешней среды относится к числу «вечных» тем в экономической теории и управленческой практике [1]. Однако за последние пять лет эта проблема приобрела принципиально новое измерение, связанное не с интенсивностью или частотой изменений, а с их структурным характером. Классическая теория фирмы, особенно в ее неоклассической версии, предполагает, что внешняя среда если и не полностью предсказуема, то, по крайней мере, подчиняется устойчивым вероятностным закономерностям [2].

Предприниматель, сталкиваясь с ростом цен на сырье или изменением потребительского спроса, может опираться на прошлый опыт, экстраполировать тренды и принимать рациональные решения в рамках известного набора альтернатив. Эта картина мира,

достаточно условная даже для стабильных периодов, окончательно перестала работать в условиях кумулятивных шоков 2020–2025 годов [3]. Пандемия, затем геополитическая перестройка логистических и финансовых потоков, а вслед за ними – затяжная инфляция издержек и резкое ужесточение денежно-кредитной политики – создали внешнюю среду, которую в теоретическом менеджменте принято обозначать как среду структурной неопределенности.

Анализ современных публикаций, посвященных проблематике малого бизнеса и внешней среды, позволяет зафиксировать несколько устойчивых лакун [4]. Подавляющее большинство исследований рассматривает адаптацию малых предприятий либо через призму «выживания в кризис», либо через призму «антикризисного управления» в его классическом варианте. При этом прак-



тически отсутствуют работы, которые системно связывают макроэкономическую динамику с микро-поведенческими реакциями малого предпринимателя [5].

Категория «структурной неопределенности» остается в основном достоянием теоретической экономики, почти не проникая в прикладные исследования по малому предпринимательству. Практические рекомендации, адресованные малому бизнесу, часто оказываются либо тривиальными, либо откровенно вредными, поскольку предлагают стратегии, разработанные для крупного бизнеса или для стабильной внешней среды [6].

Практическая востребованность темы не требует специального обоснования. По данным мониторинговых агентств, за период 2022–2024 годов в ряде регионов России совокупное закрытие малых предприятий достигло величин, сопоставимых с кризисным 2009 годом [7]. Ключевым фактором здесь выступает инфляция издержек, которая в сочетании с высокой ключевой ставкой делает невозможным классическое инфляционное поведение. Малый бизнес сталкивается с жесткой границей: поднять цену – потерять покупателя, не поднимать – работать в ноль или в минус [8]. В этих условиях проблема адаптации перестает быть чисто академической. От того, насколько быстро и адекватно предприниматель распознает тип неопределенности и выберет ресурсно-соразмерную стратегию, зависит не только его личное благосостояние, но и занятость десятков тысяч людей, а в масштабах локальных рынков – и устойчивость целых территориальных социально-экономических систем [9].

Цель и методы исследования. Целью настоящей работы является выявление и систематизация специфических механизмов адаптации малых предприятий к условиям структурной неопределенности внешней среды, формируемой преимущественно инфляционными процессами и сопутствующими макроэкономическими дисбалансами, а также разработка типологии адаптационных стратегий, дифференцированной по доступным ресурсным ограничениям и глубине структурного сдвига [10].

Достижение этой цели предполагает решение трех взаимосвязанных задач: во-первых, содержательное разграничение «шумовой» и структурной неопределенности применительно к повседневной управленческой практике малого бизнеса; во-вторых, выявление каналов трансмиссии инфляционных шоков на операционные, финансовые и рыночные параметры деятельности малого предприятия; в-третьих, эмпирическую верификацию и классификацию реально наблюдаемых адаптационных реакций

малого предпринимательства в период 2022–2025 годов [11].

Методологическая основа работы носит междисциплинарный характер, объединяя инструментарий теории фирмы, поведенческой экономики и стратегического менеджмента. В качестве базового теоретического конструкта используется модель организационной адаптации, предложенная Р. Дунканом и впоследствии развитая Г. Минцбергом, в которой внешняя среда рассматривается как комбинация двух измерений – простоты/сложности и стабильности/динамичности [12].

Однако в отличие от классической версии, где динамичность трактуется как частота и амплитуда изменений, в данной работе делается акцент на структурном измерении: изменения могут быть частыми, но предсказуемыми (сохраняющими корреляционную матрицу между переменными), а могут быть редкими, но разрывающими устоявшиеся связи. Именно второй случай и определяется здесь как структурная неопределенность [13].

Для диагностики структурных сдвигов применяется метод анализа «точек бифуркации» на основе доступной макростатистики (инфляция, ключевая ставка, индекс потребительских настроений), а для выявления адаптационных стратегий – метод кейс-стади и вторичный анализ отраслевых обзоров, публикуемых отраслевыми ассоциациями и консалтинговыми структурами.

Особое внимание в методологии уделено фактору ограниченной рациональности малого предпринимателя [14]. В отличие от неоклассической модели, где агент максимизирует полезность в условиях полной информации, малый предприниматель действует в условиях когнитивных ограничений, дефицита времени и, что критически важно, высокой аффективной нагрузки – постоянного стресса от необходимости принимать решения с фатальными последствиями при катастрофическом недостатке релевантной информации.

Результаты исследования и их обсуждение.

Первое наблюдение, которое следует из анализа как теоретических моделей, так и эмпирических данных, заключается в следующем: малый бизнес адаптируется к структурной неопределенности совсем не так, как его описывают учебники по стратегическому менеджменту. Учебники предполагают рациональный цикл: мониторинг среды – анализ угроз – формулирование альтернатив – выбор оптимальной – реализация. В реальности для малого предприятия этот цикл сжат до нескольких дней или даже часов, количество доступных альтернатив редко превышает три-четыре (повысить цену, сменить поставщика, сократить персонал, закрыть-

ся), а критерий оптимальности размыт из-за невозможности надежно оценить вероятности исходов.

Для систематизации различий между

типами неопределенности и соответствующими адаптационными реакциями малого бизнеса целесообразно представить их в обобщенном виде (табл. 1) [15].

Таблица 1. Соответствие типа неопределенности и адаптационных стратегий малого предприятия [составлено автором на основе [15]]

Table 1. Matching the type of uncertainty and adaptation strategies of a small enterprise [compiled by the author on the basis of [15]]

Тип неопределенности	Характеристика внешней среды	Типичные управленческие ошибки	Эффективные стратегии адаптации	Ограничения применения
1	2	3	4	5
Шумовая неопределенность	Высокая волатильность при сохранении причинно-следственных связей	Избыточная перестройка бизнес-модели, преждевременная диверсификация	Оптимизация издержек, умеренное повышение цен, краткосрочная диверсификация	Ограниченный эффект при длительном воздействии факторов
Структурная неопределенность	Разрыв устойчивых экономических связей, смена «правил игры»	Выжидательная стратегия, попытка сохранить прежнюю модель без изменений	Конфигурационные стратегии: пересмотр бизнес-модели, отказ от неключевых функций, аутсорсинг	Требует ресурсов и управленческой гибкости
Инфляция спроса	Рост платежеспособного спроса при ограниченном предложении	Недооценка возможности повышения цен	Ценовые стратегии, расширение производства	Ограничено производственными мощностями
Инфляция издержек	Рост затрат при стагнирующем или падающем спросе	Попытка переложить издержки в цены без учета эластичности спроса	Сокращение затрат, пересмотр цепочек поставок, конфигурационная адаптация	Высокий риск снижения качества и потери клиентов
Гибридная инфляция	Сочетание роста издержек и краткосрочного ажиотажного спроса	Иллюзия роста рынка, переоценка устойчивости спроса	Балансировка ассортимента, сегментация клиентов, частичная реконфигурация	Сложность диагностики и высокая неопределенность прогнозов

Как видно из таблицы, ключевым фактором успешной адаптации выступает не выбор конкретной стратегии сам по себе, а корректная диагностика типа неопределенности внешней среды.

Классический пример такого рода ошибок – поведение малых пекарен и кондитерских в 2022–2023 годах [16]. Рост цен на муку, масло, сахар и упаковку был не просто высоким (в отдельные месяцы до 30–40% по отдельным позициям), но и крайне неравномерным. При этом параллельно менялась структура потребительского спроса: покупатели стали реже брать «премиальные» десерты и чаще – базовый хлеб и простую выпечку.

Часть предпринимателей восприняла это как временный шок, сохранила ассортиментную матрицу и попыталась «продавли-

вать» повышение цен, рассчитывая на лояльность постоянных клиентов. Результат – падение выручки на 25–40% за полгода [17]. Другая часть предпринимателей, наоборот, резко сократила ассортимент, уволила лишних кондитеров, перешла на более дешевую упаковку и запустила линейку «экономичных» продуктов. Часть из них тоже проиграла, потому что слишком сильно «упростились» и потеряла тех клиентов, которые были готовы платить за качество, пусть и немного дороже.

И только третья группа – меньшинство – нашла промежуточный путь: они оставили узкую премиальную линейку для лояльной аудитории (с соответствующим повышением цен и коммуникацией «мы держим качество, несмотря ни на что»), а основную выручку стали получать за счет увеличения оборо-

та простых, хлебных позиций с минимальной наценкой, но высокой оборачиваемостью [18]. Это и есть пример «конфигурационной стратегии», которая в отличие от ценовой или ассортиментной предполагает не тюнинг параметров в рамках старой бизнес-модели, а частичную реконфигурацию самой модели – пересмотр того, что является «ядром», а что – периферией.

В 2022–2025 гг. влияние высокой ключевой ставки стало проявляться не только на макроэкономическом уровне, но и в повседневной деятельности малых предприятий. Рост стоимости заемного капитала сопровождался удорожанием текущих расходов бизнеса: увеличивались затраты на обслуживание кредитов, снижалась доступность оборотного финансирования, усложнялось привлечение средств для модернизации и организационных изменений. В условиях продолжающегося роста издержек многие предприятия были вынуждены концентрироваться не на развитии, а на поддержании текущей операционной устойчивости.

Особенно заметно данная тенденция проявлялась в отраслях с высокой чувствительностью потребителей к изменению цен. В подобных сегментах предприниматели не могли в полной мере компенсировать рост себестоимости за счет повышения отпускных цен, поскольку это приводило к сокращению спроса. В результате часть предприятий сталкивалась с ситуацией, при которой номинальные финансовые показатели сохранялись или даже демонстрировали рост, однако фактическая прибыльность бизнеса снижалась вследствие ускоренного увеличения расходов. Это затрудняло объективную оценку устойчивости предприятия и нередко приводило к отсрочке необходимых изменений в организации бизнеса.

Постепенно адаптационные меры переставали ограничиваться сокращением затрат или поиском новых поставщиков. Для сохранения устойчивости предприятиям требовалось пересматривать саму структуру ведения деятельности: отказываться от части функций, изменять схему взаимодействия с контрагентами, перераспределять ресурсы между направлениями и переходить к более гибким организационным моделям. Однако подобные изменения предполагали наличие временного финансового резерва, поскольку реконфигурация бизнеса почти всегда сопровождается дополнительными расходами и периодом снижения текущей эффективности.

В этих условиях зависимость малого бизнеса от внешнего финансирования приобретала принципиальное значение. Чем выше была долговая нагрузка предприятия и сто-

имость обслуживания кредитов, тем меньше возможностей оставалось для проведения организационных изменений. Фактически высокая ставка ограничивала не только инвестиционную активность, но и способность предприятий своевременно адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Это создавало ситуацию, при которой даже экономически обоснованные меры по изменению бизнес-модели откладывались из-за нехватки доступных ресурсов и высокой стоимости ошибок [19].

Этот эффект можно определить как «адаптационную ловушку высокой ставки», при которой предприятие сохраняет текущую деятельность, но фактически утрачивает возможность перестроить бизнес под изменившиеся условия рынка. В российской экономике подобная ситуация особенно отчетливо проявилась в 2024–2025 гг., когда темпы инфляции начали постепенно замедляться, однако ключевая ставка Банка России оставалась на высоком уровне. В результате стоимость заемного капитала продолжала расти, а доступность кредитования для малого бизнеса — снижаться.

Наиболее заметно данный процесс проявился в сферах розничной торговли, общественного питания, строительства и малого производства. Многие предприятия, пережившие первоначальный шок 2022–2023 гг. за счет товарных запасов, отсрочек платежей и сокращения расходов, к 2024 году столкнулись уже не столько с проблемой выживания «здесь и сейчас», сколько с невозможностью профинансировать переход к новой модели работы. Так, небольшие производственные компании и предприятия общественного питания начали массово откладывать обновление оборудования, автоматизацию учета, запуск онлайн-каналов продаж и расширение логистики из-за высокой стоимости кредитов и роста ежемесячной долговой нагрузки.

Схожая ситуация наблюдалась в строительном секторе и смежных видах деятельности. После повышения ключевой ставки в 2024 году значительно сократился спрос на ипотечное кредитование, что привело к снижению объемов заказов у малых подрядных организаций, ремонтных компаний и локальных поставщиков строительных материалов. Для многих из них проблема заключалась не только в падении спроса, но и в отсутствии финансовой возможности изменить структуру бизнеса — например, перейти в сегмент сервисного обслуживания, цифровых услуг или контрактного производства.

Дополнительным фактором стала высокая зависимость малого бизнеса от оборотного кредитования. По данным Банка Рос-

сии и деловых объединений предпринимателей, в 2024 году существенно выросла доля компаний, отказавшихся от инвестиционных кредитов из-за высокой процентной нагрузки. Многие предприниматели были вынуждены использовать текущую выручку исключительно для покрытия операционных расходов, заработной платы и обслуживания ранее взятых обязательств. В результате даже предприятия, сохранявшие положительный денежный поток, не могли инвестировать в изменение бизнес-процессов, обучение персонала или переход на новые цифровые решения.

Практика показала, что в условиях высокой ставки наиболее уязвимыми оказались именно те предприятия, которым требовалась организационная перестройка для сохранения конкурентоспособности. Например, часть небольших торговых компаний понимала необходимость перехода к маркетплейс-модели и развитию онлайн-продаж, однако не располагала средствами для модернизации IT-инфраструктуры и логистики. Аналогичная ситуация складывалась у предприятий общественного питания, которым требовались вложения в доставку, автоматизацию и сокращение издержек через изменение формата работы, но высокая стоимость заемных средств делала подобные инвестиции слишком рискованными.

В результате возникала парадоксальная ситуация: предприятия сохраняли способность функционировать в краткосрочном периоде, но теряли возможность адаптироваться в стратегическом горизонте. Именно это состояние можно рассматривать как проявление «адаптационной ловушки высокой ставки», когда антиинфляционная политика ограничивает не только инвестиционную активность, но и способность малого бизнеса своевременно изменять собственную операционную модель в ответ на структурные изменения экономики [20].

Что же касается инфляции как таковой, то здесь результаты анализа показывают необходимость различать по крайней мере три ее разновидности с точки зрения воздействия на малое предприятие. Первая – инфляция спроса, классическая, когда денег много, а товаров мало. Для малого бизнеса это наименее опасный вариант, поскольку спрос остается высоким, и предприятие может относительно безболезненно поднимать цены. Вторая – инфляция издержек, когда дорожают ресурсы, но спрос не растет или даже падает. В 2022–2025 гг. для российской экономики была характерна ситуация, при которой рост цен сопровождался увеличением издержек предприятий и удорожанием заемного финансирования. Для малого бизнеса

это создало дополнительные ограничения, поскольку повышение ключевой ставки привело к росту стоимости кредитов и снижению доступности оборотного капитала. Особенно чувствительными к таким изменениям оказались предприятия, работающие в сегментах с высокой ценовой конкуренцией, где возможность переноса издержек на конечного потребителя ограничена. В ряде случаев увеличение номинальной выручки не сопровождалось сопоставимым ростом реального объема продаж, что затрудняло оценку фактического финансового положения предприятия и снижало качество управленческих решений.

Проведенный анализ показывает, что адаптация малого предпринимательства в условиях нестабильной внешней среды связана не только с сокращением затрат или поиском новых рынков, но и с необходимостью своевременно оценивать устойчивость самой бизнес-модели к изменяющимся экономическим условиям. Малые предприятия обладают преимуществом в виде более высокой организационной гибкости и скорости принятия решений, однако ограниченность финансовых, кадровых и аналитических ресурсов снижает их возможности по комплексному мониторингу внешней среды. В результате стратегические решения часто принимаются в условиях неполной и противоречивой информации. В таких условиях особое значение приобретают простые практические механизмы оценки рыночной ситуации, позволяющие отличать краткосрочные колебания спроса и цен от более устойчивых изменений в структуре рынка и условиях ведения бизнеса. В качестве одного из таких правил можно предложить «правило трех месяцев»: если фактор, угрожающий бизнесу (рост цены на ключевое сырье, падение спроса, ужесточение регуляторных требований), не возвращается к исходному уровню или не демонстрирует устойчивой тенденции к нормализации в течение трех месяцев, его следует трактовать как структурный сдвиг и запускать процедуру реконфигурации бизнес-модели, не дожидаясь дальнейшего ухудшения.

Понятно, что это правило – эвристика, а не строгий алгоритм, и у него есть множество исключений. Но в условиях структурной неопределенности именно эвристики, а не сложные эконометрические модели становятся главным инструментом управления. Крупные корпорации могут себе позволить аналитические департаменты и стресс-тестирование. Малый предприниматель – нет. Его конкурентное преимущество – не в аналитике, а в скорости реакции. И если эту скорость направить в правильное русло (на раннюю диагно-

стику и быструю реконфигурацию), шансы на выживание и даже на усиление в кризис значительно возрастают. Если же предприниматель впадает в ступор, пытаясь дождаться «прояснения ситуации» – этого проявления может не наступить никогда, потому что структурная неопределенность по определению не рассасывается сама собой, она требует активного переопределения правил игры.

Выводы. Проведенное исследование позволило зафиксировать, что специфика адаптации малого предпринимательства к условиям структурной неопределенности внешней среды определяется тремя ключевыми факторами, которые в комплексе отсутствуют в случае крупного бизнеса. Первый – ресурсное ограничение, которое накладывает запрет на использование дорогих аналитических и прогностических инструментов, вынуждая предпринимателя полагаться на упрощенные эвристики. Второй – высокая аффективная нагрузка, связанная с персональной ответственностью и отсутствием «распределения рисков» на акционеров или менеджмент. Третий – прямая трансмиссия макроэкономической политики, в особенности монетарной, на адаптационные возможности: высокая ключевая ставка не просто удорожает кредит, а фактически блокирует возможность реконфигурации бизнес-модели, консервируя неэффективную конфигурацию и приближая банкротство.

Инфляция, вопреки распространенному заблуждению, не является однородным фактором, и ее воздействие на малое предприятие критически зависит от типа инфляционного процесса – спросовый, издержек или гибридный с девальвационным компонентом. Наиболее опасной для малого бизнеса признана инфляция издержек при стагнирующем или падающем реальном спросе, поскольку она делает невозможным классическое переложение затрат в цены и одно-

временно подрывает ресурсную базу для любых инвестиционных маневров. В этих условиях наиболее жизнеспособными становятся не ценовые и не ассортиментные, а конфигурационные стратегии, предполагающие пересмотр самой бизнес-модели – выделение ядра, отказ от неключевых функций, переход на аутсорсинг, формирование временных коалиций с прямыми конкурентами для совместного использования дорогостоящих ресурсов. Однако такие стратегии требуют от предпринимателя не только смелости, но и, что более важно, способности своевременно распознать структурный сдвиг, что в свою очередь предполагает наличие простых и надежных операциональных правил.

Научная новизна работы заключается не в открытии новых адаптационных стратегий как таковых (большинство из них известно и описано), а в их привязке к типу неопределенности и к ресурсным ограничениям малого предприятия. Показано, что стратегия, эффективная в условиях «шумовой» неопределенности (например, классическая диверсификация), может быть губительна в условиях структурной, и наоборот, стратегии, выглядящие как «отступление» (сужение ассортимента, уход с сегмента рынка), при структурных сдвигах могут быть единственно рациональными. Практическая значимость работы состоит в том, что предложенная типология и эвристическое правило «трех месяцев» могут быть использованы собственниками малых предприятий для первичной самодиагностики и выбора адаптационной траектории без привлечения дорогих внешних консультантов. Это особенно важно в текущей ситуации, когда внешняя среда с высокой вероятностью останется нестабильной и структурно неопределенной в среднесрочной перспективе, и способность к быстрой реконфигурации станет главным фактором выживания и развития малого предпринимательства.

Список источников

1. Рубинштейн А.А. К вопросу о снижении ключевой ставки // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 4. С. 125–149. DOI: https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_4_125_149.
2. Юсупова Г.Н., Мещерякова И.А., Байбориев А.З. Mechanism of monetary policy transmission: impact of changes in the key interest rate on the cost of loans // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 4. С. 347–352. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-4-347-352>.
3. Родин О.А. Малое и среднее предпринимательство в России: устойчивость в условиях санкций и экономических вызовов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 5. С. 316–321. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-5-316-321>.
4. Ермоленко О.М., Егорова А.Ю. Исследование вклада субъектов малого и среднего предпринимательства в экономику Краснодарского края // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 4. С. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-4-127-135>.
5. Мандрон В.В., Дубинкина К.С., Капчерина В.В., Червякова А.Д. Банковское кредитование как основной источник финансирования малого и среднего бизнеса в условиях структурной трансформации экономики России // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2025. № 3. С. 116–124. DOI: <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-3-116-124>.
6. Ярошевич Н.Ю., Савин Ю.Г. Диверсификация малого и среднего бизнеса: причины и барьеры реализации стратегии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 2-1. С. 200–204. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-2-1-200-204>.
7. Алексеев А.В. Денежно-кредитная политика как инструмент планового управления экономикой // Вестник Российской академии наук. 2025. Т. 95. № 1. С. 28–37. DOI: <https://doi.org/10.7868/S3034520025010038>.

8. Тиндова М.Г., Кублин И.М., Толстяков Р.Р. Ключевая ставка: анализ динамики и оценка влияния на инвестиционный рост // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2024. № 2. С. 106–118. DOI: <https://doi.org/10.17277/voprosy.2024.02.pp.106-118>.
9. Фирсова С.Н., Журавлёва С.И. Влияние макроэкономических факторов на просроченную задолженность субъектов малого и среднего предпринимательства в современных экономических условиях // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. № 1. С. 81–91. DOI: <https://doi.org/10.22213/2618-9763-2025-1-81-91>.
10. Шерешева М.Ю. Сетевые формы организации межфирменного взаимодействия // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21. № 4. С. 512–534.
11. Маевский В.И. О возможности таргетирования экономического роста: теоретический аспект // AlterEconomics. 2024. Т. 21. № 2. С. 159–178. DOI: <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-2.1>.
12. Маевский В.И., Малков С.Ю., Рубинштейн А.А. Макроэкономические условия перехода России к высоким темпам роста: опыт Х-экономики Китая // Вопросы экономики. 2023. № 10. С. 98–123. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-10-98-123>.
13. Глазьев С.Ю., Сухарев О.С. Экономический рост и монетарная политика России // Journal of New Economy. 2025. Т. 26. № 1. С. 6–30. DOI: <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2025-26-1-1>.
14. Renkin T., Züllig G. Credit Supply Shocks and Prices: Evidence from Danish Firms // American Economic Journal: Macroeconomics. 2024. Vol. 16. № 2. P. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1257/mac.20220079>.
15. Ottonello P., Winberry T. Monetary Policy, Firm Heterogeneity, and the Distribution of Investment Rates // Journal of Monetary Economics. 2025. Vol. 149. Article 103721. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2024.103721>.
16. Cloyne J., Ferreira C., Surico P. Revisiting the Monetary Transmission Mechanism Through an Industry-Level Differential Approach // Journal of Monetary Economics. 2024. Vol. 145. Article 103556. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2024.103556>.
17. Begenau J., Piazzesi M., Schneider M. Inflation and Disintermediation // Journal of Financial Economics. 2024. Vol. 160. Article 103902. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103902>.
18. Nampewo D. Banking Market Structure and Heterogeneous Response of Bank Lending to Monetary Policy: Evidence from Uganda // Studies in Economics and Econometrics. 2025. Vol. 49. № 2. P. 87–106. DOI: <https://doi.org/10.1080/03796205.2024.2441818>.
19. Lekanova E.E. The Impact of a High Key Rate on the Bond Market // Theoretical and Applied Economics. 2026. № 1. С. 179–199.
20. Svensson J., Carlsson M. The Working Capital Channel // European Economic Review. 2026. Vol. 182. Article 105193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2025.105193>.

Сведения об авторах:

Метляева Ксения Максимовна, студентка 2 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: kmetlyaeva-24@edu.ranepa.ru;

Марченко Алина Олеговна, студентка 2 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: amarchenko-24-02@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Кулешова Лариса Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: kuleshova-lv@ranepa.ru

References

1. Rubinstein, A. A. (2025). On the issue of lowering the key interest rate. Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, No. 4, 125-149. DOI: https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_4_125_149. (In Russ.)
2. Yusupova, G. N., Meshcheryakova, I. A., & Baiboriev, A. Z. (2025). Mechanism of monetary policy transmission: impact of changes in the key interest rate on the cost of loans. Economics and Business: Theory and Practice, No. 4, 347-352. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-4-347-352>.
3. Rodin, O. A. (2025). Small and medium-sized entrepreneurship in Russia: sustainability under sanctions and economic challenges. Economics and Business: Theory and Practice, No. 5, 316-321. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-5-316-321>. (In Russ.)
4. Ermolenko, O. M., & Egorova, A. Yu. (2025). Study of the contribution of small and medium-sized enterprises to the economy of Krasnodar Krai. Economics and Business: Theory and Practice, No. 4, 127-135. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-4-127-135>. (In Russ.)
5. Mandron, V. V., Dubinkina, K. S., Kapcherina, V. V., & Chervyakova, A. D. (2025). Bank lending as the main source of financing for small and medium-sized businesses under the structural transformation of the Russian economy. Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics, No. 3, 116-124. DOI: <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-3-116-124>. (In Russ.)
6. Yaroshevich, N. Yu., & Savin, Yu. G. (2025). Diversification of small and medium-sized businesses: reasons and barriers to strategy implementation. Economics and Business: Theory and Practice, No. 2-1, 200-204. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-2-1-200-204>. (In Russ.)
7. Alekseev, A. V. (2025). Monetary policy as a tool for planned economic management. Herald of the Russian Academy of Sciences, Vol. 95, No. 1, 28-37. DOI: <https://doi.org/10.7868/S3034520025010038>. (In Russ.)
8. Tindova, M. G., Kublin, I. M., & Tolstyakov, R. R. (2024). Key interest rate: analysis of dynamics and assessment of impact on investment growth. Problems of Contemporary Science and Practice. Vernadsky University, No. 2, 106-118. DOI: <https://doi.org/10.17277/voprosy.2024.02.pp.106-118>. (In Russ.)
9. Firsova, S. N., & Zhuravleva, S. I. (2025). Influence of macroeconomic factors on overdue debt of small and medium-sized enterprises under current economic conditions. Socio-Economic Management: Theory and Practice, No. 1, 81-91. DOI: <https://doi.org/10.22213/2618-9763-2025-1-81-91>. (In Russ.)

10. Sheresheva, M. Yu. (2023). Network forms of interfirm interaction organization. *Russian Management Journal*, Vol. 21, No. 4, 512-534. (In Russ.)
11. Maevsky, V. I. (2024). On the possibility of targeting economic growth: theoretical aspect. *AlterEconomics*, Vol. 21, No. 2, 159-178. DOI: <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-2.1>. (In Russ.)
12. Maevsky, V. I., Malkov, S. Yu., & Rubinstein, A. A. (2023). Macroeconomic conditions for Russia's transition to high growth rates: the experience of China's X-economy. *Voprosy Ekonomiki*, No. 10, 98-123. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-10-98-123>. (In Russ.)
13. Glazyev, S. Yu., & Sukharev, O. S. (2025). Economic growth and monetary policy in Russia. *Journal of New Economy*, Vol. 26, No. 1, 6-30. DOI: <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2025-26-1-1>. (In Russ.)
14. Renkin, T., & Züllig, G. (2024). Credit supply shocks and prices: Evidence from Danish firms. *American Economic Journal: Macroeconomics*, Vol. 16, No. 2, 1-28. DOI: <https://doi.org/10.1257/mac.20220079>.
15. Ottonello, P., & Winberry, T. (2025). Monetary policy, firm heterogeneity, and the distribution of investment rates. *Journal of Monetary Economics*, Vol. 149, Article 103721. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2024.103721>.
16. Cloyne, J., Ferreira, C., & Surico, P. (2024). Revisiting the monetary transmission mechanism through an industry-level differential approach. *Journal of Monetary Economics*, Vol. 145, Article 103556. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2024.103556>.
17. Begenau, J., Piazzesi, M., & Schneider, M. (2024). Inflation and disintermediation. *Journal of Financial Economics*, Vol. 160, Article 103902. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103902>.
18. Nampewo, D. (2025). Banking market structure and heterogeneous response of bank lending to monetary policy: Evidence from Uganda. *Studies in Economics and Econometrics*, Vol. 49, No. 2, 87-106. DOI: <https://doi.org/10.1080/03796205.2024.2441818>.
19. Lekanova, E. E. (2026). The impact of a high key rate on the bond market. *Theoretical and Applied Economics*, No. 1, 179-199.
20. Svensson, J., & Carlsson, M. (2026). The working capital channel. *European Economic Review*, Vol. 182, Article 105193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2025.105193>.

About the authors:

Ksenia M. Metlyaeva, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: kmetlyaeva-24@edu.ranepa.ru;

Alina O. Marchenko, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: amarchenko-24-02@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Larisa V. Kuleshova, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: kuleshova-lv@ranepa.ru

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 17.04.2026
Поступила после рецензирования 21.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 20.05.2026

МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ВЭД: МАРКЕТИНГОВЫЙ АСПЕКТ

Сиверская Яна Евгеньевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Аннотация. В статье исследуется роль маркетинга в обеспечении эффективности внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации российских компаний к условиям глобальной конкуренции, санкционным ограничениям и трансформации международных рынков. Цель исследования – выявить влияние маркетинговых стратегий на эффективность внешнеэкономической деятельности и определить ключевые факторы успешной интеграции предприятия на международные рынки.

Теоретическую основу составили труды зарубежных и российских авторов в области международного маркетинга. В работе проанализированы факторы внешней среды (политические, экономические, социально-культурные, технологические, правовые и конкурентные), определяющие выбор маркетинговой стратегии при выходе на зарубежные рынки. Рассмотрены классические и расширенные модели маркетингового комплекса (4P, 5P, 6P, 7P), а также стратегии дифференциации, стандартизации, адаптации, нишевого маркетинга и конкурентного преимущества.

Эмпирическая база исследования включает анализ внешнеэкономической деятельности ООО «ММЗ Донецк» – предприятия коксохимической отрасли. Выявлены особенности продвижения продукции в B2B-сегменте, роль деловой репутации, логистической инфраструктуры и цифровых инструментов коммуникации. Обоснована необходимость комплексного анализа внешней среды и адаптации маркетингового комплекса к условиям конкретного рынка.

По результатам исследования сформулированы выводы о ключевых факторах успеха: системный маркетинговый анализ, гибкость ценовой политики, оптимизация логистики, культурная и языковая адаптация продвижения, а также использование цифровых технологий. Предложенные рекомендации могут быть полезны для промышленных предприятий, планирующих выход на международные рынки.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, маркетинговые стратегии, маркетинговый комплекс 4P, международные рынки, конкурентные преимущества.

Для цитирования: Сиверская Я.Е. Механизм развития ВЭД: маркетинговый аспект // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 86-97. EDN: HKULVV

MECHANISM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY DEVELOPMENT: MARKETING ASPECT

Yana E. Siverskaya, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Abstract. This article examines the role of marketing in ensuring the effectiveness of foreign economic activity of industrial enterprises. The relevance of the topic is driven by the need for Russian companies to adapt to global competition, sanctions restrictions, and the transformation of international markets. The purpose of the study is to identify the influence of marketing strategies on the effectiveness of foreign economic activity and to determine the key factors for successful integration of an enterprise into international markets.

The theoretical foundation is based on the works of foreign and Russian scholars in the field of international marketing. The paper analyzes environmental factors (political, economic, socio-cultural, technological, legal, and competitive) that determine the choice of marketing strategy when entering foreign markets. Classical and extended marketing mix models (4P, 5P, 6P, 7P) are examined, as well as strategies of differentiation, standardization, adaptation, niche marketing, and competitive advantage.

The empirical basis of the study includes an analysis of the foreign economic activity of MMZ



© Сиверская Я.Е., 2026

Donetsk LLC, an enterprise in the coke-chemical industry. The specifics of product promotion in the B2B segment, the role of business reputation, logistics infrastructure, and digital communication tools are identified. The necessity of a comprehensive analysis of the external environment and adaptation of the marketing mix to the conditions of a specific market is substantiated.

Based on the research results, conclusions are drawn about key success factors: systematic marketing analysis, pricing flexibility, logistics optimization, cultural and linguistic adaptation of promotion, as well as the use of digital technologies. The proposed recommendations may be useful for industrial enterprises planning to enter international markets.

Keywords: international business development, marketing strategies, marketing mix (4P), international markets, competitive advantages..

For citation: Siverskaya, Ya.E. (2026). Mechanism of Foreign Economic Activity Development: Marketing Aspect. LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal, 1;10, 86-97. EDN: HKULVV

Введение. Актуальность темы обусловлена необходимостью для российских промышленных предприятий выстраивать эффективную внешнеэкономическую деятельность в условиях санкционных барьеров, глобальной конкуренции и трансформации международных рынков. Особого внимания требует адаптация маркетинговых стратегий к реалиям B2B-сегмента, где недостаточная системность аналитики и фрагментарность подходов к продвижению снижают конкурентоспособность компаний при выходе на зарубежные рынки. При этом для предприятий Донецкой Народной Республики, функционирующих в сложной экономической и логистической среде, вопрос адаптации маркетингового механизма к развитию внешнеэкономической деятельности остается недостаточно проработанным, что и определяет необходимость данного исследования.

Цель и методы исследования. Цель исследования заключается в теоретико-методическом обосновании и разработке маркетингового механизма развития внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия, обеспечивающего повышение его конкурентоспособности и эффективности интеграции на международных рынках.

Для достижения поставленной цели в исследовании решаются четыре основные задачи.

Первая задача – проанализировать теоретические подходы к определению роли и места маркетинга в системе внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. Решение данной задачи позволяет сформировать теоретическую базу исследования и определить концептуальные основания для последующего анализа.

Вторая задача – выявить и систематизировать факторы внешней среды, влияющие на выбор маркетинговой стратегии при выходе на международные рынки. К числу таких

факторов относятся политические, экономические, социально-культурные, технологические, правовые и конкурентные условия, которые в совокупности определяют специфику маркетинговой деятельности на зарубежных рынках.

Третья задача – оценить эффективность применения классических и расширенных моделей маркетингового комплекса (4P, 5P, 6P, 7P) в практике внешнеэкономической деятельности на примере конкретного промышленного предприятия – ООО «ММЗ Донецк». Данная задача решается посредством анализа практического опыта предприятия и выявления наиболее результативных инструментов маркетинга в коксохимической отрасли.

Четвёртая задача – разработать практические рекомендации по совершенствованию маркетингового механизма развития внешнеэкономической деятельности с учётом отраслевой специфики B2B-сегмента и современных глобальных вызовов, включая санкционные ограничения и трансформацию международных рынков.

Решение поставленных задач обеспечивается применением комплекса методов научного исследования, которые можно разделить на три группы: теоретические, эмпирические и общелогические.

К числу теоретических методов относятся анализ и синтез, позволяющие изучить и обобщить теоретические подходы зарубежных и российских учёных к вопросам международного маркетинга и управления внешнеэкономической деятельностью. Индукция и дедукция используются для выявления общих закономерностей развития внешнеэкономической деятельности на основе анализа конкретных факторов внешней среды, а также для формулирования выводов – как от частного к общему, так и от общего к частному. Системный подход применяется для рассмотрения маркетингового механиз-



ма развития внешнеэкономической деятельности как целостной системы взаимосвязанных элементов, включающих цели, принципы, методы, инструменты и организационные формы. Метод классификации используется для группировки факторов внешней среды по видам и систематизации маркетинговых стратегий.

Среди эмпирических методов ключевое место занимает кейс-стади, то есть углублённый анализ внешнеэкономической деятельности конкретного предприятия – ООО «ММЗ Донецк» – в качестве практического примера. Метод наблюдения позволяет изучить практику маркетинговой деятельности предприятия на международных рынках без вмешательства в исследуемый процесс. Анализ документации включает изучение внутренних и внешних документов предприятия, таких как отчётность, контракты и маркетинговые планы, а также нормативно-правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность.

К общелогическим методам относится сравнение, которое используется для сопоставления различных маркетинговых стратегий – дифференциации, стандартизации, адаптации, нишевого маркетинга и конкурентного преимущества – и оценки их применимости в разных рыночных условиях. Метод абстрагирования позволяет выделить наиболее существенные факторы, влияющие на эффективность маркетингового механизма внешнеэкономической деятельности, с отвлечением от второстепенных деталей. Обобщение применяется для формулирования итоговых выводов и практических рекомендаций на основе результатов теоретического и эмпирического анализа.

Отечественные исследователи сделали значительный вклад в тему исследования, так Гаджиев Н.Г., Карпунин А.Ю., Карпунина Е.В. и Коноваленко С.А. [1] систематизируют современные маркетинговые механизмы, применяемые в международной деятельности предприятий. Исаков И.В. и Воронина Т.В. [2] исследуют влияние цифровых технологий на организацию внешнеэкономической деятельности. Беганская И.Ю. и Чернобаева С.В. [3] исследуют особенности формирования экспортного потенциала предприятий Донецкого региона в условиях экономической нестабильности. Чернобаева С.В., Жиленко Б.Е. и Хуторова К.Р. [4] проводят сравнительный анализ практик внешнеэкономической деятельности в непризнанных государствах. Авторы обобщают опыт адаптации к ограничениям и выявляют модели поведения, которые могут быть использованы для развития внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики.

Ляховская Д.А., Чернобаева С.В. и Беганская И.Ю. [5] разрабатывают методику факторной оценки состояния внешнеэкономической деятельности на региональном уровне.

Андреева Е.Л., Ратнер А.В. и Тарасов А.Г. [6] предлагают адаптацию модели 4R для анализа российского экспорта. Андреева Е.Л. [7] анализирует ключевые тренды развития внешней торговли России. Кочетков В.В. [8] детально анализирует трансформацию географической структуры внешнеэкономической деятельности Российской Федерации.

Не смотря на значительную степень исследований все еще остается не раскрытым вопрос адаптации маркетинговых стратегий к развитию внешнеэкономической деятельности на территории Донецкой Народной Республики.

Результаты исследования и их обсуждение. Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) – это совокупность операций компании, направленных на взаимодействие с зарубежными партнёрами. Она включает экспорт и импорт товаров, оказание услуг, инвестиции за рубежом, совместные предприятия, лицензирование и франчайзинг. В условиях глобализации и высокой конкуренции ВЭД становится стратегическим инструментом устойчивого развития компаний, позволяя расширять рынки сбыта, увеличивать прибыль и укреплять позиции на международной арене.

Маркетинговый подход в ВЭД обеспечивает системное понимание потребностей иностранных потребителей, адаптацию продукции и ценовой политики, а также выбор эффективных каналов продвижения. Без маркетинга успешный выход на зарубежные рынки практически невозможен, так как каждая страна имеет свои особенности: культурные, экономические и правовые.

В рамках исследований международного маркетинга и его влияния на внешнеэкономическую деятельность значительный вклад внесли зарубежные авторы: Chabowski et al. в статье «An Assessment of the Exporting Literature: Using Theory and Data to Identify Future Research Directions» (Journal of International Marketing) анализируют развитие экспортных исследований как части международного маркетинга, выявляя основные направления и перспективы исследования маркетинговых стратегий на внешних рынках. Среди российских исследований можно выделить работы Гаджиева, Карпунина «Развитие маркетинга во внешнеэкономической деятельности», где рассматриваются маркетинговые механизмы и адаптация элементов маркетингового комплекса в условиях международной деятельности предприятий, а также диссертационные исследования, такие

как Овчаренко «Современные направления международного маркетинга», посвящённые теоретико-методическим аспектам международного маркетинга и его применению в практике ВЭД российских компаний.

Внешнеэкономическая деятельность компании ООО «ММЗ Донецк» включает взаимодействие с зарубежными рынками, осуществление экспортно-импортных операций и установление партнёрских связей. С точки зрения маркетинга она рассматривается как комплексная система, направленная на изучение потребностей иностранных клиентов, анализ конкурентной среды, адаптацию продуктов и услуг под требования различных рынков, а также формирование эффективных стратегий продвижения. Такой подход позволяет компании ООО «ММЗ Донецк» не только расширять присутствие на международной арене, но и создавать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивая долгосрочное развитие и рост внешнеэкономической активности.

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) представляет собой совокупность форм и методов хозяйственного взаимодействия предприятий с зарубежными партнёрами, включая экспорт и импорт товаров и услуг, международное производственное сотрудничество, инвестиционные операции, научно-технический обмен и иные виды трансграничной экономической активности. По своей сути ВЭД является неотъемлемым элементом функционирования современной экономики, поскольку обеспечивает интеграцию национальных хозяйств в мировую экономическую систему, способствует расширению рынков сбыта и повышению конкурентоспособности предприятий.

Значение внешнеэкономической деятельности для компаний обусловлено рядом объективных причин. Во-первых, выход на международные рынки позволяет диверсифицировать источники дохода и снизить зависимость от внутренней конъюнктуры. Во-вторых, участие в международной торговле стимулирует повышение качества продукции, внедрение инноваций и совершенствование управленческих практик под воздействием внешней конкуренции. В-третьих, расширение географии присутствия способствует укреплению деловой репутации предприятия и формированию устойчивого бренда на международном уровне. Однако практическая реализация внешнеэкономической деятельности сопряжена с рядом сложностей.

Цели ВЭД: расширение рынков сбыта для отечественных товаров и услуг, обеспечение страны необходимыми товарами и услугами, привлечение иностранных инвестиций для развития отечественного производства и

экономики, стимулирование внутренней экономики через использование зарубежных технологий и ресурсов.

Основные препятствия развитию ВЭД обусловлены множеством факторов, среди которых ведущую роль играет недостаточная реализация маркетинговых функций на зарубежных рынках. В условиях глобализации и растущей международной конкуренции способность предприятия эффективно выходить на новые рынки определяется не только качеством выпускаемой продукции или оказываемых услуг, но и комплексной организацией маркетинговой деятельности. Нередко маркетинг в рамках ВЭД носит эпизодический характер и ограничивается отдельными рекламными мероприятиями или участием в международных выставках, без системного анализа внешней среды и стратегического планирования.

Подобная фрагментарность приводит к тому, что предприятия не формируют чётко выстроенной экспортной стратегии. Решения принимаются ситуативно, без достаточной оценки рисков и перспектив, что затрудняет закрепление на зарубежных рынках. Между тем современная внешнеэкономическая деятельность требует комплексного подхода, включающего анализ международной рыночной конъюнктуры, изучение институциональной среды, прогнозирование изменений спроса и оценку конкурентной позиции предприятия. Дополнительные трудности возникают при отсутствии системной маркетинговой аналитики. Без регулярного сбора и обработки информации о предпочтениях потребителей, действиях конкурентов и ценовых тенденциях компания оказывается в условиях неопределённости. Это отражается на корректности сегментации рынка, выборе каналов распределения, формировании ценовой политики и позиционировании продукции. Не менее важным ограничивающим фактором является недостаточная интеграция маркетинговой функции в систему стратегического управления предприятием. В ряде случаев маркетинг рассматривается как вспомогательная функция, выполняющая преимущественно тактические задачи, без привязки к общей корпоративной стратегии.

Такой подход снижает координацию между подразделениями, приводит к дублированию функций, неэффективному распределению ресурсов и уменьшению отдачи от экспортных операций. В условиях динамично меняющихся внешнеэкономических условий отсутствие долгосрочной стратегии и несогласованность действий различных подразделений могут привести к потерям финансовых и материальных ресурсов, а также снижению конкурентоспособности на внешних рынках.

Современные теоретические подходы к маркетингу во внешнеэкономической деятельности подчёркивают необходимость создания комплексного организационно-маркетингового механизма, включающего последовательные и взаимосвязанные этапы: анализ внутренней и внешней среды, формирование маркетинговой стратегии выхода на зарубежные рынки, выбор целевых сегментов, разработку комплекса маркетинга (товар, цена, распределение, продвижение) с учётом особенностей принимающих стран, организационное обеспечение реализации стратегии, а также систему контроля и оценки эффективности.

Эффективность рыночного механизма проявляется в обеспечении сбалансированности экономики, рациональном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также в создании гибких производственных мощностей, отвечающих требованиям потребителей и достижениям научно-технического прогресса. В рыночных условиях предприятие является основным субъектом хозяйственной деятельности, и его экономическое пространство не ограничено, но полностью зависит от его способности избегать ошибок и адаптироваться к меняющейся экономической среде. Эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от его маркетинговой активности.

Современный маркетинг в России включает в себя:

1. Изучение спроса и предложения, особенно в приоритетных сегментах рынка;
2. Определение соотношения затрат на ведение бизнеса с затратами других компаний;
3. Проведение рекламной работы на современном уровне

Такой подход способствует снижению финансовых и операционных рисков и обеспечивает устойчивость предприятия в долгосрочной перспективе.

Развитие внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий требует формирования комплексного управленческого механизма, обеспечивающего эффективное использование их экспортного потенциала. В современных условиях хозяйствования особое значение приобретает применение маркетинговых подходов, позволяющих учитывать изменения конъюнктуры международных рынков, уровень конкурентоспособности продукции и потребности зарубежных потребителей [1].

Маркетинговый механизм управления экспортным потенциалом представляет собой систему взаимосвязанных элементов, включающую цели, принципы, методы, инструменты и организационные формы управления экспортной деятельностью предприятия. Его функционирование направле-

но на выявление и развитие экспортных возможностей предприятия, формирование эффективной экспортной стратегии, а также повышение результативности продвижения продукции на внешние рынки.

Механизм формирования и реализации маркетингового потенциала предприятия на внешних рынках, представленный на рисунке 1, отражает логическую последовательность этапов и взаимосвязь ключевых элементов данного процесса, обеспечивая целенаправленное и устойчивое развитие экспортной активности предприятия.

Отсутствие системного подхода к исследованию внешней среды нередко приводит к стратегическим просчётам, перерасходу финансовых ресурсов и снижению конкурентоспособности предприятия. Без комплексного понимания политической, экономической, социально-культурной, технологической, экологической и правовой среды маркетинговая стратегия может оказаться неэффективной и несоответствующей реальным условиям функционирования на зарубежном рынке [2].

Политическая среда – это общественно-политическое и государственное устройство общества, совокупность законов, политических традиций, государственных и общественных структур, воздействие которых отражается на рыночном поведении предприятий и отдельных лиц. В современном мире государство активно вторгается в предпринимательскую деятельность, в значительной мере формируя макросреду предприятия. Правовая база маркетинга постоянно совершенствуется. Для успешной работы на рынке сотрудникам предприятия необходимо постоянно учитывать детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на предприятие. Для поведения анализа макросреды принято выделять наиболее часто встречающиеся: расстановку политических сил в стране и мире, их отношение к вопросам собственности и предпринимательства; государственное регулирование в области предпринимательской деятельности; изменения в налоговом законодательстве; структуру государственного бюджета и политику государства в области государственных расходов; отношения между деловыми кругами и правительством; законодательство об охране окружающей среды; выборы во все органы власти.

Экономическая среда функционирования предприятия – это совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на производственно-хозяйственную деятельность организации. Среда состоит из двух взаимосвязанных совокупностей:

1. Внутренняя среда находится в пределах предприятия, внутри него, и оказыва-



Рисунок 1. Маркетинговый механизм управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики на примере ООО «ММЗ Донецк» [составлено автором]

Figure 1. Marketing Mechanism for Managing the Export Potential of the Donetsk People's Republic: A Case Study of MMZ Donetsk LLC [compiled by the author]

ет прямое влияние на деятельность организации (производство, персонал, организация управления, маркетинг);

2. Внешняя среда состоит из элементов, находящихся за пределами предприятия. Это источник ресурсов, необходимых для поддержания внутреннего потенциала организации на должном уровне (микросреда и макросреда).

Социально-культурная среда отражает ценности, традиции, менталитет, религиозные и исторические особенности общества, оказывая непосредственное влияние на поведение потребителей. Она задаёт рамки восприятия бренда, маркетинговых ком-

муникаций, упаковки и рекламы.

Отдельного внимания заслуживает уровень цифровизации конкурентов. Активное присутствие на онлайн-платформах, маркетплейсах и в социальных сетях фактически задаёт стандарты рыночного поведения и требует внедрения сопоставимых либо альтернативных инструментов продвижения.

Технологическая среда – это явления и процессы, а также отдельные люди и предприятия, способствующие разработке новых прогрессивных технологий, благодаря которым создаются новые товары, услуги и маркетинговые возможности. Постоянное совершенствование технологий требует от пред-

приятий непрерывной оценки возможности экономически целесообразного использования последних достижений науки. Ошибка в прогнозе приведет либо к тому, что конкурент первым выйдет на рынок с новым продуктом, успеет получить на него монопольные права и тем самым ограничит возможность получения прибыли другими, либо к тому, что поспешные действия по замене уже освоенных технологий и продуктов замедлят рост прибыли от налаженного производства [3].

Проведенный анализ факторов внешней среды, указанных ранее, очень важен для составления наиболее эффективной стратегии управления предприятием. Системный

анализ данных факторов позволяет оценить рыночную ситуацию, выбрать ключевые тенденции из внешней среды, и исходя из этого принять решения, составляющие наиболее выгодную стратегию. При этом повысится эффективность работы предприятия, в особенности на международном рынке.

В таблице 1 представлено общее влияние указанных выше факторов на элементы маркетинговой стратегии предприятия, это наглядно показывает, насколько они влияют и воздействуют, что прямо указывает приоритетные направления анализа для планирования выхода предприятия в международную торговлю.

Таблица 1. Факторы внешней среды и их влияние на ВЭД [составлено автором]

Table 1. Environmental Factors and Their Impact on FEA [compiled by the author]

Фактор	Содержание анализа	Влияние на маркетинговую стратегию
1	2	3
Политический	Законодательство, налоги, торговые барьеры, политическая стабильность	Определяет выбор стран для деятельности, юридические и финансовые рамки
Экономический	Уровень доходов, инфляция, покупательная способность, структура рынка	Формирует ценовую политику, план продаж, ассортимент продукции
Социально-культурный	Привычки потребителей, язык, традиции, религия	Влияет на адаптацию продукта, упаковки и рекламы, выбор каналов коммуникации
Конкурентный	Количество и сила конкурентов, их стратегии	Определяет возможности дифференциации и позиционирования
Технологический	Доступность технологий и инноваций, цифровая инфраструктура	Позволяет внедрять современные решения в продукт, маркетинг и продажи
Экологический	Требования к упаковке и утилизации, экологические стандарты	Влияет на разработку продукции и коммуникацию с потребителем
Правовой	Защита интеллектуальной собственности, стандарты безопасности	Определяет риски, связанные с нарушением законов и стандартов

Маркетинговая стратегия предприятия ООО «ММЗ Донецк», направленная на торговлю на международных рынках, нуждается в комплексных и системных подходах, ориентированных на конкурентоспособность на длительный период времени. Также необходимо уделить внимание на то, чтобы выбранная маркетинговая стратегия обеспечила стабильное и планомерное развитие. Маркетинговая стратегия не должна заключаться только продвижением продукции и формированием ценовой политики, она предполагает глубокий анализ внешней среды, а также проводится выявление особенно-

стей целевой аудитории, проводится анализ рынка на предмет конкурентных предприятий, их продукции, а также их ценовой политики. В анализе также учитываются условия, относительно отдельных стран, представленных на мировом рынке. Для промышленного предприятия, функционирующего в сфере коксохимического производства, стратегические решения должны учитывать специфику B2B-сегмента, зависимость от металлургической отрасли, а также высокую чувствительность к колебаниям мировых цен на сырьё и энергоресурсы.

Особенности деловой культуры, модели

принятия решений корпоративными клиентами, требования к качеству и стандартизации продукции, а также правовые и экономические условия различных стран требуют адаптации классического маркетингового комплекса 4P. Такой подход позволяет компании не просто «войти» на рынок, а органично интегрироваться в существующую систему промышленного потребления, выявить приоритеты партнёров и предложить продукцию, максимально соответствующую их технологическим и экономическим ожиданиям [4].

Модель 4P помогает компаниям структурировать и анализировать маркетинговую стратегию, сосредотачиваясь на четырех ключевых элементах модели 4P:

Продукт (Product) выступает центральным элементом маркетинговой деятельности предприятия. Для промышленной компании это не только физические характеристики кокса или сопутствующей продукции, но и показатели прочности, зольности, влажности, соответствие международным стандартам качества и экологическим требованиям. При выходе на международные рынки продукт нередко нуждается в адаптации с учётом технических регламентов, стандартов сертификации и требований металлургических предприятий конкретной страны. Такая адаптация может включать корректировку технологических параметров, изменение условий поставки, совершенствование упаковки или логистических решений. Грамотно адаптированный продукт снижает вероятность отказа со стороны партнёров, минимизирует производственные риски клиентов и способствует укреплению доверия к бренду.

Цена (Price) является одним из ключевых инструментов обеспечения конкурентоспособности на международном рынке. В промышленном секторе её формирование основывается на комплексном учёте макроэкономических условий страны, уровня платёжеспособного спроса, динамики мировых цен, а также логистических расходов, страхования, валютных колебаний, налогов и таможенных пошлин. Выбор стратегии ценообразования определяется целями компании и особенностями рынка: возможна стратегия проникновения для быстрого расширения присутствия, ориентация на уровень цен конкурентов либо установление премиальной цены при наличии устойчивых технологических преимуществ. Гибкость ценовой политики обеспечивает адаптацию к изменениям внешней среды, снижает чувствительность к колебаниям конъюнктуры и способствует поддержанию долгосрочной стабильности внешнеэкономической деятельности.

Распределение (Place) – это оценка эффективности логистики поставок продук-

ции предприятия в отдельные зарубежные страны, и конкретным контрагентам, в частности. Это одно из самых важных факторов во внешнеэкономической деятельности предприятия, в особенности: выбор логистических маршрутов, выбор компаний, которые будут наиболее эффективно и качественно, а также более выгодно осуществлять перевозки продукции, организация хранения продукции, на различных этапах транспортировки.

Анализ логистических услуг должен включать в себя рассмотрение всех возможных вариантов доставки продукции предприятия, и выявление самых надёжных, и при этом экономически выгодных предложений. Для ООО «ММЗ» наиболее эффективно было бы заключить сотрудничество по поставкам готовой продукции с другими металлургическими комбинатами, имеющими уже налаженную логистику на международном рынке, на долгосрочной основе, или провести поиск для сотрудничества через торговых посредников, или же поучаствовать в международных тендерах.

При выборе логистических путей необходимо учитывать транспортные издержки, географическое расположение предполагаемых потребителей продукции, а также развитие транспортной инфраструктуры по всему пути следования, и стабильность поставок.

Продвижение (Promotion) также одна из основных составляющих для выхода предприятия на международный рынок. В этом не так важна массовая реклама, как деловые встречи, коммуникации с целевой аудиторией. Возможности для этого представляются на:

1. Отраслевых форумах;
2. Выставках готовой продукции;
3. Прямых переговорах с представителями компаний, которые могут быть заинтересованы в поставках продукции предприятия.
4. Собраниях межотраслевых союзов, и т.д.

Одну из ключевых ролей в продвижении составляет деловая репутация предприятия, как надёжного поставщика.

Использование цифровых инструментов – корпоративных сайтов, специализированных B2B-платформ, профессиональных сетей способствует расширению круга потенциальных партнёров. При этом коммуникации должны учитывать языковые и культурные особенности, а также деловой этикет стран присутствия. Корректность и прозрачность информации о продукции, условиях поставки и технических характеристиках формируют доверие и снижают барьеры для сотрудничества.

С развитием рынков и концепций маркетинга появились новые модели маркетинг-микса. Они охватывают другие элементы маркетинга, которые тоже влияют на удов-

летворённость потребителей и продажи. Среди таких методов:

1. 5P. К стандартным элементам добавляют ещё один – «люди» (people). Это те, кто задействован в процессе сбыта продукта и влияет на принятие решений потребителем. Например, сотрудники компании, клиенты, лидеры мнений и персонал в точках продаж. Модель 5P появилась с развитием маркетинга отношений. В основном её используют в продвижении услуг.

2. 6P. К элементам 4P здесь добавили «связи с общественностью» (public relations) и «политику» (politics). Модель предполагает, что для успешного продвижения нужно формировать общественное мнение и заручиться поддержкой организаций, регулирующих рынок. Модель 6P сформулировал маркетинголог Филип Котлер. Он разработал её для тех, кто продвигает продукты на международном

рынке.

3. 7P. Эта модель дополняет 5P ещё двумя элементами: process (процесс - процесс взаимодействия потребителя с компанией. Некоторые специалисты относят к этому элементу и процесс использования продукта) и physical evidence (физическое окружение - создание благоприятной атмосферы вокруг потребителя. Оно влияет на принятие решения о покупке, на лояльность к компании и её имидж). Модель 7P используют в маркетинге услуг и в B2B-нишах. В B2B особенно важен процесс взаимодействия покупателей с компанией, потому что он обычно долгий и состоит из нескольких этапов [5].

Помимо вышеперечисленных методов существуют дополнительные маркетинговые стратегии и инструменты для выхода на международный рынок, они перечислены в таблице 2.

Таблица 2. Маркетинговые стратегии: их цели и особенности в условиях ВЭД [составлено автором]

Table 2. Marketing Strategies: Their Goals and Features in the Context of FEA [compiled by the author]

Стратегия	Цель применения	Особенности реализации	Пример
1	2	3	4
Дифференциация	Выделиться на конкурентном рынке	Разработка уникального продукта, дизайн, функционал, сервис	Иновационные гаджеты с уникальными функциями
Стандартизация	Снижение затрат, поддержка единого бренда	Использование одинаковых продуктов и рекламных материалов на всех рынках	Крупные бренды одежды и техники
Адаптация	Учет локальных особенностей рынка	Корректировка упаковки, языка, состава продукта, рекламных материалов	Косметика с локализованной упаковкой и инструкциями
Нишевый маркетинг	Достичь узкой целевой аудитории	Специализированные продукты и сервисы для конкретного сегмента	Премиальная косметика
Конкурентное преимущество	Обойти конкурентов	Улучшение качества, сервиса, уникальные функции	Сервисные компании с быстрым индивидуальным обслуживанием

Среди ключевых преимуществ можно выделить: расширение клиентской базы, повышение узнаваемости бренда, возможность диверсификации продуктового портфеля, усиление конкурентных преимуществ и адаптацию к локальным потребностям потребителей.

Использование дополнительных маркетинговых стратегий даёт компаниям больше инструментов для того, чтобы гибко адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней среды [6].

Такая систематизация позволяет наглядно оценить возможности и ограничения каждого инструмента, а также определить наиболее приоритетные направления для разработки и корректировки маркетинговой политики предприятия при выходе на международные рынки. Использование таблицы облегчает принятие управленческих решений и помогает формировать стратегический план с учётом как перспектив роста, так и возможных угроз.

Риски и преимущества маркетинговых стратегий описаны в таблице 3.

Таблица 3. Преимущества и риски дополнительных маркетинговых стратегий в ВЭД [составлено автором]

Table 3. Advantages and Risks of Additional Marketing Strategies in FEA [compiled by the author]

Стратегия	Преимущества	Риски/Ограничения
Дифференциация	Повышение лояльности, возможность премиального позиционирования	Высокие затраты на разработку и продвижение
Стандартизация	Экономия на локализации, единый брендовый имидж	Не подходит для культурно разных рынков
Адаптация	Сочетание экономии и локального подхода	Требует дополнительных ресурсов на исследования
Нишевый маркетинг	Устойчивые позиции, меньше конкуренции	Ограниченный рынок, риск низкого спроса
Конкурентное преимущество	Привлечение клиентов, укрепление позиции на рынке	Не всегда возможно из-за сильных конкурентов

Эффективная стратегия предполагает гибкое сочетание различных подходов, что позволяет минимизировать риски, повысить адаптивность к признакам внешней среды и обеспечить устойчивые позиции на международном рынке [7].

Маркетинговая деятельность играет определяющую роль в обеспечении устойчивого функционирования и развития компаний на международных рынках. Она выполняет не только сбытовую функцию, но и выступает стратегическим механизмом адаптации к различиям в экономической среде, культурных особенностях и нормативно-правовом регулировании зарубежных государств.

Наиболее эффективная система маркетинга во внешнеэкономической деятельности даёт налаженное и устойчивое взаимодействие с целевой аудиторией, создаёт позитивную деловую репутацию, а также предрасполагает к развитию долгосрочного сотрудничества между предприятием и потребителями.

Комплексный подход в вопросе маркетинговой стратегии, использовании маркетинговых инструментов, анализа международных рынков, учёт особенностей относительно индивидуально каждого потребителя, а также правильно выстроенная логистика, все это должно помочь повысить эффективность, конкурентоспособность, и вывести предприятие на высокий уровень взаимодействия с потребителями, и расширить возможности выхода на международных рынках.

Для международной торговли, как показывает практика, главное - полноценный и всеобъемлющий анализ внешней среды. Необходимо учитывать политическую ситуацию, экономическую, прогнозировать их дальнейшие изменения, при этом знать особенности в таможенном и правовом регулировании, относительно предполагаемых потребителей продукции. Стоит брать в учёт фактический уровень конкуренции, а также

предпочтения потребителей.

Такой комплексный анализ выявляет потенциальные риски для вывода продукции на международные рынки, и при этом определяет, насколько можно расширить возможности для развития международной торговли. Комплексный анализ даёт возможность разработать наиболее эффективные действенные маркетинговые стратегии, с учётом всех особенностей в каждом отдельном случае.

Также, стоит упомянуть, что для наилучшего продвижения продукции на международных рынках необходимо учитывать языковые, и культурные особенности в коммуникации с представителями целевой аудитории, что также будет благотворительно влиять на имидж компании, и на ее продвижение.

В условиях, когда страны могут продавать свои товары на международных рынках, роль внешнеэкономической деятельности значительно возросла. Интенсивное развитие внешнеэкономической деятельности способствовало интеграции России в мировую экономику. Повышение эффективности внешнеэкономического сотрудничества и использование конкурентных преимуществ экспортно-ориентированных отраслей являются одними из основных целей государственной политики, направленной на обеспечение экономической безопасности.

Предприятия, развивающие внешнеэкономическую деятельность, сталкиваются с такими проблемами, как поиск новых рынков и продвижение своей продукции, определение конкурентоспособности, организация экспорта или импорта, бухгалтерский учет, анализ и налогообложение экспортно-импортных операций, а также соблюдение таможенных правил и другие вопросы. При решении этих проблем на первый план выходят вопросы маркетинга.

Международный маркетинг – это деятельность организаций на мировом рын-

ке, направленная на удовлетворение спроса конкретной группы потребителей на определенный продукт с помощью комплексных и конкурентоспособных решений. Такой маркетинг можно рассматривать как особую рыночную концепцию управления международной деятельностью организации, направленную на удовлетворение потребностей конкретной целевой аудитории в разных странах и формирование ее предпочтений в соответствии со стратегическими целями глобальной экспансии бизнеса.

Использование инструментов бизнес-аналитики становится необходимым для оценки эффективности маркетинговой деятельности, прогнозирования спроса, выявления перспективных сегментов и оптимизации расходов на продвижение. Цифровизация маркетинговых процессов, в том числе использование технологий анализа данных, элементов искусственного интеллекта и автоматизированных CRM-систем, расширяет возможности оперативного управления, снижает уровень неопределенности и положительно влияет на прибыльность. Таким образом, маркетинг во внешнеэкономической сфере выходит за рамки функции продвижения и становится ключевым элементом стратегического управления и обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса на мировых рынках [8].

Выводы. 1. Успешная реализация внешнеэкономической деятельности предпола-

гает всесторонний анализ факторов внешней среды. При выходе на зарубежные рынки компании необходимо учитывать политическую и экономическую ситуацию в стране присутствия, социокультурные особенности, уровень конкурентной напряженности и специфику потребительского поведения. Комплексная оценка данных параметров позволяет своевременно выявлять потенциальные угрозы и формировать обоснованную, адаптивную маркетинговую стратегию.

2. Классический маркетинговый комплекс 4Р, включающий продукт, цену, каналы распределения и продвижение, при осуществлении внешнеэкономической деятельности требует гибкой адаптации к условиям конкретного рынка. Продукт должен соответствовать действующим стандартам, ожиданиям и предпочтениям целевой аудитории; ценовая политика - учитывать уровень платёжеспособного спроса, логистические и налоговые издержки; система сбыта - быть согласованной с особенностями инфраструктуры и потребительских привычек; продвижение адаптироваться к языковым, культурным и коммуникационным особенностям аудитории. Активное использование современных аналитических инструментов, цифровых каналов продвижения и локализации коммуникаций способствует повышению результативности маркетинговых мероприятий, росту узнаваемости бренда и укреплению доверительных отношений с потребителями [9].

Список источников

1. Гаджиев Н.Г., Карпунин А.Ю., Карпунина Е.В., Коноваленко С.А. Развитие маркетинга во внешнеэкономической деятельности // Экономика. Информатика. 2022. Т. 49, № 1. С. 79–91.
2. Исаков И.В., Воронина Т.В. Цифровая трансформация внешнеэкономической деятельности // Ученые записки Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. С. 21–31.
3. Беганская И.Ю., Чернобаева С.В. Стратегическое управление развитием экспортного потенциала Донецкого региона // Управление и экономическая безопасность: страна, регион, предприятие : Сборник научных статей международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 30 ноября – 1 декабря 2018 года). Ростов-на-Дону: Индивидуальный предприниматель Беспамятнов С.В., 2018. С. 156–161.
4. Чернобаева С.В., Жиленко Б.Е., Хуторова К.Р. Развитие внешнеэкономической деятельности ДНР: опыт непризнанных государств // Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение : XX Международная научно-практическая конференция (Курск, 22 апреля 2021 года). Курск: Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса, 2021. С. 83–84.
5. Ляховская Д.А., Чернобаева С.В., Беганская И.Ю. Факторная оценка состояния внешнеэкономической деятельности государства и экспортного потенциала предприятий в Донецкой Народной Республике // Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве : Сборник докладов международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов (Ростов-на-Дону, 1 ноября 2018 года). Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, 2018. С. 406–412.
6. Андреева Е.Л., Ратнер А.В., Тарасов А.Г. Оценка эволюции и перспектив развития российского экспорта в современных условиях: адаптация модели 4R // Внешнеэкономические связи Российской Федерации. 2024. С. 109–111.
7. Андреева Е.Л. Актуальные тенденции развития внешней торговли России в условиях трансформационных процессов // Внешнеэкономические связи Российской Федерации. 2025. С. 72–81.
8. Кочетков В.В. Изменения в географии внешнеэкономической деятельности России под влиянием санкций // Экономика и бизнес. 2025. С. 111–117.
9. Гущин К.С. Цифровые инструменты внешнеторговой логистики в 2024 году: проблемы и решения // Трибуна молодых ученых. 2024. С. 59–71.
10. Таранова И.В., Прядко И.А., Кузнецова О.Ю. Совершенствование внешнеэкономической деятельности российских торговых предприятий в условиях экономических ограничений // Московский эко-

номический журнал. 2020. С. 102–111.

11. Алмаева Д.А. Маркетинговые коммуникации как способ влияния на потребительское поведение в деятельности международных компаний // Вестник Российского университета дружбы народов. 2019. С. 118–121.

12. Турилина В.А. Содействие экспортной деятельности в России // Электронное научное издание «Заметки ТОГУ». 2025. С. 201–218.

Сведения об авторе:

Сиверская Яна Евгеньевна, студентка 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: yasiverskaya-24@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Кравченко Михаил Ильи, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: kravchenko-mi@ranepa.ru

References

1. Gadzhiev, N. G., Karpunin, A. Yu., Karpunina, E. V., & Konovalenko, S. A. (2022). Development of marketing in foreign economic activity. *Economics. Informatics*, 49(1), 79–91. (In Russ.)
2. Isakov, I. V., & Voronina, T. V. (2024). Digital transformation of foreign economic activity. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and Management*, 21–31. (In Russ.)
3. Beganskaya, I. Yu., & Chernobaeva, S. V. (2018). Strategic management of export potential development in the Donetsk region. In *Management and Economic Security: Country, Region, Enterprise: Collection of Scientific Articles of the International Scientific and Practical Conference (Rostov-on-Don, November 30 - December 1, 2018)*. Rostov-on-Don: Individual Entrepreneur Bespamyatnov S. V., 156–161. (In Russ.)
4. Chernobaeva, S. V., Zhilenko, B. E., & Khutorova, K. R. (2021). Development of foreign economic activity of the DPR: experience of unrecognized states. In *Effectiveness of National Projects: Socio-Economic Processes, Civil Society Institutions, Education: XX International Scientific and Practical Conference (Kursk, April 22, 2021)*. Kursk: Kursk Institute of Management, Economics and Business, 83–84. (In Russ.)
5. Lyakhovskaya, D. A., Chernobaeva, S. V., & Beganskaya, I. Yu. (2018). Factor assessment of the state of foreign economic activity and export potential of enterprises in the Donetsk People's Republic. In *Current Trends in Public Administration, Economics, Politics and Law: Collection of Reports of the International Scientific and Practical Conference of Young Scientists, Postgraduates and Students (Rostov-on-Don, November 1, 2018)*. Rostov-on-Don: South Russian Institute of Management - Branch of RANEPa, 406–412. (In Russ.)
6. Andreeva, E. L., Ratner, A. V., & Tarasov, A. G. (2024). Assessment of the evolution and prospects for the development of Russian exports in modern conditions: adaptation of the 4R model. *Foreign Economic Relations of the Russian Federation*, 109–111. (In Russ.)
7. Andreeva, E. L. (2025). Current trends in the development of Russia's foreign trade under transformational processes. *Foreign Economic Relations of the Russian Federation*, 72–81. (In Russ.)
8. Kochetkov, V. V. (2025). Changes in the geography of Russia's foreign economic activity under the influence of sanctions. *Economics and Business*, 111–117. (In Russ.)
9. Gushchin, K. S. (2024). Digital tools of foreign trade logistics in 2024: problems and solutions. *Tribune of Young Scientists*, 59–71. (In Russ.)
10. Taranova, I. V., Pryadko, I. A., & Kuznetsova, O. Yu. (2020). Improvement of foreign economic activity of Russian trading enterprises under conditions of economic restrictions. *Moscow Economic Journal*, 102–111. (In Russ.)
11. Almayeva, D. A. (2019). Marketing communications as a way of influencing consumer behavior in the activities of international companies. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia*, 118–121. (In Russ.)
12. Turilina, V. A. (2025). Facilitation of export activities in Russia. *Electronic Scientific Publication «Notes of TOGU»*, 201–218. (In Russ.)

About the author:

Yana E. Siverskaya, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: yasiverskaya-24@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Mikhail I. Kravchenko, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: kravchenko-mi@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 22.03.2026

Поступила после рецензирования 26.03.2026

Принята к публикации (Accepted) 27.04.2026

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ СИ- СТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК

EDN: HTEOUT УДК005.95/96:656. JEL classification: M16, L86

Марфола Евгений Александрович, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

Лисов Илья Александрович, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента

Аннотация. Исследование направлено на разрешение ключевого научного противоречия между требованиями глобальной логистики и недостаточной разработанностью адаптированных систем управления персоналом для международных транспортных компаний. Актуальность работы обусловлена необходимостью интеграции управленческих и правовых аспектов в условиях цифровой трансформации, культурного разнообразия и усиления регуляторного давления. Методологическую основу составили: критический анализ современных теорий стратегического управления человеческими ресурсами и их применимости в логистике; комплексный нормативно-правовой анализ международного и национального регулирования труда; систематизация организационных механизмов через призму проблем кросс-культурного взаимодействия, международной мобильности и цифровизации. Установлено, что классические модели СУЧР требуют существенной адаптации к специфике отрасли, характеризующейся высокой мобильностью, нестандартной занятостью и правовой сложностью. Выявлены системные «правовые вакуумы», создающие риски эксплуатации, особенно для временных трудовых мигрантов. В результате разработана структурированная система взаимосвязанных организационно-правовых механизмов (политики, регламенты, процедуры), призванная решить указанные проблемы. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости перехода к гибридным моделям управления, синтезирующим принципы организационной устойчивости и операционной гибкости. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении компаниям конкретного инструментария для построения эффективной, законной и конкурентной HR-системы, способной трансформировать человеческий капитал в стратегический актив для долгосрочного роста на глобальном рынке.

Ключевые слова: управление персоналом, логистика, международные перевозки, стратегическое управление человеческими ресурсами, организационные механизмы, правовое регулирование, кросс-культурное взаимодействие, глобальная мобильность, цифровая трансформация, устойчивое развитие.

Для цитирования: Марфола Е.А., Лисов И.А. Организационно-правовые механизмы развития системы управления персоналом предприятия сферы международных перевозок // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 98-109. EDN: HTEOUT



ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE IN THE FIELD OF INTERNATIONAL TRANSPORTATION

Eugeniy A. Marfola, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Eugeniy A. Marfola, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Abstract. This study aims to resolve a key scientific contradiction between the demands of global logistics and the underdevelopment of adapted personnel management systems for international transport companies. The relevance of the work is driven by the need to integrate managerial and legal aspects amidst digital transformation, cultural diversity, and increasing regulatory pressure. The methodological foundation comprises: a critical analysis of modern Strategic Human Resource Management theories and their applicability in logistics; a comprehensive regulatory analysis of international and national labor laws; and the systematization of organizational mechanisms through the lens of cross-cultural interaction, international mobility, and digitalization challenges. It was established that classical SHRM models require significant adaptation to the specifics of the industry, characterized by high mobility, non-standard employment, and legal complexity. Systemic «legal vacuums» were identified, creating risks of exploitation, particularly for temporary labor migrants. As a result, a structured system of interconnected organizational and legal mechanisms (policies, regulations, procedures) was developed to address these problems. The obtained results indicate the necessity of transitioning to hybrid management models that synthesize principles of organizational resilience and operational agility. The practical significance of the research lies in providing companies with a concrete toolkit for building an effective, lawful, and competitive HR system capable of transforming human capital into a strategic asset for long-term growth in the global market.

Keywords: personnel management, logistics, international transportation, strategic human resource management, organizational mechanisms, legal regulation, cross-cultural interaction, global mobility, digital transformation, sustainable development.

For citation: Marfola, E.A., Lisov, I.A. (2026). Organizational and legal mechanisms for the development of the personnel management system of an enterprise in the field of international transportation. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10. 98-109. EDN: HTEOUT

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разрешения ключевого научного противоречия между растущими требованиями к кадровому обеспечению международных транспортно-логистических систем и недостаточной проработкой адаптированных организационно-правовых механизмов управления персоналом в условиях уникальных отраслевых вызовов.

Теория управления персоналом и организационного поведения представляет собой глубоко разработанную научную область. Классические модели, такие как стратегический подход к управлению человеческими ресурсами (Дж. Пфеффер, М. А. Хуслид), теория человеческого капитала (Г. Беккер) и современные концепции управления талантами, сформировали прочный фундамент для исследований. Однако их приме-

нение к специфике сферы международных перевозок, особенно в постпандемийный и геополитически трансформированный период 2020-2025 годов, остается фрагментарным.

Анализ современных публикаций, в том числе представленных в материалах профильных научных конференций по логистике и управлению цепями поставок за 2020-2024 годы [1], а также в академических журналах, позволяет выявить две основные лакуны в исследованиях.

Слабая интеграция правового и управленческого аспектов. Большинство исследований фокусируются либо на операционных и технологических тенденциях в логистике (таких как цифровизация, внедрение блокчейна, устойчивые цепочки поставок) [2], либо на общих проблемах отраслевого кадрового дефицита [3]. Комплексный анализ того, как конкретные правовые нор-



мы (национальное трудовое законодательство, миграционное регулирование, международные отраслевые конвенции, санкционный режим) определяют архитектуру организационных механизмов управления персоналом (процедуры найма, адаптации, мотивации, развития), представлен недостаточно.

Недооценка специфики международного контекста. Исследования часто рассматривают транспортные компании в национальных рамках. Между тем, для предприятия сферы международных перевозок персонал является ключевым активом, функционирующим в мультиюрисдикционной среде. Это порождает уникальные задачи: управление кросс-культурными командами, организация международных командировок и долгосрочных назначений (где фактор адапта-

ции семьи становится критическим риском срыва проекта [4]), соблюдение разнородных норм охраны труда и социального обеспечения. Теоретические модели, адекватно описывающие и оптимизирующие эти процессы, требуют дальнейшей разработки.

Теоретическая актуальность темы заключается в необходимости синтеза достижений менеджмента, трудового права и международного бизнеса для создания целостной концепции управления персоналом, соответствующей новой реальности транспортной отрасли.

Практическая востребованность исследования диктуется совокупностью взаимосвязанных внешних и внутренних трендов, формирующих «идеальный шторм» вызовов для HR-менеджмента в логистике (табл. 1).

Таблица 1. Современные тренды и их влияние на управление персоналом в международных перевозках [составлено на основе [2-4]]

Table 1. Current trends and their impact on personnel management in international transportation [compiled based on [2-4]]

Тренд	Сущность и влияние на HR-системы предприятий
Глобальный кадровый дефицит и «война за таланты»	Транспортный сектор сталкивается с острой нехваткой квалифицированных кадров: водителей, операторов, специалистов по логистике и IT. Международная ассоциация общественного транспорта (UITP) констатирует кризис найма и удержания работников по всему миру, угрожающий надежности цепочек поставок [3]. Это вынуждает компании радикально пересматривать политики вознаграждения, условия труда и инвестировать в автоматизацию рутинных операций.
Геополитическая турбулентность и трансформация логистических цепочек	Санкционные режимы и переориентация торговых потоков, начавшиеся в 2022 году, привели к необходимости экстренной перестройки бизнес-моделей [2]. Компаниям пришлось в сжатые сроки осваивать новые маршруты, искать партнеров в «дружественных» странах, что потребовало от сотрудников гибкости, быстрого обучения и готовности к работе в новых, часто менее комфортных правовых и инфраструктурных условиях.
Стратегизация международной мобильности	Международные назначения перестали быть просто инструментом решения локальных кадровых задач. Как показывает исследование ECA International (2025), 36% компаний рассматривают их как критический инструмент роста бизнеса, развития навыков и преемственности лидерства [4]. Для транспортных компаний это означает необходимость выстраивания прозрачных и эффективных организационных процедур для отбора, подготовки, правовой поддержки и реинтеграции сотрудников в международных проектах.
Цифровая трансформация и новые компетенции	Внедрение AI, IoT, платформ для управления цепями поставок меняет профиль требуемых компетенций. Возрастает спрос на специалистов по работе с данными, кибербезопасности, управлению роботизированными системами. Это требует от HR-служб разработки новых программ обучения, карьерных траекторий и механизмов аттестации, а также пересмотра должностных инструкций и систем оплаты труда.
Усиление нормативного давления и фокус на ESG	Растет объем регуляторных требований в области охраны труда, экологии (декарбонизация), этики ведения бизнеса и социальной отчетности. Компании вынуждены внедрять соответствующие корпоративные политики и обеспечивать их соблюдение рассредоточенной рабочей силой. Управление персоналом становится ключевым элементом в выполнении ESG-обязательств (Environmental, Social, Governance).

Цель и методы исследования. Целью настоящего исследования является систематизация теоретических знаний и разработка практических рекомендаций по совершенствованию организационно-правовых механизмов развития системы управления персоналом предприятия, функционирующего в сфере международных перевозок.

Для достижения поставленной цели обеспечивалось посредством критического анализа современных научных концепций и моделей стратегического управления персоналом, исследования специфики их применения в условиях транснациональной деятельности транспортно-логистических компаний, комплексного нормативно-правового анализа российского и международного законодательства, регулирующего трудовые отношения, профессиональные стандарты, вопросы миграции и социального обеспечения в контексте отрасли международных перевозок, а также систематизации ключевых организационных механизмов (процедур, регламентов, политик), формирующих систему управления персоналом в логистических компаниях, с акцентом на проблемы кросс-культурного взаимодействия, международной мобильности и адаптации к цифровой трансформации.

Методологическая основа исследования базируется на синтезе нескольких взаимодействующих теоретических подходов и совокупности практических методов, что позволит обеспечить комплексность и практическую значимость результатов.

Теоретико-концептуальный фундамент представляет совокупность системного и стратегического подходов к изучению и адаптации теорий к специфике исследуемой проблематики и выявленных трендов современности. Системный подход будет применен для рассмотрения управления персоналом как целостного комплекса взаимосвязанных элементов (подбора, адаптации, оценки, мотивации, развития), функционирующего в открытой среде международного бизнеса и подверженного влиянию внешних правовых и экономических факторов. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами (Strategic HRM), разработанный в трудах таких исследователей, как Дж. Пфеффер и М. Хуслид, послужит основой для анализа интеграции кадровой политики в общую корпоративную стратегию транспортной компании, направленную на завоевание и удержание конкурентных преимуществ на международном рынке. Ресурсная теория (Resource-Based View) позволит оценить человеческий капитал как ключевой стратегический актив и источник устойчивого конкурентного преимущества, а также проанализировать ограничения (финансовые, экспертные, времен-

ные), характерные для отрасли международных перевозок. Кросс-культурный менеджмент (Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс) будет использован для исследования организационных механизмов, направленных на эффективное управление мультинациональными и рассредоточенными командами, преодоление культурных барьеров и формирование инклюзивной корпоративной культуры.

Для решения поставленных задач в качестве прикладного методологического аппарата планируется последовательное применение следующих теоретических методов. Метод анализа научной литературы и вторичных данных – систематический обзор современных российских и зарубежных исследований (2018-2025 гг.) по темам управления персоналом в логистике, международного трудового права и HR-трансформации для формирования теоретической базы. Сравнительно-правовой анализ – изучение и сопоставление норм национального трудового законодательства, международных конвенций, а также региональных регуляторных требований (ЕС, ЕАЭС), влияющих на работу транспорта.

Таким образом, предложенная методология обеспечивает переход от теоретического осмысления проблемы к разработке конкретных, научно обоснованных рекомендаций по развитию системы управления персоналом в заданной отрасли.

Результаты исследования и их обсуждение. Современная парадигма стратегического управления человеческими ресурсами (СУЧР) эволюционировала от административной и обслуживающей функции к роли стратегического партнера, интегрированного в достижение долгосрочных бизнес-целей [5]. Ключевым отличием является фокус на формировании человеческого капитала как источника устойчивого конкурентного преимущества, что достигается за счет вертикального согласования HR-стратегии с общей бизнес-стратегией и горизонтальной интеграции различных HR-практик между собой [6]. В основе наиболее влиятельных современных концепций лежат теория ресурсной базы, стейкхолдерский подход и модели, ориентированные на повышение организационной устойчивости (resilience) и гибкости (agility) [6]. Тем не менее, их прямое применение в высокоспецифичном контексте международных транспортно-логистических компаний (ТЛК) сталкивается с рядом системных ограничений и требует критического переосмысления.

Транспортно-логистический сектор характеризуется уникальным набором вызовов, формирующих особые требования к системе СУЧР. К ним относятся: выраженная цикличность и сезонность спроса, веду-

щая к преобладанию нестандартных форм занятости; глобальный дефицит квалифицированных кадров для ключевых операционных позиций (водители, логисты, диспетчеры); работа в условиях жёсткого и разнородного международного нормативного регулирования; а также критическая зависимость от надёжности и слаженности действий распределённых, часто мультинациональных команд [7]. В этих условиях классические модели СУЧР, разработанные для стабильной среды крупных промышленных или IT-корпораций, демонстрируют недостаточную адаптивность. Например, стандартные системы долгосрочного планирования карьеры и последовательного развития компетенций плохо применимы к значительной доле персонала на проектных или сезонных контрактах. Более релевантными для сектора оказываются концепции, акцентирующие организационную устойчивость и гибкость цепочки поставок, где человеческий фактор рассматривается как ключевой элемент адаптации к сбоям [6].

Современные тренды в СУЧР, такие как цифровизация, автоматизация процессов и рост значимости благополучия сотрудников, приобретают в логистике специфическое звучание [5]. Внедрение искусственного интеллекта и аналитики данных направлено не только на оптимизацию подбора персонала, но, в первую очередь, на повышение операционной гибкости (supply chain agility) – способности быстро перераспределять ресурсы, прогнозировать сбои и перенастраивать маршруты. Однако технологизация сталкивается с поляризацией навыков: потребность в высококвалифицированных специалистах по работе с комплексны-

ми логистическими платформами и системами растёт одновременно с упрощением ряда операторских функций, что усугубляет проблему кадрового разрыва [7]. Усиление внимания к благополучию, ментальному здоровью и вовлечённости в этом секторе продиктовано не только гуманитарными соображениями, но и прямой связью этих факторов с безопасностью перевозок, уровнем операционных ошибок и, как следствие, с финансовыми и репутационными рисками компании.

Важнейшим аспектом для международных ТЛК является трансграничное измерение СУЧР. Здесь возникает фундаментальное противоречие между необходимостью глобальной стандартизации ключевых политик (корпоративная культура, этика, KPI) и императивом локальной адаптации практик найма, мотивации, трудовых отношений и соблюдения законодательства [8]. Создание эффективной глобальной стратегии управления талантами требует раннего планирования, инвестиций в межкультурную подготовку менеджеров и сотрудников, а также использования технологических платформ, способных работать в мультиюрисдикционном формате [8]. Особую сложность представляет управление персоналом в цепочке создания стоимости, где практики СУЧР должны выходить за границы одной компании и способствовать построению доверительных и эффективных отношений с ключевыми партнерами (перевозчиками, агентами, складами), что является слабо изученной областью [9].

Следующая таблица (см. табл. 2) обобщает ключевые дилеммы применения базовых теорий СУЧР в контексте международной ТЛК.

Таблица 2. Базовые теории СУЧР в контексте международной ТЛК [составлено на основе [6, 8, 10, 11, 12]]

Table 2. Basic theories of strategic human resource management in the context of an international transport and logistics company [compiled based on [6, 8, 10, 11, 12]]

Теоретическая основа СУЧР	Ключевой постулат	Проблема адаптации в международной ТЛК	Возможное направление адаптации
1	2	3	4
Ресурсная теория [10, 11]	Человеческий капитал – ключевой стратегический, уникальный и трудно имитируемый ресурс для долгосрочного конкурентного преимущества	Высокая текучесть кадров на многих позициях, миграция специалистов между компаниями сектора, что снижает «уникальность» и «неимитируемость» ресурса	Смещение фокуса с удержания каждого сотрудника на создание привлекательной экосистемы для ключевых специалистов и стандартизированных, но эффективных практик для массовых позиций

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Теоретическая основа СУЧР	Ключевой постулат	Проблема адаптации в международной ТЛК	Возможное направление адаптации
1	2	3	4
Модели организационной устойчивости (Resilience) [6]	Способность организации предвидеть, подготовиться, ответить и адаптироваться к кризисам за счет развития человеческого капитала	Кризисы в логистике (сбои в цепях поставок, политические кризисы) носят частый и комплексный характер, требуя от персонала постоянной «мобилизации»	Интеграция принципов устойчивости в ежедневные операционные процедуры и KPI, а не только в антикризисные планы. Акцент на развитии когнитивной гибкости и навыков решения нестандартных задач
Концепция гибкости цепочки поставок (Agility) [12]	Гибкость как способность быстро реагировать на изменения рынка, что обеспечивается лидерством, культурой, навыками и технологиями	Жесткие временные и нормативные ограничения в логистике (сроки доставки, таможенные процедуры) объективно ограничивают пространство для маневра.	Развитие гибкости не в операционных процессах, а в управленческих и коммуникативных практиках внутри распределенных команд для ускорения принятия решений
Глобальный СУЧР [8]	Баланс между глобальной интеграцией (стандартизацией) и локальной ответственностью (адаптацией)	Глубокая укорененность логистических услуг в локальной правовой и инфраструктурной среде делает чрезмерную стандартизацию кадровых практик невозможной и рискованной	Стандартизация принципов и ценностей при полном делегировании реализации тактических HR-практик локальным менеджерам, обладающим экспертным знанием контекст

Проведенный анализ позволяет выявить ключевые лакуны в современных исследованиях. Во-первых, наблюдается теоретический разрыв между общими макро-теориями СУЧР и микро-контекстом логистических операций. Большинство исследований носят либо слишком абстрактный характер, либо ограничиваются констатацией отраслевых проблем (дефицит кадров, текучесть) [7], не предлагая интегрированных моделей, которые бы системно связывали специфику бизнес-процессов ТЛК с конкретным дизайном HR-систем. Во-вторых, недостаточно изучена интерорганизационная роль СУЧР. Эффективность ТЛК критически зависит от слаженности работы сети подрядчиков и партнеров, однако вопросы согласования мотивационных, обучающих и коммуникационных практик между независимыми юридическими лицами в цепочке поставок остаются на периферии научного интереса [9]. В-третьих, существует методологический дефицит в оценке эффективности HR-практик в секторе. Успех часто измеряется общими показателями (производительность труда, текучесть),

игнорируя специфические метрики, такие как надежность выполнения этапов цепочки поставок, скорость устранения инцидентов или уровень соблюдения сложных международных нормативных требований, которые напрямую зависят от качества человеческого капитала.

Специфика транснациональной деятельности транспортно-логистических компаний выступает не просто контекстом для применения стандартных моделей СУЧР, а вызовом, требующим их существенной трансформации. Наиболее перспективным направлением является разработка гибридных моделей, которые синтезируют принципы организационной устойчивости и гибкости цепочки поставок с практическими инструментами глобального управления персоналом, учитывая при этом крайнюю гетерогенность состава и условий труда персонала ТЛК. Это требует переноса исследовательского фокуса с внутрифирменных HR-процедур на управление человеческим капиталом в экосистеме логистического партнерства и разработки отраслевых систем показате-

лей, валидно отражающих вклад кадрового менеджмента в операционную и стратегическую результативность бизнеса.

Правовое поле, в котором функционируют международные транспортно-логистические компании, представляет собой сложную, многоуровневую систему, испытывающую постоянное напряжение между глобализацией экономических процессов и локализацией социально-трудовых норм. Комплексный анализ этого поля выявляет наличие трех ключевых регуляторных слоев: наднациональное законодательство (в первую очередь, европейское), национальные правовые режимы отдельных государств и отраслевые коллективные договоры. Их взаимодействие нередко носит конфликтный характер, порождая системные вызовы для управления человеческими ресурсами. Европейский союз, являясь пионером в регулировании трансграничных перевозок, сформировал детальную, но внутренне противоречивую модель. Mobility Package I, представляющий собой пакет реформ для дорожного сектора, формально нацелен на обеспечение баланса между социальной защитой водителей и свободой предоставления транспортных услуг [13]. Однако его имплементация обнажила фундаментальный конфликт между принципом страны учреждения перевозчика и принципом страны выполнения работы, создавая предпосылки для социального демпинга. Это противоречие является системообразующим для отрасли: компании, зарегистрированные в государствах с более низкой стоимостью рабочей силы, получают конкурентное преимущество, выполняя перевозки на территории стран с более высокими социальными стандартами, что приводит к длительной оторванности водителей от дома, работе в условиях, не соответствующих местным нормам по оплате и бытовому обустройству [14].

Национальное законодательство в сфере миграции и труда выполняет двоякую функцию: с одной стороны, оно призвано защищать внутренний рынок труда, а с другой – обеспечивать отрасли необходимой иностранной рабочей силой. Канадский опыт, регламентированный Законом об иммиграции и защите беженцев (IRPA) и соответствующими правилами (IRPR), демонстрирует жесткую регламентацию обязанностей перевозчиков [15]. Компании несут прямую финансовую и административную ответственность за проверку документов пассажиров и экипажа, их представление для пограничного контроля, а также за депортацию лиц, не полу-

чивших разрешения на въезд [15]. Аналогично, условия найма иностранных работников в Канаде строго формализованы: работодатель обязан соблюдать все федеральные и провинциальные законы, предоставлять рабочие места, заработную плату и условия, идентичные указанным в предложении о работе, обеспечивать рабочее место, свободное от злоупотреблений, и покрывать расходы на медицинскую страховку [16]. Однако подобная детализация на национальном уровне вступает в противоречие с реалиями трансграничного трафика, где краткосрочные иностранные работники (водители) часто оказываются в «правовых вакуумах» между юрисдикциями, что чревато нарушениями их прав [17].

Практическая реализация существующих правовых норм обнажает глубокий разрыв между законодательными предписаниями и реальными условиями труда, что ставит под сомнение эффективность текущей регуляторной модели. Кризисные явления в отрасли носят хронический и структурный характер (см. табл. 3).

Эти системные противоречия имеют прямые последствия для системы управления персоналом международной транспортной компании. HR-менеджмент оказывается зажатым между необходимостью неукоснительного соблюдения разнородного и часто конфликтующего законодательства и требованием бизнеса к операционной гибкости и кросс-оптимизации. Правовая неопределенность, связанная с применимым трудовым правом, социальными отчислениями и налогообложением заработной платы экипажа, работающего в транзите через несколько стран, затрудняет долгосрочное кадровое планирование и построение стандартизированных HR-процедур. Более того, риски репутационного и финансового характера, связанные с возможными обвинениями в социальном демпинге или нарушении прав мигрантов, как это активно обсуждается в рамках инициатив по устойчивому развитию (например, платформа Responsible Trucking) [18], переводят вопросы организации труда из операционной плоскости в стратегическую. Таким образом, нормативно-правовая среда выступает не просто внешним ограничителем, а ключевым фактором, формирующим саму архитектуру системы управления персоналом в международных перевозках, требуя от нее беспрецедентной адаптивности, экспертизы в международном праве и способности управлять рисками в условиях институциональных пробелов.

Таблица 3. Системные противоречия между нормативной базой и практикой в международных автоперевозках [составлено на основе [13-18]]

Table 3. Systemic contradictions between the regulatory framework and practice in international road transport [compiled based on [13-18]]

Нормативный принцип / Цель	Реализация на практике	Возникающий системный конфликт
1	2	3
Социальная защита мобильных работников (напр., правила Mobility Package I) [13]	Широкое использование схем субподряда, эксплуатация различий в национальных зарплатах и социальных отчислениях [14, 18]. Водители из Восточной Европы работают месяцами по правилам страны регистрации, неся расходы в странах с высокой стоимостью жизни [14]	Конфликт между свободой оказания услуг и справедливыми условиями труда. Принцип «равная оплата за равный труд на одном месте» в секторе грузоперевозок применяется ограниченно [14]
Контроль и безопасность (напр., обязанности перевозчиков в Канаде) [15]	Давление со стороны клиентов на снижение стоимости и сокращение сроков доставки приводит к экономии на условиях для водителей [18]. Острая нехватка кадров (до 400 000 водителей по ЕС) ослабляет позиции работников [14]	Конфликт между экономической эффективностью и соблюдением прав. Компании вынуждены балансировать между строгими юридическими обязательствами и необходимостью сохранять рентабельность в высококонкурентной среде
Соблюдение национального трудового права (напр., условия для работодателей в Канаде) [16]	Временные и сезонные работники, включая водителей-мигрантов, уязвимы для эксплуатации, нарушения их прав часто остаются без внимания из-за страха потерять работу и статус [17]	Конфликт между формальным правом и фактической уязвимостью. Детальные правила не преодолевают дисбаланс власти между работодателем и иностранным работником, зависящим от разрешения на работу

Эффективное функционирование системы управления персоналом в международных логистических компаниях в современных условиях требует выхода за рамки классических административных функций. Отраслевая специфика, характеризующаяся глобальным масштабом операций, мультинациональным составом команд, высокой мобильностью работников и интенсивной технологической трансформацией, диктует необходимость формирования комплексных организационных механизмов. Эти механизмы, воплощенные в конкретных процедурах, регламентах и корпоративных политиках,

призваны нивелировать ключевые вызовы: кросс-культурные барьеры, сложности международной мобильности и риски, связанные с цифровой трансформацией. Их системная интеграция в стратегию управления человеческими ресурсами является критическим фактором обеспечения операционной устойчивости, соблюдения нормативных требований и формирования долгосрочного кадрового преимущества.

Ключевые организационные механизмы могут быть структурированы в соответствии с тремя выделенными проблемными областями, как это представлено в таблице 4.

Таблица 4. Организационные механизмы управления персоналом в транспортно-логистических компаниях [составлено на основе [19-23]]

Table 4. Organizational mechanisms of personnel management in transport and logistics companies [compiled based on [19-23]]

Проблемная область	Ключевые организационные механизмы (процедуры, регламенты, политики)	Цель внедрения
1	2	3
Кросс-культурное взаимодействие	Политика разнообразия и инклюзивности (D&I); Регламенты проведения кросс-культурных тренингов для логистических команд; Процедуры использования профессиональных переводчиков и стандартизированной документации; Регламент адаптации стилей коммуникации и ведения переговоров под локальные нормы [19, 20]	Минимизация коммуникационных ошибок, построение доверительных отношений с международными партнерами, создание гармоничной внутренней среды в разнородных коллективах

Продолжение табл. 4
Continuation of table 4

Проблемная область	Ключевые организационные механизмы (процедуры, регламенты, политики)	Цель внедрения
1	2	3
Международная мобильность	Четкая политика международных назначений (кратко-, долгосрочные, ротационные); Стандартные операционные процедуры (SOP) по релокации (визовая поддержка, налоговое и правовое сопровождение, помощь в поиске жилья); Регламенты культурной адаптации и языковой подготовки для сотрудников и их семей; Программа репатриации и карьерного планирования по завершении командировки [21]	Формализация и снижение рисков трансграничных перемещений персонала, обеспечение правовой и налоговой комплаенс, поддержка вовлеченности и удержания мобильных сотрудников
Адаптация к цифровой трансформации	Дорожная карта поэтапной цифровизации HR-процессов; Регламенты внедрения и использования цифровых платформ (WMS, TMS, BI-системы) [22]; Политика переподготовки и повышения квалификации кадров в связи с автоматизацией; Процедуры управления изменениями для преодоления сопротивления новым технологиям; Программы развития цифровых компетенций (data literacy, работа с предиктивной аналитикой) [23].	Синхронизация человеческого капитала с технологическим развитием компании, смягчение последствий автоматизации для занятости, формирование кадрового резерва для работы с системами нового поколения

Механизмы управления кросс-культурным взаимодействием формируют основу для эффективной работы в глобальной среде. Ключевым документом выступает Политика разнообразия и инклюзивности (D&I), которая закрепляет ценности компании и устанавливает стандарты поведения, направленные на предотвращение дискриминации и создание среды взаимного уважения. Данная политика операционализируется через регламенты обязательных кросс-культурных тренингов, которые знакомят сотрудников, особенно менеджеров и членов международных проектных групп, с особенностями коммуникации, делового этикета и управления временем в различных регионах (например, различия между монохронными и полихронными культурами). Для минимизации операционных рисков внедряются конкретные процедуры: обязательное привлечение профессиональных переводчиков для контрактов и ключевых переговоров, использование стандартизированных форм цифровых документов и накладных для снижения языковых ошибок, а также инструкции по адаптации стиля переговоров — от прямого к косвенному в культурах, где первостепенное значение имеют личные отношения.

Механизмы обеспечения международной мобильности требуют высокой степени формализации ввиду комплексности юридических, фискальных и социальных аспектов. Ядром является Политика международных назначений, которая четко определяет типы мобильности (краткосрочные командировки, долгосрочные экспатриации, ротационные

программы), критерии отбора сотрудников и пакет компенсаций. На ее основе разрабатываются детальные стандартные операционные процедуры (SOP), охватывающие весь цикл перемещения: от иммиграционного и визового сопровождения силами профильных консультантов или внутреннего мобильного офиса до организации переезда, временного жилья и подключения к системам социального обеспечения в стране пребывания. Особое внимание уделяется регламентам поддержки культурной и семейной адаптации, включающим предвыездные культурные брифинги, языковые курсы, а также помощь в трудоустройстве супругов и устройстве детей в школы. Завершающим элементом является программа репатриации, призванная системно управлять возвращением сотрудника, его интеграцией в новую роль с учетом приобретенного опыта и долгосрочным карьерным планированием, что критически важно для удержания талантов.

Механизмы адаптации системы управления персоналом к цифровой трансформации носят опережающий и интегративный характер. Они начинаются с стратегической дорожной карты, синхронизирующей этапы технологического внедрения (например, внедрение WMS, TMS, платформ на основе IoT и AI) с планами развития компетенций персонала. В ответ на автоматизацию физического труда (роботы на складах, системы автономного вождения) и аналитических функций (предиктивная аналитика) разрабатывается Политика переподготовки и внутреннего перераспределения кадров, направленная на смяг-

чение социальных последствий и трансформацию потенциального выживания персонала в его эволюцию. Параллельно внедряются регламенты развития новых цифровых компетенций через корпоративные академии и партнерства с образовательными учреждениями, фокусирующиеся на навыках работы с данными, управления роботизированными системами и кибербезопасности. Важнейшим поддерживающим механизмом является формализованная процедура управления организационными изменениями, включающая коммуникационные кампании, пилотные проекты и вовлечение лидеров мнений для преодоления естественного сопротивления инновациям и формирования цифровой культуры.

Систематизация организационных механизмов управления персоналом в международных логистических компаниях демонстрирует их прямую нацеленность на решение специфических отраслевых проблем. Эти механизмы не существуют изолированно, а образуют взаимосвязанный комплекс, где политика кросс-культурного взаимодействия поддерживает успех программ мобильности, а механизмы цифровой адаптации обеспечивают эффективность труда как локальных, так и мобильных сотрудников. Успешная имплементация данной системы требует от HR-функции трансформации из административного сервиса в стратегического архитектора кадрового потенциала, способного проектировать гибкие, правомерные и технологически ориентированные HR-процессы, что в конечном итоге формирует устойчивое конкурентное преимущество компании на глобальном логистическом рынке.

Выводы. Проведенное исследование подтвердило исходный тезис о существовании фундаментального противоречия между универсальными теоретическими моделями стратегического управления персоналом и уникальными операционными, правовыми и культурными условиями международной транспортно-логистической деятельности. Классические концепции, основанные на принципах стабильности и долгосрочного удержания человеческого капитала как уникального ресурса, демонстрируют ограниченную применимость в отрасли, для которой характерны высокая текучесть кадров, преобладание нестандартных форм занятости и постоянная необходимость адаптации к внешним шокам. Научная новизна работы заключается в обосновании необходимости перехода от абстрактных моделей к разработке гибридных организационно-правовых механизмов, синтезирующих элементы стратегического управления, кросс-культурного менеджмента и практики глобальной мобильности.

Критический анализ современных концепций выявил, что наиболее релевантными для сектора являются теории, акцентирующие организационную устойчивость (*resilience*) и гибкость цепочки поставок (*agility*), где человеческий фактор рассматривается как ключевой элемент адаптации. При этом эффективность системы управления персоналом в транснациональной логистике определяется не столько выбором конкретной теоретической парадигмы, сколько ее способностью адаптироваться к мультиюрисдикционному правовому полю. Комплексный нормативно-правовой анализ продемонстрировал, что регуляторная среда, характеризующаяся конфликтом между наднациональными директивами (например, *Mobility Package I* в ЕС), национальным трудовым законодательством и отраслевыми соглашениями, формирует системные «правовые вакуумы». Эти пробелы, особенно в отношении временных и сезонных работников-мигрантов, не только создают риски нарушений их прав, но и напрямую детерминируют архитектуру HR-процессов, требуя от них беспрецедентной адаптивности и комплаенс-экспертизы.

На основе синтеза теоретических и правовых выводов была осуществлена систематизация ключевых организационных механизмов, структурированных вокруг трех вызовов: кросс-культурного взаимодействия, международной мобильности и цифровой трансформации. Доказано, что ответом на эти вызовы должны стать не разрозненные мероприятия, а взаимосвязанный комплекс формализованных политик, регламентов и процедур. К ним относятся политика разнообразия и инклюзивности с сопутствующими тренингами, стандартные операционные процедуры для управления глобальной мобильностью, а также дорожные карты переподготовки кадров и развития цифровых компетенций, синхронизированные с технологической трансформацией бизнеса. Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная система механизмов предоставляет международным транспортно-логистическим компаниям конкретный инструментальный для перевода концепции стратегического управления человеческими ресурсами в плоскость управленческой повседневности. Внедрение таких интегрированных механизмов позволит компаниям не только реагировать на текущие вызовы (кадровый дефицит, геополитическую турбулентность, регуляторное давление), но и проактивно формировать человеческий капитал как устойчивое конкурентное преимущество, обеспечивая долгосрочную эффективность и стратегическую гибкость в нестабильной глобальной среде.

Список источников

1. Материалы и тезисы докладов научных конференций, проведённых на кафедре «Экономика и логистика» за 2018-2025 годы. – URL: <https://bntu.by/faculties/atf/atf-el/konferencii>.
2. Никулина О.В., Панченко Д.В. Анализ тенденций развития международной логистики // Russian Journal of Management. 2024. № 1. С. 302-323. DOI: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-1-302-323>.
3. Why UITP Is Gathering Global Data from Across the Public Transport Employment Landscape / UITP Official. – URL: <https://www.uitp.org/news/why-uitp-is-gathering-global-data-from-across-the-public-transport-employment-landscape/>.
4. Global mobility trends 2025: Why international assignments drive business growth / ECA International. 17 July 2025. – URL: <https://www.eca-international.com/insights/articles/july-2025/global-mobility-trends-2025>.
5. Azeez Jason Kess-Momoh, Sunday Tubokirifuruar Tula, Binaebi Gloria Bello, Ganiyu Bolawale Omotoye, Andrew Ifesinachi Daraajimba. Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations // World Journal of Advanced Research and Reviews, 2024, 21(01), 746–757.
6. Yu J., Yuan L., Han G., Li H., Li P. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. Behav Sci (Basel). 2022 Dec 13;12(12):508. doi: 10.3390/bs12120508.
7. Damilola Emmanuel Ogedengbe, James Olakunle Oladapo, Oluwafunmi Adijat Elufioye, Emuesiri Ejairu, Catherine Ezeafulukwe. Strategic HRM in the logistics and shipping sector: Challenges and opportunities // Magna Scientia Advanced Research and Reviews, 2024, 10(01), 294–305.
8. 9 Proven Strategies for Successful Global HR Management / EDITORIAL TEAM. Talent Management Institute. November 19, 2025. – URL: <https://www.tmi.org/blogs/9-proven-strategies-for-successful-global-hr-management>.
9. Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall, Carolee M. Rigsbee. Strategic human resource management and supply chain orientation // Human Resource Management Review, Volume 23, Issue 4, 2013, 366–377.
10. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
11. Barney, J.B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management, 37(1), 31–46.
12. Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2021). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. MIS Quarterly, 45(1), 463–490.
13. Mobility package I. Directorate-General for Mobility and Transport. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/road/mobility-package-i_en.
14. Stuber M., Wixforth S. Fair pay for truck drivers // Social Europe. 2022. 16 March. – URL: <https://www.socialeurope.eu/fair-pay-for-truck-drivers>.
15. Canada Border Services Agency. Transportation Company Obligations: Guide for Transporters (2016, November 9). – URL: <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trans/guide-eng.html>.
16. Immigration and Refugee Protection Regulations (SOR/2002-227) [Electronic resource]: consolidated version. (2025, November 25). Canada Department of Justice. – URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/SOR-2002-227/section-209.3.html?txthl=x>.
17. Группа Хегельманна – новые доказательства эксплуатации водителей грузовиков из третьих стран / European Transport Workers' Federation (ETF). (2025, 20 февраля). – URL: <https://www.etf-europe.org/hegelmann-group-new-evidence-of-exploitation-of-third-country-truck-drivers/>.
18. Voicing the Social Conditions of Truck Drivers [Electronic resource] // CSR Europe. 2020. 27 Jan. – URL: <https://www.csreurope.org/newsbundle-articles/voicing-the-social-conditions-of-truck-drivers>.
19. Кросс-культурные аспекты в международных грузоперевозках — Исследование влияния культурных различий на логистические процессы // ООО «Стандарт-Экспресс». (2024, 13 ноября). – URL: <https://moskva.standart-express.ru/blog/kross-kulturnye-aspekty-v-mezhdunarodnyh-gruzoperevozkah-issledovanie-vliyaniya-kulturnyh-razlichij-na-logisticheskie-processy/>.
20. Navigating the Top U.S. Logistics Trends Set to Transform Freight and Delivery by 2025 // Blog GetTransport. 2025. – URL: <https://blog.gettransport.com/news/logistics-trends-2025-us-freight-transport/>.
21. What is International Mobility? // A. Taylor Moving & Storage Inc. (2024, 22 ноября). – URL: <https://ataylormoving.com/blog/what-is-international-mobility>.
22. Кириллов А., Смирнов Е. 9 шагов к цифровой логистике / Блог KT-Team. – 2024. – 25 окт. – URL: <https://www.kt-team.ru/blog/9-steps-to-digital-logistics>.
23. Цифровая трансформация в логистике: ключевые шаги для успеха // Блог компании Scand. – 2024. – URL: <https://scand.com/ru/company/blog/digital-transformation-in-logistics/>.

Сведения об авторах:

Марфола Евгений Александрович, студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: emarfo-la-23@edu.ranepa.ru;

Лисов Илья Александрович, студент 1 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: ililov-25@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Науменко Светлана Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

References

1. Materials and abstracts of reports from scientific conferences held at the Department of «Economics and Logistics» for 2018-2025. URL: <https://bntu.by/faculties/atf/atf-el/konferencii>. (In Russ.)
2. Nikulina, O.V., Panchenko, D.V. (2024). Analysis of international logistics development trends. Russian Journal of Management, (1), 302-323. DOI: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-1-302-323>. (In Russ.)

3. Why UITP Is Gathering Global Data from Across the Public Transport Employment Landscape. UITP Official. URL: <https://www.uitp.org/news/why-uitp-is-gathering-global-data-from-across-the-public-transport-employment-landscape/>.
4. Global mobility trends 2025: Why international assignments drive business growth. (2025). ECA International. 17 July. URL: <https://www.eca-international.com/insights/articles/july-2025/global-mobility-trends-2025>.
5. Kess-Momoh, A.J., Tula, S.T., Bello, B.G., Omotoye, G.B., & Daraojimba, A.I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(01), 746–757.
6. Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behav Sci (Basel)*, 12(12), 508. doi: 10.3390/bs12120508.
7. Ogedengbe, D.E., Oladapo, J.O., Elufioye, O.A., Ejairu, E., & Ezeafulukwe, C. (2024). Strategic HRM in the logistics and shipping sector: Challenges and opportunities. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(01), 294–305.
8. 9 Proven Strategies for Successful Global HR Management. (2025). EDITORIAL TEAM. Talent Management Institute. November 19. URL: <https://www.tmi.org/blogs/9-proven-strategies-for-successful-global-hr-management>.
9. Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., & Rigsbee, C.M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23(4), 366–377.
10. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
11. Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
12. Tallon, P.P., & Pinsonneault, A. (2021). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 45(1), 463–490.
13. Mobility package I. Directorate-General for Mobility and Transport. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/road/mobility-package-i_en.
14. Stuber, M., & Wixforth, S. (2022). Fair pay for truck drivers. *Social Europe*. 16 March. URL: <https://www.socialeurope.eu/fair-pay-for-truck-drivers>.
15. Canada Border Services Agency. (2016). Transportation Company Obligations: Guide for Transporters. November 9. URL: <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trans/guide-eng.html>.
16. Immigration and Refugee Protection Regulations (SOR/2002-227) [Electronic resource]: consolidated version. (2025). Canada Department of Justice. November 25. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/SOR-2002-227/section-209.3.html?txthl=x>.
17. The Hegelmann Group – new evidence of exploitation of third-country truck drivers. (2025). European Transport Workers' Federation (ETF). February 20. URL: <https://www.etf-europe.org/hegelmann-group-new-evidence-of-exploitation-of-third-country-truck-drivers/>. (In Russ.)
18. Voicing the Social Conditions of Truck Drivers [Electronic resource]. (2020). CSR Europe. January 27. URL: <https://www.csreurope.org/newsbundle-articles/voicing-the-social-conditions-of-truck-drivers>.
19. Cross-cultural aspects in international cargo transportation — A study of the influence of cultural differences on logistics processes. (2024). LLC «Standard-Express». November 13. URL: <https://moskva.standart-express.ru/blog/kross-kulturnye-aspekty-v-mezhdunarodnyh-gruzoperevozkah-issledovanie-vliyanija-kulturnyh-razlichij-na-logisticheskie-processy/>. (In Russ.)
20. Navigating the Top U.S. Logistics Trends Set to Transform Freight and Delivery by 2025. (2025). Blog GetTransport. URL: <https://blog.gettransport.com/news/logistics-trends-2025-us-freight-transport/>.
21. What is International Mobility? (2024). A. Taylor Moving & Storage Inc. November 22. URL: <https://ataylormoving.com/blog/what-is-international-mobility>.
22. Kirillov, A., Smirnov, E. (2024). 9 steps to digital logistics. KT-Team Blog. October 25. URL: <https://www.kt-team.ru/blog/9-steps-to-digital-logistics>. (In Russ.)
23. Digital transformation in logistics: key steps to success. (2024). Scand Company Blog. URL: <https://scand.com/ru/company/blog/digital-transformation-in-logistics/>. (In Russ.)

About the authors:

Eugeny A. Marfola, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: emarfola-23@edu.ranepa.ru;

Ilya A. Lisov, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: ilisov-25@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Svetlana N. Naumenko, Doctor of Economic Sciences, Associated Professor, Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 08.12.2025
Поступила после рецензирования 11.02.2026
Принята к публикации (Accepted) 20.04.2026

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АДАПТАЦИИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Александрова Дина Николаевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Аннотация. В условиях глобализации и усиления международной конкуренции предприятия, выходящие на зарубежные рынки, сталкиваются с фундаментальной дилеммой: использовать унифицированный комплекс маркетинга (стандартизация) или адаптировать его под особенности каждого целевого рынка. Отсутствие системного методического подхода к решению этой дилеммы приводит к снижению эффективности международной деятельности и репутационным рискам.

Исследование базируется на систематизации классических и расширенных моделей маркетингового комплекса (4P, 7P, 12P), сравнительном анализе стратегий стандартизации и адаптации, а также на обобщении эмпирических данных, полученных в ходе опроса потребителей ($n=100$) и финансово-экономического анализа деятельности кондитерского предприятия. Теоретическую основу составили труды Ф. Котлера, Р. Беста, мета-анализ Schmid & Kotulla (2011), а также современные работы, посвященные кросс-культурной адаптации и процессному подходу к стандартизации (Emelianchikova, 2025; Poulis, 2024; Milka & Garncarz, 2025).

Установлено, что адаптация ценового элемента комплекса маркетинга оказывает наиболее сильное положительное влияние на результативность международной деятельности, за ней следуют продвижение, продукт и распределение. Предложен авторский пяти-этапный методический подход: диагностика внешней среды → сегментирование международного рынка → принятие решений по элементам 4P → разработка адаптированного плана → внедрение и мониторинг. На примере кондитерского предприятия ООО ПКФ «Оникс» показано, что комбинированная стратегия (стандартизация базового рецепта и бренда + адаптация упаковки, цены и каналов сбыта под сегменты «дарители» и «сладкоежки») позволяет освоить 0,5% нового рынка и увеличить реализационную прибыль на 1 818,2 тыс. руб.

Разработанный методический подход универсален для предприятий различных отраслей и масштабов. Его применение позволяет снизить транзакционные издержки, связанные с кросс-культурными барьерами. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются цифровая адаптация маркетинговых коммуникаций, а также разработка количественных моделей оптимальной степени адаптации.

Ключевые слова: международный маркетинг, комплекс маркетинга, маркетинг-микс, адаптация, стандартизация, 4P, стратегия выхода на внешний рынок, глобализация, кросс-культурные различия.

Для цитирования: Александрова Д.Н. Методический подход к адаптации комплекса маркетинга предприятия при выходе на международные рынки // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 110-119. EDN: ICRQWE

METHODOLOGICAL APPROACH TO ADAPTING A COMPANY'S MARKETING MIX WHEN ENTERING INTERNATIONAL MARKETS

Dina N. Aleksandrova, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Abstract. Under globalization and increasing international competition, companies entering foreign markets face a fundamental dilemma: to use a unified marketing mix (standardization) or adapt it to the specifics of each target market. The lack of a systematic methodological approach to solving this dilemma reduces the effectiveness of international activities and creates reputational risks.

The research is based on systematization of classical and extended models of the marketing



© Александрова Д.Н., 2026

mix (4P, 7P, 12P), a comparative analysis of standardization and adaptation strategies, and a synthesis of empirical data obtained from a consumer survey (n=100) and financial analysis of a confectionery enterprise. The theoretical foundation includes works by F. Kotler, R. Best, and a meta-analysis of 23 empirical studies (Schmid & Kotulla, 2011).

It has been established that adaptation of the price element has the strongest positive impact on international performance (correlation coefficient 0.72), followed by promotion (0.65), product (0.58), and place (0.49). An original five-stage methodological approach is proposed: environmental diagnostics → segmentation of the international market → decision-making on 4P elements → development of an adapted plan → implementation and monitoring. Using the confectionery enterprise "Oniks" as an example, it is shown that a combined strategy (standardization of the basic recipe and brand + adaptation of packaging, price, and distribution channels for the "gift-givers" and "sweet-lovers" segments) allows capturing 0.5% of a new market worth RUB 2,020,200 and increasing sales profit by RUB 1,818.2 thousand.

The developed methodological approach is universal for enterprises of various industries and sizes. Its application reduces transaction costs associated with cross-cultural barriers and improves positioning accuracy. Promising directions for further research include digital adaptation of marketing communications using artificial intelligence technologies and the development of quantitative models for the optimal degree of adaptation depending on market type.

Keywords: international marketing, marketing mix, 4P, adaptation, standardization, strategy of entering foreign markets, globalization, cross-cultural differences.

For citation: Aleksandrova, D.N. (2026). Methodological approach to adapting a company's marketing mix when entering international markets. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 110-119. EDN: ICRQWE

Введение. Процессы экономической глобализации и интернационализации хозяйственной деятельности, активно развивающиеся на протяжении последних трёх десятилетий, привели к качественным изменениям в характере международной конкуренции. Выход предприятия на зарубежные рынки перестал быть прерогативой исключительно крупных транснациональных корпораций; в настоящее время даже средние и малые предприятия рассматривают международную экспансию как стратегический вектор роста. Однако именно с выходом на внешние рынки возникает комплекс проблем, связанных с необходимостью учёта гетерогенных факторов макро- и микросреды: культурных, правовых, экономических, политических и технологических.

Согласно классическим положениям маркетинга, эффективность деятельности компании на любом рынке определяется способностью формировать и управлять комплексом маркетинга (marketing mix) – набором контролируемых переменных, воздействующих на спрос. Как отмечает Ф. Котлер, «комплекс маркетинга — это совокупность поддающихся контролю переменных факторов, которые фирма использует для получения желаемой реакции со стороны целевого рынка» [4]. Однако при переносе этой концепции на международную арену возникает фундаментальная дилемма: следует ли применять унифицированный, стандартизиро-

ванный комплекс маркетинга на всех зарубежных рынках либо же адаптировать его к условиям каждого конкретного рынка?

Дискуссия о соотношении стандартизации и адаптации в международном маркетинге ведётся уже более полувека. Сторонники стандартизации (Т. Левитт и др.) аргументируют свою позицию возможностью получения экономии на масштабе, снижением издержек на разработку и продвижение продукции, а также формированием единого глобального бренда. Противники указывают на риски игнорирования локальных особенностей потребительского поведения, культурных норм, правовых требований и конкурентной среды [6]. Как показывают результаты эмпирических исследований, в чистом виде ни одна из стратегий не является оптимальной; наиболее эффективными оказываются гибридные, комбинированные подходы, сочетающие элементы стандартизации и адаптации.

Теоретические основы формирования комплекса маркетинга были заложены в работах Н. Бордена, Дж. Маккарти, Ф. Котлера. В российской и постсоветской науке значительный вклад внесли Г. Азоев, Е. Голубкова,

Я. Матковская и др. [1; 3; 5]. Вопросы адаптации маркетингового комплекса к международным рынкам рассматривались в работах таких авторов, как

С. Карпова, Л. Куярова, М. Руденко, а также



в диссертационных исследованиях последних лет [7; 8; 9; 10; 13]. Однако, несмотря на обилие публикаций, до настоящего времени не выработано единого методического подхода, который позволял бы системно принимать решения о степени адаптации каждого элемента комплекса маркетинга при выходе на конкретный международный рынок. Практико-ориентированные алгоритмы либо отсутствуют, либо слабо верифицированы эмпирически.

Теоретическая значимость заключается в систематизации подходов к адаптации комплекса маркетинга и выявлении приоритетности адаптации отдельных элементов. Практическая значимость состоит в создании работоспособного алгоритма, который может быть использован менеджерами по международному маркетингу при планировании выхода на зарубежные рынки.

Цель и методы исследования. Целью настоящего исследования является систематизация теоретических знаний и разработка практического методического подхода к адаптации комплекса маркетинга предприятия при выходе на международные рынки.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: провести анализ эволюции концепции комплекса маркетинга от модели 4Р до расширенных конфигураций (7Р, 12Р и др.); исследовать дилемму «стандартизация – адаптация» в международном маркетинге, выявив факторы, определяющие выбор стратегии по каждому элементу комплекса; разработать и эмпирически апробировать авторский методический подход к адаптации маркетингового комплекса; сформулировать практические рекомендации для предприятий, осуществляющих международную экспансию.

Исследование базируется на совокупности общенаучных и специальных методов. Теоретико-концептуальный фундамент составили системный и стратегический подходы к изучению маркетинговой деятельности. Системный подход позволил рассматривать комплекс маркетинга как целостную совокупность взаимосвязанных элементов, изменение одного из которых влечёт коррекцию остальных. Стратегический подход обеспечил учёт долгосрочных целей предприятия и факторов внешней среды.

Для решения поставленных задач применялись следующие методы:

- метод анализа научной литературы – системный обзор классических и современных источников (2011-2019 гг.) по тематике международного маркетинга, комплекса маркетинга и адаптации маркетинговых стратегий.

- сравнительный анализ – сопоставление различных моделей маркетингового ком-

плекса (4Р, 7Р, 12Р, 4С), а также стратегий стандартизации и адаптации. Критериями сравнения выступали: степень контролируемости элементов, учёт потребительского поведения, затратность реализации;

- метод опроса – проведён опрос 100 потребителей кондитерской продукции на территории Донецкой Народной Республики с целью выявления мотивов покупки и приоритетных характеристик товара (вкус, упаковка, цена, безопасность). Опрос проводился в форме анкетирования с закрытыми вопросами. Результаты обработаны методами описательной статистики;

- метод экспертных оценок – для определения приоритетности адаптации каждого элемента маркетингового комплекса привлечены три эксперта-маркетолога со стажем работы в международных проектах не менее 5 лет. Согласованность оценок проверена по коэффициенту конкордации Кендалла ($W=0,84$).

Эмпирическую базу исследования составили результаты анкетного опроса потребителей кондитерской продукции ($n=100$); материалы маркетинговых исследований кондитерского рынка Донецкой Народной Республики, опубликованные в отраслевых аналитических обзорах; вторичные данные о стратегиях адаптации международных компаний (McDonald's, Coca-Cola, Apple, Procter & Gamble), полученные из открытых корпоративных отчётов и кейсов.

Исследование имеет ряд ограничений: во-первых, эмпирическая апробация проведена на примере одного предприятия кондитерской отрасли, что может снижать генерализуемость выводов для других отраслей; во-вторых, опрос потребителей ограничен географически (ДНР) и не репрезентирует все типы международных рынков. Тем не менее, полученные результаты носят индикативный характер и могут служить основой для дальнейших исследований.

Результаты исследования и их обсуждение

Эволюция концепции комплекса маркетинга: от 4Р до расширенных моделей

Понятие «комплекс маркетинга» (marketing mix) было введено Нилом Борденом в 1953 году в обращении к Американской маркетинговой ассоциации. Борден предположил, что определённое сочетание нескольких элементов маркетинга может приводить к положительным результатам и усилению позиций компании на рынке. Однако строгой классификации этих элементов он не предложил.

В 1960 году Джерри Маккарти сформулировал удобную для запоминания и оперативной работы классификацию, объединившую четыре важнейших элемента, исполь-

зование которых оказывает непосредственное влияние на спрос: product (продукт), price (цена), place (место продаж, распределение) и promotion (продвижение). Эта модель получила название «4Р» и стала основой маркетингового планирования на десятилетия вперёд [4].

Разработка комплекса «4Р» стала революцией в маркетинге, однако она в большей степени отражает процесс мышления продавца, а не потребителя. В ответ на это была предложена альтернативная модель «4С» [2, 11], где:

product → customer value (ценность для потребителя);

price → customer costs (затраты потребителя);

place → convenience (удобство);

promotion → communication (информационный обмен) [2].

Модель «4С» ориентирована на потребителя, но, как отмечают исследователи, она не отменяет, а дополняет «4Р», предоставляя другой угол зрения.

Дальнейшее развитие маркетинговой

теории, особенно в сфере услуг, привело к осознанию ограниченности модели «4Р». Я. Эллвуд предложил модель «7Р», добавив три элемента: people (персонал – люди, участвующие в процессе предоставления услуги), process (процесс – процедуры, механизмы взаимодействия с клиентом) и physical evidence (физическое окружение – материальные доказательства качества услуги). Эта модель постепенно вытесняет «4Р», потому что лучше соответствует особенностям сервисной экономики [4; 12].

Ф. Котлер для анализа маркетинга в сфере высоких технологий и политического маркетинга предложил модель «6Р», добавив к базовым четырём элементам public relations (связи с общественностью) и politics (политика, лоббирование). В дальнейшем спектр расширился вплоть до моделей «9Р», «12Р» и даже «13Р» (см. табл. 1). Как показано в работе Я.С. Матковской, в модель включали упаковку (packaging), восприятие (perception), добровольность общения (permission), парадигму (paradigm) и даже энтузиазм (passion) [5].

Таблица 1. Эволюция моделей комплекса маркетинга [составлено на основе [4; 5]]

Table 1. Evolution of marketing mix models [based on [4; 5]]

Модель	Составляющие	Автор
1	2	3
4Р	Product, Price, Place, Promotion	Дж. Маккарти (1960)
4С	Customer value, Customer costs, Convenience, Communication	Р. Бест (2015)
5Р	4Р + Packaging (упаковка)	Дж.Т. Рассел, У.Л. Лейн
6Р	4Р + Public opinion + Politics	Ф. Котлер (1986)
7Р	4Р + People + Process + Physical evidence	Я. Эллвуд
12Р	8Р + Permission + Paradigm + Pass along + Practice	С. Годин
13Р	12Р + 4А (Addressability, Accountability, Affordability, Accessibility)	С. Рэпп, Ч. Мартин

Несмотря на многообразие расширенных моделей, для целей международного маркетинга большинство исследователей и практиков сходятся на том, что базовая модель «4Р» остаётся наиболее универсальной и практически применимой. Дополнительные элементы (упаковка, персонал, процесс) могут быть рассмотрены как углубление соответствующих базовых элементов: упаковка – как часть продукта, персонал и процесс – как часть продвижения и распределения.

Дилемма «стандартизация – адаптация» в международном маркетинге

При выходе предприятия на международные рынки ключевым стратегическим решением становится выбор между стандартизацией (применение единого, унифицированного комплекса маркетинга для всех зарубеж-

ных рынков без существенных изменений) и адаптацией (индивидуализация каждого элемента комплекса маркетинга под особенности каждого конкретного целевого рынка).

Стандартизация обеспечивает:

экономии на масштабе производства и маркетинговых затратах;

формирование единого, легко узнаваемого глобального бренда;

упрощение управления и контроля;

возможность быстрого масштабирования.

Однако стандартизация сопряжена с риском игнорирования локальных особенностей: культурных норм, потребительских привычек, уровня доходов, правовых требований, климатических условий. Как отмечают Г. Азоев и В. Старостин, «культурные различия могут привести к тому, что рекламное сооб-

щение, эффективное в одной стране, окажется не только бесполезным, но и оскорбительным в другой» [1].

Адаптация, напротив, предполагает:

более точное удовлетворение запросов локальных потребителей;

повышение релевантности бренда в национальном контексте;

снижение культурных барьеров;

возможность учитывать локальное конкурентное окружение.

Недостатки адаптации: увеличение издержек (разработка разных вариантов продукта, упаковки, рекламных материалов), усложнение управления, риск размывания глобальной идентичности бренда.

Ключевым фактором, детерминирующим необходимость адаптации, выступает культурная среда целевого рынка. Как показывают исследования в области кросс-культурного маркетинга, параметры культуры, выделенные

Г. Хофстеде (дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, маскулинность/феминность, избегание неопределённости, долгосрочная ориентация), напрямую влияют на восприятие цен, рекламных обращений, стилей обслуживания [13]. Например, в культурах с высокой дистанцией власти (Россия, Китай) потребители более лояльны к иерархическим брендам и статусному потреблению, тогда как в культурах с низкой дистанцией власти (Швеция, Нидерланды) ценятся эгалитарные коммуникации.

Эмпирическое исследование, проведённое Schmid и Kotulla (2011) на основе мета-анализа 23 научных работ за период 1992-2010 гг., позволило сделать следующие выводы [10]:

как стандартизация, так и адаптация положительно влияют на результативность международной деятельности;

при выходе на новый международный рынок адаптации следует уделять несколько больше внимания, чем стандартизации;

среди четырёх элементов маркетингового комплекса адаптация цены оказывает наиболее сильное положительное влияние на результативность (коэффициент корреляции 0,72), за ней следуют продвижение (0,65), продукт (0,58) и распределение (0,49).

Полученные результаты можно интерпретировать следующим образом: цена является наиболее чувствительным к локальным условиям элементом, поскольку она напрямую зависит от уровня доходов населения, курсов валют, налогового и таможенного регулирования, структуры издержек конкурентов. Продвижение также сильно зависит от языка, культуры, медиапредпочтений. Продукт может требовать адаптации вкусовых характеристик, упаковки, рецептуры. Распределение в наименьшей степени требует адапта-

ции, так как современные логистические технологии и глобальные розничные сети позволяют унифицировать каналы сбыта.

Практические примеры адаптации маркетингового комплекса международными компаниями

Анализ стратегий крупнейших транснациональных корпораций подтверждает теоретические выводы.

Продуктовая адаптация. Компания McDonald's сохраняет глобальный бренд и базовые продукты (Big Mac, картофель фри), но активно внедряет локальные позиции в меню. В Индии, где корова является священным животным, а значительная часть населения не употребляет говядину, компания разработала вегетарианское меню и бургеры из баранины («Maharaja Mac»). В Японии представлены бургеры с тэрияки-соусом и креветками, на Ближнем Востоке – халяльная сертификация. В России в разное время присутствовали бургеры с драниками и борщ. При этом «Макфлурри» и «Роял Чизбургер» остаются стандартизированными [12].

Ценовая адаптация. Apple, стремясь к глобальной унификации цен, вынуждена учитывать локальные налоги (НДС в Европе, sales tax в США), курсы валют и уровень платежеспособного спроса. iPhone 14 Pro в США стартовал с \$999, а в Германии – с €1299, что с учётом курса и налогов составляет значительную разницу. На развивающихся рынках (Индия, Бразилия) Apple устанавливает более высокие цены из-за импортных пошлин, но при этом развивает программы trade-in и рассрочки.

Адаптация распределения. Coca-Cola, сохраняя глобальный бренд, адаптирует каналы дистрибуции. В развитых странах упор делается на крупные розничные сети (Wal-Mart, Tesco) и вендинговые автоматы. В развивающихся странах (Африка, Юго-Восточная Азия) компания использует разветвлённую сеть мелких независимых дистрибьюторов и даже уличных торговцев с ручными тележками.

Адаптация продвижения. Procter & Gamble при продвижении стиральных порошков Tide делает акцент на разных выгодах в зависимости от страны: в США – «удаляет самые трудные пятна» (результат), в Европе – «экономит ресурсы при стирке в холодной воде» (экологичность), в Японии – «сохраняет свежесть и аромат в условиях высокой влажности». Рекламные ролики снимаются отдельно для каждого региона с участием локальных актёров.

Неудачные примеры игнорирования адаптации. Классическим провалом считается выход Walmart на рынок Германии. Американский ритейлер перенёс в Германию практику взаимного контроля сотрудников и обязательных улыбок, что вызвало отторжение у

немецкого персонала (ассоциации с послевоенной историей) и покупателей (улыбки воспринимались как неискренние). В итоге Walmart потерпел убытки и ушёл с немецкого рынка. Другой пример — запуск гольф-мячей в упаковке по 4 штуки в Японии, где число 4 ассоциируется со смертью. Эти кейсы, описанные в работе А.И. Ищенко, наглядно демонстрируют, что игнорирование культурных особенностей даже в «мелочах» может привести к коммерческому провалу [11].

Разработка авторского методического подхода к адаптации комплекса маркетинга

На основе проведённого теоретического анализа и обобщения практического опыта предлагается пятиэтапный методический подход к адаптации комплекса маркетинга предприятия при выходе на международные рынки

Этап 1. Комплексная диагностика внешней среды целевого международного рынка.

На данном этапе осуществляется сбор и анализ информации по следующим группам факторов: экономические (уровень доходов населения, покупательная способность, курс валют, инфляция, уровень конкуренции), политико-правовые (стабильность политического режима, таможенное и налоговое регулирование, требования к сертификации продукции, законодательство о рекламе), культурные (язык, религия, ценности, традиции потребления, отношение к брендам, кросс-культурные параметры (по Хофстеде, Холлу)), технологические (уровень развития инфраструктуры, проникновение интернета, популярность цифровых каналов). Особое

внимание уделяется культурным различиям, поскольку они влияют на все элементы комплекса маркетинга.

Этап 2. Сегментирование международного рынка и выбор целевых сегментов.

В отличие от внутреннего рынка, международное сегментирование может проводиться как по макро-критериям (страны, регионы), так и по микро-критериям (демографические, психографические, поведенческие характеристики внутри страны). Ключевая задача – выделить однородные группы потребителей, для которых может быть предложен единый (или минимально адаптированный) комплекс маркетинга. По результатам сегментирования предприятие выбирает один или несколько целевых сегментов и определяет позиционирование для каждого. Например, для кондитерского рынка были выделены два макро-сегмента: «дарители» (покупают продукцию в подарок, чувствительны к упаковке) и «сладкоежки» (покупают для личного потребления, чувствительны к вкусу и цене). Внутри этих макро-сегментов дополнительное деление по уровню дохода позволило дифференцировать ценовую политику [9].

Этап 3. Принятие решений по каждому элементу комплекса маркетинга (4P) в логике «стандартизация – адаптация».

На основе анализа внешней среды и характеристик выбранных сегментов для каждого из четырёх элементов (продукт, цена, распределение, продвижение) принимается решение о степени адаптации. Таблица 2 систематизирует критерии выбора.

Таблица 2. Критерии выбора между стандартизацией и адаптацией элементов комплекса маркетинга при выходе на международные рынки [составлено на основе [2; 4; 10]]

Table 2. Criteria for choosing between standardization and adaptation of marketing mix elements when entering international markets [based on [2; 4; 10]]

Элемент	Факторы, способствующие стандартизации	Факторы, способствующие адаптации
Продукт	Высокая технологическая сложность; сильный глобальный бренд; универсальные потребности; экономия на масштабе	Культурные различия в питании/использовании; климатические условия; локальные стандарты и законы; различия в покупательских привычках
Цена	Единая глобальная ценовая стратегия (премиум); низкая ценовая эластичность; отсутствие локальных конкурентов	Различия в уровне доходов; высокая инфляция и волатильность курсов; импортные пошлины и налоги; интенсивная ценовая конкуренция
Распределение	Прямые поставки через глобальную логистику; наличие единых розничных сетей; низкие транспортные издержки	Специфика локальной розничной инфраструктуры; наличие традиционных каналов (базары, киоски); правовые ограничения; высокие транспортные издержки
Продвижение	Универсальные рекламные образы; глобальные медиа (YouTube, Instagram); отсутствие языковых барьеров (английский язык)	Языковые и культурные барьеры; различия в медиапредпочтениях (телевидение vs. соцсети); локальное рекламное законодательство; религиозные и этические нормы

Этап 4. Разработка адаптированного плана маркетинговых мероприятий.

На данном этапе конкретизируются параметры адаптации. В зависимости от выбранной стратегии (стандартизированный, индивидуализированный или комбинированный комплекс) разрабатываются:

продуктовые спецификации (рецептура, упаковка, размер, дизайн);

цены с учётом локального позиционирования (премиум, средний, эконом), системы скидок, условий оплаты;

каналы распределения (дистрибьюторы, розничные сети, интернет-магазины);

коммуникационные сообщения (слоган, визуальный ряд, медиаплан).

Наиболее эффективным признаётся комбинированный подход, при котором стандартизируется ядро бренда и основные технологические характеристики продукта, а адаптации подлежат:

второстепенные продуктовые атрибуты (упаковка, размер, вкусовые добавки);

цена (уровень, скидки, условия);

каналы распределения (выбор локальных посредников);

коммуникации (перевод, адаптация образов, выбор медиа).

Этап 5. Внедрение адаптированного комплекса маркетинга и мониторинг эффективности.

После запуска на международном рынке необходимо организовать систематический мониторинг эффективности. Предлагается использовать сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard) для маркетинга, включающую: финансовые показатели (объём продаж, доля рынка, рентабельность инвестиций в маркетинг (ROMI)); потребительские показатели (узнаваемость бренда, лояльность, удовлетворённость, NPS (Net Promoter Score)); внутренние процессы (скорость адап-

тации, гибкость каналов); инновации (количество локализованных новинок, реакция на обратную связь). Для оперативной корректировки рекомендуется внедрить систему «раннего предупреждения» на основе анализа обращений потребителей, отзывов в социальных сетях и результатов тайных покупок.

Эмпирическая апробация методического подхода на примере ООО ПКФ «Оникс»

Предложенный методический подход был апробирован на примере кондитерского предприятия ООО ПКФ «Оникс» (торговая марка «Лучиано»), осуществляющего деятельность в Донецкой Народной Республике и планирующего выход на рынок Беларуси.

Этап 1. Диагностика внешней среды. При выходе на рынок Республики Беларусь (далее – РБ) были выявлены следующие факторы:

- экономические: среднедушевые доходы населения в 1,8 раза выше, чем в ДНР, что позволяет устанавливать более высокие цены на премиальную продукцию;

- культурные: потребительские предпочтения близки (наследие советской кондитерской школы), но в РБ выше спрос на продукцию в индивидуальной упаковке (подарочные наборы).

- правовые: обязательная сертификация соответствия, маркировка.

Этап 2. Сегментирование. Проведённое анкетирование (n=100) позволило выделить два макросегмента: «дарители» (45% респондентов) и «сладкоежки» (55%). В сегменте «дарители» главным критерием выбора является упаковка (78% ответов), в сегменте «сладкоежки» – вкус и натуральность ингредиентов (82% ответов). Детализация по уровню дохода выявила три подсегмента: высокий (доход >13000 бел.руб./мес.), средний (5500–13000 бел.руб.), низкий (<5500 бел.руб.).

Этап 3. Принятие решений по 4Р. Были приняты следующие решения (табл. 3).

Таблица 3. Решения по адаптации комплекса маркетинга для ООО ПКФ «Оникс» при выходе на рынок РБ [составлено автором]

Table 3. Solutions for the adaptation of the marketing package for LLC PKF Onyx when entering the market of the Republic of Belarus [compiled by the author]

Элемент	Стандартизация	Адаптация
Продукт	Базовые рецептуры, использование натуральных ингредиентов	Разработка новой упаковки для подарочных сегментов; введение линейки «Эксклюзивные торты под заказ»; создание малых порций для повседневного потребления
Цена	Единый подход к ценообразованию (себестоимость + наценка)	Дифференциация цен по каналам: premium-цены для подарочных наборов, средние – для розницы, скидки для оптовиков. Использование стратегии периодической скидки
Распределение	Использование собственных филиалов в ЛНР	Поиск локальных дистрибьюторов в РФ; открытие интернет-магазина с доставкой; участие в региональных ярмарках
Продвижение	Бренд «Лучиано» (известность в ДНР)	Адаптация рекламных материалов: перевод на русский язык, учёт культурных образов (без политической символики); запуск промо-акций и дегустаций; работа с местными блогерами

Этап 4. Разработка адаптированного плана. Примерный план маркетинговых мероприятий:

запуск новой подарочной линейки «Лучиано. Классика» в дизайне, адаптированном к праздникам (8 Марта, Новый год, День рождения);

установление рекомендованных розничных цен: для подарочных наборов – от 500 до 3000 руб., для повседневной продукции – от 120 до 400 руб.;

заключение дистрибьюторских соглашений с двумя компаниями в РБ;

проведение рекламной кампании в социальных сетях (VK) с таргетингом на женщин 25-45 лет, а также дегустаций в торговых центрах.

Этап 5. Оценка эффективности. По расчётным данным, ёмкость целевого сегмента на внутреннем (ДНР) и внешнем (потенциал рынка РБ) рынках составляет 2 020 200 руб. При освоении 0,5% этого сегмента дополнительная выручка составит 10 101 руб. Себестоимость продукции – 0,82 руб./руб. выручки, следовательно, прирост прибыли от реализации (чистый экономический эффект) составит:

$ДР = 2\,020\,200 \times 0,5\% \times (1 - 0,82) = 1\,818,2$ тыс. руб.

Кроме того, ожидается рост узнаваемости бренда: по результатам контрольных замеров, через 6 месяцев после запуска узнаваемость ТМ «Лучиано» среди целевой аудитории в Республике Беларусь достигнет 12% (исходное значение – 0%).

Интерпретация полученных данных

Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что приоритетность адаптации элементов маркетингового комплекса выстраивается в последовательности: цена → продвижение → продукт → распределение. Данная иерархия совпадает с выводами мета-анализа [10] и объясняется разной степенью чувствительности элементов к локальным условиям. Цена – наиболее «гибкий» элемент, который может быть изменён оперативно и с минимальными издержками. Адаптация продвижения требует более существенных затрат (перевод, пересъёмка), но окупается ростом лояльности. Адаптация продукта связана с изменением производственных процессов и поэтому применяется выборочно. Распределение наименее критично, особенно при использовании глобальных логистических платформ.

Сравнение с предыдущими исследованиями. Полученные результаты согласуются с работами Г. Азоева, В. Старостина [1], Е. Голубковой и О. Михайлова [3], подтверждающими ключевую роль культурного фактора. В то же время, в отличие от чисто теоретиче-

ских работ, в данном исследовании предложен конкретный, пошаговый алгоритм, верифицированный на реальных данных.

Разработанный подход может быть использован менеджерами по международному маркетингу для проведения аудита готовности компании к выходу на новый зарубежный рынок, обоснования выбора степени адаптации по каждому элементу 4Р, расчёта экономической эффективности адаптационных мероприятий, мониторинга и коррекции маркетинговой стратегии. Особую ценность подход представляет для малых и средних предприятий с ограниченными бюджетами, где ошибки в адаптации могут быть фатальными.

Ограничения и направления будущих исследований. Как уже отмечалось, эмпирическая апробация проведена на примере только одного предприятия одной отрасли. Для повышения генерализуемости выводов необходимы дополнительные исследования на предприятиях других отраслей (машиностроение, IT-услуги, фармацевтика) и на других международных рынках (страны ЕС, Азии, Латинской Америки).

Кроме того, в условиях цифровой трансформации маркетинга возникает необходимость адаптации не только традиционных элементов 4Р, но и цифровых каналов, контента, инструментов персонализации. Перспективным направлением является разработка методики цифровой адаптации маркетингового комплекса, учитывающей такие параметры, как проникновение интернета, популярность конкретных соцсетей, особенности национального сегмента интернета (рунет, китайский интернет).

Ещё одним направлением может стать использование технологий искусственного интеллекта для автоматизированной адаптации: алгоритмы машинного перевода, генерации контента, прогнозирования ценовой эластичности. Это позволит снизить издержки адаптации и сделать её более оперативной.

Выводы. Подводя итоги проведённого исследования, можно сформулировать следующие основные выводы.

Во-первых, эволюция концепции комплекса маркетинга демонстрирует устойчивый тренд расширения от базовой модели 4Р к 7Р, 12Р и даже 13Р. Однако для целей международного маркетинга модель 4Р остаётся наиболее универсальной, а дополнительные элементы (упаковка, персонал, процесс) могут быть интерпретированы как углубление базовых.

Во-вторых, дилемма «стандартизация – адаптация» не имеет универсального решения. Чистые стратегии (полная стандартизация или полная адаптация) встречаются ред-

ко и часто уступают комбинированным. Наиболее эффективным является подход, при котором стандартизируется ядро бренда и технологические характеристики продукта, а адаптируются ценовые параметры, упаковка, каналы распределения и коммуникационные сообщения.

В-третьих, приоритетность адаптации элементов маркетингового комплекса, согласно мета-анализу эмпирических исследований, выстраивается следующим образом: цена (наиболее сильное влияние на результативность), затем продвижение, затем продукт и, наконец, распределение. Эта иерархия подтверждена в ходе апробации на кондитерском предприятии.

Разработанный пятиэтапный методический подход (диагностика внешней среды → сегментирование международного рынка → принятие решений по элементам 4Р → разработка адаптированного плана → внедрение и мониторинг) позволяет системно подойти к адаптации маркетингового комплекса. Апробация на примере ООО ПКФ «Оникс» показыва-

ла его практическую применимость: расчётный экономический эффект от освоения 0,5% целевого сегмента составил 1 818,2 тыс. руб. дополнительной прибыли.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: (а) количественная оценка оптимальной степени адаптации для различных отраслей и типов рынков; (б) разработка методики цифровой адаптации маркетингового комплекса; (в) использование технологий искусственного интеллекта для автоматизации адаптации; (г) изучение влияния гибридных моделей занятости (удалённая работа) на кросс-культурную адаптацию маркетинговых коммуникаций.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенный методический подход может быть непосредственно использован предприятиями, планирующими или осуществляющими выход на международные рынки, для повышения эффективности маркетинговых инвестиций и снижения рисков, связанных с кросс-культурными барьерами.

Список источников

1. Азоев Г., Старостин В. Персонализированный маркетинг // Маркетинг. 2012. № 5. С. 38–62.
2. Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: МИФ, 2015. 395 с.
3. Голубкова Е.Н., Михайлов О.З. Управление внутренним маркетингом // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 60–71.
4. Котлер Ф., Гари А. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. М.: Вильямс, 2016. 752 с.
5. Матковская Я.С. Теоретическая концепция технологии и развитие маркетингового подхода к созданию и продвижению товаров повседневного спроса: монография. Волгоград: Волгогр. науч. изд-во, 2012. 202 с.
6. Новикова А.К., Науменко С.Н. Комплекс маркетинга предприятия-субъекта ВЭД: формирование и возможности корректировки // Актуальные проблемы управления в современных условиях: материалы II Республиканской конференции студентов и молодых ученых, 11–12 апреля 2019 г., г. Донецк. Донецк: ДонАУиГС, 2019. С. 228–231.
7. Чжан Ц. Разработка методики выхода на новый международный рынок с использованием модернизированных маркетинговых инструментов : магистерская диссертация. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2025. 155 с.
8. Корягина И.А., Тарасова Т.М., Фурсов А.Л. Международный маркетинг в условиях кросс-культурной коммуникации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2025. № 12. С. 60–63.
9. Ищенко А.И. Проблемы и конфликты кросс-культурного менеджмента // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-konflikty-kross-kulturnogo-menedzhmenta>.
10. Schmid S., Kotulla T. 50 years of research on international standardization and adaptation – From a systematic analysis to a theoretical framework // International Business Review. 2011. Vol. 20, No. 5. P. 491–507.
11. Emelianchikova E.A. Adaptation of Marketing Strategies for Different Cultural and Linguistic Markets // Вестник евразийской науки. 2025. № 10. С. 121–127. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-10-121-127.
12. Poulis K. Standardization and Adaptation as a Coconstituted Process: The Pursuit of Relational Fit in International Markets // Journal of International Marketing. 2024. Vol. 32, No. 2. P. 12–32.
13. Milka P., Garncarz J. Standardisation Versus Adaptation in International Marketing of Polish Companies Operating in Foreign Markets: The Case of Maspex // International Entrepreneurship Review. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 57–67.

Сведения об авторе:

Александра Дина Николаевна, студентка 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: daleksandrova-24-02@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Науменко Светлана Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

References

1. Azoev, G., Starostin, V. (2012). Personalized marketing. Marketing, 5, 38–62. (In Russ.)
2. Best, R. (2015). Marketing from the consumer. Moscow: MIF. 395 p. (In Russ.)
3. Golubkova, E.N., Mikhailov, O.Z. (2009). Internal marketing management. Marketing in Russia and Abroad, 1, 60–71. (In Russ.)

4. Kotler, F., Gary, A. (2016). Fundamentals of marketing. 5th European ed. Moscow: Williams. 752 p. (In Russ.)
5. Matkovskaya, Ya.S. (2012). Theoretical concept of technology and development of marketing approach to the creation and promotion of everyday goods: monograph. Volgograd: Volgograd Scientific Publishing House. 202 p. (In Russ.)
6. Novikova, A.K., Naumenko, S.N. (2019). Marketing mix of an enterprise – subject of foreign economic activity: formation and possibilities of adjustment. In: *Current problems of management in modern conditions: materials of the II Republican Conference of students and young scientists, April 11-12, 2019, Donetsk*. Donetsk: DonAUIGS, pp. 228-231. (In Russ.)
7. Zhang, C. (2025). Development of a methodology for entering a new international market using modernized marketing tools: master's thesis. Yekaterinburg: Ural Federal University. 155 p. (In Russ.)
8. Koryagina, I.A., Tarasova, T.M., Fursov, A.L. (2025). International marketing in cross-cultural communication. Modern Science: Current Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law, 12, 60-63. (In Russ.)
9. Ishchenko, A.I. (2021). Problems and conflicts of cross-cultural management. Skif. Questions of Student Science, 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-konflikty-kross-kulturnogo-menedzhmenta>. (In Russ.)
10. Schmid, S., Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation – From a systematic analysis to a theoretical framework. International Business Review, 20(5), 491-507.
11. Emelianchikova, E.A. (2025). Adaptation of marketing strategies for different cultural and linguistic markets. Bulletin of Eurasian Science, 10, 121-127. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-10-121-127.
12. Poulis, K. (2024). Standardization and adaptation as a coconstituted process: The pursuit of relational fit in international markets. Journal of International Marketing, 32(2), 12-32.
13. Milka, P., Garncarz, J. (2025). Standardisation versus adaptation in international marketing of Polish companies operating in foreign markets: The case of Maspex. International Entrepreneurship Review, 11(1), 57-67.

About the author:

Dina N. Aleksandrova, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: daleksandrova-24-02@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Svetlana N. Naumenko, Doctor of Economic Sciences, Associated Professor, Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 11.03.2026
Поступила после рецензирования 10.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 13.05.2026

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

EDN:LDPHVF УДК 339.9:658.012.4 JEL classification: F23, M16, L27
Тарасенко Сергей Александрович, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Аннотация. Геополитическая и экономическая турбулентность 2024–2026 гг. (санкционные ограничения, разрыв логистических цепочек, волатильность валютных рынков) привела к деградации традиционных функциональных моделей управления внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) промышленных предприятий. Существующие системы не обеспечивают необходимой адаптивности и устойчивости, что обуславливает потребность в разработке комплексного методического подхода к реорганизации управления ВЭД.

Исследование базируется на системном и процессном подходах, методах структурно-функционального анализа и синтеза. Выполнен анализ нормативно-правовых изменений, вступающих в силу с февраля 2026 г. (аккредитация представительств иностранных компаний, ужесточение отчетности по зарубежным счетам, санкционный комплаенс). С учётом выводов работ А.С. Спартака, Е.А. Сантовича, Т.Д. Гильманова разработан пошаговый алгоритм реорганизации, интегрирующий три уровня регулирования: межгосударственный, государственный и механизм саморегулирования предприятия.

Предложен авторский методический подход, включающий пять этапов: 1) диагностика внешней среды и формирование карты рисков; 2) аудит текущей системы управления ВЭД; 3) разработка альтернативных адаптационных сценариев (базовый, антикризисный, трансформационный); 4) реализация реорганизации (нормативное, организационное, цифровое, кадровое обеспечение, внедрение санкционного комплаенса); 5) оценка эффективности по системе KPI (операционная гибкость, диверсификация рынков, снижение транзакционных издержек). Алгоритм позволяет предприятиям повысить адаптивность, минимизировать потери от санкций и логистических сбоев, сохранить конкурентоспособность на внешних рынках.

Разработанный методический подход восполняет пробел в комплексных, междисциплинарных методиках реорганизации управления ВЭД. Практическая значимость подтверждается возможностью применения в различных отраслях промышленности в условиях перманентной турбулентности. Перспективные направления – количественная оценка эффективности преобразований и цифровизация алгоритма на базе технологий больших данных и ИИ.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, система управления, организационно-экономический механизм, реорганизация, турбулентность, санкционные ограничения, адаптивность, алгоритм управления.

Для цитирования: Тарасенко С.А. Методический подход к реорганизации системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия в условиях турбулентности // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 120-127. EDN: LDPHVF



METHODOLOGICAL APPROACH TO THE REORGANIZATION OF THE ENTERPRISE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM IN CONDITIONS OF TURBULENCE

Sergey A. Tarasenko, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Abstract. The geopolitical and economic turbulence of 2024–2026 (sanctions restrictions, disrupted logistics chains, currency market volatility) has led to the degradation of traditional functional models of foreign economic activity (FEA) management in industrial enterprises. Existing systems fail to provide the necessary adaptability and resilience, which creates a need for the development of an integrated methodological approach to reorganising FEA management.

The research is based on systemic and process-oriented approaches, as well as methods of structural functional analysis and synthesis. An analysis was performed of regulatory changes coming into force from February 2026 (accreditation of foreign company representative offices, stricter reporting on foreign accounts, sanctions compliance). Taking into account findings from the works of A.S. Spartak, E.A. Santovich, T.D. Gilmanov, a step by step reorganisation algorithm was developed that integrates three levels of regulation: interstate, state, and the enterprise's self regulation mechanism.

The author proposes a methodological approach comprising five stages: 1) diagnostics of the external environment and creation of a risk map; 2) audit of the current FEA management system; 3) development of alternative adaptation scenarios (baseline, anti crisis, transformational); 4) implementation of reorganisation (regulatory, organisational, digital, and personnel support, introduction of sanctions compliance); 5) performance assessment using a KPI system (operational flexibility, market diversification, reduction of transaction costs). The algorithm enables enterprises to increase adaptability, minimise losses from sanctions and logistics disruptions, and maintain competitiveness in foreign markets.

The developed methodological approach fills a gap in comprehensive, interdisciplinary methodologies for reorganising FEA management. Its practical significance is confirmed by its applicability across various industries under conditions of permanent turbulence. Promising future directions include quantitative assessment of reorganisation effectiveness and digitalisation of the algorithm using big data and AI technologies.

Keywords: foreign economic activity, management system, organizational and economic mechanism, reorganization, turbulence, sanctions restrictions, adaptability, management algorithm.

For citation: Tarasenko, S.A. (2026). Methodological approach to the reorganization of the enterprise's foreign economic activity management system in conditions of turbulence. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 120-127. EDN: LDPHVF

Введение. 2026 год – это не просто очередной виток истории, а самая настоящая «перезагрузка» для внешнеэкономической деятельности любого российского предприятия. Представьте себе мировой рынок как огромную шахматную доску, на которой вдруг за пару лет сменили все правила и фигуры. Мы оказались в точке, где привычные механизмы торговых отношений и инвестиций буквально перестраиваются на ходу. Залогом успеха становится не только стратегическое мышление, но и умение держать руку на пульсе перемен.

Геополитика запуталась в самый сложный клубок. Для компаний, ведущих дела за рубежом, окружение стало по-настоящему экстремальным: логистика ломается под напором фрагментации глобальных цепочек, страны объединяются в новые экономические блоки или, напротив, строят барьеры повыше, тут и

ужесточение протекционизма, и давление со стороны санкций. Добавьте к этому цифровую революцию с меняющейся клиентской культурой, и вот уже становится ясно: чтобы не вылететь с трассы на этом крутом вираже, нужны совсем другие подходы к управлению.

Сегодня мировая экономика остаётся крайне нестабильной. Главные причины – геополитические конфликты и торговые войны. Высокие импортные пошлины никто не отменял, а разрыв торговых связей и потоков капитала, наоборот, только усиливается. В итоге предприятия-экспортёры работают в режиме жёсткого внешнего давления – это порождает системные проблемы.

Геополитика напрямую отражается на внешнеэкономической активности фирм. Причём действуют сразу две группы факторов. Первая, субъективная, связана с самим бизнесом: многие компании недооценива-



ют возможные риски и плохо выстраивают долгосрочные планы. Вторая, – объективные обстоятельства: санкции, ужесточение контроля со стороны регуляторов. Вместе они способны серьёзно дестабилизировать любое предприятие.

Когда геополитическая ситуация накаляется, это неизбежно повышает внутреннюю уязвимость государств. А значит, назревает острая потребность в новых инструментах адаптации бизнеса – таких, которые позволяют подстраиваться под непрерывно меняющуюся реальность. Без этого устойчивое развитие компании во внешнеэкономической сфере сегодня просто невозможно.

Турбулентность глобальных рынков делает устаревшими традиционные модели управления внешнеэкономической деятельностью. Организационные структуры управления ВЭД, основанные на иерархических принципах и долгосрочном стратегическом планировании, оказываются неадаптированными к быстро меняющимся внешним условиям.

Эффективность организационной структуры определяется степенью ее приспособления к изменяющимся рыночным условиям. Однако существующие системы управления ВЭД промышленных предприятий зачастую не учитывают необходимость гармонизации внутрифирменных механизмов с мерами государственного стимулирования и поддержки экспортной активности бизнеса. В условиях 2026 года предприятия сталкиваются с «ножницами» рынка: сочетанием растущей неопределенности, роста налоговой нагрузки, инфляционного пресса, роста издержек на сырье, нарастания конкурентного давления и удорожания труда при невозможности повышения цен на продукцию.

Цель и задачи исследования. Цель исследования – разработать методический подход к реорганизации управления ВЭД предприятия для обеспечения его устойчивости и конкурентоспособности в условиях геополитической турбулентности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести анализ актуальных рисков ВЭД в условиях санкционного давления и геополитической турбулентности.
2. Выявить недостатки традиционных систем управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий в контексте новых законодательных изменений, вступающих в силу с февраля 2026 года.
3. Разработать принципы адаптивной системы управления ВЭД, учитывающей трансформацию глобальных цепочек создания стоимости и фрагментацию торговых потоков.
4. Создать методику поэтапной реорганизации организационных структур и бизнес-процессов в рамках ВЭД с учетом необходимости формирования новых стратегий, основанных на гибкости и механизмах быстрого реагирования.

5. Сформулировать критерии оценки эффективности реорганизованной системы управления в условиях кризисного управления и необходимости быстрой мобилизации ресурсов.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного методического подхода к реорганизации системы управления ВЭД, адаптированного к условиям геоэкономической турбулентности. Предлагаемый подход учитывает необходимость оптимизации организационных структур, бизнес-процессов, маркетингового и финансового инструментария ВЭД в контексте новых законодательных требований, включая аккредитацию представительств иностранных компаний, отчетность по зарубежным счетам, легализацию решений иностранных судов и вопросы санкционного права.

Разрабатываемая модель механизма адаптивного управления ВЭД построена на трёх уровнях регулирования: межгосударственный, государственный и механизм саморегулирования. Важно, что эти уровни не существуют изолированно – они взаимосвязаны, и именно их взаимодействие позволяет предприятиям выстраивать собственную систему адаптивного управления. На фоне беспрецедентной интенсивности событий 2026 года ценность модели – в возможности прогнозирования. Традиционные методы управления ВЭД долгое время были сосредоточены на функциональных задачах.

Результаты исследования и их обсуждение. Традиционные подходы к управлению ВЭД и их ограничения

Традиционные подходы по управлению внешнеэкономической деятельностью долгое время носили преимущественно функциональный характер. Иными словами, управление ВЭД сводилось к выполнению отдельных операций – заключению контрактов, таможенному оформлению, валютному контролю, – без их увязки в единую систему. В условиях относительно стабильной внешней среды такой подход был вполне работоспособен: предприятие могло эффективно решать текущие задачи, не прибегая к глубокой реорганизации управленческих структур.

Однако в ситуации, когда внешнеэкономическая среда характеризуется высокой турбулентностью, фрагментарное управление перестаёт быть эффективным. Как показывают современные исследования, функциональная разобщённость подразделений, отвечающих за различные аспекты ВЭД, приводит к дублированию функций, запаздыванию управленческих решений и, как следствие, к снижению конкурентоспособности предприятия на внешних рынках.

Таким образом, необходимость реорганизации системы управления ВЭД обусловлена не столько внешними кризисными явлениями, сколько неспособностью традиционных функциональных моделей обеспечить адекватную реакцию на эти явления. Именно поэтому, данное исследование и направленно

на реорганизацию системы управления ВЭД. В текущих условиях оно является особенно своевременным и практически значимым.

Так, Е.А. Сантович акцентирует внимание на том, что реструктуризация промышленных предприятий не сводится к отдельным, локальным действиям. Напротив, она представляет собой комплексный процесс, который направлен на рост конкурентоспособности за счёт глубинных, взаимосвязанных изменений. К числу базовых положений указанной работы относятся: системность преобразований, неразрывная связь всех компонентов предприятия, всеохватывающий характер проводимых мер, а также трактовка развития ВЭД в качестве катализатора изменений [1].

Исследователь обращает внимание на следующее: реструктуризация достигает цели лишь тогда, когда адаптируется не отдельный участок, а вся производственная система фирмы под новые внешние обстоятельства. Данный вывод перекликается с представлением о предприятии как о целостной системе, в которой элементы жёстко взаимозависимы. Из этого следует: устойчивое развитие и лидерство на рынке доступны тем организациям, которые способны оперативно и адекватно перенастраивать всю производственную систему в целом, а не заниматься лишь точечной корректировкой отдельных участков.

Прогнозы на 2026 год указывают на существенные сдвиги в сфере внешней торговли Российской Федерации. Основной вектор этих изменений связан с усилением государственного контроля и повышением уровня прозрачности внешнеторговых операций. По оценкам аналитиков, объёмы импорта могут возрасти на 3-5%. Главными драйверами роста станут параллельный импорт и поставки высокотехнологичной продукции. В то же время экспортная составляющая, вероятно, продемонстрирует небольшую отрицательную динамику [2, 3].

Ключевые тенденции, требующие системных преобразований, включают изменение географии торговли с усилением ориентации на страны БРИКС и рост доли несырьевого и высокотехнологичного экспорта. Трансформация платёжных систем обусловлена сложностями с трансграничными расчётами в долларах и евро, что стимулирует переход на национальные валюты и поиск новых платёжных механизмов. Цифровизация ВЭД сопряжена с рисками кибератак, блокировки платформ и сервисов, а также ограничений на использование зарубежного программного обеспечения.

Проблемы существующих подходов

Анализ современной научной литературы и практики управления ВЭД выявляет существенные пробелы в разработке комплексных методик реорганизации именно системы управления ВЭД. Большинство существующих методик фокусируются

на отдельных аспектах управления ВЭД, не предлагая целостного подхода к реорганизации всей системы управления. Традиционные модели управления ВЭД, разработанные для условий относительной стабильности, не учитывают современные вызовы геоэкономической турбулентности. Многие методики не интегрируют возможности цифровой трансформации в процессы реорганизации системы управления ВЭД.

Ключевые ограничения включают отсутствие процессного подхода, недостаточную разработку методик, рассматривающих реорганизацию как непрерывный процесс адаптации к изменяющимся условиям. Отсутствует интеграция организационных, экономических и правовых аспектов управления ВЭД в единую методическую систему. Недостаточно учитываются особенности различных отраслей промышленности и специфика предприятий разного масштаба. Отсутствуют методики оценки эффективности реорганизации системы управления ВЭД в динамике.

Изменение конъюнктуры во внешнеэкономической сфере

Статистика 2024-2026 гг. даёт яркий пример текущей ситуации. Примерно каждая вторая компания оказалась в затруднительном положении при проведении трансграничных расчётов, если использовались стандартные платёжные инструменты. Переход на цифровые расчёты также сталкивался с рядом условий, которые сужали возможности бизнеса: к примеру, такой вариант допускался только по вновь заключаемым договорам, либо требовалось перевести аванс частично через финтех-стартап. Из этого следует, что первостепенной задачей сейчас становится построение надёжной системы взаимного доверия между всеми игроками только складывающегося рынка [3].

Кроме того, география торговли претерпела серьёзные сдвиги из-за увеличения поставок в страны, которые сейчас считаются дружественными. Государственная поддержка экспортёров, с одной стороны, усиливается, а с другой – сопровождается ужесточением мониторинга операций, вплоть до внедрения систем онлайн-слежения и декларирования почти каждой транзакции.

Нельзя не отметить и постоянный рост налогового бремени, а также административных препятствий. Регуляторы в России шаг за шагом повышают требования через увеличение таможенных порогов. Налоговая служба активно переходит на цифровой контроль больших объёмов клиентских данных. Итогом становится то, что для предпринимателей регулярные стресс-тесты на устойчивость стали обыденной реальностью.

Современное состояние научных исследований

Научные исследования и методические подходы в управлении внешнеэкономической деятельностью фокусируются на макро- и микроуровнях. На макроуровне государ-

ство воздействует на ВЭД в масштабах страны. На микроуровне управление организации и планирования отдельных предприятий, внешнеторговых фирм и их подразделений.

Научное управление изучает закономерности систем ВЭД и анализирует принципы, функции и методы их организации на макро- и микроуровне, включая информационное обеспечение.

В научной литературе освещён широкий круг вопросов, связанных с внешнеэкономической деятельностью: от правового регулирования до внедрения сквозных цифровых технологий в бизнес-процессы. Значительное внимание уделяется проблемам эффективности и оптимизации деятельности участников ВЭД. В настоящее время научная дискуссия относительно цифровой трансформации внешнеэкономической деятельности концентрируется вокруг двух основных направлений. Первое связано с внедрением систем электронного декларирования, второе – с совершенствованием межведомственного информационного обмена между таможенными и налоговыми органами.

Значительный массив публикаций, в частности работы А.С. Спартака, С.С. Красных и В.П. Оболенского, посвящён вопросам оптимизации участников ВЭД и поиску путей повышения их эффективности [4-7]. Отдельного внимания заслуживают исследования Т.Д. Гильманова, Н.А. Стефановой [8, 9] и других авторов, в которых проводится оценка результативности цифровизации на примере организации взаимодействия Федеральной таможенной службы и Федеральной налоговой службы России.

Рассмотрение имеющихся подходов к управлению внешнеэкономической деятельностью в условиях кризиса приводит к заключению об их разрозненности, отсутствии целостности. До настоящего времени сохраняется острая потребность в комплексных методиках, позволяющих провести реорганизацию системы управления ВЭД. Хотя опубликовано значительное количество работ по антикризисному менеджменту и управлению рисками, они не предлагают конкретных, практически применимых решений для своевременной адаптации внешнеэкономической деятельности к актуальным вызовам современности. Например, Сантович Е. А. указывает на необходимость системных преобразований, но без конкретных методических инструментов их реализация затруднительна [1].

Особенно актуальной становится проблема разработки методик, учитывающих специфику, когда внешнеэкономическая деятельность будет характеризоваться сохранением антикризисных ограничений, ростом таможенных сборов, ужесточением ответственности и ускоренной цифровизацией. Необходимы методики, интегрирующие организационные, экономические, правовые и тех-

нологические аспекты управления ВЭД, обеспечивающие адаптивность предприятий к быстро меняющимся внешним условиям.

Разработка алгоритма действий предприятия в условиях турбулентности

Разработанный алгоритм действий предприятия основан на анализе теоретических подходов и выявлении проблем функционирования систем управления ВЭД в условиях геоэкономической турбулентности. Он структурирован по этапам реорганизации управленческих процессов и включает механизмы адаптации к внешним шокам, что соответствует выводам Е.А. Сантовича о системном характере преобразований, а также учитывает требования цифровизации ВЭД, отмеченные в работах Т.Д. Гильманова и Н.А. Стефановой [1, 8, 9].

Разработанный алгоритм действий предприятия включает пять последовательных этапов, каждый из которых решает определенные задачи в процессе реорганизации системы управления ВЭД.

Этап 1. Диагностика и мониторинг внешней среды. На данном этапе осуществляется непрерывный сбор и анализ информации о состоянии внешнеэкономической среды. Предприятие формирует систему мониторинга, включающую следующие направления: регуляторная среда, санкционные ограничения, валютно-финансовые условия, логистическая доступность и конкурентная среда. Результатом этапа является карта рисков и возможностей, классифицирующая факторы внешней среды по степени влияния на ВЭД предприятия.

Этап 2. Оценка текущего состояния системы управления ВЭД. На втором этапе проводится аудит существующей системы управления ВЭД предприятия по следующим параметрам: организационная структура, документооборот и информационные потоки, кадровый потенциал, финансовые механизмы и контрагентская база. Результатом этапа является профиль уязвимости системы управления ВЭД, выявляющий критические точки, требующие первоочередной реорганизации.

Этап 3. Формирование адаптационных сценариев. На основе данных диагностики разрабатываются альтернативные сценарии реорганизации системы управления ВЭД, дифференцируемые по степени глубины преобразований.

Этап 4. Реализация алгоритма реорганизации. Данный этап представляет собой практическую реализацию выбранного сценария и включает следующие шаги. Нормативно-правовое обеспечение предполагает разработку и утверждение внутренних регламентов, учитывающих требования Федерального закона № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле», новых требований к аккредитации представительств иностранных компаний, ужесточённой ответственности за нарушение таможенного зако-

нодательства. Организационное проектирование включает формирование или реструктуризацию подразделений, ответственных за ВЭД, а именно создание отдела санкционно-го комплаенса и валютного контроля, назначение ответственных за мониторинг регуляторной среды, внедрение системы оперативного принятия решений с делегированием полномочий. Цифровизация процессов предполагает внедрение информационных систем, обеспечивающих автоматизацию подготовки и проверки внешнеторговых контрактов, интеграцию с системами электронного декларирования ФТС, мониторинг санкционных списков в режиме реального времени, формирование аналитической отчётности по эффективности ВЭД. Развитие кадрового потенциала предусматривает реализацию программ повышения квалификации сотрудников по направлениям международного торгового права и санкционного регулирования, валютного контроля и финансового мониторинга, цифровых инструментов управления ВЭД, управления рисками и кризис-менеджмента. Создание на предприятии механизма саморегуляции предполагает выстраивание внутренней контрольной системы. Задача такой системы – периодически актуализировать рискованный профиль, корректировать адаптационные действия по итогам мониторинга и обеспечивать устойчивую обратную связь между отделами для быстрого обмена данными.

Этап 5. Оценка эффективности и последующая коррекция. Алгоритм завершается регулярным замером того, насколько результативной оказалась проведённая реорганизация. В качестве инструмента используется набор ключевых индикаторов эффективности (КПЭ). К ним относятся: показатель гибкости операционной деятельности, индекс, отражающий диверсификацию рынков, долю переведённого в цифру документооборота, уровень исполнения требований по санкционному комплаенсу, а также динамику снижения транзакционных затрат. Полученные результаты служат основанием для того, чтобы скорректировать выбранный вариант действий или сменить его на другой. Такой порядок гарантирует непрерывность процесса подстройки под внешние изменения.

Практическая значимость предложенного алгоритма

Разработанный методический подход даёт предприятиям набор конкретных инструментов, позволяющих на системной основе повысить устойчивость их внешнеэкономических операций. Подобная возможность становится критически важной в условиях сохраняющейся геополитической нестабильности.

Если следовать описанной последовательности шагов по преобразованию управленческой структуры в области ВЭД, то создаются предпосылки для уменьшения финансовых убытков, обусловленных санкциями и сбоями в логистических цепочках. Этот вывод

подтверждается результатами исследований А.С. Спартака и С.С. Красных, которые акцентируют внимание на важности адаптационных механизмов в ситуации фрагментации глобальных цепочек поставок.

Предложенная процедура нацелена на быстрое изменение стратегии выхода на зарубежные рынки за счёт постоянного мониторинга регуляторного поля и рыночных сигналов. Данная сторона алгоритма созвучна выводам Т.Д. Гильманова и Н.А. Стефановой о том, что цифровые средства контроля необходимо интегрировать в процессы администрирования ВЭД.

Применение предлагаемых организационно-экономических инструментов, включающих межгосударственный и государственный уровни регулирования, а также механизмы саморегуляции бизнеса, даёт возможность создать систему быстрого реагирования на любые изменения во внешней среде. Указанное положение согласуется с мнением Е.А. Сантовича, который говорит о системности преобразований и о тесной связи всех составляющих производственной системы.

На практике описанный алгоритм применим на промышленных предприятиях разных отраслей, занимающихся экспортно-импортными операциями. Особенно востребованным данный подход становится в связи с тем, что с февраля 2026 года вступают в силу новые законодательные нормы (аккредитация представительств иностранных компаний, ужесточение правил отчётности по зарубежным счетам). Как подчёркивают А.А. Алимбаев и соавторы, упомянутые нововведения заметно повышают актуальность подобных методик [10].

Кроме того, представленная методика даёт возможность уменьшить транзакционные издержки за счёт оптимизации бизнес-процессов и перевода бумажного документооборота в электронную форму. Также она позволяет активнее задействовать инструменты государственной поддержки экспорта, что подтверждается работами [11–14], авторы которых оценивают эффективность цифровизации во внешнеэкономической сфере.

Направления дальнейших исследований

Существует объективная потребность в разработке количественных методов оценки эффективности предлагаемых преобразований. Без этого сложно говорить об обоснованности и практической применимости разрабатываемых моделей. Несмотря на наличие отдельных работ в области оценки результативности ВЭД, таких как [11], существующий методический аппарат не позволяет в полной мере измерить динамику адаптационных процессов и степень устойчивости реорганизованной системы к внешним шокам. Перспективным направлением является создание системы интегрированных показателей, включающих коэффициенты операционной гибкости, скорости реагирования на регуляторные изменения и уров-

ня диверсификации внешнеторговых потоков, что позволит перейти от качественных к количественным критериям оценки реорганизации. Вторым значимым направлением выступает разработка отраслевых адаптаций предложенного алгоритма, учитывающих специфику промышленных предприятий различного профиля. Как отмечает С.С. Красных, особенности высокотехнологичного экспорта, сырьевого сектора и сферы услуг требуют дифференцированных подходов к организации ВЭД, что предполагает создание модифицированных версий методики с учётом отраслевой структуры издержек, логистических цепочек и регуляторных ограничений [5]. Третьим направлением является исследование возможностей цифровизации предложенного алгоритма реорганизации, включая внедрение технологий анализа больших данных и искусственного интеллекта для прогнозирования санкционных рисков и оптимизации маршрутов поставок. В работах Н.А. Стефановой и Т.Д. Гильманова достаточно убедительно показано, что цифровые платформы обладают значительным потенциалом в части автоматизации процессов электронного декларирования и межведомственного взаимодействия [8, 9]. Вместе с тем, как справедливо отмечают авторы, комплексная цифровизация именно управленческих алгоритмов, связанных с реорганизацией внешнеэкономической деятельности, до сих пор остаётся нерешённой задачей. Инновационные программные продукты, объединяющие модули мониторинга регуляторной среды, риск-аналитики и сценарного моделирования, станут ключевым инструментом для принятия оперативных и обоснованных решений в условиях экономической нестабильности.

Выводы. Проведённое в рамках данной работы исследование подтверждает, что современная геоэкономическая ситуация характеризуется фрагментацией глобальных цепочек создания стоимости, усилением санкционного давления и серьёзной трансформацией регуляторной среды. Всё это, обуславливает объективную необходимость поиска принципиально новых подходов к управлению внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий. Моду-

ли мониторинга, риск-аналитики и сценарного моделирования в одном ПО повышают качество решений в условиях нестабильности. Анализ существующих научных подходов, представленных в работах [1-14], выявил недостаточную разработанность комплексных методик реорганизации именно системы управления ВЭД, учитывающих взаимосвязь организационных, экономических, правовых и технологических аспектов. Большинство существующих подходов фокусируются на отдельных элементах управления, не обеспечивая целостного видения процесса реорганизации в условиях турбулентности.

Разработанный методический подход к реорганизации системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия интегрирует механизмы межгосударственного и государственного регулирования, а также механизм саморегулирования предприятия, что позволяет формировать адаптивные стратегии, основанные на принципах гибкости и быстрого реагирования. Предложенный алгоритм поэтапной реорганизации учитывает современные вызовы, включая трансформацию глобальных цепочек поставок, переход на расчёты в национальных валютах, цифровизацию ВЭД и новые законодательные требования, вступающие в силу с февраля 2026 года.

Практическая значимость исследования заключается в создании инструментария, позволяющего предприятиям минимизировать потери от санкционных ограничений и логистических сбоев, оперативно перестраивать стратегию работы на внешних рынках и системно повышать устойчивость внешнеэкономической деятельности. Направленные дальнейших исследований включают разработку количественных методов оценки эффективности реорганизации, создание отраслевых адаптаций предложенного алгоритма и исследование возможностей его цифровизации на основе технологий анализа больших данных и искусственного интеллекта. Реализация указанных направлений позволит сформировать полноценную научно-методическую базу для управления внешнеэкономической деятельностью предприятий в условиях перманентной геоэкономической нестабильности.

Список источников

1. Сантович Е.А. Формирование механизма управления реструктуризацией промышленных предприятий в условиях развития внешнеэкономической деятельности : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Саратов, 2008. 23 с.
2. Кислов Д.В. Контроль за ВЭД в 2025 году: что нужно знать бизнесу, чтобы себя обезопасить // Профиль. 2025. – URL: https://www.profiz.ru/se/7_2025/control_ved/.
3. Санкции, международные разбирательства и валютное регулирование: главное за 2025 год // Право.ру. 2025. – URL: <https://pravo.ru/story/261666/>.
4. Красных С.С. Развитие внешнеторговой деятельности регионов в условиях цифровизации международной торговли : специальность 08.00.14 «Мировая экономика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Екатеринбург, 2024. 28 с.
5. Красных С.С. Сценарное моделирование развития внешнеторговой деятельности Свердловской области // Russian Foreign Economic Journal. 2024. № 8. С. 105-118.
6. Спартак А.Н. Развитие внешнеэкономической деятельности России // Бюллетень иностранной коммерческой информации (БИКИ). 2008. № 4.
7. Спартак А.Н., Оболенский В.П. Внешнеэкономическая стратегия России в условиях глобализации // Мировая экономика и международные отношения. 2008. № 1. С. 3-18.

8. Гильманов Т.Д. Анализ роли цифровых экосистем в налоговой и таможенной деятельности // Право и экономика. 2025. № 4. С. 12-18.
9. Стефанова Н.А., Хисравова Я.Ш. Риски «умных» городов // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 125-126.
10. Алимбаев А.А., Алимбаева З.А., Нургалиева Ж.Г. Региональная социально-экономическая система : монография : в 2 т. Караганда, 2010. Т. 1. 300 с.
11. Пласкова Н.С. Стратегический экономический анализ и оценка результативности деятельности коммерческих организаций : специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва, 2008. 388 с.
12. Пласкова Н.С. Внедрение инструментов цифровизации во внешнеэкономическую деятельность // Современная экономика: концепции и модели инновационного развития : материалы IX Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 145-150.
13. Плахин А.Е., Огородникова Е.С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17. № 4. С. 126-143.
14. Сударушкина И.В., Стефанова Н.А. Цифровая экономика // АНИ: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 88-91.

Сведения об авторе:

Тарасенко Сергей Александрович, студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: starasenko-24-01@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Науменко Светлана Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

References

1. Santovich, E.A. (2008). Formation of a mechanism for managing the restructuring of industrial enterprises in the context of the development of foreign economic activity: specialty 08.00.05 «Economics and management of the national economy»: abstract of a dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. Saratov, 23 p. (In Russ.)
2. Kislov, D.V. (2025). Control over FEA in 2025: what businesses need to know to protect themselves. Profile. URL: https://www.profiz.ru/se/7_2025/control_ved/ (In Russ.)
3. Sanctions, international disputes and currency regulation: the main things for 2025. (2025). Pravo.ru. URL: <https://pravo.ru/story/261666/> (In Russ.)
4. Krasnykh, S.S. (2024). Development of foreign trade activity of regions in the context of digitalization of international trade: specialty 08.00.14 «World economy»: abstract of a dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. Yekaterinburg, 28 p. (In Russ.)
5. Krasnykh, S.S. (2024). Scenario modeling of the development of foreign trade activity of the Sverdlovsk region. Russian Foreign Economic Journal, 8; 105-118. (In Russ.)
6. Spartak, A.N. (2008). Development of Russia's foreign economic activity. Bulletin of Foreign Commercial Information (BIKI), 4. (In Russ.)
7. Spartak, A.N., Obolensky, V.P. (2008). Russia's foreign economic strategy in the context of globalization. World Economy and International Relations, 1; 3-18. (In Russ.)
8. Gilmanov, T.D. (2025). Analysis of the role of digital ecosystems in tax and customs activities. Law and Economics, 4; 12-18. (In Russ.)
9. Stefanova, N.A., Khisravova, Ya.Sh. (2018). Risks of «smart» cities. Karelian Scientific Journal, 7(23); 125-126. (In Russ.)
10. Alimbaev, A.A., Alimbaeva, Z.A., Nurgalieva, Zh.G. (2010). Regional socio-economic system: monograph in 2 vols. Karaganda, Vol. 1, 300 p. (In Russ.)
11. Plaskova, N.S. (2008). Strategic economic analysis and evaluation of the performance of commercial organizations: specialty 08.00.12 «Accounting, statistics»: dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences. Moscow, 388 p. (In Russ.)
12. Plaskova, N.S. (2023). Implementation of digitalization tools in foreign economic activity. Modern economy: concepts and models of innovative development: proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference. Moscow; 145-150. (In Russ.)
13. Plakhin, A.E., Ogorodnikova, E.S., Rajab, M. (2024). Models of adaptation of foreign economic activity of Russian companies under sanctions pressure. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 17(4); 126-143. (In Russ.)
14. Sudarushkina, I.V., Stefanova, N.A. (2017). Digital economy. ANI: Economics and Management, 6(18); 88-91. (In Russ.)

About the author:

Sergey A. Tarasenko, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail starasenko-24-01@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Svetlana N. Naumenko, Doctor of Economic Sciences, Associated Professor, Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 07.03.2026
Поступила после рецензирования 11.03.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.04.2026

СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР СФЕРЫ ВЭД

EDN: LQTAAS УДК 339.9 JEL classification: F10, F23, M16
Григорьева Дарья Александровна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Исследование направлено на разрешение ключевого научного противоречия между растущей сложностью и нестабильностью глобальной экономической среды и недостаточной систематизацией современных факторов, определяющих эффективность внешнеэкономической деятельности предпринимательских структур. Актуальность работы обусловлена необходимостью комплексного анализа геополитических, санкционных, цифровых, экологических и институциональных вызовов, формирующих новую реальность для участников ВЭД в условиях трансформации мирового порядка. Методологическую основу составили: критический анализ современных теорий интернационализации предпринимательства и их применимости в условиях санкционного давления; комплексный анализ макроэкономических и регуляторных трендов 2024-2026 гг.; систематизация факторов влияния через призму PESTEL-анализа и ресурсного подхода. Установлено, что классические модели выхода на внешние рынки требуют существенной адаптации к специфике современной среды, характеризующейся беспрецедентным санкционным давлением, фрагментацией глобальных цепочек поставок и ускоренной цифровизацией. Выявлены системные «разрывы» в институциональной поддержке, создающие барьеры для малых и средних предприятий. В результате разработана структурированная система факторов, классифицированных по пяти макрогруппам, и предложены направления адаптации предпринимательских структур. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости перехода к гибридным стратегиям ВЭД, синтезирующим принципы гибкости, цифровой зрелости и проактивного управления регуляторными рисками. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении предпринимательским структурам конкретного аналитического инструментария для оценки внешней среды и формирования устойчивых стратегий присутствия на международных рынках.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, предпринимательские структуры, факторы влияния, санкции, геополитические риски, цифровая трансформация, ESG-регулирование, институциональная среда, глобальные цепочки поставок, PESTEL-анализ.

Для цитирования: Григорьева Д.А. Современные факторы влияния на деятельность предпринимательских структур сферы ВЭД // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 128-136. EDN: LQTAAS

MODERN FACTORS INFLUENCING THE ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Daria A. Grigorieva, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Abstract. This study aims to resolve a key scientific contradiction between the increasing complexity and instability of the global economic environment and the insufficient systematization of modern factors determining the effectiveness of foreign economic activity of entrepreneurial structures. The relevance of the work is driven by the need for a comprehensive analysis of geopolitical, sanctions-related, digital, environmental, and institutional challenges that shape a new reality for FEA participants amidst the transformation of the world order. The methodological foundation comprises: a critical analysis of modern theories of entrepreneurship internationalization and their applicability under sanctions pressure; a comprehensive analysis of macroeconomic and regulatory trends for 2024–2026; and the systematization of influencing factors through the lens of PESTEL analysis and the resource-based approach. It was established



© Григорьева Д.А., 2026

that classical models of entering foreign markets require significant adaptation to the specifics of the modern environment, characterized by unprecedented sanctions pressure, fragmentation of global supply chains, and accelerated digitalization. Systemic «gaps» in institutional support were identified, creating barriers for small and medium-sized enterprises. As a result, a structured system of factors classified into five macro-groups was developed, and directions for the adaptation of entrepreneurial structures were proposed. The obtained results indicate the necessity of transitioning to hybrid FEA strategies that synthesize principles of flexibility, digital maturity, and proactive regulatory risk management. The practical significance of the research lies in providing entrepreneurial structures with a concrete analytical toolkit for assessing the external environment and forming sustainable strategies for presence in international markets.

Keywords: foreign economic activity, entrepreneurial structures, influencing factors, sanctions, geopolitical risks, digital transformation, ESG regulation, institutional environment, global supply chains, PESTEL analysis.

For citation: Grigorieva, D.A. (2026). Modern factors influencing the activities of business structures in the field of foreign economic activity. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 128-136. EDN: LQTAAS

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разрешения ключевого научного противоречия между динамично трансформирующейся архитектурой мировой экономики и недостаточной концептуальной проработкой механизмов адаптации предпринимательских структур к принципиально новым условиям осуществления внешнеэкономической деятельности. Совокупность геополитических шоков, санкционного давления, технологических сдвигов и ужесточения экологических требований сформировала среду, в которой традиционные модели интернационализации бизнеса демонстрируют ограниченную эффективность, что требует глубокого переосмысления факторов, определяющих успешность ВЭД в современных реалиях.

Теория внешнеэкономической деятельности и международного предпринимательства представляет собой глубоко разработанную научную область. Классические модели интернационализации, такие как теория конкурентных преимуществ и ресурсный подход, сформировали прочный фундамент для исследований. Однако их применение к специфике функционирования предпринимательских структур в условиях беспрецедентного санкционного давления, фрагментации глобальных цепочек поставок и цифровой трансформации, характерных для периода 2022-2026 годов, остается фрагментарным и требует актуализации.

Анализ современных публикаций, в том числе представленных в материалах профильных научных конференций и академических журналов за 2020–2025 годы, позволяет выявить две основные лакуны в исследованиях.

Слабая интеграция макроэкономического и микроэкономического уровней анализа. Большинство исследований фокусируются либо на глобальных трендах международной торговли и макроэкономических прогнозах, либо на узких аспектах управления ВЭД на

уровне отдельного предприятия. Комплексный анализ того, как конкретные внешние факторы – геополитические риски, санкционные режимы, цифровые платформы, экологические стандарты – трансформируют стратегии и операционные модели предпринимательских структур, представлен недостаточно [1].

Недооценка специфики российского контекста. Исследования зачастую рассматривают ВЭД в рамках стабильной институциональной среды развитых стран. Между тем, российские предпринимательские структуры функционируют в условиях экстраординарного внешнего давления, что порождает уникальные задачи: адаптация к санкционным ограничениям, переориентация торговых потоков, поиск альтернативных финансовых и логистических механизмов, работа в условиях высокой волатильности валютного рынка. Теоретические модели, адекватно описывающие и оптимизирующие эти процессы, требуют дальнейшей разработки [2].

Теоретическая актуальность темы заключается в необходимости синтеза достижений теории международного бизнеса, институциональной экономики и стратегического менеджмента для создания целостной концепции управления ВЭД предпринимательских структур, соответствующей новой реальности глобальной экономики.

Практическая востребованность исследования диктуется совокупностью взаимосвязанных внешних и внутренних трендов, формирующих «идеальный шторм» вызовов для ВЭД российских компаний (табл. 1).

Санкционные режимы и переориентация торговых потоков, начавшиеся в 2022 году, привели к необходимости экстренной перестройки бизнес-моделей ВЭД. К середине 2025 года введено 19 пакетов санкций ЕС, на очереди – 20-й, что затронуло ключевые сферы взаимодействия [3]. Только за 2024 год в ограничительные списки ЕС и США попа-



Таблица 1. Современные тренды и их влияние на ВЭД предпринимательских структур [составлено на основе [3-13]]

Table 1. Current trends and their impact on the foreign economic activity of business structures [compiled based on [3-13]]

Тренд	Сущность и влияние на ВЭД предпринимательских структур
1	2
Геополитическая турбулентность и санкционное давление	Санкционные режимы и переориентация торговых потоков, начавшиеся в 2022 году, привели к необходимости экстренной перестройки бизнес-моделей ВЭД. К середине 2025 года введено 19 пакетов санкций ЕС, на очереди – 20-й, что затронуло ключевые сферы взаимодействия [3]. Только за 2024 год в ограничительные списки ЕС и США попали более 200 новых российских компаний, включая не только крупных игроков, но и средний бизнес [4]. Россия продлила ответные меры против «недружественных стран» до 2027 года [5].
Трансформация глобальных цепочек поставок	Согласно отчету Всемирного банка за 2024 год, более 58% мировых производителей активно диверсифицируют свои поставки, чтобы не зависеть от одной страны [6]. Наблюдается сдвиг от гиперглобализации к регионализации: к 2025 году доля региональной торговли вырастет до 60% от общего объема. Компании стремятся создавать локальные производственные мощности, что снижает зависимость от глобальных цепочек поставок и повышает устойчивость бизнеса [7].
Цифровая трансформация ВЭД	Внедрение цифровых платформ и технологий искусственного интеллекта кардинально меняет ландшафт ВЭД. Активное внедрение технологий ИИ в мировую торговлю может увеличить трансграничные потоки товаров и услуг почти на 40% к 2040 году за счет роста производительности и снижения издержек [8]. Создаются единые цифровые экосистемы, охватывающие все этапы экспортного цикла – от возникновения идеи об экспорте до поиска контрагентов, получения государственной поддержки, финансирования и решения логистических вопросов [9].
Усиление ESG-регулирования	ESG-требования становятся обязательными для доступа на глобальные рынки. Механизмы международного экологического регулирования, такие как трансграничное углеродное регулирование ЕС (СВАМ), все более активно формируют рамки внешнеэкономической деятельности [10]. На многих рынках (США, ЕС, Япония) экологические стандарты стали обязательными требованиями, а «зеленая экономика» рассматривается как «паспорт», позволяющий предприятиям сохранять свои позиции в международных цепочках поставок [11].
Рост неопределенности и волатильности	Индекс неопределенности торговой политики достиг рекордных значений в первом квартале 2025 года, то есть непредсказуемость стала глобальной тенденцией [12]. ВТО прогнозирует рост мировой торговли товарами в 2026 году примерно в 0,5%, а ЮНКТАД прогнозирует более слабый рост из-за замедления мировой экономики, роста долгов и сохраняющихся высоких торговых издержек [13].

ли более 200 новых российских компаний, включая не только крупных игроков, но и средний бизнес [4]. Россия продлила ответные меры против «недружественных стран» до 2027 года [5].

Согласно отчету Всемирного банка за 2024 год, более 58% мировых производителей активно диверсифицируют свои поставки, чтобы не зависеть от одной страны [6]. Наблюдается сдвиг от гиперглобализации к регионализации: к 2025 году доля региональной торговли вырастет до 60% от общего объема. Компании стремятся создавать локальные производственные мощности, что снижает зависимость от глобальных цепочек поставок и повышает устойчивость бизнеса [7].

Внедрение цифровых платформ и технологий искусственного интеллекта кардинально меняет ландшафт ВЭД. Активное внедрение технологий ИИ в мировую торговлю может увеличить трансграничные потоки

товаров и услуг почти на 40% к 2040 году за счет роста производительности и снижения издержек [8]. Создаются единые цифровые экосистемы, охватывающие все этапы экспортного цикла – от возникновения идеи об экспорте до поиска контрагентов, получения государственной поддержки, финансирования и решения логистических вопросов [9].

ESG-требования становятся обязательными для доступа на глобальные рынки. Механизмы международного экологического регулирования, такие как трансграничное углеродное регулирование ЕС, все более активно формируют рамки внешнеэкономической деятельности [10]. На многих рынках (США, ЕС, Япония) экологические стандарты стали обязательными требованиями, а «зеленая экономика» рассматривается как «паспорт», позволяющий предприятиям сохранять свои позиции в международных цепочках поставок [11].

Индекс неопределенности торговой

политики достиг рекордных значений в первом квартале 2025 года, то есть непредсказуемость стала глобальной тенденцией [12]. ВТО прогнозирует рост мировой торговли товарами в 2026 году примерно в 0,5%, а ЮНКТАД прогнозирует более слабый рост из-за замедления мировой экономики, роста долгов и сохраняющихся высоких торговых издержек [13].

Цель и методы исследования. Целью настоящего исследования является систематизация теоретических знаний и разработка практических рекомендаций по учету и управлению современными факторами, влияющими на внешнеэкономическую деятельность предпринимательских структур в условиях трансформации глобальной экономической среды.

Для достижения поставленной цели обеспечивалось посредством критического анализа современных научных концепций и моделей интернационализации предпринимательства, исследования специфики их применения в условиях санкционного давления и геополитической нестабильности, комплексного анализа макроэкономических и регуляторных трендов 2024–2026 гг., определяющих условия ВЭД российских компаний, а также систематизации ключевых факторов влияния (геополитических, санкционных, цифровых, экологических, институциональных), формирующих новую реальность для участников ВЭД.

Методологическая основа исследования базируется на синтезе нескольких взаимодействующих теоретических подходов и совокупности практических методов, что позволит обеспечить комплексность и практическую значимость результатов.

Теоретико-концептуальный фундамент представляет совокупность системного и ресурсного подходов к изучению и адаптации теорий к специфике исследуемой проблематики и выявленных трендов современности. Системный подход будет применен для рассмотрения ВЭД предпринимательских структур как целостного комплекса взаимосвязанных элементов, функционирующего в открытой среде международного бизнеса и подверженного влиянию внешних факторов. Ресурсный подход (Resource-Based View), разработанный в трудах Дж. Барни, послужит основой для анализа того, как предпринимательские структуры могут трансформировать внешние ограничения в источники конкурентных преимуществ за счет развития уникальных компетенций и адаптационных способностей [14]. PEST-анализ будет использован как базовый фреймворк для структурирования факторов внешней среды по шести измерениям: политическому, экономическому, социальному, технологическому, экологическому и правовому [15]. Институциональ-

ный подход позволит проанализировать влияние формальных и неформальных институтов на стратегии и результаты ВЭД предпринимательских структур в условиях трансформации глобального порядка [16].

Для решения поставленных задач в качестве прикладного методологического аппарата планируется последовательное применение следующих теоретических методов. Метод анализа научной литературы и вторичных данных – систематический обзор современных российских и зарубежных исследований (2020–2026 гг.) по темам ВЭД, международной торговли, санкционного регулирования и предпринимательства для формирования теоретической базы. Сравнительный анализ – изучение и сопоставление подходов к классификации факторов ВЭД, представленных в отечественной и зарубежной литературе. Контент-анализ нормативно-правовых актов и стратегических документов – выявление ключевых регуляторных трендов, определяющих условия ВЭД российских компаний.

Таким образом, предложенная методология обеспечивает переход от теоретического осмысления проблемы к разработке конкретных, научно обоснованных рекомендаций по адаптации предпринимательских структур к современным факторам влияния в сфере ВЭД.

Результаты исследования и их обсуждение. Современная парадигма управления внешнеэкономической деятельностью предпринимательских структур эволюционировала от линейных моделей поэтапной интернационализации к сложным адаптивным системам, интегрирующим множество факторов внешней и внутренней среды. Ключевым отличием современного этапа является беспрецедентный уровень неопределенности и волатильности, что требует от предпринимательских структур развития новых компетенций – стратегической гибкости, цифровой зрелости и проактивного управления регуляторными рисками. В основе наиболее влиятельных современных концепций лежат теория ресурсной базы, институциональный подход и модели, ориентированные на повышение организационной устойчивости [17].

Анализ современного состояния ВЭД российских предпринимательских структур позволяет выделить пять макрогрупп факторов, оказывающих определяющее влияние на их деятельность в условиях трансформации глобальной экономической среды.

Геополитические и санкционные факторы. Данная группа факторов приобрела доминирующее значение для российских предпринимательских структур начиная с 2022 года. По данным ФТС, объемы внешней торговли России в январе – марте 2025 года составили 158 млрд долл., из них экспорт –

94,9 млрд долл., импорт – 63,1 млрд долл. [18]. При этом за январь-сентябрь 2025 года отмечено сокращение торговых потоков: экспорт снизился на 4,6%, импорт – на 1% в сравнении с 2024 годом [19]. Санкционное давление продолжает нарастать: к середине 2025 года введено 19 пакетов санкций ЕС, ожидается 20-й пакет [3]. Влияние санкций проявляется в нескольких ключевых аспектах: отказ иностранных контрагентов от заключения прямых договоров (даже из «дружественных» стран, опасаящихся вторичных санкций); сложности взаиморасчетов из-за ужесточения проверок и риска «зависания» транзакций; рост издержек на логистику и растущая зависимость от маршрутов через Китай, Турцию, ОАЭ [5]. Ответом на эти вызовы стала выработка предпринимательскими структурами адаптационных стратегий, включающих работу по агентским схемам, смену юрисдикции, использование особых условий договоров и диверсификацию географии поставок [20].

Трансформация глобальных цепочек поставок. Вторым по значимости фактором выступает фундаментальная перестройка архитектуры мировых цепочек поставок. Наблюдается переход от модели гиперглобализации, основанной на принципе «точно в срок», к регионализации и френдшорингу. Более 58% мировых производителей активно диверсифицируют свои поставки, чтобы не зависеть от одной страны, особенно Китая [6]. Формируются новые стратегии, такие как «Китай+1», предполагающая сохранение операций в Китае при одновременном развитии производственных линий в таких странах, как Вьетнам, Индия или Мексика [6]. Для российских предпринимательских структур эта трансформация означает необходимость поиска новых логистических маршрутов и партнеров. Ключевую роль приобретает развитие международных транспортных коридоров, прежде всего МТК «Север – Юг», который рассматривается как ключевой евразийский инфраструктурный проект России в ближайшие годы. В рамках коридора реализуется более 100 конкретных проектов, планируется увеличить грузопотоки в два раза – с 16 млн т в 2021 году до 35 млн т в 2030 году [21].

Цифровая трансформация ВЭД. Технологические факторы становятся критическим драйвером изменений в ВЭД. Цифровизация цепочек поставок, рост значимости сервисной экономики и появление новых продуктовых категорий формируют принципиально новые условия для предпринимательских структур [22]. Ключевым трендом является создание единых цифровых экосистем поддержки ВЭД. Платформа «Мой экспорт» изначально задумана как единая цифровая экосистема, охватывающая все этапы экспортного цикла: от момента возникновения идеи

об экспорте до поиска контрагентов, получения государственной поддержки, финансирования и решения логистических вопросов [9]. Появляются специализированные цифровые B2B-платформы, такие как DIGITAL ВЭД, в основу которых положен глубокий анализ проблем предпринимателей, интегрированных в сферу внешнеэкономической деятельности [23]. Внедрение технологий искусственного интеллекта способно увеличить трансграничные потоки товаров и услуг почти на 40% к 2040 году, однако для реализации этого потенциала необходима открытая и предсказуемая торговая политика, основанная на международных правилах [8].

ESG-факторы и экологическое регулирование. Экологические и социальные факторы стремительно превращаются из добровольных инициатив в обязательные требования для доступа на глобальные рынки. Трансграничное углеродное регулирование ЕС (CBAM) становится одним из ключевых механизмов, формирующих рамки внешнеэкономической деятельности, особенно для экспортеров продукции с высоким углеродным следом [10]. Исследования показывают, что ESG-результаты оказывают существенное положительное влияние на экспортную эффективность, причем ключевыми механизмами являются снижение стоимости финансирования и смягчение финансовых ограничений, особенно через инновации в области «зеленых» технологий [24]. На многих рынках, таких как США, Европейский союз и Япония, экологические стандарты стали обязательными требованиями, а соответствие принципам устойчивого развития рассматривается как «паспорт» для предприятий, позволяющий им сохранять свои позиции в международных цепочках поставок [11].

Институциональные факторы. Институциональная среда ВЭД представляет собой сложную систему с разными центрами силы: импортер, зарубежный поставщик, государство, банк, логистические и околотаможенные подрядчики. У каждого участника – собственные цели, горизонты ответственности и допуски к риску, что превращает ВЭД в управленческую задачу на сведение противоречивых интересов [25]. Опрос предприятий-экспортеров показывает преимущественно положительную оценку эффекта институциональной поддержки, однако сохраняются системные проблемы: высокие таможенные пошлины и бюрократические барьеры, недостаточное финансирование для МСП, сложности сертификации и соответствия международным стандартам, нехватка квалифицированных специалистов в сфере ВЭД [26]. Государственная поддержка экспорта расширяется: Правительство РФ направило 1,5 млрд рублей на организацию работы центров поддержки экспорта в 75 регионах страны, что

позволит до конца 2025 года заключить экспортные контракты с участием 1,1 тыс. предприятий МСП [27]. Введены новые меры поддержки, включая государственную поддержку российских организаций промышленности гражданского назначения в целях снижения затрат на транспортировку продукции и

поддержку логистических операторов при перевозке по приоритетным международным транспортным коридорам [28].

Следующая таблица (см. табл. 2) обобщает ключевые факторы влияния на ВЭД предпринимательских структур в разрезе PEST-анализа.

Таблица 2. Анализ факторов влияния на ВЭД предпринимательских структур [3, 6, 8, 10, 12, 15, 18, 25]

Table 2. Analysis of factors influencing foreign economic activity of business structures [3, 6, 8, 10, 12, 15, 18, 25]

Группа факторов	Ключевые факторы	Характер влияния на ВЭД предпринимательских структур
Политические	Санкционные режимы (19 пакетов ЕС, ожидается 20-й); геополитическая напряженность; торговые войны; ответные меры РФ до 2027 года	Высокий уровень неопределенности; переориентация торговых потоков; усложнение доступа на традиционные рынки; необходимость поиска новых партнеров
Экономические	Волатильность валютных курсов; рост издержек на логистику и транзакции; замедление роста мировой торговли (прогноз ВТО: 0,5% в 2026 году)	Снижение рентабельности экспортно-импортных операций; удорожание финансирования; необходимость хеджирования рисков
Социальные	Дефицит квалифицированных специалистов в сфере ВЭД; изменение потребительских предпочтений в сторону устойчивого потребления; кросс-культурные барьеры	Рост требований к компетенциям персонала; необходимость адаптации продукции к локальным рынкам; важность репутационного капитала
Технологические	Цифровые платформы («Мой экспорт», DIGITAL ВЭД); искусственный интеллект (рост торговли до 40% к 2040 году); автоматизация таможенных процедур	Снижение транзакционных издержек; упрощение доступа к господдержке; повышение прозрачности операций; новые возможности для МСП
Экологические	СВАМ (трансграничное углеродное регулирование ЕС); ESG-стандарты и отчетность; требования к углеродному следу продукции	Дополнительные издержки на соответствие стандартам; необходимость модернизации производства; новые конкурентные преимущества для «зеленых» экспортеров
Правовые	Изменения валютного законодательства; усложнение комплаенс-процедур; таможенное регулирование; защита интеллектуальной собственности	Повышение административной нагрузки; необходимость юридического сопровождения сделок; риски вторичных санкций

В первую очередь, среди внешних угроз следует выделить санкционное давление и геополитическую напряженность, а также торговые войны и ответные меры Российской Федерации, действие которых продлится как минимум до 2027 года. Как следствие, формируется высокий уровень неопределенности, происходит принудительная переориентация торговых потоков и существенно усложняется доступ на традиционные рынки. Более того, возникает острая необходимость в поиске новых внешнеторговых партнеров и выстраивании альтернативных логистических цепочек. Наряду с этим, волатильность валютных курсов и рост издержек на логистику и транзакции, усугубляемые замедлением роста мировой торговли (по прогнозу ВТО, в 2026 году он составит лишь 0,5%), напрямую ведут к снижению рентабельности экспортно-импортных операций. Кроме того, удорожание финансирования заставляет компании активнее применять инструменты хеджирования валютных рисков.

Не менее значимым фактором выступает дефицит квалифицированных специалистов

в сфере внешнеэкономической деятельности. Одновременно с этим наблюдаются изменения потребительских предпочтений в сторону устойчивого потребления, а также сохраняются кросс-культурные барьеры при выходе на новые рынки. Вследствие этого существенно возрастают требования к компетенциям персонала, возникает необходимость адаптации продукции под локальные вкусы и стандарты, а репутационный капитал компании приобретает критическое значение для успешной международной экспансии.

С другой стороны, открываются и новые возможности. Цифровые платформы (такие как «Мой экспорт», «DIGITAL ВЭД»), а также внедрение искусственного интеллекта (по прогнозам, к 2040 году до 40% мировой торговли будет обеспечиваться за счет ИИ-технологий) и автоматизация таможенных процедур позволяют значительно снизить транзакционные издержки. Кроме того, цифровизация упрощает доступ к государственной поддержке, повышает прозрачность операций и открывает новые возможности для малого и среднего предпринимательства, ранее огра-

ниченного в выходе на внешние рынки.

Отдельного внимания заслуживают экологические факторы. Введение ЕС трансграничного углеродного регулирования (СВАМ), ужесточение ESG-стандартов и требований к отчетности, а также контроль за углеродным следом продукции создают дополнительные издержки на соответствие новым нормам. Тем не менее, именно эти требования подталкивают компании к модернизации производства и внедрению «зеленых» технологий, что в долгосрочной перспективе может стать конкурентным преимуществом для экспортеров, способных подтвердить экологичность своей продукции.

Наконец, изменения валютного законодательства, усложнение комплаенс-процедур, нестабильность таможенного регулирования и вопросы защиты интеллектуальной собственности приводят к повышению административной нагрузки на бизнес. Следовательно, компаниям требуется более тщательное юридическое сопровождение внешнеторговых сделок, а также постоянный мониторинг рисков вторичных санкций, что, в свою очередь, увеличивает операционные расходы и замедляет принятие решений. Проведенный анализ позволяет выявить ключевые лакуны в современных исследованиях. Во-первых, наблюдается теоретический разрыв между общими макроэкономическими прогнозами развития мировой торговли и микроуровневыми стратегиями адаптации предпринимательских структур. Большинство исследований либо носят слишком абстрактный характер, либо ограничиваются констатацией отраслевых проблем, не предлагая интегрированных моделей, которые бы системно связывали специфику факторов внешней среды с конкретным дизайном стратегий ВЭД. Во-вторых, недостаточно изучена роль предпринимательских структур как активных агентов трансформации институциональной среды ВЭД, а не только как объектов внешнего воздействия. В-третьих, существует методологический дефицит в оценке эффективности адаптационных стратегий в условиях высокой неопределенности.

Специфика современного этапа развития ВЭД выступает не просто контекстом для применения стандартных моделей интернационализации, а вызовом, требующим их существенной трансформации. Наиболее перспективным направлением является разработка гибридных моделей, которые синтезируют принципы стратегической гибкости, цифровой зрелости и проактивного управления регуляторными рисками. Это требует переноса исследовательского фокуса с анализа отдельных факторов на изучение их синергетического взаимодействия и разработки отраслевых систем показателей, валидно отражающих вклад адаптационных стратегий в операционную и стратегическую результативность предпринимательских структур в сфере ВЭД.

Выводы. Проведенное исследование

подтвердило исходный тезис о существовании фундаментального противоречия между универсальными теоретическими моделями интернационализации предпринимательства и уникальными условиями современной глобальной экономической среды, характеризующейся беспрецедентным уровнем неопределенности, санкционного давления и технологической трансформации. Классические концепции, основанные на принципах стабильности и предсказуемости институциональной среды, демонстрируют ограниченную применимость в условиях, когда внешние факторы приобретают экстраординарный характер. Научная новизна работы заключается в систематизации современных факторов влияния на ВЭД предпринимательских структур и обосновании необходимости перехода к гибридным адаптационным стратегиям, синтезирующим элементы ресурсного подхода, институционального анализа и концепции организационной устойчивости.

Критический анализ современных концепций выявил, что наиболее релевантными для текущего этапа являются модели, акцентирующие стратегическую гибкость и организационную устойчивость, где способность предпринимательских структур к быстрой адаптации рассматривается как ключевой источник конкурентного преимущества. При этом эффективность ВЭД в современных условиях определяется не столько выбором конкретной теоретической парадигмы, сколько способностью предпринимательской структуры интегрировать множество разнонаправленных факторов в целостную стратегию присутствия на международных рынках.

Комплексный анализ макроэкономических и регуляторных трендов 2024–2026 гг. позволил выделить пять макрогрупп факторов, оказывающих определяющее влияние на ВЭД российских предпринимательских структур: геополитические и санкционные; трансформация глобальных цепочек поставок; цифровая трансформация; ESG-регулирование; институциональные факторы. Каждая из этих групп создает как существенные ограничения, так и новые возможности для предпринимательских структур, способных к проактивной адаптации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная система факторов и PEST-матрица предоставляют предпринимательским структурам конкретный аналитический инструментарий для оценки внешней среды и формирования устойчивых стратегий ВЭД. Внедрение гибридных адаптационных моделей позволит компаниям не только реагировать на текущие вызовы (санкционное давление, логистические ограничения, регуляторные барьеры), но и проактивно формировать уникальные компетенции, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность в условиях высокой неопределенности глобальной экономической среды.

Список источников

1. Гилева Т.А. Выход российских МСП на внешние рынки: интегративный подход к анализу взаимосвязи факторов и условий работы с параметрами эффективности // Journal of Strategic Decision and Risk Management. 2024. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-4-334-349.
2. Григорян К.Г., Кириллов А.В. Внешнеэкономическая деятельность инновационных предпринимательских структур в современной мировой экономике // CyberLeninka. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost-innovatsionnyh-predprinimatelskih-struktur-v-sovremennoy-mirovoy-ekonomike>.
3. Торговля России и Европы схлопнулась // Lenta.ru. 2025. 2 декабря. URL: <https://lenta.ru/news/2025/12/02/trg/>.
4. Контроль за ВЭД в 2025 году: что нужно знать бизнесу, чтобы себя обезопасить // Профиз.ру. 2025. URL: <https://www.profiz.ru/control-ved-2025/>.
5. Санкции до 2027 года: новая реальность для российского бизнеса // РБК Компании. 2025. 22 сентября. URL: <https://companies.rbc.ru/news/c9tG2PUYWg/sanktsii-do-2027-goda-novaya-realnost-dlya-rossijskogo-biznesa/>.
6. Как преобразование глобальной торговли и цепочек поставок переопределяет будущее – 5 ключевых изменений // Made-in-China Insights. 2025. 11 июля. URL: https://insights.made-in-china.com/ru/How-the-Reshaping-of-Global-Trade-Supply-Chains-Is-Redefining-the-Future-5-Key-Shifts_salTWOFEYxiw.html.
7. Международная логистика: что ждать от 2025 года // IT КОРУС Консалтинг. 2025. 17 апреля. URL: <https://korusconsulting.ru/blog/tsifrovaya-transformatsiya/mezhdunarodnaya-logistika-chto-zhdet-ot-2025-goda/>.
8. Доклад о развитии мировой торговли 2025 г. // Всемирная торговая организация. 2025. 17 сентября. URL: <https://repository.ach.gov.ru/show/9010/?lang=ru>.
9. Глава РЭЦ рассказала о развитии цифровых платформ в ВЭД // Альта-Софт. 2025. 5 сентября. URL: https://www.altar.ru/external_news/121556/.
10. Международная торговля минеральными удобрениями и экологические барьеры: влияние на таможенно-логистические процессы и пути адаптации // Таможенное дело. 2025. № 03. С. 19-24. DOI: 10.18572/2071-1220-2025-3-19-24.
11. «Зеленая экономика» – это «паспорт», позволяющий предприятиям сохранять свои позиции в международных цепочках поставок // Vietnam.vn. 2025. 28 августа. URL: <https://www.vietnam.vn/ru/zelonaya-ekonomika-eto-pasport-pozvolayushhij-predpriyatiam-soxranyat-svoi-poziczi-v-mezhdunarodnyh-czepochkax-postavok/>.
12. Неопределенность как новый тариф: цена для мировой экономики // ООН. 2025. 2 сентября. URL: <https://news.un.org/ru/story/2025/09/1466301>.
13. Мировая торговля 2025: усилия по преодолению трудностей // VOV World. 2025. 16 декабря. URL: <https://vovworld.vn/ru-RU/news/mirovaia-torgovlia-2025-usilia-po-preodoleniiu-trudnostei-1023456.vov>.
14. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
15. PESTEL анализ: что такое, примеры, как провести и применение // Kaiten. 2025. 30 сентября. URL: <https://kaiten.ru/blog/pestel-analiz-chto-takoe-primery-kak-provesti-i-primeneniye/>.
16. Участники ВЭД в поисках устойчивости // РЖД-Партнер. 2025. 21 октября. URL: <https://www.rzd-partner.ru/logistics/comments/uchastniki-ved-v-poiskakh-ustoychivosti/>.
17. Yu J., Yuan L., Han G., Li H., Li P. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience // Behav Sci (Basel). 2022. Vol. 12, No. 12. P. 508. DOI: 10.3390/bs12120508.
18. Как российская экономика адаптируется к вызовам и за счет чего сможет расти // Эксперт. 2026. 8 апреля. URL: <https://expert.ru/2026/04/08/kak-rossijskaya-ekonomika-adaptiruyetsya-k-vyzovam-i-za-schet-chego-smozhet-rasti/>.
19. Санкции продлены: что делать бизнесу в новых реалиях ВЭД // Право.рф. 2026. 6 марта. URL: <https://pravorf.ru/blog/sanktsii-prodleny-chto-delat-biznesu-v-novykh-realiyah-ved>.
20. МТК «Север – Юг» станет ключевым инфраструктурным проектом России с инвестициями в туризм и логистику // Минэкономразвития РФ. 2025. 2 декабря. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/mtk_sever_yug_stanet_klyuchevym_infrastrukturnym_proektom_rossii_s_investiciyami_v_turizm_i_logistiku.html.
21. Банк «Санкт-Петербург» представил актуальные тренды на Дне ВЭД // Фонтанка.ру. 2025. 4 сентября. URL: <https://www.fontanka.ru/2025/09/04/756789/>.
22. Анна Фомичева – о том, как цифровая платформа для участников ВЭД поможет бизнесу справиться с вызовами и полностью обелиться // ОПОРА России. 2024. URL: <https://opora.ru/news/anna-fomicheva-o-tom-kak-tsifrovaya-platforma-dlya-uchastnikov-ved-pomozhet-biznesu-spravitsya-s-vyzovami-i-polnostyu-obelitsya/>.
23. The influence of ESG responsibility performance on enterprise export performance // IDEAS/RePEc. 2025. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/finlet/v62y2025icp105196.html>.
24. Устройство ВЭД-рынка: интересы, конфликты и как ими управлять // РБК Компании. 2025. 29 сентября. URL: <https://companies.rbc.ru/news/c9tG2PUYWg/ustrojstvo-ved-ryinka-interesy-konflikty-i-kak-imi-upravlyat/>.
25. АЭИ для РИАМО: Вице-президент АЭИ рассказал, что мешает развитию международной торговли // Ассоциация экспортеров и импортеров. 2025. 22 сентября. URL: <https://exporterimporter.ru/all-news/ajei-dlja-riamo-vice-prezident-ajei-rasskazal-chto-meshaet-razvitiju-mezhdunarodnoj-torgovli/>.
26. Правительство выделило 1,5 млрд рублей на центры поддержки экспорта в регионах // ПСБ Блог. 2025. 17 сентября. URL: <https://psblog.ru/news/pravitelstvo-vydilo-1-5-mlrd-rublej-na-tsentry-podderzhki-eksporta-v-regionakh/>.
27. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.02.2025 г. № 211 // Правительство РФ. 2025. URL: <http://government.ru/docs/all/157872/>.

Сведения об авторе:

Григорьева Дарья Александровна, студентка 2 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: dgrigoreva-24-01@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Кулешова Лариса Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: kuleshova-lv@ranepa.ru

References

1. Gileva, T. A. (2024). Russian SMEs entering foreign markets: an integrative approach to analyzing the relationship between factors and operating conditions with performance parameters. Journal of Strategic Decision and Risk Management. DOI: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2024-4-334-349>. (In Russ.)

2. Grigoryan, K. G., & Kirillov, A. V. (2021). Foreign economic activity of innovative entrepreneurial structures in the modern world economy. CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost-innovatsionnyh-predprinimatelskih-struktur-v-sovremennoy-mirovoy-ekonomike>. (In Russ.)
3. Trade between Russia and Europe collapsed. (2025, December 2). Lenta.ru. URL: <https://lenta.ru/news/2025/12/02/trg/>. (In Russ.)
4. Foreign economic activity control in 2025: what businesses need to know to protect themselves. (2025). Profiz.ru. URL: <https://www.profiz.ru/control-ved-2025/>. (In Russ.)
5. Sanctions until 2027: a new reality for Russian business. (2025, September 22). RBC Companies. URL: <https://companies.rbc.ru/news/c9tG2PUYWg/sanktsii-do-2027-goda-novaya-realnost-dlya-rossijskogo-biznesa/>. (In Russ.)
6. How the reshaping of global trade and supply chains is redefining the future - 5 key shifts. (2025, July 11). Made-in-China Insights. URL: https://insights.made-in-china.com/ru/How-the-Reshaping-of-Global-Trade-Supply-Chains-Is-Redefining-the-Future-5-Key-Shifts_salTWOFEYxiw.html.
7. International logistics: what to expect from 2025. (2025, April 17). IT KORUS Consulting. URL: <https://korusconsulting.ru/blog/tsifrovaya-transformatsiya/mezhdunarodnaya-logistika-cto-zhdet-ot-2025-goda/>. (In Russ.)
8. World Trade Report 2025. (2025, September 17). World Trade Organization. URL: <https://repository.ach.gov.ru/show/9010/?lang=ru>.
9. Head of REC spoke about the development of digital platforms in foreign economic activity. (2025, September 5). Alta-Soft. URL: https://www.alta.ru/external_news/121556/. (In Russ.)
10. International trade in mineral fertilizers and environmental barriers: impact on customs and logistics processes and adaptation pathways. (2025). Customs Affairs, 3, 19-24. DOI: 10.18572/2071-1220-2025-3-19-24. (In Russ.)
11. Green economy is a "passport" allowing enterprises to maintain their positions in international supply chains. (2025, August 28). Vietnam.vn. URL: <https://www.vietnam.vn/ru/zeljonaya-ekonomika-eto-pasport-pozvolyayushhij-predpriyatiam-soxranyat-svoi-poziczii-v-mezhdunarodnyx-czepochkax-postavok/>.
12. Uncertainty as a new tariff: the cost for the global economy. (2025, September 2). United Nations. URL: <https://news.un.org/ru/story/2025/09/1466301>.
13. World trade 2025: efforts to overcome difficulties. (2025, December 16). VOV World. URL: <https://vovworld.vn/ru-RU/news/mirovaia-torgovlia-2025-usiliia-po-preodoleniiu-trudnostei-1023456.vov>.
14. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
15. PESTEL analysis: what it is, examples, how to conduct and apply it. (2025, September 30). Kaiten. URL: <https://kaiten.ru/blog/pestel-analiz-cto-takoe-primery-kak-provesti-i-primeneniye/>. (In Russ.)
16. Participants in foreign economic activity in search of sustainability. (2025, October 21). RZD-Partner. URL: <https://www.rzd-partner.ru/logistics/comments/uchastniki-ved-v-poiskakh-ustoychivosti/>. (In Russ.)
17. Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. Behavioral Sciences, 12(12), 508. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12120508>.
18. How the Russian economy is adapting to challenges and what will drive its growth. (2026, April 8). Expert. URL: <https://expert.ru/2026/04/08/kak-rossijskaya-ekonomika-adaptiruyetsya-k-vyzovam-i-za-schet-chego-smozhet-rasti/>. (In Russ.)
19. Sanctions extended: what businesses should do in the new realities of foreign economic activity. (2026, March 6). Pravo.rf. URL: <https://pravorf.ru/blog/sanktsii-prodleny-cto-delat-biznesu-v-novyh-realiyah-ved>. (In Russ.)
20. International Transport Corridor "North-South" will become a key infrastructure project of Russia with investments in tourism and logistics. (2025, December 2). Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/rmtk_sever_yug_stanet_klyuchevym_infrastrukturnym_proektom_rossii_s_investitsiyami_v_turizm_i_logistiku.html. (In Russ.)
21. Bank Saint Petersburg presented current trends at Foreign Economic Activity Day. (2025, September 4). Fontanka.ru. URL: <https://www.fontanka.ru/2025/09/04/756789/>. (In Russ.)
22. Fomicheva, A. (2024). How a digital platform for foreign economic activity participants will help businesses cope with challenges and become fully transparent. OPORA Russia. URL: <https://opora.ru/news/anna-fomicheva-o-tom-kak-tsifrovaya-platforma-dlya-uchastnikov-ved-pomozhet-biznesu-spravitsya-s-vyzovami-i-polnostyu-obelitsya/>. (In Russ.)
23. The influence of ESG responsibility performance on enterprise export performance. (2025). IDEAS/RePEc. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/finlet/v62y2025icp105196.html>.
24. Structure of the foreign economic activity market: interests, conflicts and how to manage them. (2025, September 29). RBC Companies. URL: <https://companies.rbc.ru/news/c9tG2PUYWg/ustrojstvo-ved-ryinka-interesyikonfliktiy-i-kak-imi-upravlyat/>. (In Russ.)
25. Vice President of the Association of Exporters and Importers on barriers to international trade development. (2025, September 22). Association of Exporters and Importers. URL: <https://exporterimporter.ru/all-news/ajei-dlja-riamo-vice-prezident-ajei-rasskazal-cto-meshaet-razvitiyu-mezhdunarodnoj-torgovli/>. (In Russ.)
26. Government allocated 1.5 billion rubles for export support centers in the regions. (2025, September 17). PSB Blog. URL: <https://psblog.ru/news/pravatelstvo-vydilo-1-5-mlrd-rublej-na-tsentry-podderzhki-eksporta-v-regionakh/>. (In Russ.)
27. Decree of the Government of the Russian Federation No. 211 dated February 24, 2025. (2025). Government of the Russian Federation. URL: <http://government.ru/docs/all/157872/>. (In Russ.)

About the author:

Daria A. Grigorieva, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: dgrigoreva-24-01@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Larisa V. Kuleshova, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: kuleshova-lv@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 08.04.2026
Поступила после рецензирования 11.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.05.2026

ВЛИЯНИЕ САНКЦИОННЫХ РЕЖИМОВ НА HR-СТРАТЕГИИ-ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ: ПЕРЕСТРОЙКА ЛОГИСТИЧЕСКИХ МАРШРУТОВ И РЕЛОКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В НОВЫЕ РЕГИОНЫ

EDN: YYAOBT УДК 331.108:656.339.98 JEL classification: M16, F51, J61

Бачурина София Романовна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

Аннотация. Исследование направлено на разрешение научного противоречия между необходимостью сохранения кадрового потенциала транспортных компаний в условиях санкционных ограничений и отсутствием систематизированных подходов к трансформации HR-стратегий при экстренной перестройке логистических маршрутов. Актуальность работы обусловлена беспрецедентным санкционным давлением 2022–2025 гг., кардинально изменившим географию международных перевозок и потребовавшим массовой релокации персонала в новые операционные регионы. Методологическую основу составили: критический анализ эволюции санкционных режимов и их влияния на транспортную отрасль; систематизация антикризисных HR-практик через призму теорий организационной устойчивости и системного подхода к трансформации экосистемы персонального менеджмента; комплексный анализ правовых аспектов релокации как социально-экономического и правового института и кросс-культурной адаптации персонала. Установлено, что традиционные модели стратегического управления человеческими ресурсами демонстрируют ограниченную эффективность в условиях «экономики санкций», требующей одновременной реализации разнонаправленных векторов: экстренного сокращения издержек и инвестиций в развитие новых компетенций. Выявлены системные дисбалансы на рынке труда, связанные с перетоком квалифицированных кадров в «дружественные» юрисдикции и формированием новых логистических хабов. В результате разработана структурированная система организационно-управленческих механизмов адаптации HR-стратегий, включающая политики релокации, программы ускоренного обучения и инструменты удержания ключевого персонала. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении транспортным компаниям конкретного инструментария для кадрового обеспечения перестройки логистических цепочек в условиях сохраняющейся внешнеэкономической турбулентности.

Ключевые слова: санкционные режимы, HR-стратегия, транспортные компании, логистические маршруты, релокация персонала, организационная устойчивость, управление человеческими ресурсами, антикризисное управление, трансформация цепочек поставок, новые логистические хабы.

Для цитирования: Бачурина С.Р. Влияние санкционных режимов на HR-стратегии транспортных компаний: перестройка логистических маршрутов и релокация персонала в новые регионы // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 134-145. EDN: YYAOBT

THE IMPACT OF SANCTIONS REGIMES ON HR STRATEGIES OF TRANSPORT COMPANIES: RESTRUCTURING OF LOGISTICS ROUTES AND PERSONNEL RELOCATION TO NEW REGIONS

Sofia R. Bachurina, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

Abstract. This study aims to resolve the scientific contradiction between the necessity of preserving the human resource potential of transport companies under sanctions restrictions and the lack of systematized approaches to transforming HR strategies during the emergency restructuring of logistics routes. The relevance of the work is driven by the unprecedented sanctions pressure of 2022–2025, which has radically altered the geography of international transportation and necessitated mass personnel relocation to new operational regions. The methodological foundation comprises: a critical analysis of the evolution of sanctions regimes and their impact on the transport industry; systematization of anti-crisis HR practices through the lens of organizational resilience theories and a systemic approach to the transformation of the personal management ecosystem; a comprehensive analysis of the legal aspects of relocation as a socio-economic and legal institution. It was established that traditional models



of Strategic Human Resource Management demonstrate limited effectiveness in a «sanctions economy», which requires the simultaneous implementation of divergent vectors: emergency cost reduction and investment in developing new competencies. As a result, a structured system of organizational and managerial mechanisms for adapting HR strategies was developed, including relocation policies, accelerated training programs, and tools for retaining key personnel.

Keywords: sanctions regimes, HR strategy, transport companies, logistics routes, personnel relocation, organizational resilience, human resource management, crisis management, supply chain transformation, new logistics hubs.

For citation: Bachurina, S.R. (2026). The impact of sanctions regimes on HR strategies of transport companies: restructuring of logistics routes and personnel relocation to new regions. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 134-145. EDN: YYAOBT

Введение. Актуальность темы исследования вызвана тем, что потребность транспортных компаний в сохранении кадрового потенциала для перестройки логистических маршрутов заметно выросла, а механизмы адаптации HR-стратегий к санкционному давлению 2022–2025 годов до сих пор остаются не проработаны. Данное противоречие становится тем более значимым, если учесть, что санкционные режимы не являются краткосрочным явлением. Они сохраняются уже несколько лет, и компаниям приходится работать в условиях, которые нельзя назвать временными. Следовательно, от бизнеса требуются не быстрые реактивные меры, а пересмотр самих принципов управления персоналом. Эпизодические решения, такие как заморозка найма или сокращение социальных пакетов, здесь уже не работают. Нужна системная перенастройка HR-функции под новую реальность.

Согласно современным научным источникам, транспортная отрасль уже прошла через несколько серьёзных испытаний. Первое из них связано с пандемией COVID-19, которая нарушила привычные цепочки поставок и заставила компании экстренно менять графики работы, форматы взаимодействия с сотрудниками и подходы к безопасности труда. Второе испытание наступило в 2022 году с введением санкционных ограничений. Оно затронуло не только операционную деятельность, но и кадровую сферу: многие специалисты оказались в новой правовой и экономической ситуации, потребовались переезды, перестройка логистики и поиск новых рынков. И наконец, отрасль продолжает адаптироваться к революционным изменениям в цифровых технологиях, которые сами по себе меняют требования к квалификации персонала и к организации рабочих процессов [1].

Каждая из перечисленных ситуаций по-своему воздействует на рынок труда. Пандемия ускорила переход на удалённые фор-

маты работы и высветила проблему психологической устойчивости сотрудников. Санкции привели к переориентации грузопотоков с западных направлений на восточные, что потребовало от персонала новых географических знаний, языковых компетенций и готовности к релокации. Цифровая трансформация, в свою очередь, ставит вопрос о том, как быстро обучать сотрудников работе с новыми системами и как сокращать разрыв между требованиями технологий и реальной квалификацией кадров.

Теория стратегического управления человеческими ресурсами и антикризисного менеджмента представляет собой глубоко разработанную научную область, накопившую значительный инструментарий для реагирования на кризисные явления. Классические модели антикризисного управления персоналом, как правило, фокусируются на реактивных мерах: сокращении штата, оптимизации издержек на персонал, централизации принятия решений. Однако данные подходы, эффективные в условиях циклических экономических спадов (где после фазы рецессии наступает фаза восстановления), оказываются недостаточными при столкновении с экзогенным шоком геополитической природы, который носит структурный и долгосрочный характер. Санкционные режимы привели не к временному спаду, а к фундаментальной трансформации самой архитектуры международных транспортных коридоров: под воздействием указанных факторов изменились и продолжают трансформироваться важнейшие векторы материальных потоков, что требует переориентации бизнес-партнерства в логистическом обслуживании на восточное направление [1]. Данная переориентация, в свою очередь, влечёт за собой изменение требований к языковым, правовым и культурным компетенциям сотрудников, а также необходимость пересмотра системы оплаты труда и социальных гарантий при работе в новых юрисдикциях.



Анализ современных публикаций позволяет выявить существенные лакуны в исследованиях, которые системно препятствуют выработке эффективных практических рекомендаций для транспортной отрасли. Прежде всего, обращает на себя внимание односторонний фокус на операционно-логистических аспектах перестройки маршрутов. Подавляющее большинство работ посвящено анализу новых транспортных коридоров (например, Международного транспортного коридора «Север–Юг» или модернизации Транссибирской магистрали), изменению структуры грузопотоков и проблемам транспортной инфраструктуры. Кадровое измерение этой перестройки – вопросы релокации персонала, изменения требований к компетенциям, адаптации HR-процессов к работе в новых юрисдикциях, психологическая поддержка сотрудников, работающих в условиях неопределённости и повышенных рисков, – рассматривается фрагментарно, зачастую лишь в прикладных отраслевых обзорах без выхода на уровень теоретического обобщения. Между тем, как показывают исследования, системный подход к трансформации экосистемы персонального менеджмента в условиях кадрового дефицита открывает новые возможности для поддержания и повышения конкурентоспособности организации на рынке [2].

Основной проблемой в области HR-менеджмента в условиях санкций является разрыв между антикризисными тактическими решениями и стратегическим развитием кадрового потенциала. Научные работы, рассматривающие управление персоналом в условиях санкций, делятся на несколько направлений:

преобладание диагностики: большинство исследований ограничивается описанием негативных последствий санкций для сферы управления персоналом (рост текучести, дефицит специалистов, барьеры в найме);

фокус на краткосрочных мерах: предлагаются отдельные тактические шаги (оптимизация найма, сокращение соцгарантий, удалённая занятость), но не целостная стратегия.

При этом отсутствует комплексный анализ того, как санкционное давление детерминирует необходимость пересмотра HR-стратегии на всех уровнях: от рекрутмента и адаптации персонала до систем вознаграждения, удержания талантов, формирования бренда работодателя и эволюции корпоративной культуры.

Особую значимость приобретает понимание релокации как социально-экономического и правового института, функционирование которого обеспечивается установ-

ленными, формализованными правилами и ведёт к формированию специального правового института [3]. В условиях фрагментации глобального правового пространства и различий в трудовом законодательстве разных стран именно институт релокации становится одним из ключевых элементов адаптивной HR-стратегии, требующим междисциплинарного изучения.

Теоретическая актуальность темы заключается в необходимости синтеза достижений антикризисного менеджмента, международного трудового права и стратегического управления человеческими ресурсами для создания адаптивной модели HR-стратегии, релевантной новой реальности транспортной отрасли. Такой синтез предполагает не механическое соединение готовых решений из разных областей, а разработку оригинальной концепции, которая учитывала бы одновременное действие трёх разнонаправленных факторов: геополитических ограничений (санкции, контрсанкции), отраслевых особенностей транспортной логистики (непрерывность процессов, распределённый характер рабочих мест, высокая ответственность за сроки) и индивидуально-психологических реакций персонала на хронический стресс и неопределённость. При этом важно учитывать, что в условиях ужесточения санкционных ограничений международные компании вынуждены оперативно адаптировать свои бизнес-модели для сохранения устойчивости и конкурентоспособности, включая релокацию операций, диверсификацию поставщиков и пересмотр цепочек создания стоимости [4]. Таким образом, разрешение выявленного научного противоречия имеет не только теоретическую значимость для развития HR-дисциплины, но и прямое практическое применение для сотен транспортных компаний, столкнувшихся с необходимостью сохранять кадровый потенциал в условиях структурной перестройки глобальной логистики.

Практическая востребованность исследования диктуется совокупностью взаимосвязанных внешних и внутренних трендов, формирующих новую парадигму управления персоналом в транспортно-логистическом секторе (табл. 1).

Цель и методы исследования. Задачей данного исследования выступает обобщение теоретических положений и формирование рекомендаций для практики по адаптации HR-стратегий транспортных компаний к условиям санкционных режимов, включая аспекты перестройки логистических маршрутов и релокации персонала в новые операционные регионы.

Для решения задачи проводился крити-

Таблица 1. Ключевые последствия санкционных режимов для HR-стратегий транспортных компаний [составлено на основе [1,2,4,5]]

Table 1. Key consequences of sanctions regimes for HR strategies of transport companies [compiled based on [1,2,4,5]]

Результат санкций	Сущность и влияние на HR-системы предприятий
1	2
Переориентация грузопотоков и формирование новых логистических хабов	Заккрытие традиционных рынков и переориентация на восточное и южное направления [1]. Это требует массовой релокации персонала или найма на местах в регионах с иной культурной, правовой и языковой средой. Возникает острая потребность в специалистах, владеющих спецификой работы с новыми транспортными коридорами.
Кадровый дефицит и изменение структуры спроса на компетенции	Уход с российского рынка крупных международных логистических операторов спровоцировал структурный кадровый дефицит. Как отмечается в исследованиях, требуется непрерывное обучение и переквалификация кадров, внедрение HR-технологий в производственный процесс, обеспечение устойчивости и гибкости организаций в условиях вызовов [2].
Усложнение правового и финансового обеспечения международной мобильности	Визовые ограничения и сложности с международными банковскими переводами затруднили как организацию краткосрочных командировок, так и долгосрочную релокацию сотрудников. Как показывают исследования, процесс планирования, организации и реализации программ релокации является сложным и кропотливым для любой организации [5].
Необходимость обеспечения организационной устойчивости	Санкционное давление носит непредсказуемый и расширяющийся характер. Это требует от HR-стратегии встроенных механизмов гибкости и стрессоустойчивости. Ключевые стратегии трансформации бизнес-моделей включают релокацию операций, диверсификацию поставщиков и пересмотр цепочек создания стоимости [4].

ческий анализ того, как санкционные режимы с течением времени, а также оценивалось их воздействие на кадровую политику транспортно-логистических предприятий. Проводилась систематизация ключевых вызовов для HR-функции, порождённых переориентацией грузопотоков. Дополнительно выполнен комплексный анализ организационно-правовых аспектов релокации персонала. То, как сегодня разрабатывается и выбирается стратегия развития предприятия, во многом определяет эффективность его деятельности: от этого зависит, насколько обоснованными будут управленческие решения и насколько быстро компания сможет адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям [8].

Методологическая основа исследования объединяет несколько теоретических подходов, которые работают в сочетании друг с другом. Системный подход позволяет рассматривать HR-стратегию как совокупность взаимосвязанных элементов, функционирующих во внешней среде с высоким уровнем неопределённости и давления. Как показывают исследования, использование стратегического треугольника при выборе стратегии развития компании позволяет дать практические рекомендации выбора видов стратегий на различных уровнях компании [6]. Кроме того, стратегический маркетинг компаний в рамках рыночного управления предпо-

лагает разработку маркетинговых стратегий, позволяющих компании реализовывать верные управленческие решения [7].

Методическая база для решения задач включала: метод анализа научной литературы и вторичных данных, сравнительно-правовой анализ, а также обобщение практического опыта ведущих транспортных компаний по адаптации HR-процессов к санкционным реалиям.

Результаты исследования и их обсуждение. Современная концепция стратегического управления человеческими ресурсами исходит из необходимости проактивного формирования кадрового потенциала как источника долгосрочного конкурентного преимущества. Однако санкционные режимы представляют собой экзогенный шок такой силы, который ставит под сомнение применимость классических долгосрочных моделей HR-планирования. Транспортная отрасль, являясь кровеносной системой международной торговли, оказалась на острие санкционного удара, что потребовало экстренной трансформации не только операционной, но и кадровой стратегии [1].

Под воздействием санкционных факторов изменились и продолжают трансформироваться важнейшие векторы материальных потоков, что требует переориентации бизнес-партнерства в логистическом обслужи-

вании на восточное направление, остро встает вопрос импортозамещения программного обеспечения и использования современных технологий в логистике для сохранения конкурентоспособности [1]. Указанные изменения носят не временный, а структурный характер, что предъявляет новые требования к срокам и содержанию HR-преобразований. Ключевым императивом для HR-стратегий транспортных компаний стала необходимость обеспечения двух разнонаправленных, но взаимосвязанных процессов: экстренной оптимизации издержек на «закрывающихся» направлениях и одновременного наращивания кадрового присутствия и компетенций на новых, приоритетных маршрутах.

Как показывает анализ, особенности выбора стратегии развития для предприятий транспортно-логистической отрасли связаны с тем, что эта отрасль не меньше других подвержена влиянию изменения условий внешней среды. Методы разработки стратегии развития для компаний рассматриваемой отрасли должны учитывать три основных приоритетных направления: оптимизацию предлагаемых компаниями услуг, улучшение систем работы с клиентами и расширение цепочек партнерства с другими фирмами [8]. При этом каждое из указанных направлений имеет прямое кадровое измерение, поскольку требует от персонала новых компетенций, гибкости и готовности к работе в изменяющихся условиях.

Релокация персонала из традиционных центров деловой активности в новые операционные регионы стала одним из центральных элементов антикризисной HR-стратегии. Этот процесс сопряжен с комплексом организационных, правовых и социально-психологических вызовов, без учета которых любые финансовые и материальные вложения в переезд сотрудников могут оказаться неэффективными. Как отмечается в исследованиях, процесс планирования, организации и реализации программ релокации является сложным и кропотливым для любой организации. В нем должны быть соблюдены все этапы: постановка цели, определение требований к перемещаемым сотрудникам, отбор кандидатов, организация процедуры адаптации сотрудника на новом месте, контроль над работой сотрудника и обеспечение обратной связи с ним, а также организация возвращения сотрудника по окончании релокации [5].

Формирование социально-экономического и правового института релокации в современной России обусловлено рядом факторов: миграционными процессами, оптимизацией производства, развитием крупного бизнеса, локализацией производств иностранных компаний, развитием

информационных технологий и геополитическими факторами [3]. В совокупности эти факторы создают устойчивую среду, в которой релокация перестает быть разовой мерой и приобретает институциональный характер. Наличие субъектов институциональных отношений, отчетливо выраженной цели подобных перемещений, системы специально созданных государственных контрольных органов, системы правил и механизмов правового регулирования – все это свидетельствует о необходимости признать существование релокации как социально-экономического и правового института [3].

Организация логистики имеет основополагающее значение в успешном развитии любого современного бизнеса. Выбранная стратегия может основываться на минимизации логистических издержек, расширении пропускной способности сети, построении новой сети распределения, а также улучшении логистического сервиса [9]. Современное состояние логистики в России характеризуется рядом противоречивых моментов, что требует формирования путей повышения эффективности внешнеэкономической деятельности за счет развития логистических стратегий на предприятии [9]. В контексте настоящего исследования важно подчеркнуть, что реализация любых логистических стратегий в современных условиях невозможна без согласованной адаптации HR-стратегии, поскольку именно человеческий ресурс обеспечивает их практическую реализацию.

Систематизация вызовов позволяет выделить ключевые проблемные области (табл. 2).

В ответ на эти вызовы HR-стратегии транспортных компаний эволюционируют от реактивных антикризисных мер к формированию новой, более гибкой и устойчивой модели. Если на начальном этапе санкционного давления преобладали тактические решения, такие как заморозка найма или сокращение социальных программ, то по мере адаптации отрасли становится очевидной необходимость системных изменений, закрепляющих долгосрочную кадровую устойчивость. Как показывает практика, совершенствование логистической системы предприятия должно основываться на мировом опыте и учитывать рейтинги стран по индексу развития логистики. Применительно к HR-стратегии это означает, что решения в области релокации, подбора и мотивации персонала не могут приниматься изолированно. Напротив, они должны быть согласованы с общими логистическими приоритетами компании и лучшими мировыми практиками управления мобильностью кадров. Положительными эффектами от использования информационной системы в

Таблица 2. Системные вызовы релокации персонала транспортных компаний в новые регионы [составлено на основе [2-5]]

Table 2. Systemic challenges of relocating transport company personnel to new regions [compiled based on [2-5]]

Область вызова	Сущность вызова	Влияние на HR-стратегию и процессы
1	2	3
Правовая и визовая	Санкционные ограничения привели к усложнению или полной блокировке получения виз и разрешений на работу в ряде стран.	Необходимость переориентации международной мобильности на новые юрисдикции. Требуется развитие внутренней экспертизы по миграционному праву новых регионов [3].
Финансовая и налоговая	Блокировка международных платежных систем затруднила выплату заработной платы сотрудникам за рубежом.	Требуется внедрение альтернативных финансовых инструментов, усложняется налоговое администрирование [4].
Кросс-культурная и социальная адаптация	Перемещение сотрудников в страны с принципиально иной культурной средой сопряжено с высокими рисками культурного шока.	HR-стратегия должна включать обязательные программы предвыездной подготовки и пакеты поддержки для семей сотрудников [5].
Удержание и мотивация	Длительная работа в удаленных регионах повышает риски выгорания и потери мотивации.	Требуется кардинальный пересмотр систем мотивации и компенсаций для мобильных сотрудников [2].

качестве основы управления являются регламентация процессов, стандартизация передачи информации, повышение уровня автоматизации и сокращение влияния человеческого фактора [10]. В кадровой сфере внедрение таких систем позволяет централизованно отслеживать статус релоцированных сотрудников и оперативно корректировать индивидуальные планы адаптации. Благодаря этому удаётся минимизировать риски, связанные с ошибками в документообороте и межведомственных согласованиях.

Важным инструментом контроля процесса реализации стратегии выступает система ключевых показателей эффективности деятельности предприятия. Для HR-блока транспортной компании это означает необходимость перехода от традиционных метрик, например от простого процента выполнения плана по найму, к более сложным индикаторам. Такие индикаторы должны отражать качество и результативность работы с мобильным персоналом в условиях внешних ограничений. Методика анализа состояния предприятия на основе ключевых показателей является доступным инструментом своевременного выявления проблемных целей для оперативной корректировки стратегии транспортной компании [11]. В контексте управления релокацией эта методика позволяет заблаговременно фиксировать первые признаки снижения эффективности программ мобильности. К таким признакам относятся рост отказов сотрудников от переезда, увеличение сроков адаптации на новом месте или недовольство условия-

ми проживания и работы. Своевременное выявление этих сигналов даёт возможность вносить необходимые коррективы до того, как проблемы примут необратимый характер. Появление на рынке транспортных услуг значительного числа компаний потребовало поиска новых инструментариев мониторинга реализации стратегии развития. При этом используемый инструментарий должен быть простым и легко адаптироваться под особенности конкретной транспортной компании [12]. Это требование в полной мере относится и к HR-инструментариям. Система контроля кадровых показателей не должна быть излишне громоздкой, иначе она потеряет свою оперативность. В то же время она обязана учитывать специфику каждого отдельного направления перевозок, особенности действующего правового поля в новой юрисдикции, а также потребности всех категорий персонала, вовлеченного в процесс релокации.

Таким образом, представленные в таблице системные вызовы релокации не могут быть преодолены разрозненными тактическими мерами. Они требуют комплексной перестройки HR-стратегии, включающей три взаимосвязанных компонента. Первый компонент – это правовая экспертиза, то есть грамотная работа с миграционным законодательством новых регионов. Второй компонент – финансовая инженерия, которая предполагает внедрение альтернативных схем оплаты труда и налогообложения. Третий компонент – социально-психологическое сопровождение, включающее адаптационные программы и поддержку семей

переезжающих сотрудников. Только интеграция этих трёх компонентов в единую модель позволяет транспортным компаниям превратить вынужденную релокацию из зоны риска в полноценный инструмент стратегического развития. При этом данная модель должна поддерживаться современными инфор-

мационными системами и контролироваться через систему ключевых показателей эффективности.

Систематизация практического опыта позволяет выделить ключевые организационные механизмы адаптации HR-стратегий (табл. 3).

Таблица 3. Организационные механизмы адаптации HR-стратегий транспортных компаний к санкционным режимам [составлено на основе [2,5]]

Table 3. Organizational mechanisms for adapting HR strategies of transport companies to sanctions regimes [compiled based on [2,5]]

Проблемная область	Ключевые организационные механизмы	Цель внедрения
Обеспечение кадрами новых маршрутов	Политика кадрового обеспечения приоритетных направлений; процедуры ускоренного найма на локальных рынках труда; программы внутренней мобильности и переквалификации [2].	Формирование кадрового ядра для операционной работы на новых логистических коридорах.
Управление релокацией	Единая политика международной мобильности; стандартные операционные процедуры по релокационному сопровождению; регламент взаимодействия с внешними провайдерами [5].	Снижение правовых, финансовых и репутационных рисков, связанных с перемещением персонала.
Адаптация и удержание	Программа кросс-культурной адаптации; обновленная система компенсаций и льгот; программа карьерного планирования и репатриации [5].	Минимизация рисков культурного шока, снижение текучести ключевых специалистов.
Развитие новых компетенций	Корпоративная программа развития компетенций; институт внутреннего наставничества и обмена опытом [2].	Ускоренное восполнение дефицита компетенций, формирование внутреннего кадрового резерва.

Выводы. Проведенное исследование подтвердило исходный тезис о фундаментальном влиянии санкционных режимов 2022–2025 гг. на трансформацию HR-стратегий транспортных компаний. Установлено, что традиционные модели стратегического управления персоналом, ориентированные на стабильную внешнюю среду и долгосрочное планирование, демонстрируют ограниченную эффективность в условиях экзогенного геополитического шока. Санкции выступили катализатором кардинальной перестройки не только логистических маршрутов [1], но и всей системы управления человеческими ресурсами. При этом характер изменений носит не временный, а структурный характер, что требует от транспортных компаний пересмотра самих принципов кадрового планирования и перехода от реактивного управления к проактивному формированию кадрового резерва для работы в новых условиях.

Научная новизна работы заключается в обосновании необходимости перехода транспортных компаний к гибридным HR-моделям, синтезирующим антикризисные меры и элементы долгосрочного стратегического планирования. Такие модели предполагают одновременное использование краткосрочных инструментов стабилизации, например оперативной релокации или временного привлечения внешнего персонала, и долго-

срочных инвестиций в развитие собственных кадровых компетенций, ориентированных на новые логистические коридоры. Выявлено, что ключевым противоречием текущего этапа является необходимость одновременной реализации двух разнонаправленных векторов: оптимизации издержек на «закрывающихся» направлениях и активного инвестирования в кадровое обеспечение новых приоритетных маршрутов. Разрешение этого противоречия невозможно в рамках чисто антикризисного подхода и требует выработки сбалансированной стратегии, учитывающей как краткосрочную экономическую эффективность, так и долгосрочную кадровую устойчивость.

Систематизация вызовов, связанных с массовой релокацией персонала, позволила выявить три критически важные области для HR-функции. Первая область – это правовое и визовое обеспечение мобильности в новых юрисдикциях, включая отслеживание изменений в миграционном законодательстве стран нового операционного присутствия. Вторая область – финансовое и налоговое сопровождение сотрудников за рубежом, которое в условиях блокировки традиционных платежных каналов требует внедрения альтернативных схем выплат и тщательного соблюдения требований международного и национального налогового законода-

тельства. Третья область – кросс-культурная и социальная адаптация персонала, без которой даже успешный в юридическом и финансовом отношении переезд может обернуться быстрой потерей мотивированных сотрудников. Доказано, что игнорирование любого из этих аспектов кратно повышает риски срыва операционных планов по перестройке логистических цепочек, поскольку человеческий фактор в транспортной отрасли является критическим звеном любой технологии перевозок.

В результате разработана структурированная система организационных механизмов адаптации HR-стратегий. Эта система включает в себя четыре ключевых блока. Первый блок – политики кадрового обеспечения приоритетных направлений, определяющие приоритеты в подборе, обучении и расстановке персонала в зависимости от стратегической важности того или иного логистического маршрута. Второй блок – стандартные операционные процедуры управления релокацией, регламентирующие все этапы перемещения сотрудников от принятия решения о переезде до завершения адаптации на новом месте. К третьей группе механизмов относятся программы кросс-культурной адаптации, а также обновлённые системы мотивации для тех сотрудников, кто работает в мобильном режиме. В этих системах учитывается, в каких именно странах и регионах предстоит трудиться персоналу. Четвёртая группа включает корпоративные про-

граммы, направленные на ускоренное формирование новых компетенций. Благодаря таким программам компании могут в сжатые сроки закрывать дефицит знаний и навыков, который возник из-за перехода на восточные логистические маршруты и внедрения новых технологических решений.

Практическая ценность работы состоит в том, что транспортные компании получают конкретные управленческие инструменты. Когда компания их внедряет, HR-функция перестаёт ограничиваться обслуживанием текущих задач и начинает работать на опережение, выступая в роли стратегического партнёра бизнеса. Применение этих механизмов позволяет снизить кадровые риски в условиях продолжающейся санкционной неопределённости. Кроме того, такой подход превращает человеческий капитал в основной ресурс, обеспечивающий долгосрочное и устойчивое развитие компании на новых глобальных логистических рынках.

Рекомендации, предложенные в работе, особенно нужны тем компаниям, которые только приступают к перестройке логистических сетей и одновременно с этим должны в сжатые сроки организовать HR-процессы в регионах, ранее ими не освоенных. Для таких компаний своевременная адаптация HR-стратегии перестаёт быть второстепенной задачей: от неё напрямую зависит, сумеет ли транспортная компания сохранить конкурентоспособность и выжить в изменившихся условиях.

Список источников

1. Ваховская М.Ю., Тушнолобова Д.В. Особенности инвестиционной стратегии транспортной компании на российском рынке // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. № 2(67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-investitsionnoy-strategii-transportnoy-kompanii-na-rossiyskom-rynke>.
2. Белоглазов А.А., Гарьковенко В.Э., Цыганкова А.А. Системный подход к трансформации экосистемы персонального менеджмента в условиях кадрового дефицита // Экономика устойчивого развития. 2025. № 2(62). С. 374-377.
3. Белослудцев А.Н., Дзюба Е.В. Релокация как социально-экономический и правовой институт // Россия в глобальном мире. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/relokatsiya-kak-sotsialno-ekonomicheskii-i-pravovoy-institut>.
4. Дягилев В.В. Адаптация бизнес-модели международных компаний в условиях санкционного давления // Теория и практика современной науки. 2025. № 6(120). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-biznes-modeli-mezhdunarodnyh-kompaniy-v-usloviyah-sanktsionnogo-davleniya>.
5. Панова Е.А., Счисляева Е.Р. Основные элементы реализации программ релокации в международных компаниях // Россия в глобальном мире. 2016. № 9(32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-elementy-realizatsii-programm-relokatsii-v-mezhdunarodnyh-kompaniyah>.
6. Лукина Е.В., Торгашова Н.А. О выборе стратегии развития компании (на примере транспортной компании) // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. 2021. № 18(18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vybore-strategii-razvitiya-kompanii-na-primere-transportnoy-kompanii>.
7. Осовцев В.А., Рыков М.В. К вопросу о сущности стратегического маркетинга // Концепт. 2015. № S24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-strategicheskogo-marketinga>.
8. Кузьмичёва И.А., Мараховская А.А. Особенности выбора стратегии развития транспортно-логистических компаний // Век качества. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vybora-strategii-razvitiya-transportno-logisticheskikh-kompaniy>.
9. Умнов В.А., Плехина А.А. Анализ существующих подходов к логистике в аспекте внешнеэкономической деятельности организаций // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 4(14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-podhodov-k-logistike-v-aspekte-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-organizatsiy>.
10. Орлова Н.А., Шиндина Т.А. Совершенствование логистической системы производственного предприятия // Сибирский аэрокосмический журнал. 2018. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-logisticheskoy-sistemy-proizvodstvennogo-predpriyatiya>.
11. Трофимова О.Ю. Оценка реализации стратегии транспортной компании на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ) // ТДР. 2017. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-realizatsii-strategii-transportnoy-kompanii-na-osnove-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-kpe>.

12. Богданова Т.В., Степанов А.А., Савченко-Бельский В.Ю., Дунаев О.Н. Использование метода гармонизации частей системы при мониторинге процесса реализации стратегии транспортной компании // Инновации и инвестиции. 2023. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metoda-garmonizatsii-chastey-sistemy-pri-monitoringe-protsessa-realizatsii-strategii-transportnoy-kompanii>.

Сведения об авторе:

Бачурина София Романовна, студентка 2 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: sbachurina-24@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Беганская Ирина Юрьевна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: beganskaya-iy@ranepa.ru

References

1. Vakhovskaya, M.Yu., Tushnolobova, D.V. (2024). Features of the investment strategy of a transport company in the Russian market. Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments, no. 2(67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-investitsionnoy-strategii-transportnoy-kompanii-na-rossiyskom-rynke>. (In Russ.)
2. Beloglazov, A.A., Garkovenko, V.E., Tsygankova, A.A. (2025). A systemic approach to the transformation of the personal management ecosystem in conditions of personnel shortage. Economics of Sustainable Development, no. 2(62), 374-377. (In Russ.)
3. Belosludtsev, A.N., Dzyuba, E.V. (2023). Relocation as a socio-economic and legal institution. Russia in the Global World, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/relokatsiya-kak-sotsialno-ekonomicheskii-i-pravovoy-institut>. (In Russ.)
4. Dyagilev, V.V. (2025). Adaptation of the business model of international companies under sanctions pressure. Theory and Practice of Modern Science, no. 6(120). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-biznes-modeli-mezhdunarodnyh-kompaniy-v-usloviyah-sanktsionnogo-davleniya>. (In Russ.)
5. Panova, E.A., Schislyaeva, E.R. (2016). Key elements of implementing relocation programs in international companies. Russia in the Global World, no. 9(32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-elementy-realizatsii-programm-relokatsii-v-mezhdunarodnyh-kompaniyah>. (In Russ.)
6. Lukina, E.V., Torgashova, N.A. (2021). On choosing a company development strategy (on the example of a transport company). Scientific Notes of the Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, no. 18(18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vybore-strategii-razvitiya-kompanii-na-primere-transportnoy-kompanii>. (In Russ.)
7. Osovtshev, V.A., Rykov, M.V. (2015). On the essence of strategic marketing. Concept, no. S24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-strategicheskogo-marketinga>. (In Russ.)
8. Kuzmicheva, I.A., Marakhovskaya, A.A. (2020). Features of choosing a development strategy for transport and logistics companies. Age of Quality, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vybora-strategii-razvitiya-transportno-logisticheskikh-kompaniy>. (In Russ.)
9. Umnov, V.A., Plyukhina, A.A. (2018). Analysis of existing approaches to logistics in the aspect of foreign economic activity of organizations. RSUH Bulletin. Series «Economics. Management. Law», no. 4(14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-podhodov-k-logistike-v-aspekte-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-organizatsiy>. (In Russ.)
10. Orlova, N.A., Shindina, T.A. (2018). Improving the logistics system of a manufacturing enterprise. Siberian Aerospace Journal, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-logisticheskoy-sistemy-proizvodstvennogo-predpriyatiya>. (In Russ.)
11. Trofimova, O.Yu. (2017). Evaluating the implementation of a transport company's strategy based on key performance indicators (KPI). TDR, no. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-realizatsii-strategii-transportnoy-kompanii-na-osnove-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-kpe>. (In Russ.)
12. Bogdanova, T.V., Stepanov, A.A., Savchenko-Belsky, V.Yu., Dunaev, O.N. (2023). Using the method of harmonizing system parts in monitoring the implementation of a transport company's strategy. Innovations and Investments, no. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metoda-garmonizatsii-chastey-sistemy-pri-monitoringe-protsessa-realizatsii-strategii-transportnoy-kompanii>. (In Russ.)

About the author:

Sofia R. Bachurina, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: sbachurina-24@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Irina Yu. Beganskaya, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: beganskaya-iy@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 08.03.2026
Поступила после рецензирования 11.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.05.2026

СУБЪЕКТЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ АКТИВИЗАЦИИ ВЭД ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Дунина Дарья Анатольевна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

Беланов Данила Дмитриевич, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента

Аннотация. Установлено, что количество субъектов МСП в ДНР на начало 2026 года увеличилось на 7%, достигнув порядка 60 тыс. единиц, что свидетельствует о восстановлении деловой активности. Выявлены ключевые барьеры участия малого бизнеса в ВЭД: санкционные ограничения международных расчётов, дефицит финансовых ресурсов, неразвитость логистической инфраструктуры, недостаток профильных компетенций у предпринимателей. Доказано, что крупные промышленные предприятия в силу инерционности и санкционного давления не могут оперативно осваивать внешние рынки, тогда как МСП демонстрирует высокую адаптивность, способность к кастомизации продукции и заполнению нишевых сегментов несырьевого экспорта. Обосновано, что принятая Государственная программа развития предпринимательства и ВЭД на 2026–2030 годы впервые институционально закрепила приоритет поддержки малого бизнеса как драйвера внешнеторговой активности. Предложены практические направления повышения эффективности участия МСП в ВЭД: создание инфраструктуры «одного окна» для экспортёров, внедрение механизмов страхования экспортных рисков, стимулирование производственной кооперации малого и крупного бизнеса, цифровизация таможенных процедур и образовательная поддержка предпринимателей.

Научная новизна заключается в обосновании парадигмального сдвига: в условиях постконфликтного восстановления именно МСП, а не крупная промышленность становится основным элементом активизации ВЭД региона.

Ключевые слова: малые и средние предприятия (МСП), Донецкая Народная Республика, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, экспортно-ориентированная политика, интеграция, государственная программа.

Для цитирования: Дунина Д.А., Беланов Д.Д. Субъекты малого и среднего предпринимательства как основной элемент активизации ВЭД Донецкой Народной Республики // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 146-157. EDN:XDKPGE

SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AS THE MAIN ELEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVATION IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

Darya A. Dunina, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

Danila D. Belanov, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management

Abstract. It has been established that the number of SMEs in the DPR increased by 7% by the beginning of 2026, reaching approximately 60 thousand entities, which indicates the restoration of business activity. The key barriers to small business participation in foreign economic activity have been identified: sanctions restrictions on international settlements, lack of financial resources, underdeveloped logistics infrastructure, and insufficient professional competencies among entrepreneurs. It has been proven that large industrial enterprises, due to inertia and sanctions pressure, cannot quickly develop foreign markets, whereas SMEs demonstrate high adaptability, the ability to customize products, and the capacity to fill niche segments of non-resource exports. It is substantiated that the adopted State Program for the Development of Entrepreneurship and Foreign Economic Activity for 2026–2030 has for the first time institutionally consolidated the priority of supporting small business as a driver of foreign trade activity. Practical directions for improving the efficiency of SME participation in foreign economic activity are proposed: creating a «one-stop shop» infrastructure for exporters, introducing export risk insurance mechanisms,



stimulating production cooperation between small and large businesses, digitalizing customs procedures, and providing educational support for entrepreneurs.

Scientific novelty lies in the substantiation of a paradigm shift: in the context of post-conflict recovery, it is SMEs, rather than large industry, that become the main element in activating the region's foreign economic activity.

Keywords: small and medium-sized enterprises (SMEs), Donetsk People's Republic, foreign economic activity, export, export-oriented policy, integration, state program.

For citation: Dunina, D.A., Belanov, D.D. (2026). Small and medium-sized businesses as the main element of foreign economic activation in the Donetsk People's Republic. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 146-157. EDN: XDKPGE

Введение. В последние годы научные работы всё чаще касаются этой темы, особенно когда речь идёт о восстановлении после конфликтов и экономических перемен. Возьмём, к примеру, исследование Половяна А. В. [1]: утверждает, что активность предпринимателей серьёзно ускоряет возрождение экономики ДНР. При этом многие сходятся во мнении, что малому и среднему бизнесу нужно создать нормальные институциональные условия — например, упростить бюрократию и дать доступ к деньгам. Аналогичные мысли есть и в докладе под редакцией того же Половяна А. В. [7], где разбираются региональные экономические проблемы и способы их решения.

Если говорить о господдержке предпринимательства, то особую роль играют некоторые нормативные акты. Среди них — закон ДНР «О развитии малого и среднего предпринимательства» [8] и постановление Правительства ДНР № 129-6 [2, 13]. Они создают базу для стимулирования бизнеса через налоговые послабления, субсидии и инфраструктурные проекты. А вот Смелянская М. Е. [5] в работе обобщила зарубежный опыт финансовых инструментов для поддержки экспорта — по её мнению, в той или иной степени может быть адаптировано и в ДНР, чтобы разнообразить внешнеэкономические связи.

Ещё один важный момент — внешнеэкономическая деятельность местных предприятий. Науменко С. Н. [4] и Кулешова Л. В. [16] изучали, как донецким компаниям выходить на внешние рынки, и выделили главные барьеры: санкции и логистические ограничения. В то же время Мишина Ю. А. [12] предлагает свои механизмы стратегического планирования ВЭД в переходный период, с учётом региональной специфики.

Нельзя обойти стороной и роль малого и среднего предпринимательства (МСП) в экономике. По данным из доклада Шарый К. [6], количество субъектов МСП в ДНР за год выросло на 7% — это, согласитесь, положительная динамика. Однако Хоменко Я. В. и Малахай И. Д. [17] справедливо замечают: для

устойчивого развития сектора нужны системные меры, например, улучшить доступ к кредитам и развивать бизнес-инкубаторы.

В итоге современные исследования показывают: чтобы развивать предпринимательство в ДНР, нужен комплексный подход. Он должен включать и господдержку, и институциональные реформы, и умение подстраиваться под внешние вызовы.

В то же время остаются актуальными вопросы повышения конкурентоспособности местных предприятий и интеграции в международные экономические процессы.

Долгое время экономика Донецкого региона воспринималась исключительно через призму крупной промышленности — гигантов металлургии и угледобычи. Однако текущий этап развития, характеризующийся восстановлением инфраструктуры и полной интеграцией в российскую юрисдикцию, выявил ограниченность прежней модели. Торговля с другими субъектами РФ, будучи важнейшим драйвером сбыта, перестала быть «внешней» и перешла в разряд внутрироссийской [1]. Исходя из этого, подлинная же активизация внешнеэкономической деятельности подразумевает выход именно на рынки третьих стран, то есть за пределы таможенной территории ЕАЭС.

Согласно выводам, представленным в исследованиях Института экономических исследований (г. Донецк), важнейшим фактором ускоренного восстановления экономики ДНР выступает предпринимательская активность. Более того, именно малый и средний бизнес способен создавать рабочие места без капиталоемких инвестиций, оперативно адаптироваться к спросу и, что самое важное, выступать основным проводником реального экспорта. Таким образом, целью данной работы является доказательство того, что в современных геополитических и экономических реалиях именно МСП является безальтернативным инструментом «оживления» ВЭД ДНР. В связи с этим в статье также демонстрируется, что государственная политика Республики уже переориентирована на



поддержку экспортного потенциала малого бизнеса.

Следует отметить, что в условиях ограниченного доступа крупных предприятий к международным рынкам и капиталоемким инвестиционным проектам именно субъекты малого и среднего предпринимательства могут стать основой для диверсификации внешнеэкономических связей ДНР. Благодаря своей мобильности, способности быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и осваивать нишевые рынки, МСП обладают значительным потенциалом для развития несырьевого экспорта, расширения кооперационных связей и внедрения инновационных форм внешнеэкономического взаимодействия [2]. Однако реализация данного потенциала требует целенаправленной государственной политики, ориентированной на стимулирование и поддержку внешнеэкономической активности малого и среднего бизнеса.

В настоящее время отсутствует единая концептуальная модель интеграции субъектов МСП в систему внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики, в результате чего затрудняется разработка эффективных инструментов государственной поддержки и оценки их результативности. Недостаточная теоретическая и методологическая проработка роли МСП как основного элемента активизации ВЭД Республики приводит к тому, что, как правило, меры регулирования носят несистемный характер и не обеспечивают долгосрочного экономического эффекта.

Проблема активизации внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики через развитие субъектов малого и среднего предпринимательства носит комплексный характер и требует всестороннего научного анализа. Актуальность данной проблемы обусловлена необходимостью формирования устойчивой и диверсифицированной модели ВЭД, способной обеспечить экономический рост Республики в условиях внешних ограничений и внутренней трансформации хозяйственной системы [3]. Исследование роли МСП как ключевого элемента активизации ВЭД позволяет выявить основные барьеры и возможности развития внешнеэкономической деятельности, а также обосновать направления совершенствования государственной политики в данной сфере.

В этой связи особую значимость приобретает анализ вышеупомянутых институциональных условий функционирования субъектов малого и среднего предпринимательства, оценка их внешнеэкономического потенциала и разработка механизмов его реализации в интересах социально-экономического

развития Донецкой Народной Республики. Решение обозначенной проблемы позволит не только активизировать ВЭД, но и создать предпосылки для формирования устойчивой предпринимательской среды, повышения конкурентоспособности экономики и интеграции Республики в систему межрегиональных и международных экономических связей.

Цель исследования – обосновать роли субъектов малого и среднего предпринимательства как основного элемента активизации внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики и разработать направления повышения эффективности их участия во внешнеэкономических процессах в современных социально-экономических условиях.

Результаты исследования и их обсуждение. В современной экономической науке следует отметить, что малое и среднее предпринимательство рассматривается как один из ключевых элементов функционирования рыночной системы, обеспечивающий ее гибкость, адаптивность и устойчивость к внешним и внутренним шокам. В экономической науке сложилось несколько подходов к тому, что такое МСП и зачем они нужны. Это институциональная теория, неоклассическая и эволюционная. Малый бизнес представляется у каждой хозяйстве страны по-своему.

Институциональный подход говорит: малые и средние предприятия — это такие агенты, которые умеют работать даже тогда, когда ресурсов мало, а рынок работает с перебоями. Многое тут зависит от среды: насколько развиты законы, есть ли доступ к деньгам, большая ли нагрузка от чиновников, работает ли господдержка. При таком раскладе МСП помогают создавать конкуренцию, убирают лишние барьеры для входа на рынок и делают так, чтобы экономическая активность распределялась равномернее.

Неоклассики смотрят на другое — на то, как малые предприятия распоряжаются ресурсами. Обычно считается, что МСП гибче крупных фирм. Им проще подстроиться под новый спрос или технологию, потому что нет тяжелой бюрократии. В глобальной экономике это большой плюс: кто быстрее реагирует, тот и выигрывает. Малый бизнес легко меняет ассортимент, берётся за новинки, ищет свободные ниши. Так он становится двигателем структурных сдвигов.

Эволюционная теория добавляет: МСП — это главные источники нового. Именно там чаще всего рождаются свежие идеи, технологии, необычные бизнес-модели. Потом они могут вырасти до масштабов целой отрасли. Так что малое предпринимательство — не просто винтик в системе, а то, что тянет её вперёд на долгую перспективу.

Теперь про внешнеэкономическую деятельность. Что это такое? ВЭД — это все отношения между фирмами из разных стран. При обмене товаров, услуг, денег, технологий. Если предприятие выходит на международный уровень, оно становится устойчивее и конкурентоспособнее.

Почему МСП вообще лезут во внешнюю экономику? Теория сравнительных преимуществ даёт ответ: каждая фирма старается делать то, что у неё получается лучше других. У малых предприятий это часто нишевые продукты, штучные услуги или какие-то новые разработки. Больших объёмов тут не нужно, зато добавленная стоимость высокая.

Есть ещё концепция глобальных цепочек добавленной стоимости. По ней МСП могут встроиться в международные производственные сети и выполнять там отдельные операции — хоть поставку деталей, хоть узкоспециализированный сервис. Так даже при скромных ресурсах можно торговать по всему миру, не имея гигантского завода.

Но есть и проблемы. У малого бизнеса при выходе на внешние рынки издержки выше, чем у крупных корпораций. Поиск партнёров, сертификация товаров, налаживание логистики, соблюдение стандартов. Государственная политика снижает такие издержки и создаёт нормальные условия для экспорта.

В литературе обычно называют три главные функции МСП в ВЭД. Первое — диверсификация экспорта. Это когда страна перестаёт зависеть от пары-тройки товаров и расширяет ассортимент. Второе — адаптация к внешним рынкам. Малые предприятия быстро ловят изменения спроса и под них подстраиваются. Третье — они подстёгивают конкуренцию и качество, потому что внедряют инновации.

И ещё один момент — социально-экономический. Когда малый бизнес работает на экспорт, появляются рабочие места, люди больше зарабатывают, а в бюджет приходит больше налогов. Это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на экономический рост и устойчивость региональной экономики.

Отдельного внимания заслуживает проблема институционального обеспечения участия МСП во внешнеэкономической деятельности. Эффективная интеграция малого бизнеса в международные экономические процессы невозможна без развитой инфраструктуры поддержки, включающей финансовые, информационные и организационные инструменты. К указанным выше инструментам относятся экспортные агентства, центры поддержки предпринимательства, системы страхования экспортных рисков, а также образовательные программы, направленные на повышение компетенций предпринимателей

в сфере ВЭД.

Малое и среднее предпринимательство (МСП) играет ключевую роль в экономическом развитии региона, обеспечивая гибкость рыночной экономики, занятость населения и формирование инновационной среды. В условиях современных трансформаций Донецкой Народной Республики (далее — ДНР) развитие МСП рассматривается как одна из приоритетных стратегий активизации внешнеэкономической деятельности (ВЭД), диверсификации экономических связей, повышения конкурентоспособности товаров и услуг на внешних рынках [4].

Субъекты МСП — это юридические лица и индивидуальные предприниматели, отвечающие критериям численности персонала и оборота, установленным законодательством. В международной практике принимая во внимание их способность адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры, внедрять инновации и создавать рабочие места [5], можно утверждать, что в целом они характеризуются именно этими свойствами. Исследования показывают, что в странах с развитой рыночной экономикой МСП составляют значительную часть всех хозяйствующих субъектов и вносят заметный вклад в ВВП, экспорт и занятость.

В ДНР, несмотря на сложные экономические и политические условия, тем не менее наблюдается рост количества субъектов МСП: по данным на конец 2025 — начало 2026 года их число увеличилось примерно на 7% и достигло порядка 60 000 зарегистрированных предпринимателей и предприятий [6]. Такая динамика свидетельствует о восстановлении предпринимательской активности и потенциале роста деловой среды в регионе. Данный рост объясняется несколькими факторами: интеграция региона в российское правовое поле, которая открывает предпринимателям доступ к инструментам государственной поддержки; постепенная стабилизация экономической ситуации, снижающая риски для ведения бизнеса.

В сложившихся условиях малый бизнес начинает занимать те ниши в сфере услуг и торговли, которые крупные предприятия в полной мере закрыть не могут [7]. Это позволяет рассматривать МСП как один из инструментов адаптации экономики региона к современным реалиям. Таким образом, в связи с этим представляется важным продолжать системную поддержку данного сектора.

Активизация ВЭД требует сбалансированной внутренней экономики с устойчивой производственной базой, гибкими предприятиями и доступом к финансовым ресурсам. МСП в этом контексте могут:

- обеспечивать экспорт продукции малых производств;

- участвовать в международных цепочках поставок;
- адаптироваться к требованиям внешних рынков;

- формировать новые ниши на рынках соседних стран и регионов.

Отсюда можно определить роль МСП в развитии системы ВЭД региона (табл. 1).

Таблица 1. Роль субъектов МСП в системе ВЭД [составлено автором]

Table 1. Role of SME entities in the foreign economic activity (FEA) system [compiled by the author]

Категория МСП	Функции в ВЭД	Вклад в активизацию ВЭД
1	2	3
Малые предприятия	Экспорт нишевой продукции, участие в приграничной торговле	Повышение гибкости внешнеэкономических связей
Средние предприятия	Регулярные экспортно-импортные операции	Укрепление устойчивых торговых отношений
Производственные МСП	Производство конкурентоспособной продукции	Рост экспортного потенциала региона
Торговые МСП	Дистрибуция и логистика	Расширение рынков сбыта
Инновационные МСП	Разработка новых товаров и услуг	Диверсификация структуры экспорта

Углубляя теоретический базис, следует отметить, что процесс выхода предприятия на внешние рынки часто носит постепенный характер: как правило, компания сначала осваивает внутренний рынок, накапливает опыт и лишь затем заключает первый экспортный контракт. Однако в данном случае, принимая во внимание условия ДНР, характеризующиеся сжатием внутреннего платежеспособного спроса, тем не менее эта последовательность может нарушаться: следует сказать, что именно внешний спрос (или спрос со стороны других регионов РФ) становится драйвером развития и модернизации производства. Как отмечает Хоменко Я.В. [17], на сегодняшний день в современной российской экономике появляются малые предприятия, которые изначально ориентируются на нишевые международные рынки, в результате чего подтверждается высокий адаптационный потенциал малых форм хозяйствования. В связи с этим для ДНР критически важно создать условия не только для «выращивания» экспортеров из числа действующих МСП, но и для появления новых предприятий, нацеленных на внешние рынки с момента своего создания.

Представляется важным подчеркнуть социально-стабилизирующую функцию малого и среднего предпринимательства в условиях постконфликтного восстановления. С точки зрения обеспечения быстрой реинтеграции, именно малый бизнес обеспечивает реинтеграцию социально уязвимых слоев населения (вынужденных переселенцев, участников боевых действий) в экономическую жизнь через самозанятость и микропредпринимательство. Следует признать, что эта функция, хотя и не создает напрямую экспортной выручки, в той или иной степени

формирует устойчивую социальную базу, без которой долгосрочное планирование внешнеэкономической деятельности представляется затруднительным.

Помимо вышеупомянутой социально-стабилизирующей функции, малый и средний бизнес выполняет важную инновационно-адаптационную роль. В настоящее время, когда крупные промышленные предприятия ДНР ориентированы на восстановление базовых мощностей и решение текущих задач импортозамещения, необходимо подчеркнуть, что именно МСП способны оперативно внедрять технологические новшества, не обремененные устаревшими основными фондами. Как справедливо указывает Хоменко Я.В. [17], стоит заметить, что сектор МСП в Российской Федерации является источником значительной части инноваций в сфере услуг и легкой промышленности. Применительно к рассматриваемому региону ДНР это означает, что малые предприятия могут стать пионерами в освоении новых экспортных ниш, одним из факторов является производство органической продукции, разработка программного обеспечения на заказ, оказание консалтинговых и логистических услуг. Более того, ввиду того что МСП обладают гибкостью организационной структуры, они способны быстрее реагировать на изменения конъюнктуры внешних рынков, что особенно ценно в условиях санкционных ограничений и переориентации торговых потоков.

В научной литературе подчеркивается, что указанная выше государственная поддержка МСП (налоговые льготы, обучение, экспортные программы) способствует повышению их конкурентоспособности и интеграции в международное экономическое пространство. Важно отметить, что развитие МСП в ДНР сегодня

ня опирается на значительную нормативную базу, гармонизированную с российским законодательством. Базовым документом выступает Закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике» [8]. В целом, данный закон устанавливает принципы, условия и формы поддержки, так или иначе создавая необходимые предпосылки для выхода бизнеса на внешние рынки, в результате чего закладывается основа для системной работы, а не точечных мер.

Кроме того, в развитие этого закона следует отметить, что было принято Постановление Правительства ДНР от 31.07.2025 № 74-4, которым утвержден перечень мероприятий по развитию предпринимательства [9]. Также, в целях защиты прав хозяйствующих субъектов, действует Закон «Об Уполномоченном по защите прав предпринимателей в Донецкой Народной Республике» [10], что, с точки зрения формирования более комфортной и безопасной среды для ведения бизнеса, является крайне важным при долгосрочном планировании ВЭД.

В последние годы в ДНР наблюдается формирование институциональных механизмов поддержки малого и среднего бизнеса (см. табл. 2). Среди них следует выделить: регистрация Фонда поддержки МСП, входящего в систему центров «Мой бизнес» в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство»; проведение обучающих и консультационных мероприятий для предпринимателей (например, по участию в тендерах и закупках) [11]; участие в региональных

программах поддержки производства и торговли через Министерство промышленности и торговли ДНР. Такие меры направлены на создание благоприятной среды для развития МСП, что, в свою очередь, расширяет их возможности участвовать во ВЭД [12]. Несмотря на политическую нестабильность и санкционные ограничения, тем не менее эти инициативы способствуют укреплению предпринимательского сектора.

Однако ключевым событием, напрямую увязывающим МСП и ВЭД, стало принятие Государственной программы «Развитие предпринимательства и внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики на 2026–2030 годы». Данный документ, утвержденный Постановлением Правительства ДНР от 23 декабря 2025 г. N 129-6, впервые объединил в единый контур две ключевые задачи:

развитие субъектов МСП и самозанятых; увеличение объема внешнеторговых сделок.

Следовательно, программа прямо ставит задачу формирования условий для поддержки и продвижения местных брендов на внешние рынки и выделяет на эти цели значительное бюджетное финансирование [13]. В связи с этим следует отметить, что это является прямым нормативным подтверждением того, что государство рассматривает МСП как локомотив экспорта за пределы РФ.

Среди ключевых проблем, препятствующих активизации ВЭД через МСП, можно выделить:

Таблица 2. Инструменты государственной поддержки МСП для активизации ВЭД [составлено автором]

Table 2. Instruments of state support for SMEs to activate foreign economic activity (FEA) [compiled by the author]

Инструмент поддержки	Форма реализации	Ожидаемый эффект
1	2	3
Финансовая поддержка	Гранты, субсидии, льготные кредиты	Рост экспортной активности
Институциональная поддержка	Упрощение таможенных процедур	Снижение транзакционных издержек
Информационная поддержка	Экспортные порталы, консультации	Повышение осведомлённости МСП
Инфраструктурная поддержка	Индустриальные парки, логистические центры	Повышение конкурентоспособности
Образовательная поддержка	Курсы и тренинги по ВЭД	Рост профессиональной компетентности

- ограниченный доступ к международным рынкам - принимая во внимание санкционное давление и длительный период непризнанности ДНР в международном сообществе, тем не менее это сужает формальные каналы для экспорта и инвестиций;

- недостаток финансирования и кредитных ресурсов - как правило, малые предприятия испытывают трудности при привлечении инвестиций, особенно для ориентированных на экспорт проектов;
- несовершенство инфраструктуры -

точки зрения логистики, сертификации, стандартов качества продукции и услуг, в настоящее время они требуют развития для выхода на внешние рынки (табл. 3).

Таблица 3. Барьеры участия МСП во ВЭД и пути их преодоления [составлено автором]
Table 3. Barriers to SME participation in foreign economic activity (FEA) and ways to overcome them [compiled by the author]

Группа проблем	Содержание проблемы	Возможные меры решения
1	2	3
Финансовые	Недостаток оборотного капитала	Льготное кредитование, субсидии
Институциональные	Недостаточная нормативная база	Совершенствование законодательства
Информационные	Недостаток информации о внешних рынках	Создание консультационных центров
Логистические	Ограниченный доступ к транспортным коридорам	Развитие логистической инфраструктуры
Кадровые	Нехватка специалистов по ВЭД	Образовательные и обучающие программы

Систематизируя проблемы, препятствующие активизации ВЭД через МСП, их можно разделить на несколько взаимосвязанных уровней, требующих разнонаправленных мер государственного реагирования.

На макроуровне следует отметить, что ключевым барьером остается санкционное давление и связанные с ним ограничения на международные расчеты и транзакции. Как показывают исследования Кулешовой Л.В. [16], даже при наличии конкурентоспособного товара, тем не менее предприятия ДНР сталкиваются с проблемами при открытии счетов в зарубежных банках и проведении платежей, в результате чего они вынуждены использовать сложные и затратные схемы взаиморасчетов. Кроме того, следует признать, что не до конца урегулированные вопросы международного признания сертификатов происхождения товаров, выданных в ДНР, создают дополнительные административные барьеры на таможенных странах-контрагентов.

На мезоуровне необходимо подчеркнуть, что остро стоит проблема физической и цифровой логистики. Принимая во внимание разрушенные транспортные артерии, высокий износ складского хозяйства и, как следствие, высокую стоимость логистики «последней мили», в данном случае продукция малых предприятий становится неконкурентоспособной по цене при поставках на удаленные рынки. С точки зрения решения, им могло бы стать развитие сети транспортно-логистических центров коллективного пользования, что предусмотрено, в частности, целевыми статьями расхода в Постановлении № 74-4 [9, 15]. Однако, как правило, темпы создания указанных выше центров отстают от потребностей бизнеса. Дополнительным фактором является недостаточная цифровизация таможенных процедур, что увеличивает время прохождения грузов через границу.

На микроуровне стоит заметить, что глав-

ными проблемами остаются дефицит квалифицированных кадров в сфере ВЭД и низкий уровень маркетинговых компетенций. В целом, малый бизнес ДНР, долгое время функционировавший в условиях ограниченного рынка, зачастую не владеет инструментарием международного маркетинга, не знает специфики патентования за рубежом и сталкивается с языковым барьером при подготовке внешнеторговой документации. Как подчеркивает Смелянская М.Е. [5], представляется важным отметить, что успешная экспортная стратегия невозможна без системы подготовки кадров, адаптированной к реалиям именно малого бизнеса, где собственник зачастую совмещает функции директора по производству и маркетолога. В настоящее время реализуемые центром «Мой бизнес» образовательные программы [3] пока носят фрагментарный характер и требуют масштабирования с акцентом на узкопрактические навыки (поиск покупателя на электронных площадках, расчет инкотермс, валютный контроль).

Учитывая комплексный характер рассматриваемых проблем, в связи с этим механизмы их решения должны носить системный характер, сочетая финансовые, институциональные и образовательные инструменты поддержки.

Вместе с тем, наряду с барьерами, следует сказать, что существуют и объективные предпосылки для активизации ВЭД через МСП. Во-первых, как правило, это постепенное снятие инфраструктурных ограничений: восстановление железнодорожного сообщения, развитие пунктов пропуска, цифровизация таможенного оформления. Во-вторых, необходимо подчеркнуть значительный нереализованный экспортный потенциал в сфере переработки сельскохозяйственной продукции, легкой промышленности и производства стройматериалов. Как показы-

вают исследования Науменко С.Н. [4], даже в условиях логистических трудностей таким образом, предприятия ДНР способны находить рыночные ниши на юге России и в странах ближнего зарубежья. В-третьих, важным фактором является накопленный за последние годы опыт государственно-частного взаимодействия, включая работу вышеупомянутого Фонда поддержки МСП [14] и центров «Мой бизнес». Следовательно, принимая во внимание всё вышесказанное, при грамотной институциональной настройке и концентрации ресурсов на наиболее перспективных направлениях, в той или иной степени барьеры могут быть не только преодолены, но и превращены в точки роста.

Тем не менее, следует отметить, что субъекты МСП в регионе постепенно адаптируются, активно участвуют в региональной торговле, развивают сферы услуг, транспорта и торговли, которые традиционно входят в состав внешнеэкономической деятельности.

В некотором роде, переломным моментом в вопросе поддержки стало создание единого органа управления организациями инфраструктуры поддержки МСП. Как отмечает Правительство ДНР, в данном случае таким органом определена автономная некоммерческая организация «Фонд поддержки малого и среднего предпринимательства» [14]. Это решение позволяет консолидировать усилия и ресурсы, избегая разрозненности действий.

Итак, если обратиться к конкретным цифрам, заложенным в Постановлении № 74-4, то следует признать, что мы увидим вполне ощутимую финансовую подушку. На 2025 год только на оказание услуг и мер поддержки через инфраструктуру МСП было заложено более 49 миллионов рублей, из которых подавляющая часть — средства федерального бюджета (48,6 млн руб.), а софинансирование со стороны республики составило около 491 тысячи рублей [15]. Таким образом, очевидно, что федеральный центр активно включился в процесс возвращения предпринимательской инициативы в новых регионах.

Кроме прямой поддержки, важным направлением является гарантийная поддержка. Тот же документ предусматривает обеспечение привлечения финансирования субъектами МСП за счет поручительств фондов содействия кредитованию [15].

Наиболее убедительным доказательством тезиса о ведущей роли МСП служат конкретные экономические успехи. Крупные промышленные предприятия ДНР (металлургия, угледобыча, тяжелое машиностроение) в текущих условиях либо критически важны для внутреннего восстановления (стройматериалы, конструкции), либо требуют сложных логистических схем и длительных межправительственных соглашений для выхода на внешние контуры. В противоположность этому, МСП демонстрирует принципиально иную скорость.

Показательным является кейс производителя специй из ДНР (ИП Наталья Адакти-

лос). В 2025 году при поддержке Корпорации МСП данное предприятие заключило контракты на поставку продукции в три региона РФ: Москву, Ульяновскую и Ростовскую области [16]. Хотя данный пример касается внутрироссийской торговли, он доказывает главное: малый бизнес ДНР успешно прошел сертификацию, адаптировал упаковку, выстроил логистику и стал узнаваемым брендом. Иными словами, это означает, что инструментальный для выхода на экспорт (за пределы РФ) у него уже сформирован, осталось лишь сменить географию поставок. Как отмечает руководство Корпорации МСП, подобных «отработанных» кейсов по новым регионам уже 11, и их число будет расти [16].

Действительно, крупные предприятия в силу инерционности и зачастую устаревшей структуры основных фондов не могут столь же быстро реагировать на запросы сетевой розницы или иностранного покупателя. МСП же, напротив, способно выступать в роли инициатора на внешних рынках: поставлять пробные партии, тестировать спрос, корректировать продукт.

Важным инструментом активизации ВЭД является образовательная компонента. К примеру, на совещании в центре «Мой бизнес» в сентябре 2025 года было принято решение о разработке образовательных программ для МСП по продвижению продукции в федеральные сети и на новые рынки [16]. Это свидетельствует о системном, а не разовом характере поддержки. Следовательно, формируются компетенции, которых у малого бизнеса не было в период изоляции региона, и эти компетенции универсальны — они работают как на рынке РФ, так и за его пределами.

Ключевой аргумент в пользу МСП как основного элемента активизации ВЭД кроется в структурных особенностях малой формы хозяйствования:

диверсификация номенклатуры: металл и уголь — это биржевые товары с высокой волатильностью цен и жесткими требованиями к объемам. МСП же работает в нишах пищевой переработки, легкой промышленности, IT-услуг, машиностроения малых форм. Именно эти товарные группы сегодня демонстрируют устойчивый рост в структуре несырьевого неэнергетического экспорта РФ;

кастомизация: как правило, малый бизнес способен подстраивать продукт под требования конкретного иностранного покупателя (халяль-сертификация, изменение рецептуры, мелкооптовая фасовка);

социальный эффект: МСП создает рабочие места с минимальными инвестициями на одно рабочее место. Таким образом, экспортная выручка напрямую конвертируется в зарплаты жителей Республики;

устойчивость к санкционному давлению: малые партии товара легче проводить через альтернативные логистические коридоры; крупные промышленные гиганты находятся под прицелом санкций, тогда как малый бизнес, вероятно, в той или иной степени облада-

ет большей «операционной незаметностью».

Для дальнейшей активизации ВЭД через МСП в ДНР необходимо:

- углублять институциональную поддержку бизнеса;

- развивать экспортный потенциал малого бизнеса;

- улучшать доступ к финансовым инструментам (гранты, льготное кредитование и пр.);

- обеспечивать обучение предпринимателей экспортным компетенциям;

- стимулировать инновации и технологическое развитие [17].

Интеграция с соседними рынками и диверсификация экспортной продукции позволят уменьшить зависимость от узкого круга партнёров и повысить устойчивость экономики в целом.

Резюмируя вышеизложенное, необходимо констатировать, что субъекты малого и среднего предпринимательства действительно формируют ту среду, в которой возможно ускоренное развитие внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики. В условиях, когда крупные промышленные предприятия сталкиваются с объективными трудностями при выходе на внешние контуры, связанными с логистическими ограничениями и высокими транзакционными издержками, именно МСП демонстрируют способность к оперативному заполнению рыночных ниш.

Кроме того, принятие Закона «О развитии ответственного ведения бизнеса в Донецкой Народной Республике» вводит дополнительные критерии отбора хозяйствующих субъектов, претендующих на государственную поддержку [18]. Это, в свою очередь, позволяет сформировать совокупность наиболее надежных и перспективных предприятий, ориентированных на долгосрочное развитие и выход на внешние рынки.

Основываясь на проведенном анализе, можно предложить ряд направлений, способных повысить эффективность участия субъектов МСП ДНР во внешнеэкономической деятельности. Прежде всего, следует отметить, что требуется дальнейшая институционализация экспортной поддержки. В данном случае целесообразным представляется создание специализированного подразделения (или наделение соответствующими функциями существующего Фонда поддержки МСП [14]) по принципу «одного окна» для экспортеров, которое взяло бы на себя консультации по всем этапам экспортной сделки: от поиска партнера до возврата валютной выручки.

Вторым важным направлением, привлекающим внимание критичность рисков неплатежа со стороны иностранных контрагентов для малого бизнеса, является развитие экспортного кредитования и страхования. Необходимо подчеркнуть, что указанные выше риски для малого бизнеса критичны. Следует сказать, что необходимо адаптировать механизмы Российского агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСПАР)

для нужд малого бизнеса новых регионов, возможно, с упрощенной процедурой оценки рисков и предоставления госгарантий. В результате чего это напрямую коррелирует с задачей увеличения объемов внешнеторговых сделок, поставленной в Госпрограмме [2, 13]. С точки зрения финансовых инструментов, они должны стать более гибкими, включая предоставление грантов не просто на развитие бизнеса, а именно на экспортную деятельность (например, на сертификацию продукции по международным стандартам, участие в зарубежных выставках).

Третье направление — как правило, стимулирование производственной и технологической кооперации МСП с крупными предприятиями. Представляется важным заметить, что крупный бизнес ДНР, обладающий простаивающими мощностями, мог бы размещать заказы на малых предприятиях для последующей поставки продукции на внешние рынки в рамках собственных экспортных контрактов. В целом, такая модель, известная как формирование промышленных кластеров, позволила бы МСП выходить на внешние рынки под эгидой крупных игроков, используя их логистику и деловые связи. Ввиду того что правовой базой для этого может служить Закон о развитии ответственного ведения бизнеса [18], поощряющий формирование устойчивых кооперационных цепочек, тем не менее требуется дополнительная адаптация этих механизмов к реалиям ДНР.

Кроме того, стоит заметить, что целесообразно выделить четвертое направление — цифровую трансформацию внешнеэкономической деятельности на уровне малого бизнеса. Создание специализированного интернет-портала или подключение к уже существующим российским платформам — это то, что нужно. Через такие системы предприниматели из ДНР смогут узнавать про требования иностранных покупателей. Ещё про стандарты сертификации, про логистику и про меры поддержки.

Электронная коммерция и трансграничные маркетплейсы развиваются. Для малых предприятий это сокращает издержки. Меньше денег уходит на поиск контрагентов и на рекламу.

Для ДНР это особенно актуально. На зарубежных выставки не все предприятия могут ездить. Физически не могут. Значит, цифровизация становится главным инструментом. Уже не вспомогательным, а ключевым. Она даёт малому бизнесу доступ на внешние рынки. И не важно, где этот бизнес находится.

Выше перечислены три направления. Первое — институционализация экспортной поддержки. Второе — специальные финансовые инструменты. Третье — кооперация с крупным бизнесом. Все вместе они образуют комплексный подход. Задача — встроить МСП ДНР в международное разделение труда.

Если эти меры реализовать достаточно полно, то специфические барьеры нового региона можно снять. А заодно сформиро-

вать устойчивую экосистему. В ней малый и средний бизнес станет полноценным участником ВЭД. Будет наращивать несырьевой экспорт. И повышать конкурентоспособность региональной экономики — причём надолго.

Выводы. Малые и средние предприятия в ДНР — это важный элемент. Без них не получится активизировать ВЭД, не получится сделать экономику конкурентоспособной, не получится расширить международные связи. В современных условиях их роль только растёт. Потому что малый бизнес быстро реагирует на изменения. А внешняя среда сейчас нестабильная — это свойство становится критическим.

Динамика развития предпринимательского сектора такая. Барьеры есть. Финансов не хватает. С логистикой проблемы. К новым правовым условиям привыкать трудно. Но развитие МСП всё равно идёт. Динамика положительная. Увеличение числа зарегистрированных субъектов предпринимательства примерно на 7% по состоянию на начало 2026 года свидетельствует о восстановлении деловой активности и наличии у хозяйствующих субъектов потенциала для дальнейшего роста. Следовательно, меры государственной поддержки, реализуемые в настоящее время, создают необходимые предпосылки для устойчивого роста и интеграции регионального бизнеса во внешние рынки.

Исходя из текста программы, Государственная программа ДНР на 2026–2030 гг. ставит цель вовлечь 40% средних и крупных предприятий в повышение производительности труда, но задачи по увеличению внешнеторговых сделок прямо адресованы широкому кругу предпринимателей. Это законодательное признание того факта, что в условиях санкционного давления и логистических ограничений именно гибкий бизнес, а не промышленные гиганты, способен находить новые ниши на внешних контурах. Тем самым программный документ фиксирует смену приоритетов: от опоры на крупную промышленность к стимулированию малых форм хозяйствования как проводников экспортной политики.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что субъекты малого и среднего предпринимательства являются основным, системообразующим элементом активизации ВЭД Донецкой Народной Республики. Данный вывод подтверждается нормативной базой, эмпирическими данными и академическими исследованиями, согласно которым политика экспортно-ориентированности реализуется именно через малый бизнес.

Малое и среднее предпринимательство ДНР участвует во внешнеэкономической деятельности и, более того, служит её основой.

Дальнейшая работа. Улучшить институциональную среду. Финансовую и консультационную поддержку — расширить. Местные предпринимательские структуры — интегрировать в общероссийские и международные процессы. Когда эти три вещи проведут, тог-

да ВЭД станет активнее. И у региона появится долгосрочный устойчивый рост.

Развитие сектора МСП и активизация ВЭД в ДНР связаны между собой. Внутренний платёжеспособный спрос здесь ограничен. Поэтому внешнеэкономическая деятельность получается особенно важной. Модернизировать и технологически обновлять малые предприятия можно, если выходить на внешние рынки. Для ДНР это и есть главный двигатель. Важно подчеркнуть, принимая во внимание социальный аспект, что поддержка МСП в этом направлении имеет не только экономический, но и социальный эффект, обеспечивая занятость и реинтеграцию различных групп населения в хозяйственную жизнь.

Анализ барьеров показал, что в данном случае проблемы участия малого бизнеса во ВЭД носят комплексный характер. Как правило, они возникают как на уровне международных расчётов и сертификации, так и на уровне региональной инфраструктуры и компетенций самих предпринимателей. Необходимо подчеркнуть, что преодоление этих препятствий требует не разрозненных мер, а целостной системы поддержки, включающей развитие логистики, цифровизацию процедур и обучение кадров. В настоящее время существующие правовые акты и институты (вышеупомянутые Фонд поддержки МСП, центры «Мой бизнес») создают для этого необходимую основу, однако следует признать, что они требуют совершенствования и адаптации к задачам экспортной деятельности.

В качестве приоритетных направлений дальнейшей работы целесообразно рассматривать создание специализированных сервисов для экспортёров по принципу «одного окна», внедрение финансовых механизмов, ориентированных именно на экспортную деятельность (страхование рисков, гранты на сертификацию), а также развитие кооперационных связей между малым и крупным бизнесом. В связи с этим реализация указанных выше мер позволит не только увеличить объёмы внешней торговли, но и сформировать в регионе устойчивую экосистему, в которой малые предприятия смогут на равных участвовать в международном разделении труда. Таким образом, подводя итог, следует ещё раз подчеркнуть, что малое и среднее предпринимательство Донецкой Народной Республики является не просто вспомогательным элементом, а системообразующим звеном в механизме внешнеэкономической деятельности. Несмотря на сохраняющиеся санкционные риски и логистические трудности, тем не менее именно МСП демонстрирует наиболее высокую адаптивность и готовность к освоению новых рынков. Следовательно, ввиду того что дальнейшее наращивание экспортного потенциала региона должно опираться на последовательную реализацию обозначенных мер (формирование единой системы поддержки, внедрение экспортно-ориентированных финансовых инструментов, стимулирование кооперации с круп-

ным бизнесом и цифровизацию поддержки), представляется важным отметить: без создания устойчивой экосистемы, в которой малый бизнес будет чувствовать себя защищённым и информированным, в той или иной степени любые усилия по активизации ВЭД рискуют остаться фрагментарными и не дать дол-

госрочного эффекта. Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны, на наш взгляд, с разработкой методик оценки эффективности экспортной деятельности МСП и поиском оптимальных моделей государственно-частного партнерства во внешнеэкономической сфере.

Список источников

1. Половян А.В., Синицына К.И., Стельмахова Н.В. Предпринимательская активность как фактор ускоренного восстановления экономики ДНР // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. №2 (62). С. 133–143.
2. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 23.12.2025 №129-6 «Об утверждении государственной программы «Развитие предпринимательства и внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики на 2026–2030 годы»» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512260026>.
3. Портал «Мой бизнес» // URL: <https://mbrostop.ru>.
4. Науменко С.Н., Ивахненко А.А. Особенности формирования стратегии выхода предприятий ДНР на внешний рынок // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : Материалы Международной научно-практической конференции. Донецк, 03–04 ноября 2021 г. Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. С. 320–323.
5. Смелянская М.Е. Финансовые и организационные инструменты формирования стратегии выхода предприятий ДНР на внешний рынок // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2020. №19. С. 228–233.
6. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в Донецкой Народной Республике выросло за год на 7% – до 60 тыс. // Академические новости. 13.12.2025. URL: <https://donampa.ru/novosti/3038-kolichestvo-subektov-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-mpsp-v-donetskoj-narodnoj-respublike-vyroslo-za-god-na-7-do-60-tys>.
7. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения : Научный доклад / под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной. Донецк : Институт экономических исследований, 2022. 296 с.
8. Закон Донецкой Народной Республики от 02.02.2023 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике» // URL: <https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatel'naya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-razvitii-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-donetskoj-narodnoj-respublike/>.
9. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 31.07.2025 №74-4 «Об утверждении перечня мероприятий, направленных на развитие предпринимательства на территории Донецкой Народной Республики в 2025 году» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202508040004>.
10. Закон Донецкой Народной Республики от 08.11.2024 №126-ПЗ «Об Уполномоченном по защите прав предпринимателей в Донецкой Народной Республике» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202411110009>.
11. Намятова Л.Е., Семин А.Н., Лылов А.С. Малый бизнес в России: теория, практика и перспективы развития // Агропродовольственная политика России. 2017. №11(71). С. 79–83.
12. Мишина Ю.А., Жук П.А. Стратегическое планирование развития ВЭД предприятия в переходный период // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы VII Международной научно-практической конференции. Донецк, 06–07 июня 2023 г. Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 211–214.
13. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 23.12.2025 №129-6 «Об утверждении государственной программы Донецкой Народной Республики «Развитие предпринимательства и внешнеэкономической деятельности Донецкой Народной Республики»» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512260026>.
14. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 02.03.2023 №11-2 «О создании автономной некоммерческой организации «Фонд поддержки малого и среднего предпринимательства»» // URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-donetskoj-narodnoj-respubliki-ot-02-marta-2023-goda-%E2%84%96-11-2-o-sozdanii-autonomnoj-nekommercheskoj-organizacii-fond-podderzhki-malogo-i-srednego-predpr/>.
15. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 31.07.2025 №74-4 «Об утверждении перечня мероприятий по развитию предпринимательства в Донецкой Народной Республике» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202508040004>.
16. Кулешова Л.В., Ивахненко А.А. Факторы устойчивого развития предприятий-субъектов ВЭД в Донецкой Народной Республике // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Донецк, 06–07 ноября 2024 г. Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 517–522.
17. Хоменко Я.В., Малахай И.Д. Место сектора малого и среднего предпринимательства в экономике Российской Федерации // Вестник Института экономических исследований. 2023. №4(32). С. 24–39.
18. Закон Донецкой Народной Республики от 26.12.2025 №242-ПЗ «О развитии ответственного ведения бизнеса в Донецкой Народной Республике» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512290005>.

Сведения об авторах:

Дунина Дарья Анатольевна, студентка 4 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: ddunina-22@edu.ranepa.ru;

Беланов Данила Дмитриевич, студент 4 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: dbelanov-22@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Чернобаева Светлана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: chernobayeva-sv@ranepa.ru

References

1. Polovyan, A. V., Sinitsyna, K. I., & Stelmakhova, N. V. (2024). Entrepreneurial activity as a factor in the accelerated recovery of the DPR economy. *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*, 2(62), 133-143. (In Russ.)
2. On approval of the state program «Development of Entrepreneurship and Foreign Economic Activity of the Donetsk People's Republic for 2026-2030»: Resolution of the Government of the Donetsk People's Republic No. 129-6 dated December 23, 2025. (2025, December 24). URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512260026?ysclid=ml160tghbs94228170&index=3>. (In Russ.)
3. My Business Portal. (2025, September 12). URL: <https://mbrostop.ru>. (In Russ.)
4. Naumenko, S. N., & Ivakhnenko, A. A. (2021). Features of forming a strategy for DPR enterprises entering foreign markets. In *Management of Strategic Development of Key Sectors and Branches of the National Economy under Modern Challenges: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Donetsk, November 3-4, 2021). Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 320-323. (In Russ.)
5. Smelyanskaya, M. E. (2020). Financial and organizational instruments of state export support: domestic and foreign experience. *Collection of Scientific Works «Public Administration»*, 19, 228-233. (In Russ.)
6. The number of small and medium-sized enterprises in the Donetsk People's Republic increased by 7% over the year to 60 thousand. (2025, December 13). *Academic News*. URL: <https://donampa.ru/novosti/3038-kolichestvo-subektov-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-msp-v-donetskoj-narodnoj-respublike-vyroslo-za-god-na-7-do-60-tys>. (In Russ.)
7. Polovyan, A. V., Lepa, R. N., & Shemyakina, N. V. (Eds.). (2022). *Economy of the Donetsk People's Republic: Current State, Problems, and Solutions*. Donetsk: Institute for Economic Research, 296 p. (In Russ.)
8. On the development of small and medium-sized entrepreneurship in the Donetsk People's Republic: Law of the Donetsk People's Republic. (2023, February 2). TASS. URL: <https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatel'naya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-razviti-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-donetskoj-narodnoj-respublike/>. (In Russ.)
9. On approval of the list of measures aimed at entrepreneurship development in the Donetsk People's Republic in 2025: Resolution of the Government of the Donetsk People's Republic No. 74-4 dated July 31, 2025. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202508040004?index=1>. (In Russ.)
10. On the Commissioner for the Protection of Entrepreneurs' Rights in the Donetsk People's Republic: Law of the Donetsk People's Republic No. 126-RZ dated November 8, 2024. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/800020241110009?ysclid=mlqce22hxij379653791>. (In Russ.)
11. Namyatova, L. E., Semin, A. N., & Lylov, A. S. (2017). Small business in Russia: theory, practice and development prospects. *Agri-Food Policy of Russia*, 11(71), 79-83. (In Russ.)
12. Mishina, Yu. A., & Zhuk, P. A. (2023). Strategic planning of enterprise foreign economic activity development during the transition period. In *Ways to Improve the Efficiency of Public Administration Bodies in the Context of Socio-Economic Development of Territories: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference* (Donetsk, June 6-7, 2023). Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 211-214. (In Russ.)
13. On approval of the state program of the Donetsk People's Republic «Development of Entrepreneurship and Foreign Economic Activity of the Donetsk People's Republic»: Resolution of the Government of the Donetsk People's Republic No. 129-6 dated December 23, 2025. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512260026?ysclid=mls8rx9q20255152108>. (In Russ.)
14. On the establishment of the autonomous non-profit organization «Small and Medium Business Support Fund»: Resolution of the Government of the Donetsk People's Republic No. 11-2 dated March 2, 2023. Official Website of the Government of the Donetsk People's Republic. URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-donetskoj-narodnoj-respubliki-ot-02-marta-2023-goda-%E2%84%96-11-2-o-sozdanii-avtonomnoj-nekommercheskoj-organizacii-fond-podderzhki-malogo-i-srednego-predprin/>. (In Russ.)
15. On approval of the list of measures for entrepreneurship development in the Donetsk People's Republic: Resolution of the Government of the Donetsk People's Republic No. 74-4 dated July 31, 2025. Official Internet Portal of Legal Information. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202508040004>. (In Russ.)
16. Kuleshova, L. V., & Ivakhnenko, A. A. (2024). Factors of sustainable development of enterprises engaged in foreign economic activity in the Donetsk People's Republic. In *Management of Strategic Development of Key Sectors and Branches of the National Economy under Modern Challenges: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation* (Donetsk, November 6-7, 2024). Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 517-522. (In Russ.)
17. Khomenko, Ya. V., & Malakhai, I. D. (2023). The place of the small and medium-sized enterprise sector in the economy of the Russian Federation. *Bulletin of the Institute for Economic Research*, 4(32), 24-39. (In Russ.)
18. On the development of responsible business conduct in the Donetsk People's Republic: Law of the Donetsk People's Republic No. 242-RZ dated December 26, 2025. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512290005?ysclid=mlqw8a4yo6721306677>. (In Russ.)

About the authors:

Darya A. Dunina, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: ddunina-22@edu.ranepa.ru;

Danila D. Belanov, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: dbelanov-22@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Svetlana V. Chernobaeva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: chernobaeva-sv@ranepa.ru

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 07.04.2026

Поступила после рецензирования 13.04.2026

Принята к публикации (Accepted) 12.05.2026

ПРОБЛЕМЫ МЕТОДИКИ И ПРАКТИКИ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ

СОВРЕМЕННЫЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР СФЕРЫ ВЭД

Иван Владимирович Шишолок, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный технический университет», аспирант кафедры «Международная экономика и маркетинг»

Аннотация. Цифровая трансформация международной торговли и внешнеэкономической деятельности (ВЭД) кардинально меняет требования к профессиональным компетенциям специалистов. С одной стороны, растёт потребность в гибридных кадрах, сочетающих глубокие знания в области международного права, логистики и финансов с уверенным владением информационными технологиями. С другой стороны, отечественная система высшего и дополнительного образования сталкивается с серьёзными вызовами: как устаревание учебных программ, так и дефицит преподавателей, способных готовить таких специалистов. В статье выявляются ключевые компетенции специалиста ВЭД нового поколения, анализируются текущие образовательные практики и предлагается подход к построению интегральной модели подготовки кадров.

Работа строится на сочетании формально-юридического анализа нормативных и программных документов в сфере образования и ВЭД, систематизации данных о существующих образовательных программах, а также экспертных оценок кадровых потребностей бизнеса. Автор использует методы классификации и категоризации для выделения групп профессиональных и цифровых компетенций.

Установлено, что под влиянием санкционного давления и переориентации российского экспорта на рынки Азии, Африки и Ближнего Востока произошла трансформация требований к специалистам ВЭД. На первый план вышли не только знание новых рынков и владение иностранными языками, но и способность работать с инструментами аналитики больших данных, разбираться в технологиях блокчейн и смарт-контрактов, а также понимать механизмы трансграничных цифровых платежей. В ответ на это ведущие российские вузы совместно с государственными институтами развития и бизнес-корпорациями запускают новые образовательные проекты, однако их масштаб и системность пока недостаточны. Для количественной оценки дефицита кадров и корректировки учебных программ предложена многофакторная модель оценки компетенций, учитывающая как «жёсткие» профессиональные навыки, так и цифровые компетенции.

Подготовка специалистов ВЭД с IT-профилем требует перехода от точечных инициатив к системной перестройке образовательного процесса на основе постоянного диалога с бизнесом. Разработанная модель может служить инструментом диагностики кадровых потребностей как на уровне отдельного предприятия, так и на отраслевом уровне.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, цифровая трансформация, подготовка кадров, IT-компетенции, международная торговля, образовательные программы, цифровая экономика, гибридные навыки.

Для цитирования: Шишолок И.В. Подготовка специалистов внешнеэкономической сферы с IT-профилем в условиях цифровой трансформации международной торговли // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 158-165. EDN: VLCRYM



TRAINING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY SPECIALISTS WITH AN IT PROFILE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL TRADE

Ivan V. Shisholik, *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk National Technical University», Postgraduate Student of the Department of International Economics and Marketing*

Abstract. The digital transformation of international trade and foreign economic activity is fundamentally reshaping the competency requirements for professionals in this field. On the one hand, there is a growing demand for hybrid personnel who combine deep knowledge of international law, logistics and finance with proficiency in information technology. On the other hand, the national system of higher and additional education faces serious challenges, including outdated curricula and a shortage of faculty capable of training such specialists. This study identifies the key competencies of a new-generation foreign trade professional, analyses current educational practices, and proposes an approach to building an integrated model for personnel training.

The research combines formal legal analysis of regulatory and policy documents in education and foreign trade, systematic review of existing educational programmes, and expert assessments of business needs for relevant competencies. Classification and categorisation methods are employed to identify distinct groups of professional and digital skills.

It has been established that, under the influence of sanctions pressure and the reorientation of Russian exports towards the markets of Asia, Africa and the Middle East, the requirements for foreign trade specialists have transformed. In addition to knowledge of new markets and foreign languages, the ability to work with big data analytics tools, understanding of blockchain and smart contract technologies, and knowledge of cross-border digital payment mechanisms have become critically important. In response, leading Russian universities, together with state development institutions and business corporations, are launching new educational projects; however, their scale and systemic coherence remain insufficient. A multi-factor competency assessment model is proposed, taking into account both «hard» professional skills and digital competencies, which can be used to quantify personnel shortages and adjust curricula.

Training specialists in foreign economic activity with an IT profile requires a transition from ad-hoc initiatives to a systematic restructuring of the educational process based on continuous dialogue with business. The developed model can serve as a diagnostic tool for assessing personnel needs both at the level of individual enterprises and at the industry level.

Keywords: foreign economic activity, digital transformation, personnel training, IT competencies, international trade, educational programmes, digital economy, hybrid skills.

For citation: Shisholik, I.V. (2026). Training of foreign economic activity specialists with an IT profile in the context of digital transformation of international trade. *LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal*, 1;10, 158-165. EDN: VLCRYM

Введение. Цифровая трансформация пронизывает сегодня все сферы экономической активности, и международная торговля не является исключением. Электронный документооборот, блокчейн-платформы, алгоритмы искусственного интеллекта для анализа рынков, системы управления логистикой на основе больших данных -- эти технологии перестали быть элементами далёкого будущего, став инструментами повседневной работы экспортёров и импортёров. Однако технологическая готовность бизнеса всё чаще упирается в кадровую проблему: на рынке труда наблюдается острый дефицит специалистов, которые одновременно разбирались бы в тонкостях международного права и таможенного регулирования, владели бы иностранными языками для работы с контрагентами из Азии, Африки и Ближнего Востока и при этом свободно ориентировались в цифровых инструментах ВЭД.

Эта проблема приобрела особую остроту для Российской Федерации в последние годы. Переориентация внешнеторговых потоков с европейского на азиатское и ближневосточное направления, произошедшая в ответ на санкционное давление, привела к росту доли дружественных стран в структуре российской внешней торговли с 46% до 82% за три года, при этом торговый оборот с этими государствами достиг почти 550 млрд долларов [1]. Одновременно в структуре российского экспорта увеличивается доля несырьевого неэнергетического сектора, где информационные технологии и цифровые продукты занимают всё более заметное место. В этих условиях система подготовки кадров для ВЭД столкнулась с необходимостью кардинальной перестройки: прежние образовательные модели, ориентированные преимущественно на европейское направление и классические формы работы, перестали отвечать



запросам реального сектора.

Проблематика подготовки специалистов в условиях цифровой экономики активно разрабатывается в научной литературе. В работах последних лет можно выделить несколько ключевых направлений.

Смирнова Т.А. и Козлов Д.П. в статье «Цифровые компетенции специалиста по международной торговле: эмпирический анализ» [2] исследуют разрыв между требованиями работодателей и содержанием вузовских программ, выявляя дефицит навыков работы с аналитическими платформами и системами электронного документооборота. В монографии Петрова М.И. «Кадровое обеспечение внешнеэкономической деятельности в условиях санкций» [3] рассматриваются проблемы подготовки специалистов для работы на новых рынках, включая необходимость формирования страноведческих и языковых компетенций применительно к странам Азии и Африки. Зарубежные исследователи, такие как J. Chen и S. Lee в работе «Digital skills for global trade professionals: an international comparative study» [4], подчёркивают, что проблема носит универсальный характер, однако в каждой стране имеет свою специфику, обусловленную особенностями национальной системы образования и структурой внешней торговли.

Значительный блок исследований посвящён роли бизнес-образования в подготовке кадров для цифровой экономики. Так, группа авторов под руководством Н.С. Воробьёвой в исследовании «Интеграция искусственного интеллекта в программы управленческого образования» [5] обосновывает необходимость пересмотра учебных планов с учётом технологических трендов. При этом, как отмечает Захарова Е.В. в статье «Организационные барьеры внедрения цифровых компетенций в образовательный процесс» [6], существующие исследования часто сосредоточены либо на технологической стороне вопроса, либо на содержании образования, упуская из виду институциональные барьеры, которые препятствуют обновлению образовательных стандартов.

Тем не менее, для современной ситуации в Российской Федерации остаются недостаточно исследованными следующие аспекты.

Во-первых, вопрос о содержании IT-компетенций, необходимых именно специалисту ВЭД, а не программисту или IT-архитектору. Изучается ли в вузах работа с конкретными платформами электронного документооборота, используемыми в международных перевозках? Владеют ли выпускники навыками работы с аналитическими системами, позволяющими проводить маркетинговые исследования зарубежных рынков? Понимают ли они принципы функциониро-

вания блокчейн-платформ для отслеживания поставок?

Во-вторых, вопрос о том, как образовательные учреждения адаптируются к переориентации российского экспорта на дружественные страны. Включают ли учебные программы изучение особенностей деловой культуры, правовых систем и цифрового регулирования Китая, Индии, стран Центральной Азии и Ближнего Востока? Готовят ли вузы специалистов, способных выстраивать цифровое взаимодействие с контрагентами из этих стран?

В-третьих, вопрос о механизмах взаимодействия системы образования и бизнеса. Насколько эффективны существующие формы государственно-частного партнёрства в этой сфере? Какие инструменты -- от стажировок до совместных проектных семинаров -- показывают наилучшие результаты?

Исходя из установленных актуальности и проблемных аспектов выбранной тематики были определены цель и соответствующие задачи исследования.

Цель и методы исследования. Цель исследования – выявить и систематизировать ключевые требования к IT-компетенциям специалистов ВЭД в условиях цифровой трансформации международной торговли, проанализировать текущие подходы к подготовке таких кадров в российской системе образования, а также разработать теоретические основы модели оценки соответствия выпускников требованиям рынка.

Задачи исследования: провести анализ современного состояния системы подготовки кадров для ВЭД в Российской Федерации, включая обзор действующих образовательных программ и оценку их соответствия потребностям бизнеса; идентифицировать и классифицировать ключевые группы компетенций, необходимых специалисту ВЭД в условиях цифровой экономики, с особым акцентом на IT-составляющую; разработать методические подходы к оценке качества подготовки специалистов ВЭД с IT-профилем и выявлению «точек разрыва» между образованием и рынком труда.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены следующие общенаучные и специальные методы: формально-юридический и сравнительный анализ – для изучения нормативно-правовых актов, регулирующих образовательную деятельность, и сопоставления содержания учебных планов различных вузов; системный анализ – для рассмотрения системы подготовки кадров как элемента более широкой экосистемы ВЭД, включающей бизнес, государство и образовательные учреждения; метод классификации и категоризации – для структурирования выявленных компетенций по груп-

пам (профессиональные, цифровые, языковые, «мягкие навыки»); анализ документов и вторичных данных – для изучения научной литературы, отраслевых отчётов, программных документов и материалов образовательной практики..

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ современного состояния системы подготовки кадров для ВЭД в Российской Федерации необходимо начать с характеристики тех вызовов, перед которыми она оказалась. События последних лет привели к кардинальной перестройке ландшафта внешнеэкономической деятельности российских компаний. Как отмечается в материалах стратегической сессии «Подготовка кадров в сфере ВЭД в целях обеспечения национальных целей развития», проведённой в июле 2025 года, доля дружественных стран во внешнеторговом обороте России достигла 82%, причём речь идёт прежде всего о Китае, Индии, странах Центральной Азии, Африки и Ближнего Востока [1]. Это не просто географический сдвиг, но и качественное изменение требований к специалистам: каждая из этих стран имеет свою деловую культуру, правовую систему и, что особенно важно, собственную цифровую среду, специфические требования к электронному документообороту и форматам электронной подписи.

Одновременно с переориентацией торговых потоков происходит технологическая трансформация самой ВЭД. Внедрение электронного документооборота, цифровых платформ для отслеживания грузов, систем автоматизированного таможенного оформления, технологий распределённого реестра для подтверждения подлинности товаров – всё это требует от специалистов не просто знания, но и практического владения конкретными цифровыми инструментами. Как подчёркивается в исследовании ВABT «Какие специалисты по ВЭД нужны российскому бизнесу», проведённом в рамках проекта «Кадры ВЭД», бизнесу необходимы профессионалы, которые «одновременно знают международное право и иностранные языки, понимают логику логистических цепочек и особенности межкультурных коммуникаций, разбираются в тонкостях таможенных процедур, а также обладают цифровыми навыками» [7]. При этом кадровый дефицит в сфере ВЭД оценивается более чем в 15 тыс. человек ежегодно вплоть до 2030 года [8].

Ответом на эти вызовы стало появление ряда новых образовательных программ и проектов. Наиболее масштабным из них является проект «Кадры ВЭД», запущенный Всероссийской академией внешней торговли (ВABT) Минэкономразвития России в октябре 2025 года. Как отмечает ректор ВABT Виттория Идрисова, цель проекта – создание

«новой модели подготовки кадров, отвечающей вызовам современности и ближайшего будущего», с акцентом на прогнозирование востребованных компетенций на горизонте трёх-пяти лет. Проект предполагает разработку модульных образовательных программ, нацеленных на формирование у специалистов способности мыслить стратегически, разбираться одновременно в логистике, маркетинге, цифровых технологиях и праве, а также понимать деловую культуру партнёров из разных регионов мира [7, 9].

В рамках этого же направления в ВABT реализуется магистерская программа «Цифровые технологии во внешнеэкономической деятельности», которая сочетает ИТ-подготовку с профессиональной ориентацией на маркетинговые исследования, международную торговлю и электронную коммерцию. В учебный план программы включены такие дисциплины, как «Аналитика данных во внешнеэкономической деятельности», «Смарт-контракты и блокчейн в ВЭД», «Основы финтеха в ВЭД». Показательно, что программа реализуется совместно с партнёром – АНО «Агентство цифрового развития», что обеспечивает сочетание академических знаний с практическим опытом.

Другим значимым примером является запуск программы бакалавриата «Цифровой маркетинг и аналитика международной электронной торговли» на факультете внешнеторгового менеджмента ВABT. Как подчёркивается в описании программы, её ключевая особенность – сочетание «фундаментальной ИТ-подготовки с сильной экономической базой и экспертизой ВABT в области внешнеэкономической деятельности». Студенты учатся не просто писать код, но и разрабатывать ИТ-решения, помогающие компаниям привлекать клиентов и персонализировать предложения на международных рынках [10].

Значительные изменения происходят и в системе дополнительного профессионального образования. Дипломатическая академия МИД России при поддержке ФГАУ «ЦИТ» и Лаборатории инноваций запустила программу повышения квалификации «Внешнеэкономическая деятельность ИТ-компаний», нацеленную на развитие компетенций в области экспорта информационных технологий [11, 12]. Содержание курса охватывает такие темы, как российский экспорт информационных технологий, экспорт цифрового суверенитета, инструменты государственной политики в сфере искусственного интеллекта, цифровая дипломатия и работа «цифровых атташе» торговых представительств РФ. Торжественный запуск программы состоялся в феврале 2026 года с участием заместителя министра промышленности и торговли В.В. Шпака, который обратил внимание на наме-

тившуюся смену миропорядка – от глобализации к макрорегионам [13].

Важным вектором развития является также сотрудничество образовательных учреждений с крупным бизнесом. В июне 2025 года на Петербургском международном экономическом форуме Сбер и ВABT заключили соглашение о партнёрстве, направленное на создание современной образовательной экосистемы, объединяющей академические знания и практический опыт банка. В рамках сотрудничества запланированы хаконы и конкурсы для разработки продуктов и сервисов Сбера в сфере ВЭД, лучшие студенты получают приглашения на стажировки, а в образовательном процессе будет использоваться искусственный интеллект для выстраивания персонализированных траекторий обучения [13].

Помимо столичных вузов, активную работу по подготовке кадров для ВЭД с IT-профилем ведут региональные университеты. Так, в Новосибирском государственном университете экономики и управления (НГУЭУ) запущены программы «Международные финансы и банки» и «Цифровые технологии и инструменты на финансовых рынках». Как отметила эксперт по международным расчётным операциям Юлия Фатуева, «программа реализуется на базе кафедры финансового рынка и финансовых институтов и ориентирована на подготовку специалистов по сопровождению экспортно-импортных операций на высоком профессиональном уровне», с изучением механизмов международных расчётов, особенностей валютного контроля и современных банковских продуктов для участников ВЭД [14].

Вместе с тем, анализ существующей практики показывает, что текущие образовательные инициативы носят пока фрагментарный характер. Несмотря на наличие прогрессивных программ в ведущих вузах, массовая подготовка специалистов ВЭД с IT-профилем сталкивается с рядом системных барьеров.

Первый барьер – инерционность образовательных стандартов. Действующие федеральные государственные образовательные стандарты по направлениям подготовки, связанным с ВЭД, были разработаны до того, как цифровая трансформация приобре-

ла нынешние масштабы. Внесение изменений в стандарты -- процедура длительная и сложная, в результате чего многие вузы оказываются перед выбором: либо формально следовать устаревшим требованиям, либо разрабатывать вариативные части программ, что не всегда находит понимание со стороны контролирующих органов.

Второй барьер – дефицит преподавательских кадров, способных обучать IT-компетенциям в контексте ВЭД. Для того чтобы научить студента анализировать данные о зарубежных рынках с помощью специализированного программного обеспечения, преподаватель должен сам владеть этим инструментарием и иметь представление о реальных бизнес-задачах. Однако традиционная академическая карьера редко предполагает опыт работы в коммерческих структурах, тогда как практики из бизнеса не всегда имеют педагогическую квалификацию и желание работать в вузе на полную ставку.

Третий барьер – недостаточная интеграция IT-компетенций в структуру профессиональной подготовки. Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда в учебном плане присутствуют отдельные дисциплины, связанные с информационными технологиями, но они не интегрированы в профессиональный контекст. Студент изучает «Информационные технологии в экономике» или «Базы данных», но не понимает, как эти знания применить к анализу внешнеторгового контракта или к построению логистической цепочки.

Четвёртый барьер связан с технологическим и инфраструктурным обеспечением учебного процесса. Работа с современными платформами электронного документооборота, системами управления логистикой (TMS), аналитическими инструментами требует не только соответствующего программного обеспечения, но и доступа к учебным версиям, учебным базам данных, возможности практической работы в симулированной среде. Не все вузы, особенно региональные, располагают такими ресурсами.

На основе анализа кадровых потребностей бизнеса и содержания существующих образовательных программ можно выделить ключевые группы компетенций, необходимых специалисту ВЭД с IT-профилем (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые группы компетенций специалиста ВЭД с IT-профилем [составлено автором]

Table 1. Key competence groups of a foreign economic activity specialist with an IT profile [compiled by the author]

Группа компетенций	Содержание	Примеры конкретных навыков
1	2	3
Базовые профессиональные	Знание международного права, таможенного регулирования, логистики, финансов	Анализ внешнеторгового контракта, расчёт таможенных платежей, выбор логистической схемы

Группа компетенций	Содержание	Примеры конкретных навыков
1	2	3
Цифровые компетенции	Владение специализированным ПО и цифровыми платформами для ВЭД	Работа с системами ЭДО, TMS, WMS; аналитика рынков с использованием BI-инструментов; понимание принципов блокчейн и смарт-контрактов
Языковые и межкультурные	Владение иностранными языками, понимание деловой культуры и правовых систем стран-партнёров	Деловой английский (Advanced); базовые знания китайского, арабского или иных языков дружественных стран; знание особенностей переговорного этикета
«Мягкие навыки» (Soft Skills)	Коммуникативные и управленческие способности	Работа в команде, ведение переговоров, проектное мышление, адаптивность
Группа компетенций	Содержание	Примеры конкретных навыков

Особого внимания заслуживает вопрос о том, каким образом можно оценить степень соответствия выпускников требованиям рынка и выявить наиболее проблемные зоны в системе подготовки. Для решения этой задачи предлагается использовать многофакторную модель оценки профессиональных компетенций, позволяющую количественно измерить разрыв между требованиями бизнеса и реальным уровнем подготовки выпускников.

Предлагаемая модель включает три блока: (1) блок требований работодателей, (2) блок оценки образовательных результатов, (3) блок интегральной оценки соответствия.

Блок требований работодателей формируется на основе анализа вакансий и опросов представителей бизнеса. Каждая компетенция получает весовой коэффициент, отражающий её востребованность на рынке труда. Предварительная калибровка весов на основе анализа данных по рынку труда специалистов ВЭД позволяет предположить, что наиболее высокий вес имеют цифровые компетенции (ориентировочно 0,35), затем следуют профессиональные (0,30), языковые (0,20) и «мягкие навыки» (0,15). Однако, как показано в исследовании Школы экспорта РЭЦ, вопрос баланса между «жесткими» и «мягкими» цифровыми компетенциями остаётся предметом дискуссий.

Блок оценки образовательных результатов включает количественные показатели, характеризующие уровень сформированности каждой компетенции у выпускника: результаты итоговой аттестации, портфолио проектных работ, данные о трудоустройстве и карьерных траекториях.

Интегральный индекс соответствия может быть рассчитан по следующей формуле:

$$K = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \left(1 - \frac{|R_i - E_i|}{R_i} \right)$$

где: K – интегральный индекс соответствия (0 – полное несоответствие, 1 – полное соответствие);

w_i – весовой коэффициент i -й компетенции;

R_i – требуемый уровень сформированности i -й компетенции (по оценке работодателей);

E_i – фактический уровень сформированности i -й компетенции у выпускника (по оценке по итогам обучения);

n – количество компетенций в модели.

Применение данной модели возможно при условии сбора эмпирических данных посредством анкетирования работодателей и тестирования выпускников. Первичная апробация модели на ограниченной выборке может служить следующим этапом исследования.

Выводы. Проведённый анализ позволяет констатировать, что цифровая трансформация международной торговли и ВЭД требует кардинального пересмотра подходов к подготовке кадров. Специалист ВЭД нового поколения – это уже не просто юрист-международник или экономист, знающий иностранный язык, а профессионал с гибридными компетенциями, сочетающий глубокие знания в области международного права, логистики и финансов с уверенным владением цифровыми инструментами, начиная от систем электронного документооборота и заканчивая платформами аналитики больших данных и технологиями распределённого реестра. Кадровый дефицит в этой сфере,

оцениваемый более чем в 15 тыс. специалистов ежегодно, создаёт серьёзные риски для устойчивости и конкурентоспособности российского бизнеса на международной арене.

В ответ на новые вызовы российская система образования демонстрирует определённую динамику. Ведущие вузы – ВВАТ, Дипломатическая академия МИД России, НГУЭУ и другие – запускают новые программы бакалавриата и магистратуры, а также проекты повышения квалификации, нацеленные на формирование IT-компетенций у специалистов ВЭД. Важным трендом становится развитие государственно-частного партнёрства в образовательной сфере, примером чего служит сотрудничество ВВАТ со Сбером. Однако эти инициативы пока носят точечный характер и не охватывают систему подготовки кадров в полном объёме. Основными барьерами на пути системной транс-

формации остаются инерционность образовательных стандартов, дефицит преподавателей-практиков, слабая интеграция IT-дисциплин в профессиональный контекст и недостаточное технологическое оснащение многих вузов.

Разработанная в рамках исследования многофакторная модель оценки соответствия выпускников требованиям рынка может служить инструментом для диагностики «точек разрыва» в системе подготовки кадров как на уровне отдельных образовательных учреждений, так и на отраслевом уровне. Последующий этап эмпирической верификации модели на реальных данных позволит уточнить весовые коэффициенты компетенций и разработать практические рекомендации для вузов и органов управления образованием по корректировке учебных планов и программ.

Список источников

1. Торговля РФ с дружественными странами за три года выросла почти в два раза // Российская газета. 2025. 3 июля. URL: <https://rg.ru>.
2. Смирнова Т.А., Козлов Д.П. Цифровые компетенции специалиста по международной торговле: эмпирический анализ // Вопросы экономики. 2024. № 7. С. 112-127.
3. Петрова М.И. Кадровое обеспечение внешнеэкономической деятельности в условиях санкций. Москва: Магистр, 2025. 198 с.
4. Chen, J., Lee, S. Digital skills for global trade professionals: an international comparative study // Journal of International Business Education. 2025. Vol. 20. P. 45-67.
5. Воробьёва Н.С., Игнатов А.В., Семёнова Е.П. Интеграция искусственного интеллекта в программы управленческого образования // Университетское управление: практика и анализ. 2024. № 3. С. 88-102.
6. Захарова Е.В. Организационные барьеры внедрения цифровых компетенций в образовательный процесс // Высшее образование в России. 2023. № 10. С. 54-68.
7. В ВВАТ Минэкономразвития России стартовал масштабный проект «Кадры ВЭД». 2025. URL: <https://www.vavt.ru/news>.
8. Исследование ВВАТ: какие специалисты по ВЭД нужны российскому бизнесу. 2025. URL: <https://www.vavt.ru/news>.
9. Открыт набор на программу повышения квалификации «Внешнеэкономическая деятельность ИТ-компаний». – URL: <https://cit.gov.ru/news/read?id=ec2470eb-5736-41a7-a747-dbb7ee4bbdbd>.
10. Сбер и ВВАТ подготовят кадры для цифровой экономики России // Газета.Ru. 2025. 19 июня. URL: <https://mt.gazeta.ru>.
11. Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. Магистерская программа «Цифровые технологии во внешнеэкономической деятельности». 2026. URL: <https://postupimag.vavt.ru/dtfea>.
12. Дипломатическая академия МИД России. Программа повышения квалификации «Внешнеэкономическая деятельность ИТ-компаний». 2025. URL: <https://cit.gov.ru/news/>.
13. Дан старт образовательному курсу «Внешнеэкономическая деятельность ИТ-компаний» // НАМИБ. 2026. 6 февраля. URL: <https://namib.online>.
14. В НГУЭУ обсудили международные расчеты и цифровые финансы // НГУЭУ. 2026. 20 апреля. URL: <https://eval.nsuem.ru>.
15. На факультете внешнеторгового менеджмента ВВАТ стартует новая программа бакалавриата «Цифровой маркетинг и аналитика международной электронной торговли». 2025. URL: <https://www.vavt.ru>.

Сведения об авторе:

Шишোলик Иван Владимирович, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный технический университет», аспирант кафедры «Международная экономика и маркетинг e-mail: shisholik.ivan@mail.ru

Научный руководитель: Полякова Эллона Ильинична, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Международная экономика и маркетинг» (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: polakova_e_i@mail.ru

References

1. Trade of the Russian Federation with friendly countries has almost doubled in three years. (2025). Russian Gazette, July 3. URL: <https://rg.ru>. (In Russ.)
2. Smirnova, T.A., Kozlov, D.P. (2024). Digital competencies of an international trade specialist: an empirical analysis. *Voprosy Ekonomiki*, 7, 112-127. (In Russ.)
3. Petrova, M.I. (2025). Personnel support for foreign economic activity under sanctions. Moscow: Magistr. 198 p. (In Russ.)

4. Chen, J., Lee, S. (2025). Digital skills for global trade professionals: an international comparative study. *Journal of International Business Education*, 20, 45-67.
5. Vorobyova, N.S., Ignatov, A.V., Semyonova, E.P. (2024). Integration of artificial intelligence into management education programs. *University Management: Practice and Analysis*, 3, 88-102. (In Russ.)
6. Zakharova, E.V. (2023). Organizational barriers to introducing digital competencies into the educational process. *Higher Education in Russia*, 10, 54-68. (In Russ.)
7. A large-scale project «Foreign Trade Personnel» has been launched at the Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of Russia. (2025). URL: <https://www.vavt.ru/news>. (In Russ.)
8. Study by the Russian Foreign Trade Academy: what foreign trade specialists Russian business needs. (2025). URL: <https://www.vavt.ru/news>. (In Russ.)
9. Enrollment is open for the professional development program «Foreign Economic Activity of IT Companies». (n.d.). URL: <https://cit.gov.ru/news/read?id=ec2470eb-5736-41a7-a747-dbb7ee4bbdbd>. (In Russ.)
10. Sber and the Russian Foreign Trade Academy will train personnel for the digital economy of Russia. (2025). *Gazeta. Ru*, June 19. URL: <https://mt.gazeta.ru>. (In Russ.)
11. Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of Russia. Master's program «Digital Technologies in Foreign Economic Activity». (2026). URL: <https://postupimag.vavt.ru/dtfea>. (In Russ.)
12. Diplomatic Academy of the Russian Ministry of Foreign Affairs. Professional development program «Foreign Economic Activity of IT Companies». (2025). URL: <https://cit.gov.ru/news/>. (In Russ.)
13. The educational course «Foreign Economic Activity of IT Companies» has been launched. (2026). *NAMIB*, February 6. URL: <https://namib.online>. (In Russ.)
14. International settlements and digital finance were discussed at NSUEM. (2026). *NSUEM*, April 20. URL: <https://eval.nsuem.ru>. (In Russ.)
15. A new bachelor's program «Digital Marketing and Analytics of International E-commerce» is being launched at the Faculty of Foreign Trade Management of the Russian Foreign Trade Academy. (2025). URL: <https://www.vavt.ru>. (In Russ.)

About the author:

Ivan V. Shisholik, *Postgraduate Student of the Department of International Economics and Marketing, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk National Technical University», e-mail: shisholik.ivan@mail.ru*

Academic Supervisor: Ellona I. Polyakova, *PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and Marketing, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk National Technical University», e-mail: polakova_e_i@mail.ru*

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 17.04.2026

Поступила после рецензирования 13.05.2026

Принята к публикации (Accepted) 15.05.2026

ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ВЭД

Афони́на Дарья Вячеславовна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Лихачевская Элина Александровна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Исследование направлено на анализ нормативно-правовых и экономических механизмов, формирующих мотивационную политику предприятий, занятых внешнеэкономической деятельностью. Рассмотрена трехуровневая структура регулирования: трудовое, налоговое и внешнеэкономическое законодательство, а также роль локальных нормативных актов в адаптации общих правовых норм к конкретным задачам бизнеса. Отдельное внимание уделено тому, как государство через установление минимальных стандартов оплаты и охраны труда, налоговые преференции и программы поддержки занятости задает институциональные рамки, внутри которых работодатель выстраивает собственные системы стимулирования. На базе зарубежного опыта проанализированы национальные модели мотивации и показана их связь с культурными и экономическими особенностями стран-реципиентов. Сделан вывод о том, что способность предприятия комбинировать законодательные возможности с гибкими внутренними регламентами выступает критическим фактором конкурентоспособности на международных рынках.

Ключевые слова: мотивационная политика, внешнеэкономическая деятельность, государственное регулирование, трудовое законодательство, локальные нормативные акты, системы стимулирования, международный опыт.

Для цитирования: Афони́на Д.В., Лихачевская Э.А. Основные механизмы обеспечения мотивационной политики предприятия сферы ВЭД // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 166-176. EDN: VPEFET

MAIN MECHANISMS FOR ENSURING THE MOTIVATIONAL POLICY OF AN ENTERPRISE IN THE SPHERE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Daria V. Afonina, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Elina A. Likhachevskaya, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Abstract. The study is aimed at analyzing the legal and economic mechanisms that underpin the motivational policy of enterprises involved in foreign economic activity. A three-tier regulatory structure is examined, comprising labor, tax, and foreign trade legislation, alongside the role of local normative acts in tailoring general legal provisions to the specific operational needs of a business. Particular attention is devoted to the manner in which the state, through minimum wage and occupational safety standards, tax preferences, and employment support programs, establishes the institutional framework within which employers construct their own incentive systems. Drawing on international experience, the study further analyzes national motivation models and traces their connection to the cultural and economic contexts of the respective countries. The paper concludes that an enterprise's capacity to combine legislative instruments with flexible internal regulations constitutes a critical determinant of its competitiveness on international markets.

Keywords: motivational policy, foreign economic activity, state regulation, labor legislation, local normative acts, incentive systems, international experience.

For citation: Afonina, D.V., Likhachevskaya, E.A., (2026). Main mechanisms for ensuring the motivational policy of an enterprise in the sphere of foreign economic activity. LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal, 1;10, 166-176. EDN: VPEFET



Введение. В современных условиях глобализации мировой экономики и усиления международной конкуренции особую значимость приобретает эффективная организация внешнеэкономической деятельности предприятий. Одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности субъектов внешнеэкономической деятельности выступает эффективная мотивационная политика, направленная на стимулирование персонала к достижению стратегических целей организации.

Степень разработанности проблемы показывает, что вопросы мотивации персонала широко освещены в трудах отечественных и зарубежных ученых, однако специфика мотивационной политики в сфере внешнеэкономической деятельности требует дополнительного изучения с учетом современных экономических условий и международного опыта.

Теория мотивации и стимулирования труда является одной из наиболее фундаментально разработанных областей менеджмента. Классические иерархические и двухфакторные модели потребностей (А. Маслоу, Ф. Герцберг), теория приобретенных потребностей (Д. МакКлелланд), а также современные процессуальные теории сформировали прочную основу для построения систем вознаграждения. Однако их применение к специфике предприятий-субъектов ВЭД, функционирующих в условиях высокой неопределенности, мультикультурной среды и жесткой международной конкуренции, в период 2020-2025 годов остается фрагментарным и методологически не обеспеченным.

Большинство исследований фокусируются либо на общих вопросах мотивации и стимулирования в стабильной национальной среде, либо на операционных аспектах международного менеджмента (таких как кросс-культурные коммуникации, глобальная логистика). Комплексный анализ того, как конкретные факторы ВЭД трансформируют архитектуру и инструментарий мотивационной политики, представлен недостаточно.

Традиционные модели часто постулируют универсальность стимулов, в то время как работа в международной среде требует от сотрудников уникальной комбинации компетенций: высокой квалификации, когнитивной гибкости, оперативности в принятии решений и способности к адаптации. Это диктует необходимость перехода от стандартизированных к персонализированным и комплексным мотивационным механизмам, интегрирующим материальные, нематериальные стимулы и ценности корпоративной культу-

ры, что требует дальнейшей научной проработки.

Цель и методы исследования. Целью работы является разработка направлений совершенствования механизмов мотивационной политики предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, на основе анализа государственного регулирования, нормативно-правовой базы и зарубежного опыта.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и специальные методы. Метод теоретического анализа применялся при анализе нормативно-правовых источников, что позволило раскрыть роль государства в регулировании трудовых отношений. Метод анализа применялся с целью рассмотрения мотивационной политики, а конкретно, ее правовые, экономические и организационные элементы. Метод синтеза использовался для обобщения полученных теоретических данных и формирования целостного представления о механизмах мотивационной политики. Метод сравнения помог проанализировать зарубежный опыт в сфере мотивационной политики, что позволило выявить особенности и различия различных зарубежных моделей мотивации.

Информационную базу исследования составили публикации отечественных и зарубежных авторов по проблематике мотивационной политики, нормативные документы. Использованы источники из научных библиотек и электронных баз данных.

Особое внимание уделено труду Нигметзянова А. А., в котором рассмотрены проблемы совершенствования правового регулирования наградных правоотношений, возникающих в рамках проведения государством поощрительной политики и закрепления ее в нормативных правовых актах [1].

Результаты исследования и их обсуждение. В современных условиях трансформации мировой экономики, усиления конкуренции и развития процессов глобализации возрастает роль человеческого капитала как ключевого фактора экономического роста и устойчивого развития организаций. В этой связи особую значимость приобретает эффективная система управления персоналом, важнейшим элементом которой является мотивационная политика. Именно она обеспечивает заинтересованность работников в достижении целей организации, повышении производительности труда и развитии профессиональных компетенций.

Трудовые отношения представляют собой систему социально-экономических и правовых связей между работником и рабо-



тодателем, возникающих в процессе осуществления трудовой деятельности. Данные отношения регулируются как на уровне конкретной организации, так и на государственном уровне. Государство выступает ключевым институтом, формирующим правовые и экономические условия функционирования рынка труда, обеспечивая баланс интересов работников и работодателей.

Мотивация персонала является сложной и многогранной категорией, отражающей совокупность внутренних побуждений и внешних стимулов, определяющих поведение работника в процессе трудовой деятельности. Эффективная мотивационная политика позволяет не только повысить производительность труда, но и сформировать устойчивую заинтересованность работников в

результатах деятельности организации, снизить текучесть кадров и укрепить корпоративную культуру [2].

В научной литературе сформировались различные теоретические подходы к изучению мотивации персонала. Наибольшее распространение получили содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории основываются на анализе потребностей человека и их влиянии на поведение. К ним относятся теория иерархии потребностей, теория двух факторов и теория приобретенных потребностей. Процессуальные теории, представленные в таблице 1, рассматривают мотивацию как процесс выбора определенного поведения в зависимости от ожиданий и оценки справедливости вознаграждения.

Таблица 1. Основные теории мотивации персонала [составлено на основе [1-2]]

Table 1. Basic theories of personnel motivation [compiled based on [1-2]]

Теория	Автор	Суть теории	Практическое применение
Иерархия потребностей	А. Маслоу	Потребности располагаются по уровням	Построение системы мотивации по уровням
Двухфакторная теория	Ф. Герцберг	Разделение факторов на гигиенические и мотиваторы	Улучшение условий труда и развитие стимулов
Теория ожиданий	В. Врум	Мотивация зависит от ожидания результата	Привязка оплаты к результатам
Теория справедливости	Дж. Адамс	Важность справедливости вознаграждения	Прозрачные системы оплаты труда

Государственное регулирование трудовых отношений осуществляется посредством системы правовых, экономических и организационных механизмов. Центральное место в данной системе занимает трудовое законодательство, которое определяет базовые нормы взаимодействия работников и работодателей. Оно устанавливает минимальные гарантии оплаты труда, продолжительность рабочего времени, условия труда, а также механизмы социальной защиты работников.

В Российской Федерации ключевым нормативным актом является Трудовой кодекс, регулирующий основные аспекты трудовых отношений.

Закрепление законодательством минимального размера оплаты труда, нормативных требований к охране труда и правил оформления трудовых договоров формируют фундамент, на котором строятся организационные системы мотивации. В то время, как работодатель вынужден компенсировать отсутствие базовых правовых гарантий, его усилия уходят на решение правовых, а не мотивационных задач. Заданный законодательством уровень защищенности и стабильности выступает предпосылкой, без которой любые корпоративные стимулы теряют

смысл.

Организационные методы включают разработку государственных программ занятости, поддержку профессионального образования и повышение квалификации работников. Эти меры способствуют формированию квалифицированной рабочей силы и повышению уровня ее мотивации. Основные инструменты государственного регулирования мотивации персонала в таблице 2.

В современных условиях значительное влияние на регулирование трудовых отношений оказывает развитие внешнеэкономической деятельности. Предприятия, осуществляющие ВЭД, функционируют в условиях международной конкуренции, что требует более гибких и эффективных систем мотивации персонала. Государство в данном случае выполняет важную функцию по созданию институциональной среды, обеспечивающей интеграцию национальной экономики в мировое хозяйство.

Особенности мотивации персонала в условиях ВЭД связаны с необходимостью учета международных стандартов труда, межкультурных различий, а также специфики работы на зарубежных рынках. Сотрудники, задействованные во внешнеэкономической

Таблица 2. Инструменты государственного регулирования мотивации персонала [составлено на основе [1-4]]

Table 2. Tools of State Regulation of Personnel Motivation [compiled based on [1-4]]

Группа инструментов	Содержание	Влияние на мотивацию
1	2	3
Правовые	Трудовое законодательство, гарантии	Стабильность и защищенность
Экономические	Налоги, льготы, субсидии	Стимулирование работодателей
Социальные	Социальные выплаты, страхование	Повышение лояльности
Организационные	Образование, программы занятости	Рост квалификации

деятельности, должны обладать высокой квалификацией, знанием иностранных языков, навыками ведения переговоров и пониманием особенностей международного бизнеса. Это требует разработки специальных механизмов мотивации, ориентированных на развитие данных компетенций.

Государственное регулирование в условиях глобализации направлено на гармонизацию национального законодательства с международными нормами и стандартами [4]. Это способствует повышению конкурентоспособности отечественных предприятий и улучшению условий труда работников. Важным направлением является развитие гибких форм занятости, дистанционной работы и международной мобильности персонала.

Следует отметить, что эффективность государственного регулирования зависит от способности адаптироваться к изменяющимся условиям экономики. Государственное регулирование трудовой сферы сталкивается с постоянным напряжением. Организациям становится труднее подстраивать системы стимулирования под меняющуюся структуру. Ддерегулирование отрицательно сказывается на работниках: падает качество рабочих мест, размываются социальные гарантии. Устойчивой модель оказывается только та, что умеет перестраиваться вместе с экономикой, не теряя при этом защитной функции.

По сути, государство через трудовое законодательство и экономические рычаги выстраивает каркас, внутри которого организации уже сами проектируют мотивационные политики. От того, насколько грамотно заданы параметры зависит способность экономики конкурировать. Отдельно стоит вопрос о выходе предприятий на внешние рынки. Национальные нормы регулирования труда приходится соизмерять с международными стандартами и практиками транснациональных компаний. Предприятие, интегрированное в глобальные цепочки, уже не

может опираться только на локальные модели стимулирования. Требуются механизмы, сопоставимые с теми, что действуют в мировой хозяйственной среде. Достройка нормативной базы под эти задачи не просто целесообразна, а становится условием конкурентоспособности.

Наконец, центральной задачей в системе регулирования остается оплата труда. Установление минимального размера оплаты работает не только как социальный амортизатор, но и как начальная точка мотивации: работник получает нижнюю границу дохода, ниже которой рынок опуститься не вправе. Дальше вступает дифференциация. Разрыв в оплате между специалистами разной квалификации, сложности и условий труда дает импульс к профессиональному росту. Работник видит экономический смысл в наращивании компетенций, а для работодателя - инструмент для повышения отдачи от персонала.

Образовательные и профориентационные программы, запускаемые государством, нацелены на решение конкретной задачи - сократить разрыв между квалификацией работника и запросами рынка. Ключевым аспектом выступает формирование навыков, которые позволяют специалисту оставаться востребованным при смене технологических режимов. Отдельно следует рассматривать подготовку кадров для внешнеэкономической деятельности. Здесь универсальных компетенций недостаточно: работник должен владеть иностранными языками на рабочем уровне, разбираться в области международного частного права и учитывать кросс-культурную специфику ведения переговоров и сделок. В таблице 3 представлены элементы государственного регулирования на мотивационную политику предприятия.

Выход компаний на международные рынки меняет требования к мотивационной политике. Сотрудники, занятые во внешнеэкономических операциях, действуют в среде с

Таблица 3. Влияние элементов государственного регулирования на мотивацию персонала [составлено на основе [5]]

Table 3. The impact of government regulation on staff motivation [compiled based on [5]]

Элемент регулирования	Содержание	Характер влияния на мотивацию
1	2	3
Оплата труда	Законодательное установление МРОТ, обязательные компенсационные и стимулирующие надбавки	Задаёт нижнюю границу дохода; надбавки связывают оплату с результатом, формируя прямую материальную заинтересованность
Режим рабочего время	Нормирование продолжительности рабочего дня, сверхурочных часов и времени отдыха	Ограничивает перегрузки, снижает накопленную усталость, сохраняя работоспособность в долгосрочном периоде
Отпуска	Гарантированный ежегодный оплачиваемый отпуск, дополнительные отпуска за особые условия труда	Компенсирует затраты сил, поддерживает удовлетворенность трудом и лояльность к организации
Охрана труда	Безопасность условий	Формирует доверие к работодателю
Социальные гарантии	Страхование, льготы	Повышают лояльность

повышенной ценой ошибки: к обычной рабочей нагрузке добавляются фактор неопределенности, необходимость принимать решения в сжатые сроки и постоянное взаимодействие с представителями иных деловых культур. Стандартные схемы стимулирования в таких условиях дают сбой, поэтому требуется комбинация материальных и нематериальных инструментов, причем с возможностью быстрой перенастройки под конкретный проект или регион. Именно гибкость мотивационных инструментов становится решающим условием устойчивой ориентации персонала на результат [5].

Параллельно на подходы к управлению кадрами влияет цифровизация. Государство стимулирует переход на цифровые платформы через субсидирование IT-инфраструктуры, корректировку трудового законодательства по. Работодатель получает инструменты для объективной фиксации вклада сотрудника, а работник сталкивается с более понятными правилами расчета переменной части вознаграждения. Непрозрачная система стимулирования в цифровой среде быстро теряет эффективность.

В целом государственное регулирование трудовых отношений закладывает двойной фундамент под мотивационную политику организациями. Расширение внешнеэкономической деятельности лишь усиливает запрос на доработку этих механизмов: ориентиром здесь служат международные стандарты и практика стран, уже прошедших этап цифровой трансформации рынка труда.

В современных условиях функциониро-

вания предприятий важнейшим фактором эффективного управления персоналом является наличие четко выстроенной нормативно-правовой базы, регулирующей трудовые отношения и формирование мотивационной политики. Для предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, данная задача приобретает особую значимость, поскольку они функционируют в условиях как национального, так и международного правового поля.

Нормативно-правовое обеспечение мотивационной политики представляет собой совокупность законодательных и локальных актов, регулирующих вопросы организации труда, оплаты и стимулирования персонала. Основу данного регулирования составляют нормы трудового законодательства, а также иные нормативные акты, регулирующие экономическую деятельность предприятий.

Центральное место в системе правового регулирования трудовых отношений занимает Трудовой кодекс Российской Федерации, который определяет права и обязанности работников и работодателей, порядок заключения и расторжения трудовых договоров, условия оплаты труда, режим рабочего времени и отдыха, а также гарантии и компенсации.

Нормативный акт задает юридические рамки, внутри которых предприятие выстраивает мотивационную политику. Таким образом, выделяется ряд требований, от которых компания отталкивается при разработке собственных стимулирующих механизмов. Законодательство, регулируя оплату труда, фиксирует принципы справедливости и диффе-

ренциации. Такой способ дает предприятиям легальный инструмент для выстраивания гибких тарифных сеток и надбавок.

Кроме Трудового кодекса, мотивационную политику дополняют нормативные акты, фиксирующие социальные гарантии: пенсионное обеспечение, обязательное медицинское и социальное страхование. Эти механизмы работают на долгосрочную лояльность — работник получает не сиюминутную выгоду, а уверенность в защите при наступлении страховых случаев, что снижает тревожность и косвенно влияет на вовлеченность.

При выходе на внешние рынки предприятие попадает в зону действия уже не только национальных, но и международных норм. Иностранные партнеры, как правило, требуют соблюдения конвенций международной организации труда и стандартов, принятых в их юрисдикции. Внутренние регламенты компании приходится соотносить с этими требованиями, а значит требуется корректировать систему мотивации так, чтобы она не противосто-

речила ни локальному законодательству, ни ожиданиям зарубежных контрагентов [6].

Особое значение для субъектов ВЭД имеет регулирование валютных операций, экспортно-импортных сделок и таможенных процедур. Данные аспекты оказывают косвенное влияние на мотивационную политику, поскольку определяют финансовые результаты деятельности предприятия, а, следовательно, и возможности материального стимулирования работников.

Мотивационная политика предприятия формируется не только на основе внешних нормативных актов, но и посредством внутренних локальных документов. К ним относятся положения об оплате труда, премировании, социальном пакете, а также коллективные договоры. Именно на уровне предприятия происходит конкретизация механизмов мотивации с учетом специфики деятельности организации. Нормативные акты предприятия и их роль в мотивационной политике представлены в таблице 4.

Таблица 4. Локальные нормативные акты предприятия [составлено на основе [6-10]]

Table 4. Local regulations of the enterprise [compiled based on [6-10]]

Документ	Содержание	Роль в мотивации
1	2	3
Положение об оплате труда	Структура заработной платы: соотношение оклада, компенсационных и стимулирующих выплат	Задаёт правила начисления, связывая квалификацию и трудовой вклад с уровнем дохода
Положение о премировании	Критерии и условия начисления премий, бонусов и иных поощрительных выплат.	Привязывает вознаграждение к измеримым результатам, стимулируя рост производительности
Коллективный договор	Социальные гарантии и льготы	Повышает лояльность персонала через ощущение защищённости
Должностные инструкции	Перечень обязанностей, прав и зон ответственности по конкретной позиции	Формируют объективную базу для оценки эффективности сотрудника

Важнейшим элементом нормативно-правового обеспечения мотивационной политики предприятий является конкретизация положений действующего законодательства Российской Федерации в практической деятельности организаций. При этом ключевую роль играет применение норм Трудового кодекса Российской Федерации, регулирующих вопросы оплаты труда, стимулирования работников и предоставления гарантий и компенсаций.

Так, в соответствии со статьями 129 и 135 Трудового кодекса Российской Федерации, в структуру заработной платы, помимо оклада, включаются компенсационные и стимулирующие выплаты. Для предприятия это означает возможность создать гибкую систему вознаграждения, комбинируя базовую часть с

премиями, бонусами и другими формами поощрения.

Статья 191 ТК РФ даёт работодателю право поощрять добросовестный труд. На этой норме строится весь пласт нематериальной мотивации: награждения, благодарности, дополнительные отпуска и другие меры, не связанные с прямыми денежными выплатами. Во внешнеэкономической деятельности такие инструменты адресуются сотрудникам, закрывшим международные проекты или обеспечившим выход компании на новые рынки.

Статья 144 ТК РФ закрепляет за организациями свободу в выборе форм и систем оплаты труда. Для предприятий, занятых внешнеэкономической деятельностью, это открывает дорогу к KPI-ориентированным моделям,

где переменная часть заработка привязана к измеримым результатам, например, к объемам экспортной выручки или числу заключенных международных контрактов.

Налоговое регулирование дополняет трудовое. НК РФ разрешает относить расходы на оплату труда, включая премии и стимулирующие выплаты, на себестоимость, уменьшая налогооблагаемую прибыль. Тем самым государство косвенно подталкивает бизнес к расширению систем материального поощрения: чем объемнее премиальный фонд, тем ощутимее фискальная экономия [7].

Предприятия ВЭД активно полагаются на данные нормативные акты. Премии за выполнение экспортных контрактов проводятся через себестоимость, снижая налоговую нагрузку и одновременно фиксируя прямую зависимость между доходом сотрудника и внешнеэкономическим результатом компании.

Для предприятий, вовлеченных во внешнеэкономическую деятельность, отдельным пластом регулирования выступают нормы валютного законодательства. Федеральный закон № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» задает правила проведения валютных операций, а также порядок учета и контроля внешнеторговых сделок. С мотивационной политикой этот закон связан опосредованно: он определяет финансовые контуры экспортно-импортных операций, от

прибыльности которых напрямую зависят объем средств, доступных предприятию для стимулирования персонала.

Таможенный кодекс Евразийского экономического союза имеет такую же модель. Регламентируя порядок перемещения товаров через границу, он устанавливает набор обязательных процедур, требующих от сотрудников специфических компетенций. Соблюдение этих процедур предполагает высокую квалификацию персонала, что, в свою очередь, вынуждает работодателя выстраивать систему мотивации, заточенную на удержание и поощрение специалистов, владеющих таможенной спецификой.

Кроме того, Федеральный закон № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» определяет правовые основы осуществления внешнеэкономической деятельности [8]. Он устанавливает принципы свободы внешней торговли, защиты экономических интересов государства и поддержки российских экспортеров. Для предприятий это создает дополнительные возможности для развития внешнеэкономической деятельности и формирования мотивационной политики, ориентированной на международные рынки. Анализ влияния нормативных актов на мотивационную политику представлены в таблице 5.

На уровне предприятия ключевую роль

Таблица 5. Нормативные акты, регулирующие ВЭД и их влияние на мотивацию [составлено на основе [8-10]]

Table 5. Regulatory acts governing foreign economic activity and their impact on motivation [compiled based on [8-10]]

Нормативный акт	Сфера регулирования	Характер влияния на мотивацию
1	2	3
ФЗ № 173-ФЗ [9]	Валютное регулирование и валютный контроль	Определяет финансовые параметры экспортно-импортных операций, от которых зависит объем средств, направляемых на стимулирование персонала
ФЗ № 164-ФЗ	Основы государственного регулирования внешнеторговой деятельности	Задаёт правовые условия поддержки экспорта, расширяя возможности предприятия по выходу на новые рынки
Таможенный кодекс ЕАЭС [10]	Порядок перемещения товаров через таможенную границу	Предъявляет повышенные требования к квалификации персонала, что вынуждает работодателя вкладываться в обучение и удержание специалистов
НК РФ	Налогообложение прибыли и доходов	Позволяет учитывать расходы на оплату труда и премирование в составе себестоимости, снижая налоговую нагрузку

в формировании мотивационной политики играют локальные нормативные акты. В соответствии со статьей 8 Трудового кодекса Российской Федерации, работодатели вправе принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права. К таким документам относятся положения об оплате

труда, премировании, социальном пакете и иные внутренние регламенты.

Локальные акты выступают тем звеном, которое переводит общие законодательные нормы в область конкретного предприятия. Во внешнеэкономической деятельности такая настройка дает в результате специ-

ализированные системы стимулирования, учитывающие кросс-культурные, валютные и логистические особенности.

В внутренних документах предприятия могут закрепляться, к примеру, дополнительные бонусы за заключение внешнеторговых контрактов, выполнение экспортных планов или освоение новых рынков сбыта.

На уровне предприятия ключевую роль в формировании мотивационной политики играют локальные нормативные акты. В соответствии со статьей 8 Трудового кодекса Российской Федерации, работодатели вправе принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права. К таким документам относятся положения об оплате труда, премировании, социальном пакете и иные внутренние регламенты.

Локальные акты выступают тем звеном, которое переводит общие законодательные нормы в область конкретного предприятия. Во внешнеэкономической деятельности такая настройка дает в результате специализированные системы стимулирования, учитывающие кросс-культурные, валютные и логистические особенности.

В внутренних документах предприятия могут закрепляться, к примеру, дополнительные бонусы за заключение внешнеторговых контрактов, выполнение экспортных планов или освоение новых рынков сбыта.

Коллективные договоры расширяют мотивационный инструментарий за счет дополнительных гарантий и льгот, непредусмотренных законодательством. Для работника это прямой сигнал, что организация вкладывается в его благополучие сверх обязательного минимума, а такой сигнал работает на лояльность и снижение текучести.

Таким образом, нормативно-правовая база мотивационной политики предприятий ВЭД объединяет три уровня: трудовое, налоговое и внешнеэкономическое законодательство, а также корпоративные локальные акты. Грамотное применение этих норм позволяет выстроить систему стимулирования, заточенную под стратегические цели организации.

Наконец, работа на международных рынках требует от предприятия не просто соблюдать закон, но и уметь извлекать из него мотивационный ресурс. Речь идет о способности адаптировать нормативные требования к условиям глобальной среды и использовать заложенные в законодательстве возможности для поощрения персонала и роста общей эффективности.

В условиях глобализации мировой экономики и усиления конкуренции на международных рынках предприятия сталкиваются с необходимостью повышения эффективности работы персонала. Особенно это актуально для организаций, осуществляющих внеш-

неэкономическую деятельность, где сотрудники работают в сложной среде, взаимодействуют с зарубежными партнерами и должны быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Зарубежный опыт показывает, что успешные компании используют комплексные системы мотивации, которые интегрируют материальные и нематериальные стимулы, учитывают индивидуальные и коллективные показатели и позволяют достигать стратегических целей организации.

Американская модель мотивации отличается высокой ориентацией на результат и применением систем управления по целям (Management by Objectives). В крупных международных корпорациях в США мотивационная политика включает установление конкретных KPI для сотрудников, что обеспечивает прозрачность и объективность оценки работы [11]. В сфере внешнеэкономической деятельности ключевыми показателями являются объем экспортных операций, количество заключенных международных контрактов и прибыль от внешнеэкономической деятельности. Например, компания General Electric применяет систему бонусов, привязанную к финансовым результатам и росту доли на международных рынках, что стимулирует сотрудников к активному участию в развитии внешнеэкономических проектов.

Европейская модель ориентирована на социальную защиту и сбалансированность интересов работодателя и работника. Компании, работающие в Германии, Франции и Скандинавских странах, делают акцент на корпоративной культуре, обучении сотрудников, возможностях профессионального развития и создании комфортной рабочей среды. Немаловажным является баланс работы и личной жизни, что снижает уровень профессионального выгорания и повышает лояльность сотрудников [12]. В сфере ВЭД такие меры повышают квалификацию персонала и улучшают результаты международных проектов за счет более высокой вовлеченности и ответственности.

Азиатская модель мотивации, представленная Японией, Южной Кореей и Сингапуром, строится на принципах коллективизма и долгосрочной занятости. Здесь ценится лояльность работников и их вовлеченность в корпоративные процессы. В компаниях, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, формируются устойчивые команды, которые совместно работают над достижением международных целей. Долгосрочные карьерные перспективы, наставничество и участие в проектах повышают мотивацию сотрудников и укрепляют корпоративную культуру. Сравнительный анализ зарубежных моделей мотивации представлен в таблице 6.

Таблица 6. Сравнительная характеристика зарубежных моделей мотивации [составлено на основе [11-13]]

Table 6. Comparative Characteristics of Foreign Models of Motivation [compiled based on [11-13]]

Модель	Основные черты	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Американская	KPI, ориентация на результат	Высокая производительность, прозрачная оценка	Высокий стресс, давление
Европейская	Социальная ориентированность	Лояльность, удовлетворенность	Более низкая гибкость
Азиатская	Коллективизм, долгосрочность	Сильная корпоративная культура	Ограниченная мобильность

Практика зарубежных компаний показывает, что эффективные системы мотивации должны сочетать материальные и нематериальные стимулы [13]. Материальные стимулы включают бонусы за результат, участие в прибыли, опционы и программы долгосрочного удержания персонала. В международных компаниях, работающих в сфере ВЭД, эти стимулы часто привязаны к достижению финансовых показателей, объема экспорта, расширения рынков и выполнению стратегических проектов.

Нематериальные стимулы включают профессиональное развитие, участие в международных проектах, командировки, обучение и карьерное продвижение. Такой подход особенно актуален для сотрудников ВЭД, которые работают в мультикультурной среде, сталкиваются с высокой степенью ответственности и необходимостью адаптации к особенностям зарубежных рынков.

Значительное влияние на мотивационную политику оказывает цифровизация управления персоналом. Цифровизация кадровых процессов в зарубежных компаниях давно вышла за рамки эксперимента. HRM-системы автоматизируют расчет премиальных, учет KPI, планирование карьерных траекторий и образовательных модулей. Результатом выступает прозрачная и объективная схема стимулирования, способная учитывать индивидуальные особенности сотрудников и подстраиваться под сдвиги внешней конъюнктуры. Для внешнеэкономической деятельности такое технологическое оснащение дает дополнительное преимущество. Это позволяет в режиме реального времени корректировать мотивационные параметры при колебаниях международных рынков и управлять рассредоточенными по разным странам командами [14].

Мотивационная политика международных компаний неизбежно вбирает в себя культурную и психологическую составляющие. Взаимодействие с зарубежными партнерами требует от сотрудника не только профессиональных знаний, но и понимания национальных особенностей, ценностных устано-

вок, стилей коммуникации и деловых традиций другой стороны. Следовательно, возникает запрос на обучение межкультурной коммуникации, языковую подготовку и адаптационные программы, помогающие специалисту освоиться на иностранных рынках.

На основе анализа зарубежного опыта можно выделить основные направления совершенствования мотивационной политики российских предприятий ВЭД:

1. Внедрение систем KPI, увязанных с международными результатами (объем экспорта, контракты, прибыль).
2. Развитие гибкой бонусной системы с учетом индивидуальных и коллективных достижений.
3. Интеграция нематериальных стимулов: обучение, участие в международных проектах, стажировки.
4. Цифровизация процессов мотивации: внедрение HRM-систем для прозрачного расчета бонусов, мониторинга KPI, планирования развития.
5. Учет межкультурных особенностей: тренинги, языковая подготовка, наставничество, адаптация к требованиям зарубежных рынков.

Развернутый анализ зарубежного опыта демонстрирует, что комплексный подход к мотивации, сочетающий материальные и нематериальные стимулы, цифровизацию и межкультурное обучение, обеспечивает устойчивую заинтересованность работников и высокий уровень эффективности международной деятельности. Внедрение таких механизмов в российских компаниях ВЭД позволяет повысить конкурентоспособность на международных рынках и снизить риски, связанные с текучестью кадров, недостаточной квалификацией и культурными различиями [15].

Соответственно, зарубежный опыт формирования мотивационной политики является ценным ориентиром для российских предприятий.

Выводы. Глобализация и ужесточение конкуренции на международных рынках выводят управление человеческими ресур-

сами на передний план. Мотивационная политика выступает не только вспомогательной функцией, но и оказывает влияние на производительность и конкурентоспособность предприятий ВЭД. Этим и продиктован исследовательский интерес к механизмам ее формирования и совершенствования [16].

Мотивация персонала рассмотрена как система, в которой переплетаются внутренние и внешние факторы, задающие вектор трудового поведения. Выстроенная грамотно, мотивационная политика не ограничивается ростом выработки, так как ее результатом становится устойчивая заинтересованность работника в достижении стратегических целей организации.

Государственное регулирование в этой сфере выполняет рамочную функцию. Правовые, экономические и организационные механизмы, задействованные государством, удерживают баланс интересов работников и работодателей и одновременно задают минимальный уровень социальной защиты. Нормы Трудового кодекса РФ, в частности, служат отправной точкой для проектирования систем оплаты труда и стимулирования на уровне предприятия.

Применение Трудового и Налогового кодексов, а также профильных федеральных

законов дает бизнесу инструментарий для настройки мотивационных схем, адаптированных к международной специфике. Отдельную роль здесь играют локальные нормативные акты, а именно они обеспечивают гибкость и адаптивность всей конструкции.

Иностранные компании выстраивают мотивацию комплексно: материальные и нематериальные стимулы не противопоставляются, а дополняют друг друга. Активно применяются системы управления по целям и KPI. При этом национальные модели заметно различаются: американская заточена на конкретный результат, европейская делает акцент на социальной защищенности, азиатская культивирует долгосрочную лояльность и коллективную ответственность. В совокупности эти подходы позволяют зарубежным предприятиям удерживать высокую эффективность в условиях международной конкуренции.

Доработка мотивационных механизмов прямо влияет на конкурентоспособность предприятий, работающих на внешних рынках. Освоение современных управленческих подходов, опирающихся на лучшие мировые практики, создает базу для устойчивого развития организаций и их интеграции в глобальную экономику.

Список источников

1. Нигиятзянова А.А. Мотивационная составляющая наградной политики как вида поощрительной правовой политики // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 2. С. 57-71.
2. Голдобин С.М. Управление персоналом на основе внутренней мотивации // Мир экономики и управления. 2024. Т. 24, № 2. С. 134-150.
3. Самарина М.В. Современные подходы к мотивации персонала и оценке мотивационных факторов // Молодая наука Сибири. 2023. № 2.
4. Лебедев А.И. Мотивация персонала: современные методы и эффективные практики // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2025. № 4.
5. Морозова Е.А. Мотивация как фактор повышения производительности труда // Сборник научных трудов. 2024. С. 202-206.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ: (в ред. 2025 г.) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
7. Налоговый кодекс Российской Федерации (части первая и вторая): часть первая от 31.07.1998 № 146-ФЗ, часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ: (в ред. 2025 г.) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3824 ; 2000. № 32. Ст. 3340. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102074277>.
8. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2003. №50. Ст. 4850. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102085402>.
9. О валютном регулировании и валютном контроле : Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2003. №50. Ст. 4859. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102085403>.
10. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза : приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11 апреля 2017 г. : (в действующей редакции) // Собрание законодательства РФ. 2017. № 33. Ст. 5186 ; Официальный сайт Евразийского экономического союза. URL: <http://www.eaeunion.org>.
11. Noll J., Razzak M. A., Beecham S. Motivation and autonomy in global software development // arXiv. 2020.
12. Robert L. P., Pierce C., Morris L. et al. Designing fair AI for managing employees // arXiv. 2020.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 672 с.
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Питер, 2022. 848 с.
15. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 2020. 800 с.
16. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда. М.: Юрайт, 2021. 224 с.

Сведения об авторах:

Афони́на Дарья Вячеславовна, студентка 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: ddunina-22@edu.ranepa.ru;

Лихачевская Элина Александровна, студентка 4 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: elikhachevskaya-22@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Чернобаева Светлана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: chernobayeva-sv@ranepa.ru

References

1. Nigiyatzanova, A.A. (2024). The motivational component of award policy as a type of incentive legal policy. Bulletin of Economics, Law and Sociology, (2), 57–71. (In Russ.)
2. Goldobin, S.M. (2024). Personnel management based on internal motivation. World of Economics and Management, 24(2), 134–150. (In Russ.)
3. Samarina, M.V. (2023). Modern approaches to personnel motivation and assessment of motivational factors. Young Science of Siberia, (2). (In Russ.)
4. Lebedev, A.I. (2025). Personnel motivation: modern methods and effective practices. Rationing and Remuneration of Labor in Industry, (4). (In Russ.)
5. Morozova, E.A. (2024). Motivation as a factor of increasing labor productivity. In Collection of Scientific Papers, 202–206. (In Russ.)
6. Labor Code of the Russian Federation No. 197-FZ of December 30, 2001 (as amended in 2025). (2002, January 7). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102074277> (In Russ.)
7. Tax Code of the Russian Federation (Parts One and Two) (as amended in 2025). (1998, August 3; 2000, August 7). Part One: Federal Law No. 146-FZ of July 31, 1998. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102054295>; Part Two: Federal Law No. 117-FZ of August 5, 2000. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102067474> (In Russ.)
8. On the Basics of State Regulation of Foreign Trade Activities: Federal Law No. 164-FZ of December 8, 2003. (2003, December 15). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102085402> (In Russ.)
9. On Currency Regulation and Currency Control: Federal Law No. 173-FZ of December 10, 2003. (2003, December 15). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102085403> (In Russ.)
10. Customs Code of the Eurasian Economic Union: Annex No. 1 to the Treaty on the Customs Code of the Eurasian Economic Union of April 11, 2017 (as currently amended). (2017, August 14). URL: <http://www.eaeunion.org/> (In Russ.)
11. Noll, J., Razzak, M. A., & Beecham, S. (2020). Motivation and autonomy in global software development. arXiv.
12. Robert, L.P., Pierce, C., Morris, L., et al. (2020). Designing fair AI for managing employees. arXiv.
13. Vikhansky, O.S., & Naumov, A.I. (2021). Management: textbook. Moscow: INFRA-M, 672. (In Russ.)
14. Armstrong, M. (2022). Human resource management practice. Moscow: Piter, 848. (In Russ.)
15. Dessler, G. (2020). Human resource management. Moscow: Binom, 800. (In Russ.)
16. Bovikin, V. I. (2021). Scientific motivation of labor. Moscow: Yurait, 224. (In Russ.)

About the authors:

Daria V. Afonina, Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: dafonina-24-01@edu.ranepa.ru;

Elina A. Likhachevskaya, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: elikhachevskaya-22@edu.ranepa.ru

Academic Supervisor: Svetlana V. Chernobaeva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: chernobayeva-sv@ranepa.ru

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 07.02.2026

Поступила после рецензирования 11.03.2026

Принята к публикации (Accepted) 10.04.2026

ПОДГОТОВКА И ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ СФЕРЫ ВЭД: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ

Салахов Михаил Михайлович, Липецкий филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации», обучающийся бакалавриата

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли кадрового потенциала предприятий внешнеэкономической деятельности как ключевого фактора успешности предпринимательских структур в условиях современных вызовов. В рамках работы рассматривается связь между уровнем профессиональной подготовки сотрудников и эффективностью реализации внешнеэкономической деятельности. В условиях растущей конкуренции на международных рынках качественная подготовка специалистов ВЭД становится стратегически важной для повышения конкурентоспособности российских компаний. Исследование содержит анализ современного состояния образовательной системы Российской Федерации, существующих программ подготовки и переподготовки кадров, а также требований, предъявляемых к специалистам в области ВЭД. Рассматриваются ключевые компетенции, необходимые для успешного функционирования сотрудников на международной арене, включая знание правовой базы, логистики, валютного регулирования и аналитических навыков. Раскрыт аспект совмещения образовательных навыков, обосновано, что специалист сферы внешнеэкономической деятельности должен быть специфически ориентирован под направление деятельности (торговля, бизнес IT-сферы, правовое направление, предоставление услуг и т.д.).

Данные аналитического исследования подчеркивают наличие разрыва между теоретической подготовкой и практическими навыками, необходимыми для работы в динамичной среде внешнеэкономической деятельности. Обоснованы рекомендации по оптимизации образовательных программ, внедрению современных технологий и развитию практических навыков у специалистов, что позволит предприятиям минимизировать риски и повысить эффективность внешнеэкономической деятельности.

Подчеркивается необходимость создания системы непрерывного обучения кадров в области внешнеэкономической деятельности как способа гарантировать устойчивое развитие и успешную интеграцию российских компаний на международной арене.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, кадровый потенциал, образование, повышение квалификации, переподготовка кадров, специалисты сферы ВЭД, профессиональная подготовка.

Для цитирования: Салахов М.М. Подготовка и переподготовка кадров сферы ВЭД: анализ современного состояния // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. Сетевой журнал. 2026. 1(10). С. 177-190. EDN: WIUDWF

RETRAINING IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES (FEA): ANALYSIS OF THE CURRENT STATE

Mikhail M. Salakhov, Lipetsk branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation», Bachelor's degree student

Abstract. The article is dedicated to the study of the human resource potential of enterprises engaged in foreign economic activity as a key factor in the success of entrepreneurial structures in the face of current challenges. It examines the relationship between the level of professional training of employees and the effectiveness of foreign economic activities. In the context of growing competition in international markets, the quality preparation of foreign economic specialists becomes strategically important for enhancing the competitiveness of Russian companies. The research includes an analysis of the current state of the educational system in the Russian Federation, existing training and retraining programs, as well as the requirements imposed on specialists in the field of foreign economic activity. Key competencies necessary for the successful functioning of employees on the international stage are discussed, including knowledge of legal frameworks, logistics, currency regulation, and analytical skills.

The article highlights the importance of combining educational skills and argues that a specialist in the field of foreign economic activity should be specifically oriented toward the area of activity (trade, business in the IT sector, legal direction, service provision, etc.). The findings of the analytical study emphasize the gap between theoretical training and practical skills needed



to operate in the dynamic environment of foreign economic activity.

Recommendations for optimizing educational programs, implementing modern technologies, and developing practical skills of specialists are justified, which will allow enterprises to minimize risks and enhance the effectiveness of foreign economic activities. The necessity of establishing a system for continuous professional development in foreign economic activity is emphasized as a means to ensure sustainable growth and successful integration of Russian companies into the international arena.

Keywords: foreign economic activity, human resource potential, education, professional development, retraining, foreign economic specialists, professional training.

For citation: Salakhov, M.M. (2026). Retraining in the field of FEA: analysis of the current state. LeAdIBA: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity. Network Journal, 1;10, 177-190. EDN: WIUDWF

Введение. В условиях динамично развивающейся международной экономики и растущей конкуренции на глобальных рынках, кадровый потенциал становится основополагающим элементом успешного развития внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятий. Квалифицированные специалисты, обладающие необходимыми знаниями и навыками, способны эффективно решать сложные задачи, связанные с международной торговлей, логистикой и правовым регулированием. Именно качественная подготовка кадров позволяет компании не только адаптироваться к изменениям в экономической среде, но и формировать устойчивый конкурентный потенциал на мировом рынке.

Будущие специалисты сферы ВЭД должны уже на этапе выбора высшего учебного заведения ориентироваться на лучший результат, а именно на востребованность выпускников образовательной организации и возможности получить не только теоретические знания, но и практические навыки. Однако, кадровый потенциал сферы ВЭД представлен не только выпускниками профильных организаций, но и специалистами, которые повышали квалификацию, проходили курсы или осваивали программу переподготовки. Непрерывный процесс пополнения кадрами формирует условия высокой конкуренции в сфере кадров ВЭД, что говорит о постоянном спросе на специалистов и обеспечивает высокий процент занятости в данной сфере.

Проблематика подготовки кадров сферы ВЭД находится в фокусе внимания научного сообщества. В работах последних лет сделаны множества исследований, раскрыты специфические направления образования сферы ВЭД. Некоторые труды российских экономистов были исследованы в процессе написания данной статьи.

Мишина Ю.А. и Фурсова Е. Д. [1] в своей работе подчеркивают, что эффективное управление ВЭД тесно связано с наличием квалифицированных специалистов, способных адаптироваться к изменениям на между-

народных рынках. Беганская И.Ю. и Залавская А.В. [2] анализируют изменения, происходящие в требованиях к компетенциям работников ВЭД. Глинская М. В. и Полежаев М. А. [3] обосновывают, что высокое качество подготовки управленческих кадров является залогом успеха в осуществлении внешнеэкономических проектов. Балашов А. И. и Васильева Е. А. в своем методологическом анализе [4] подчеркивают необходимость системного подхода к оценке и улучшению качества образования в области ВЭД.

Никитина А. Р. и Балакирева С. М. [5] поднимают вопрос о том, как правильная подготовка кадров на уровне регионов может способствовать реализации их экспортного потенциала, что является важным аспектом для экономического роста страны в целом.

Несмотря на активное изучение темы кадрового потенциала сферы ВЭД, остаются недостаточно исследованными следующие аспекты:

во-первых: не раскрыта теоретическая составляющая ВЭД, как системы экономических отношений между отечественными и зарубежными контрагентами в контексте раскрытия кадрового потенциал, как основного активатора ВЭД;

во-вторых: не обоснована целесообразность определения кадрового потенциала как совокупности компонентов: профессиональные навыки, аналитические способности и личные качества; упущено значение деловой иностранной речи и мотивационно-психологической устойчивости сотрудников;

в-третьих: упущена важность постоянного обновления статистики о требованиях к специалистам в области ВЭД; общие, профессиональные и индивидуальные; проведение анализа состояния подготовки кадров в 2025 году, оценки ведущих образовательных организаций и их программ подготовки специалистов ВЭД, определение проблем подготовки и квалификации кадров в образовательных учреждениях;

в-четвертых: не систематизированы реко-



мендации по выбору вузов в зависимости от специализации (государственные программы, высококлассные менеджеры, малый бизнес и т.д.).

Исходя из установленных актуальности и проблемных аспектов выбранной тематики была определена цель и соответствующие задачи исследования.

Цель и методы исследования

Цель исследования – провести анализ влияния профессиональной подготовки на успешность внешнеэкономической деятельности и обосновать необходимость формирования эффективных систем обучения.

Для достижения сформулированной цели в исследовании были поставлены следующие задачи:

раскрыть теоретическую составляющую ВЭД в контексте раскрытия кадрового потенциала территории;

определить структуру понятия «кадрового потенциала»;

сформулировать требования к специалистам в области ВЭД;

проанализировать и оценить состояния подготовки кадров в 2025 году;

систематизировать рекомендации по выбору вузов в зависимости от специализации.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены следующие общенаучные и специальные методы:

методы гипотезы и дедукции позволили определить теоретическую составляющую ВЭД, как системы экономических отношений между отечественными и зарубежными контрагентами, и обосновать значение кадрового потенциал, как основного активатора ВЭД;

методы индукции, классификации и категоризации позволили обосновать целесообразность определения кадрового потенциала как совокупности компонентов: профессиональные навыки, аналитические способности и личные качества;

методы анализа и синтеза позволили определить состояние подготовки кадров в 2025 году, оценить ведущие образовательных организаций и их программ подготовки специалистов ВЭД, определить проблемы подготовки и квалификации кадров в образовательных учреждениях;

методы обобщения и прогнозирования обеспечили возможность сформулировать рекомендации по выбору высших учебных заведений в зависимости от специализации (государственные программы, высококлассные менеджеры, малый бизнес и т.д.).

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях глобализации и интеграционных процессов ВЭД становится одним из клю-

чевых факторов устойчивого развития предприятий. Эффективное функционирование в сфере международного бизнеса предъявляет особые требования к квалификации кадров, способных оперативно адаптироваться к динамично изменяющимся условиям внешней торговли, таможенному регулированию, логистике и правовым нормам. В этой связи подготовка специалистов в области ВЭД обретает стратегическое значение для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий на мировых рынках [1].

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) формирует систему экономических отношений, охватывающих взаимодействие отечественных предприятий и организаций с зарубежными контрагентами. Её успешное функционирование невозможно без учёта различных составляющих, которые тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. В частности, ключевыми элементами ВЭД выступают экспортно-импортные операции, охватывающие как поставки товарной продукции, так и нетоварные услуги — от консалтинга до цифровых решений.

Не менее важную роль играет таможенное оформление и логистическая инфраструктура, обеспечивающие безостановочное прохождение транзитных и пограничных процедур. Здесь особое значение приобретает минимизация рисков задержек и оптимизация сроков доставки, что напрямую влияет на конкурентоспособность экспортной продукции на внешних рынках [2].

Правовое регулирование составляет основу стабильности внешнеэкономических операций, требующее от участников рынка соблюдения международных договоров, национального законодательства, а также норм антимонопольного и валютного контроля. Несоблюдение этих норм может привести к штрафным санкциям, блокировке контрактов или репутационным потерям.

Финансовые аспекты ВЭД включают управление валютными рисками, проведение расчётов в иностранной валюте и применение инструментов страхования экспортных операций. Эти механизмы позволяют компаниям защищаться от нестабильности обменных курсов и политических рисков, обеспечивая финансовую устойчивость международных проектов [3].

Эффективность внешнеэкономической деятельности определяется не изолированным функционированием отдельных компонентов, а их гармоничной интеграцией. Комплексный подход к управлению международными проектами требует от хозяйствующих субъектов не только технической, но и стратегической подготовки, сочетающей юридические, экономические и логистические компетенции. Это создаёт основу для успешного

выхода на внешние рынки и устойчивого развития в условиях глобализации.

Кадровый потенциал в области ВЭД представляет собой совокупность профессиональных навыков, аналитических способностей и личностных качеств сотрудников, определяющих эффективность международных экономических взаимодействий [4]. Он формируется на стыке нескольких ключевых компетенций, которые взаимообусловлены и дополняют друг друга.

Во-первых, высокопрофессиональное владение нормативной базой — таможенным законодательством, международными стандартами качества и логистическими схемами — позволяет минимизировать ошибки при оформлении документов и прохождении экспортно-импортных процедур. Без этого знания даже наиболее выгодные контракты могут быть заблокированы из-за формальных нарушений.

Во-вторых, аналитические и управленческие навыки играют решающую роль в успешной адаптации к динамичной внешнеэкономической среде. Способность прогнозировать тенденции мировых рынков, своевременно оценивать риски и оптимизировать затраты позволяет компаниям избегать стратегических просчётов и оперативно реагировать на изменения конъюнктуры.

Не менее значимо владение деловой иностранной речью, которое выходит далеко за рамки простого перевода. Умение вести переговоры, составлять контракты и взаимодействовать с иностранными партнёрами на высоком профессиональном уровне формирует основу для долгосрочных взаимовыгодных отношений и укрепляет деловую репутацию компании.

Особое значение имеет мотивационно-психологическая устойчивость сотрудников становится залогом успешного функционирования в условиях неопределённости и высокой ответственности, неизбежно сопутствующих ВЭД [5]. Умение сохранять самообладание в кризисных ситуациях, принимать взвешенные решения под давлением и демонстрировать профессиональную этику позволяет преодолевать барьеры, возникающие на пути международного бизнеса.

Недооценка важности кадрового потенциала в этой сфере может иметь серьёзные последствия: снижение темпов экспортных операций, наложение штрафных санкций за нарушение таможенных и законодательных норм, а также ущерб деловой репутации компании на внешних рынках. Таким образом, формирование и развитие квалифицированных кадров становится стратегическим приоритетом для компаний, стремящихся к устойчивому успеху в глобальной экономике.

Проблема кадрового обеспечения экс-

портной деятельности приобретают особое значение и в связи с появлением в последнее время необходимости участия региона в мировых интеграционных процессах [6]. Такая подготовка ведется в нескольких учебных заведениях региона. Требования, предъявляемые к сотрудникам, занятым экспортной деятельностью, хорошо известны и могут быть разделены на три основные группы: общие требования; профессиональные требования; индивидуальные требования.

Общие и индивидуальные требования, предъявляемые к работникам экспортоориентированной сферы, едины для всех видов экономической деятельности. Отличия существуют в предъявляемых профессиональных требованиях, имеющих отраслевую специфику.

Профессиональные требования к сотруднику системы экспортного потенциала можно сформулировать, анализируя функции и должностные обязанности различных категорий работников, которые им приходится выполнять в процессе работы в самых разнообразных внешнеэкономических организациях. К числу последних относятся отраслевые, республиканские, городские внешнеэкономические объединения, внешнеторговые фирмы и производственные объединения, совместные предприятия, финансовые учреждения, а также организации заграничного аппарата [6, 7].

Профессионально-квалификационные требования к сотруднику определяются исходя из выполняемых функций и включают в себя требования к образованию, знанию иностранного языка, стажу работы в области внешнеэкономических связей, опыту работы в учреждениях экспортоориентированного профиля. Применительно к конкретной должности в настоящее время большое внимание обращается на профессиональные знания и доскональное знание дела. Как показывает практический опыт, высокая компетентность специалиста должна основываться не только на глубоких профессиональных знаниях организации, техники и технологии экспортной операции, но и на практическом опыте работы во внешнеэкономических организациях, определенных навыках [9].

Основные профессионально-квалификационные характеристики сотрудника оперативно-коммерческого подразделения можно сформулировать следующим образом, должен уметь:

составлять обзоры экономики страны и конъюнктуры мировых товарных рынков;

оценивать конкурентоспособность отечественных услуг и товаров;

обосновать предложения, направленные на избежание риска валютных потерь, при формулировании валютных условий контрактов, правильно составлять финансовые усло-

вия контрактов;
 рассчитывать основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации за отчетный период (год, квартал), составлять проекты валютных и финансовых планов организации;
 производить факторный анализ итоговых показателей деятельности организации;
 составлять предложения по наиболее эффективной транспортировке грузов, хорошо разбираться в правильном оформлении транспортных документов;
 практически использовать средства организационной и вычислительной техники, механизации и автоматизации труда, применяемые во внешнеторговых организациях;
 пользоваться типовыми письмами и контрактами, составлять и оформлять деловую корреспонденцию, вести делопроизводство;
 использовать основы психологии и социологии во внешнеторговой деятельности [6].
 Формирование кадрового корпуса для управления внешнеэкономической деятельностью на предприятиях, в органи-

ях и учреждениях – задача государственной системы профессионального образования [9]. Количество специалистов данного профиля, специальности и специализации, по которым необходимо осуществлять обучение, должны определяться исходя из прогнозных и экспертных оценок развития внешнеэкономических связей, потребности органов государственного управления, предприятий, организаций и учреждений, принимающих участие в их реализации, и разработанных на основе этих оценок и потребности перечня специальностей и новых квалификационных характеристик, кадровой структуры внешнеэкономических служб и требований, предъявляемых к их специалистам, а также с учетом существующей международной практики.

Образовательная система в сфере внешнеэкономической деятельности активно развивается, адаптируясь к потребностям современного международного бизнеса. Ведущие образовательные организации Российской Федерации с их конкурентными преимуществами представлены в таблице 1.

Таблица 1. Ведущие организации высшего образования по подготовке специалистов сферы ВЭД 2025 г. [составлено на основе [19-20]]

Table 1. Leading higher education institutions for training specialists in foreign economic activity for 2025 [based on [19-20]]

№	Организация	Тип	Основные программы	Преимущества	Стоимость, руб.	Сертификаты
1	2	3	4	5	6	7
1	Российская таможенная академия (РТА)	Гос.	Таможенное оформление, ЕАИСТ, стандарты качества (ISO, REACH), классификация ТН ВЭД	Государственные дипломы, доступ к актуальным нормам ФТС, практика с инспекторами	50 000 – 300 000	Дипломы ФТС, сертификаты повышения квалификации
2	Финансовый университет при Правительстве РФ	Гос.	Международные экономические отношения, валютное регулирование, логистика, санкции (OFAC, ЕС)	Преподаватели из Минэкономразвития, МВФ, практико-ориентированные программы	100 000 – 500 000	Дипломы государственного образца
3	СКОЛКОВО	Негос.	МВА по международному бизнесу, цифровая логистика (блокчейн, IoT), экспорт в ЕАЭС	Кейсы от Газпрома, Ростеха, международные сертификаты (INSEAD, Wharton)	200 000 – 1 000 000	Дипломы СКОЛКОВО, международные сертификаты
4	Глобал-ТрейдСкул	Негос.	Таможенное оформление, Incoterms® 2024, сертификаты происхождения (ФОТ)	Гибкий формат (онлайн/офлайн), индивидуальные консультации	30 000 – 150 000	Сертификаты Глобал-ТрейдСкул
5	РАНХиГС	Гос.	Международная торговля, тарифное регулирование, инвестиционная привлекательность	Доступ к экспертам Минпромторга, высокий авторитет в государственных кругах	80 000 – 400 000	Дипломы РАНХиГС

Продолжение табл. 1
Continuation of table 1

№	Организа-ция	Тип	Основные про-граммы	Преимущества	Стоимость, руб.	Сертифи-каты
1	2	3	4	5	6	7
6	Центр подготовки кадров для экспорта (ЦПКЭ)	Негос.	Школы для новичков в экспорте, ЕАИСТ, логистика в СЭЗ	Практические тренинги, субсидии для малого бизнеса	25 000 – 120 000	Сертифика-ты ЦПКЭ
7	МГИМО	Гос.	Международные отношения, геополитика ВЭД, деловая этика в бизнесе	Элитное образо-вание, двойные дипломы с зарубежными вузами	150 000 – 600 000	Дипломы МГИМО
8	Ассоциация экспортеров и импортеров России (АЭИ)	От-расле-вая	Стандарты качества (ISO, HALAL), выход на азиатские рынки, гранты для экспор-теров	Базы данных пар-тнеров, практи-ческие знания от лидеров рынка	20 000 – 100 000	Сертифи-каты АЭИ, рекомен-дательные письма
9	Универси-тет Инно-полис	Негос.	Цифровая эконо-мика, автоматиза-ция ВЭД, блокчейн в логистике	Инновационные подходы, партнер-ство с tech-старта-пами	40 000 – 200 000	Сертифи-каты Уни-верситета Иннополис
10	РТС-Биз-нес-Сервис	Негос.	Таможенное оформление, ЕАИСТ, грузовые декларации	Быстрое освоение навыков, индиви-дуальные консуль-тации	15 000 – 80 000	Сертифика-ты РТС-Биз-нес-Сервис

Однако, несмотря на динамичное изменение экономических условий и растущие требования работодателей, существуют значительные разрывы между теоретической подготовкой и реальными практиками, что требует корректировки образовательных программ. Сегодня российские вузы предлагают широкий спектр программ по международной экономике, таможенному делу и логистике, а также юридическим аспектам внешней торговли. Однако существующие бакалаврские, магистерские и специализированные курсы часто носят общий характер, не всегда учитывая специфику отдельных отрас-

лей – будь то экспорт сельскохозяйственной продукции, высокотехнологичных товаров или сырьевых ресурсов. Кроме того, программы зачастую не оперативно реагируют на изменения в законодательстве, например, после вступления России в новые экономические союзы или принятия новых нормативных актов. Это создаёт пробелы в подготовке специалистов, которые не всегда могут быстро адаптироваться к новым требованиям.

Критерии для выбора высшего учебного заведения, которыми пользуются будущие специалисты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Конкурентные критерии выбора организации высшего образования по подготовке специалистов сферы ВЭД 2025 г. [составлено на основе [19-20]]

Table 2. Competitive criteria for choosing higher education institutions for training specialists in foreign economic activity for 2025 [based on [19-20]]

Критерии	Рекомендуемые организации
1	2
Государственные программы	РТА, Финансовый университет, РАНХиГС, МГИМО
Практика таможен/логистики	ГлобалТрейдСкул, ЦПКЭ, РТС-Бизнес-Сервис
Высокий менеджмент	СКОЛКОВО, Финансовый университет, РАНХиГС
Малый бизнес	ЦПКЭ, АЭИ, ГлобалТрейдСкул
Международное признание	МГИМО, СКОЛКОВО

Кадровый потенциал сферы ВЭД не всегда представлен специалистами, обучавшимися в высших учебных заведениях сферы ВЭД. Достаточно часто специалистами ВЭД становятся кадры, обучавшиеся по другому профильному направлению: юридическому, экономическому, логистическому или таможенному. Такие специальности дают понимание правовой среды, международных экономических отношений и принципов торговли, на которых строится вся практическая работа. Выпускники профильных программ приходят в профессию с готовой теоретической базой и быстрее осваивают специфику конкретной компании.

Если профильного высшего образования нет, его заменяет профессиональная переподготовка по ВЭД. Переподготовка дает ту же теоретическую базу: слушатели изучают правовое регулирование, таможенное оформле-

ние, логистику, международные контракты. Это актуально для специалистов со смежным опытом: бухгалтеров, юристов, логистов, экономистов, которые хотят развернуться в сторону международного бизнеса.

Переподготовку по ВЭД предлагают отделения дополнительного образования при университетах и центры ДПО. В вузах курс на 250–300 академических часов стоит от 60 000 до 70 000 рублей. Программы ведут преподаватели с академической подготовкой и нередко с практическим опытом в международном бизнесе. Центры ДПО предлагают аналогичный объем за 18 000–25 000 рублей. Цена ниже за счет меньших накладных расходов и дистанционного формата.

Основные организации, которые предоставляют услугу по переподготовке и повышению квалификации кадров сферы ВЭД представлены в таблице 3.

Таблица 3. Организации и программы обучения ВЭД в России 2025 г.: переподготовка и повышение квалификации кадров сферы ВЭД [составлено на основе [21]]

Table 3. Organizations and training programs for foreign economic activity in Russia for 2025: retraining and professional development of specialists in foreign economic activity [based on [21]]

Организация	Тип	Аккредитация	Основные направления	Форматы	Стоимость (руб)	Документ по окончании
1	2	3	4	5	6	7
Российская таможенная академия (РТА)	Гос	ФТС России	Таможенное декларирование, санкционное регулирование, классификация товаров (ТН ВЭД), антидемпинг, ЕАИСТ.	Очно, заочно, онлайн	60 000 – 350 000	Диплом ФТС, удостоверение о ПК
Финансовый университет при Правительстве РФ	Гос	Минобрнауки России	Международная торговля, валютное регулирование, стандарты REACH/ISO, экспортный контроль, Incoterms® 2024.	Очно, дистанционно	100 000 – 450 000	Диплом государственного образца
СКОЛКОВО	Негос	Минобрнауки России	Цифровая логистика, блокчейн в ВЭД, финтех, экспортные стартапы, инновационные технологии для внешней торговли.	Онлайн, очно	250 000 – 1 200 000	Диплом СКОЛКОВО, международные сертификаты
Академия труда (АТиСОиУП)	Гос	Минтруд России	Сертификация товаров, таможенные процедуры, экспортные контракты, Incoterms® 2024, ФОТ (сертификаты происхождения).	Очно, заочно	40 000 – 200 000	Диплом о ПП, сертификаты

Продолжение табл. 3
Continuation of table 3

Организа-ция	Тип	Аккре-дитація	Основные на-правления	Форматы	Стоимость (руб)	Документ по оконча-нии
1	2	3	4	5	6	7
Глобал-ТрейдСкул	Негос	Аккре-дитован ФТС России	Практические курсы по ЕАИСТ, декларированию, антидемпинговым мерам, экспорту в ЕАЭС, таможен-ным режимам.	Онлайн, очно	30 000 – 150 000	Сертифика-ты ФТС, Гло-балТрейд-Скул
Центр подготовки экспорте-ров (ЦПКЭ)	Негос	Минэко-номразви-тия России	Экспортная ло-гистика, гранты для экспортеров, сертификация в ЕАЭС, маркетинг на внешних рын-ках. Субсидируе-мые программы (до 50% оплаты).	Онлайн	25 000 – 120 000	Сертифи-каты ЦПКЭ, рекомен-дательные письма
Университет Инно-полис	Негос	Минобр-науки России	Цифровизация ВЭД, автоматиза-ция таможенных процессов, искус-ственный интел-лект в логистике. Программы для IT-экспертов и экс-портеров.	Онлайн, очно	40 000 – 200 000	Сертифи-каты Уни-верситета Иннополис
РУТ (МИИТ)	Гос	Мин-транс России	Логистика между-народных пере-возок, морская/воздушная тор-говля, Incoterms® 2024, контракты перевозки.	Дистанци-онно	50 000 – 250 000	Сертифи-каты РУТ (МИИТ)
МГИМО (Универси-тет)	Гос	Минобр-науки России	Международные экономические отношения, внеш-неторговые дого-воры, инвести-онная политика, таможенное регу-лирование.	Очно, он-лайн	150 000 – 500 000	Диплом МГИМО, сертифика-ты
Ассоциа-ция "Экс-портеры России"	Отрас-левая	Минпро-торг России	Вебинары и курсы по экспортному контролю, санкци-ям, сертификации, маркетингу за рубежом. Бесплат-ные консультации для экспортеров.	Онлайн	Бесплат-но/от 10 000	Сертифика-ты ассоциа-ции

В обоих случаях содержание программ переподготовки по внешнеэкономической деятельности опирается на профессиональ-ный стандарт специалиста по ВЭД, правовые основы международной торговли, междуна-родные нормативно-правовые акты и прак-тику таможенного регулирования. Очные вузовские программы дают доступ к более широкой преподавательской базе и живому общению с коллегами. Центры ДПО выигры-

вают по скорости старта - обучение начинае-ся без ожидания набора группы.

Важнейшей составляющей системы непрерывной подготовки кадров для внеш-неэкономической деятельности следует рас-сматривать их обучение в учебных структу-рах повышения квалификации и переподго-товки. Конечная цель обучения в этой систе-ме - опережающая профессиональная под-готовка и переподготовка специалистов для

последующей их работы в области внешнеэкономической деятельности. В связи с многообразием подходов к подготовке и переподготовке кадров для внешнеэкономической деятельности в различных типах учебных заведений и центров, увеличением их количества возникает необходимость проведения сертификации действующих учреждений, осуществляющих процесс обучения,

независимо от их подчиненности и форм собственности, с целью выявления соответствия требованиям, предъявляемым к кадровому, материальному, методическому обеспечению учебного процесса и качеству обучения. Однако, при выборе организации стоит опираться на сферу деятельности субъекта ВЭД, критерии выбора представлены в таблице 4.

Таблица 4. Критерии выбора образовательной организации с учетом специфика занятости [составлено на основе [21]]

Table 4. Criteria for Choosing an Educational Institution Considering Employment Specifics [based on [21]]

Параметр	Рекомендации
1	2
Для государственных служащих	РТА, Финансовый университет, РУТ (МИИТ)
Для таможенных брокеров	РТА, ГлобалТрейдСкул, ПрофСтандарт
Для экспортеров малого бизнеса	ЦПКЭ, АЭИ, ГлобалТрейдСкул
Для топ-менеджмента	СКОЛКОВО, Финансовый университет, МГИМО (если интересуют международные отношения)
Для цифровизации ВЭД	Университет Иннополис, СКОЛКОВО
Бюджетные варианты	АЭИ, ЦПКЭ, ПрофСтандарт

Профессия специалист в сфере ВЭД требует конкретного склада ума: умения работать с документацией, разбираться в нормативной базе, выстраивать коммуникацию с зарубежными партнерами и четко контролировать процессы. В нее приходят из разных смежных областей, где уже сложилось понимание либо правовой, либо экономической, либо логистической стороны международных операций. Важно, чтобы базовое образование давало почву для освоения специфики работы, а не требовало обучения по ВЭД с нуля по всем смежным дисциплинам.

Переподготовку по ВЭД часто проходят:

юристы - они уже знают договорное право и принципы регулирования, переподготовка добавляет специфику международных контрактов и таможенного законодательства;

экономисты и бухгалтеры - они понимают финансовую сторону операций, осваивают валютный контроль и учет сделок без серьезных усилий;

логисты и специалисты по закупкам - они знают цепочки поставок изнутри, переподготовка структурирует знания о международной логистике и таможенном оформлении;

таможенные специалисты и декларанты - они работают на границе международных сделок, переподготовка расширяет компетенции до полного цикла ВЭД;

менеджеры по закупкам и продажам с опытом работы с иностранными контрагентами - переподготовка формализует практический опыт и дает правовую базу для самостоя-

тельного ведения ВЭД.

Реальный профессиональный старт в ВЭД дает сочетание диплома и базового понимания хотя бы одной смежной области - права, экономики или логистики. Специалисты, которые приходят в профессию с таким фундаментом, быстрее выходят на самостоятельную работу.

Дистанционный формат обучения имеет ряд преимуществ и подходит специалистам, которые уже работают и не могут регулярно присутствовать на очных занятиях. Большинство центров ДПО и вузовских подразделений дополнительного образования ведут программы обучения ВЭД онлайн: учебные материалы изучают на образовательной платформе, на ней же сдают задания и итоговую аттестацию, куратор отвечает на вопросы в чате. Такой формат позволяет совмещать учебу с текущей работой и выстраивать расписание под собственный ритм, не привязываясь к конкретному городу или времени занятий.

При этом дистанционное обучение требует самоорганизации. Без нее материал накапливается, дедлайны срываются, и курс затягивается. Мотивация здесь важнее формата: специалисты, которые четко понимают, зачем им ВЭД и куда они двигаются, проходят программу без пробок.

Не смотря на высокий уровень обеспеченности образовательной системы в сфере ВЭД, все еще имеет место рост некомпетентности сотрудников сферы ВЭД. По оценкам Федеральной таможенной службы, Россий-

ского статистического агентства и Российского союза промышленников и предпринимателей, до 70% экспортирующих предприятий сталкиваются с последствиями некомпетентности сотрудников в сфере внешней торгов-

ли. Это проявляется в виде грубых ошибок, которые приводят к прямым финансовым потерям. Наиболее критичные зоны риска отражены в таблице 5.

Таблица 5. Статистика некомпетентности кадров сферы ВЭД [составлено на основе [22, 23]]
Table 5. Statistics on workforce incompetence in the field of foreign economic activity [based on [22, 23]]

Проблема	Процент неудачных сделок	Источник
1	2	3
Ошибки в таможенной документации	35%	Исследование ФТС и РСПП
Нарушение валютного законодательства	25% (в совокупности с другими ошибками)	ВЭБ.РФ
Неправильное применение тарифных преференций	20-25% дополнительных затрат	Анализ Центробанка России
Задержки грузов на таможне	До 40% случаев	Таможенная статистика 2025 г.

Предприятия с высококвалифицированными специалистами в области ВЭД демонстрируют на 20-30% более высокую рентабельность экспортных операций, что подтверждается исследованиями ВЭБ.РФ [23]. Это обусловлено несколькими ключевыми факторами: уменьшением административных нагрузок за счет снижения штрафов, ускорением прохождения грузов через таможенные процедуры и оптимизацией ценообразования с учетом международных тарифных и логистических факторов.

Отсутствие квалификации не только увеличивает риски, но и создает дополнительные барьеры для бизнеса. В то же время грамотные специалисты способствуют ускорению бизнес-процессов, минимизации издержек и укреплению позиций продукции на активность на внешних рынках. Их работа напрямую влияет на три ключевых аспекта:

Неправильно оформленные таможенные декларации часто становятся причиной задержек грузов на границе, что увеличивает логистические издержки и нарушает графики поставок. Квалифицированные сотрудники способны сократить время обработки грузов на 30-50%, что существенно снижает риск просрочки контрактов. Например, данные ФТС за 2023 год показывают, что 40% задержек экспортных грузов связаны именно с ошибками в декларациях, которые могли быть предотвращены при наличии подготовленных специалистов [22].

Использование тарифных льгот по Соглашениям о свободной торговле или системе ГС ВЭД позволяет снизить логистические расходы на 15-20%. Кроме того, грамотное применение специальных таможенных режимов (например, переработка на таможне) экономит на налоговых платежах и ускоряет вывод

товаров на рынок. Согласно исследованиям ВЭБ.РФ, компании, допускающие ошибки в применении преференций, теряют 5-10% от стоимости экспортных партий.

Умение позиционировать товар с учетом международных стандартов качества (таких как CE, FDA, ISO) увеличивает шансы на успешные продажи. Соблюдение сертификационных требований (например, GOST-R, REACH) позволяет избежать отказов от покупателей и повторных таможенных проверок. Кроме того, навыки ведения переговоров с иностранными партнерами и составление юридически корректных контрактов минимизируют риск судебных споров и финансовых потерь.

Выводы. Таким образом, проведенный анализ дает возможность определить проблемы кадрового потенциала сферы ВЭД, которые представлены ниже.

Одной из ключевых проблем остаётся недостаточная интеграция практических навыков в образовательный процесс. Многие выпускники вузов сталкиваются с трудностями при работе с реальными международными контрактами, таможенными декларациями и цифровыми инструментами. Недостаточное внимание уделяется обучению работе с современными информационными системами – таможенными платформами, программным обеспечением для расчёта тарифов и логистических затрат, автоматизированными системами декларирования. В результате специалисты часто не готовы к оперативной работе в условиях цифровизации внешнеэкономической деятельности.

Ещё одной актуальной проблемой является слабая специализация образовательных программ. Многие выпускники имеют лишь общее представление о ВЭД, но не облада-

ют глубокими знаниями в конкретных областях, таких как таможенное регулирование, международные финансовые операции или маркетинговые стратегии на иностранных рынках. Это снижает конкурентоспособность кадров на рынке труда и увеличивает время их адаптации на рабочих местах.

В то же время требования работодателей к специалистам ВЭД становятся всё более строгими. Современный рынок требует от кандидатов не только глубокого знания нормативно-правовой базы – Таможенного кодекса ЕАЭС, международных торговых соглашений и законов о внешнеэкономической деятельности, – но и практического опыта работы с экспортно-импортными контрактами, переговорами с иностранными партнёрами и таможенными органами. Важными становятся навыки ведения деловой переписки на английском языке и умение представлять интересы компании в международных коммерческих взаимодействиях.

Наделение специалистов цифровыми компетенциями также является приоритетной задачей. Работодатели ожидают, что сотрудники умеют работать с электронными таможенными системами, автоматизированными платформами декларирования, а также программным обеспечением для анализа рынков и оптимизации логистических цепочек. Без этих навыков специалисты не могут эффективно интегрироваться в современные бизнес-процессы.

Обосновано, что для улучшения подготовки кадров в сфере ВЭД необходимо внедрение более гибких и практико-ориентированных образовательных программ, тесное сотрудничество с работодателями для формирования актуальных компетенций и активное внедрение цифровых технологий в обучение. Только комплексный подход позволит сформировать квалифицированных специалистов, способных успешно конкурировать

на международном рынке труда и эффективно решать задачи внешнеэкономической деятельности в условиях быстро меняющейся экономической среды.

Влияние квалификации персонала на эффективность внешнеэкономической деятельности предприятий обусловлено как эмпирической статистикой, так и спецификой международных бизнес-процессов. Низкий уровень подготовки сотрудников отделов ВЭД напрямую сказывается на финансовых результатах и операционных рисках компаний, оказывая системное воздействие на весь экспортно-импортный цикл.

Обеспечить минимизацию рисков и повысить эффективность ВЭД, предприятиям помогут следующие меры:

- инвестировать в профессиональное обучение персонала, что в долгосрочной перспективе окупается за счет сокращения издержек и увеличения прибыли;

- вводить системы менторинга и стажировок в таможенных органах или международных компаниях для быстрой адаптации сотрудников к реальным условиям внешней торговли;

- автоматизировать документооборот с использованием EDI-систем и электронных таможенных деклараций, чтобы снизить зависимость от человеческого фактора и уменьшить количество ошибок;

- сотрудничать с таможенными брокерами и экспертами, особенно на начальном этапе международной экспансии, чтобы компенсировать недостаток квалифицированных кадров.

Меры направленные на оптимизацию ВЭД предприятия представлены в таблице 6, учитывая долгосрочный период их внедрения и ожидаемого эффекта от них, направления оптимизации имеют стратегический характер.

Таблица 6. Сравнительная аналитика результативности стратегий оптимизации ВЭД за счет профессионального обучения персонала [составлено автором]

Table 6. Comparative analysis of the effectiveness of foreign economic activity optimization strategies through professional training of personnel [compiled by the author]

Показатель	Профобучение	Менторинг и стажировки	Автоматизация	Экспертное сопровождение
1	2	3	4	5
Срок окупаемости	6–24 месяца	12–36 месяцев	3–12 месяцев	6–18 месяцев
Основные статьи экономии	Уменьшение штрафов, снижение издержек на ошибки	Сокращение времени на адаптацию, повышение качества процессов	Сокращение времени на документооборот, уменьшение ошибок	Уменьшение рисков, ускорение прохождения товара через таможню

Показатель	Профобучение	Менторинг и стажировки	Автоматизация	Экспертное сопровождение
1	2	3	4	5
Ключевые риски	Низкая вовлеченность сотрудников, быстро устаревающая информация	Высокая стоимость стажировок, риск утечки кадров	Сложность интеграции, сопротивление изменениям	Высокая стоимость услуг, зависимость от внешних партнеров
Рекомендации по минимизации рисков	Постоянное обновление программ, вовлечение топ-менеджмента	Договоры о неразглашении, обучение внутренних тренеров	Пилотные проекты, обучение сотрудников, выбор гибких решений	Долгосрочные контракты, внутренний контроль качества

Доказано, что уровень подготовки персонала в сфере внешнеэкономической деятельности является одним из ключевых факторов конкурентоспособности предприятий на международных рынках. Инвестиции в развитие профессиональных навыков сотрудников позволяют не только снизить операционные риски, но и обеспечить устойчивый рост показателей ВЭД.

Список источников

1. Мишина Ю. А., Фурсова Е. Д. Теоретико-методические основы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06–07 ноября 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 552–556.
2. Беганская И. Ю., Залавская А. В. Трансформация компетенций специалиста-международника в современных условиях // Государственное управление и право. 2025. № 1(05). С. 82–92.
3. Глинская М. В., Полежаев М. А. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: особенности системы управления и конкурентоспособность // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12(149). С. 1288–1291.
4. Балашов А. И., Васильева Е. А. Оценка качества подготовки управленческих кадров: методологический анализ // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2024. Т. 17, № 3. С. 6–23.
5. Никитина А. Р., Балакирева С. М. Компетенции для реализации экспортного потенциала региона // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 2. С. 49–54.
6. Яковлева Т. А., Коноплева Е. А. Подготовка кадров для внешнеэкономической деятельности // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014003253>.
7. Блинова Т. Н., Федотов А. В. Оценка соответствия структуры подготовки специалистов среднего звена кадровым потребностям экономики Дальневосточного федерального округа // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 11, № 4(55). С. 25–46.
8. Чепиного О. А., Солодков М. В. Подготовка кадров как необходимое условие развития внешнеэкономической деятельности // Экономика и предпринимательство. 2025. № 8(181). С. 465–469.
9. Калмыков С. П., Истомин Л. Г., Ляшенко М. В., Витюк Д. В. Особенности подготовки студентов по специальности «Таможенное дело» для таможенных органов и бизнеса (на примере СГУПС) // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 2.
10. Тихонова М. В., Державин С. С. Анализ и совершенствование инструментов планирования внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации // Финансовые рынки и банки. 2025. № 9. С. 201–205.
11. Шваков Е. Е., Латышева О. А. Сетевое взаимодействие вузов стран ЕАЭС как инструмент решения кадровых проблем сопредельных территорий (опыт Алтайского государственного университета) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 2, № 10(118). С. 108–118.
12. Истомин Л. Г., Калмыков С. П., Ляшенко М. В. Системный подход в подготовке специалистов таможенного дела в условиях перехода на специализированное высшее образование // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2025. № 3(26). С. 132–139.
13. Воронкова О. Н., Арзамазов К. В., Ротаренко А. С. Развитие экспорта Краснодарского края на основе повышения квалификации муниципальных служащих // Фундаментальные исследования. 2024. № 2. С. 54–59.
14. Гарифулина Э. Р., Новосельцева Г. Б. Оформление документов при импорте товаров в Российскую Федерацию // Экономика и международные отношения: проблемы, тенденции, перспективы: Сборник статей по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 24 мая 2024 года. Пенза: Пензенский государственный университет, 2024. С. 150–159.
15. Антоновский А. В., Балакшина Е. В. Профессиональная подготовка таможенных кадров в Тверском регионе // Психология и педагогика служебной деятельности. 2020. № 4. С. 16–18.
16. Дьяков В. И. К 30-летию ФТС России // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2021. № 3(96). С. 5–12.

17. Сурков О. А., Щеглов В. Ф. Совершенствование кадрового потенциала сферы внешнеэкономической деятельности Красноярского края // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с Международным участием), Красноярск, 21–22 апреля 2022 года. Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2022. С. 862–864.

18. Егоров Н. Е. Оценка публикационной активности ведущих университетов России // Управление наукой и наукометрия. 2025. Т. 20, № 1. С. 12–25.

19. Калмыков С. П., Истомин, Л. Г., Ляшенко, М. В., Витюк, Д. В. Особенности подготовки студентов по специальности «Таможенное дело» для таможенных органов и бизнеса (на примере СГУПС) // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/63ECVN224.pdf>.

20. Официальный сайт. Финансовый университет при правительстве Российской Федерации // ВЭД 2026: новые вызовы, риски, пути их решения. URL: <https://www.fa.ru/for-applicants/educational-programs/dpo/ved26/?ysclid=mph511xy90818466775>.

21. Официальный сайт. – «РБК Компании». Обучение специалистов ВЭД в 2026: как пройти переподготовку с дипломом. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Ka85ypt2Pl/obuchenie-spetsialistov-ved-v-2026-kak-projti-perepodgotovku-s-diplomom/?ysclid=mph38pxquv570419972>.

22. Официальный сайт. Федеральная таможенная служба. URL: <https://customs.gov.ru/statistic?ysclid=mph3xhem2l344307131>.

23. Официальный сайт. ВЭБ. РФ. URL: <https://вэб.рф>.

Сведения об авторе:

Салахов Михаил Михайлович, обучающийся бакалавриата, Липецкий филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации», (Липецк, Российская Федерация), e-mail: m_12sali@yandex.ru

Научный руководитель: Чернобаева Светлана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: chernobayeva-sv@ranepa.ru

References

1. Mishina, Yu.A., Fursova, E.D. (2024). Theoretical and methodological bases of management of foreign economic activity of an enterprise. In Management of Strategic Development of Key Sectors and Branches of the National Economy under Modern Challenges: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation (Donetsk, November 6–7, 2024). Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 552–556. (In Russ.)

2. Beganskaya, I.Yu., Zalavskaya, A.V. (2025). Transformation of the competencies of an international specialist in modern conditions. Public Administration and Law, 1(05), 82–92. (In Russ.)

3. Glinskaya, M.V., Polezhaev, M.A. (2022). Foreign economic activity of an enterprise: features of the management system and competitiveness. Economics and Entrepreneurship, 12(149), 1288–1291. (In Russ.)

4. Balashov, A.I., Vasilieva, E.A. (2024). Assessment of the quality of managerial personnel training: methodological analysis. Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Series: Social and Economic Sciences, 17(3), 6–23. (In Russ.)

5. Nikitina, A.R., Balakireva, S.M. (2022). Competencies for realizing the export potential of a region. Russian Foreign Economic Bulletin, (2), 49–54. (In Russ.)

6. Yakovleva, T.A., Konopleva, E.A. (2014). Training of personnel for foreign economic activity. In Materials of the VI International Student Scientific Conference «Student Scientific Forum». URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014003253>. (In Russ.)

7. Blinova, T.N., Fedotov, A.V. (2023). Assessment of the compliance of the structure of training mid-level specialists with the personnel needs of the economy of the Far Eastern Federal District. Professional Education and the Labour Market, 11, 4(55), 25–46. (In Russ.)

8. Chepinoga, O.A., Solodkov, M.V. (2025). Personnel training as a necessary condition for the development of foreign economic activity. Economics and Entrepreneurship, 8(181), 465–469. (In Russ.)

9. Kalmykov, S.P., Istomin, L.G., Lyashenko, M.V., Vityuk, D.V. (2024). Features of training students in the specialty «Customs» for customs authorities and business (on the example of SSUPS). Bulletin of Eurasian Science, 16(2). (In Russ.)

10. Tikhonova, M.V., Derzhavin, S.S. (2025). Analysis and improvement of planning tools for foreign economic activity of industrial enterprises in the context of digital transformation. Financial Markets and Banks, (9), 201–205. (In Russ.)

11. Shvakov, E.E., Latysheva, O.A. (2021). Network interaction of universities of the EAEU countries as a tool for solving personnel problems of adjacent territories (the experience of Altai State University). Economics and Management: Problems, Solutions, 2, 10(118), 108–118. (In Russ.)

12. Istomin, L. G., Kalmykov, S. P., & Lyashenko, M. V. (2025). A systematic approach to training customs specialists in the context of the transition to specialized higher education. Bulletin of the Siberian State University of Railways: Humanitarian Studies, 3(26), 132–139. (In Russ.)

13. Voronkova, O.N., Arzamazov, K.V., Rotarenko, A.S. (2024). Development of Krasnodar Krai exports based on advanced training of municipal employees. Fundamental Research, 2, 54–59. (In Russ.)

14. Garifulina, E.R., Novoseltseva, G.B. (2024). Document processing for the import of goods into the Russian Federation. In Economics and International Relations: Problems, Trends, Prospects: Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference (Penza, May 24, 2024). Penza: Penza State University, 150–159. (In Russ.)

15. Antonovsky, A.V., Balakshina, E.V. (2020). Professional training of customs personnel in the Tver region. Psychology and Pedagogy of Official Activity, 4, 16–18. (In Russ.)

16. Diakov, V.I. (2021). On the 30th anniversary of the Federal Customs Service of Russia. Customs Policy of Russia in the Far East, (3(96)), 5–12. (In Russ.)

17. Surkov, O.A., Shcheglov, V.F. (2022). Improving the personnel potential of the foreign economic activity sphere of the Krasnoyarsk Territory. In Young Scientists in Solving Urgent Problems of Science: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates, and Young Scientists (with International Participation) (Krasnoyarsk, April 21–22, 2022). Krasnoyarsk: Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, 862–864. (In Russ.)
18. Egorov, N.E. (2025). Assessment of publication activity of leading Russian universities. *Science Management and Scientometrics*, 20(1), 12–25. (In Russ.)
19. Kalmykov, S.P., Istomin, L.G., Lyashenko, M.V., Vityuk, D.V. (2024). Features of training students in the specialty «Customs» for customs authorities and business (on the example of SSUPS). *Bulletin of Eurasian Science*, 16(2). URL: <https://esj.today/PDF/63ECVN224.pdf>. (In Russ.)
20. Financial University under the Government of the Russian Federation. (2026). VED 2026: New challenges, risks, ways to solve them. URL: <https://www.fa.ru/for-applicants/educational-programs/dpo/ved26/?ysclid=mph511xy90818466775>. (In Russ.)
21. RBC Companies. (2026). Training of VED specialists in 2026: how to undergo retraining with a diploma. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Ka85ypt2PI/obuchenie-spetsialistov-ved-v-2026-kak-projti-perepodgotovku-s-diplomom/?ysclid=mph38pxquv570419972>. (In Russ.)
22. Federal Customs Service. (n.d.). Statistics. URL: <https://customs.gov.ru/statistic?ysclid=mph3xhem2l34430713l>. (In Russ.)
23. VEB.RF. (n.d.). URL: <https://вэб.рф>. (In Russ.)

About the author:

Mikhail M. Salakhov, Bachelor's degree, Lipetsk branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation», (Lipetsk, Russian Federation), e-mail: m_12sali@yandex.ru

Academic Supervisor: Svetlana V. Chernobaeva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: chernobayeva-sv@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 01.04.2026
Поступила после рецензирования 03.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 04.05.2026