

ИЮНЬ 2026 | ВЫПУСК №2

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

ПРАВО,
ОБЩЕСТВО,
СПРАВЕДЛИВОСТЬ



<http://lsjj.ru/>

**НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА**

ПРАВО, ОБЩЕСТВО, СПРАВЕДЛИВОСТЬ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 2/2026

www.lsjj.ru

Нижний Новгород, 2026

УДК 34

ББК 67

Международный научный электронный журнал «Право, общество, справедливость»,
Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» - №2 - 2026. – 49 с.

ISSN 3033-814X

Статьи журнала содержат информацию, посвящённую анализу современного правового мышления в контексте общественных изменений и идеи справедливости.

Журнал открыт для исследователей, преподавателей, аспирантов и практиков, заинтересованных в осмыслении роли права в современном мире.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте www.lsjj.ru

УДК 34

ББК 67

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Краснова Наталья Александровна — кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

1. Долгополов Кирилл Андреевич — кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой уголовного права и процесса юридического института СКФУ

2. Бюллер Елена Александровна — кандидат экономических наук, доцент. ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

3. Курбанов Муса Гасангусейнович — доктор философских наук, доцент ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет», профессор кафедры философии и социально-политических наук

4. Грузинская Екатерина Игоревна — кандидат юридических наук, доцент, заведующая кафедрой государственных и гражданско-правовых дисциплин Новороссийского института (филиала) АНО ВО «Московский гуманитарно-экономический университет»

5. Гаджиева Айша Ансаровна — кандидат юридических наук, Юридический институт, кафедра уголовного права и криминологии. ДГУ

6. Чорновол Евгений Петрович — кандидат юридических наук, доцент. Уральский институт управления – филиал (г. Екатеринбург), Курганский филиал (г. Курган). ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

7. Чвякин Владимир Алексеевич — доктор философских наук, кандидат медицинских наук, профессор. Профессор кафедры рекламы и связей с общественностью в медиаиндустрии, «Московский политехнический университет». Профессор кафедры теоретической и специальной социологии им. М.А. Будановой «Московский педагогический государственный университет»

8. Рехтина Ирина Владимировна — кандидат юридических наук, доцент. ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»

9. Тимчук Оксана Григорьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

10. Криволапова Людмила Валентиновна — кандидат юридических наук, доцент кафедры теории государства и права и муниципального права. Оренбургский государственный университет

11. Попов Виталий Владимирович — доктор философских наук, профессор, профессор кафедры теории и философии права. Таганрогский институт им. А. П. Чехова (филиал) Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). Эксперт в Федеральном реестре экспертов научно-технической сферы. Член-корреспондент РАЕН

12. Тихалева Елена Юрьевна — кандидат юридических наук, доцент. Сотрудник Академии ФСО России

**Материалы печатаются с оригиналов, поданных в оргкомитет,
ответственность за достоверность информации несут авторы статей**

© НОО Профессиональная наука, 2015-2026

Оглавление

ЭКОНОМИКА6

Деркович В. Д. Методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации предприятия.....6

Питюк А.Д. Теоретико-методологические предпосылки формирования проблемы институциональной поддержки инновационных проектов предприятий13

Плашко Е.С. Сущность, структура и ключевые характеристики промышленных кластеров.....20

Плашко Е.С. Экономический потенциал сотрудничества Республики Беларусь и Индии: обоснование создания зарубежного промышленного представительства27

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ.....38

Щербинина В.В. Анализ актуальной проблемы недобросовестного процессуального поведения кредиторов в рамках дел о несостоятельности (банкротстве).....38

Щербинина В.В. Оспаривание сделок должника в процедурах банкротства как способ защиты имущественных прав кредиторов44

ЭКОНОМИКА

УДК 658.115:004

Деркович В. Д. Методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации предприятия

Methodological Approaches to Evaluating the Effectiveness
of an Enterprise's Digital Transformation

Деркович Вера Дмитриевна,

студент факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства,
Белорусский национальный технический университет

Научный руководитель: **Карпович Виктор Францевич,**

доцент кафедры

«Экономика и управление инновационными проектами в промышленности»,
Белорусский национальный технический университет

Dzerkovich Vera

Student, Faculty of Marketing, Management and Entrepreneurship,
Belarusian National University of Technology.

Scientific Supervisor: Karpovich Viktor,
Associate Professor,

Department of Economics and Management of Innovative Projects in Industry,
Belarusian National University of Technology.

Аннотация. Цель исследования заключается в анализе методических подходов к оценке эффективности цифровой трансформации предприятия. В работе рассмотрены PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера, показатели цифровой зрелости и система KPI. Обоснована необходимость комплексного подхода к оценке результатов цифровизации. Сделан вывод о целесообразности использования интегрированной системы показателей для определения эффективности цифровой трансформации предприятия.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровая зрелость, эффективность, цифровизация, KPI, цифровая экономика.

Abstract. The purpose of the study is to analyze methodological approaches to assessing the effectiveness of digital transformation of an enterprise. The paper discusses PESTEL analysis, Porter's five forces model, digital maturity indicators and a KPI system. The need for an integrated approach to assessing the results of digitalization is substantiated. The conclusion is made about the expediency of using an integrated system of indicators to determine the effectiveness of the digital transformation of the enterprise.

Keywords: digital transformation, digital maturity, efficiency, digitalization, KPI, digital economy.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Введение.

В эпоху становления цифровой экономики перед предприятиями встаёт задача активного внедрения современных цифровых решений, способствующих росту конкурентоспособности, увеличению производительности труда и оптимизации бизнес-

процессов. Цифровая трансформация превращается в один из приоритетов стратегического развития компаний, поскольку даёт возможность совершенствовать производственные операции, улучшать качество управленческих решений и формировать новые каналы создания добавленной стоимости.

В то же время внедрение цифровых инициатив сопряжено с серьёзными финансовыми затратами и трансформацией организационных процессов. В этой ситуации всё острее встаёт вопрос о необходимости непредвзятой оценки результативности цифрового перехода на предприятии. Поскольку единый универсальный метод оценки цифровизации пока не сложился, исследование уже имеющихся подходов и формирование целостной системы анализа итогов цифровых реформ приобретает особую актуальность.

Целью данной работы выступает изучение методологических принципов оценки результативности цифровой трансформации компании, а также создание интегрированного подхода для установления эффективности внедрения цифровых технологий в деятельность организации.

Объекты и методы исследования.

Объектом изучения являются процессы цифрового преобразования компаний в контексте становления цифровой экономики.

Предметом изучения служат методологические подходы и средства оценки результативности цифровой трансформации предприятия.

В ходе научной работы были задействованы такие инструменты, как анализ и обобщение данных из научных источников, сопоставление различных методик оценки цифровизации, стратегический разбор внешней среды с помощью PESTEL-анализа, модель пяти конкурентных сил Портера, понятие цифровой зрелости компании и система ключевых показателей эффективности (KPI). Информационную основу составили труды российских и зарубежных исследователей, освещающие темы цифровой трансформации и оценки её итогов.

Экспериментальная часть.

Цифровая трансформация компании – это непростой и многослойный процесс, который охватывает производственные, организационные, финансовые и управленческие аспекты её деятельности. В этой связи ключевой задачей становится оценка результативности цифровых изменений, дающая возможность выявить эффективность применения цифровых инструментов и обосновать перспективные направления развития бизнеса.

В современной науке нет общепринятого метода для измерения результативности цифровой трансформации. Причина кроется в разнообразии задач цифровизации, неодинаковом уровне цифровой готовности компаний и широком наборе применяемых

технологий. Основная часть имеющихся подходов строится на всестороннем анализе внешних условий роста бизнеса, его внутренних возможностей и полученных финансовых итогов.

Одним из самых востребованных инструментов стратегического оценивания является PESTEL-анализ, дающий возможность выявить воздействие факторов внешней среды на процессы цифровой трансформации предприятия [1]. В контексте становления Индустрии 4.0 ключевое значение приобретают технологические аспекты, связанные с внедрением искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей, цифровых платформ и облачных решений. В то же время существенное воздействие оказывают государственная политика в сфере цифровизации, корректировки нормативно-правовой базы, инвестиционная привлекательность и уровень развития человеческого капитала. Использование PESTEL-анализа при оценке цифровой трансформации предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1

Использование PESTEL-анализа при оценке цифровой трансформации предприятия

Фактор	Содержание оценки	Возможное влияние
Political	Государственные программы цифровизации, меры поддержки инноваций	Ускорение внедрения цифровых технологий
Economic	Инвестиции, доступность финансирования, экономическая ситуация	Возможность реализации цифровых проектов
Social	Квалификация персонала, цифровая культура	Готовность работников к цифровизации
Technological	Уровень развития ИИ, IoT, Big Data, роботизации	Технологическая база трансформации
Environmental	Экологические требования	Внедрение ресурсосберегающих технологий
Legal	Законодательство в сфере цифровых технологий и защиты данных	Регулирование цифровой деятельности

Источник: [1].

Достоинство этого метода заключается в том, что он открывает возможности для обнаружения внешних возможностей и угроз, которые могут повлиять на внедрение цифровой стратегии компании. В то же время PESTEL-анализ не способен оценить, насколько предприятие внутренне подготовлено к цифровой трансформации, и не показывает её экономических итогов [2].

Для оценки конкурентных преимуществ, которые даёт цифровизация, часто используется модель пяти сил Майкла Портера. В условиях цифровой экономики эта модель помогает понять, как внедрение современных технологий сказывается на конкурентоспособности компании в её отрасли. Влияние цифровой трансформации на конкурентные силы отрасли представлено в таблицу 2.

Таблица 2

Влияние цифровой трансформации на конкурентные силы отрасли

Конкурентная сила	Воздействие цифровых технологий
Внутриотраслевая конкуренция	Повышение производительности и снижение издержек
Угроза новых участников	Формирование новых цифровых бизнес-моделей
Рыночная власть поставщиков	Автоматизация закупок и мониторинга поставок
Рыночная власть покупателей	Повышение качества обслуживания клиентов
Угроза товаров-заменителей	Ускорение инновационной деятельности

Источник: [2].

Применение модели Портера даёт возможность обнаружить конкурентные преимущества, которые возникают благодаря внедрению цифровых технологий, а также наметить пути последующего роста компании в обстановке нарастающего соперничества.

В нынешних реалиях компании всё чаще воспринимаются как составные звенья международных производственных и логистических сетей. Из этого вытекает, что оценка результативности цифровых преобразований должна включать в себя способность бизнеса подстраиваться под изменения, происходящие в мировой экономике.

Помимо изучения внешних условий, ключевое значение имеет диагностика внутреннего состояния цифрового развития компании. Для решения этой задачи используется модель цифровой зрелости организации. Под цифровой зрелостью подразумевается уровень внедрения цифровых инструментов в операционные процессы предприятия и степень его подготовленности к последующей цифровой трансформации [3]. Основные показатели цифровой зрелости предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные показатели цифровой зрелости предприятия

Направление	Критерии оценки
Производство	Уровень автоматизации и роботизации
Управление	Использование ERP, MES и BI-систем
Персонал	Цифровые компетенции работников
Инфраструктура	Развитие информационных систем
Аналитика	Использование искусственного интеллекта и Big Data
Инновации	Количество реализованных цифровых проектов

Источник: [3].

Наиболее достоверные данные можно получить, применяя интегрированную модель, объединяющую стратегические, организационные и экономические способы

10

анализа. В рамках этой модели результативность цифровой трансформации оценивается не столько масштабом внедрённых решений, сколько их воздействием на основные метрики работы компании. Ключевые показатели эффективности цифровой трансформации представлены в таблице 4.

Таблица 4

Ключевые показатели эффективности цифровой трансформации

Группа показателей	Основные индикаторы
Производственные	Производительность труда, коэффициент загрузки оборудования, уровень брака
Финансовые	Прибыль, рентабельность, снижение издержек
Логистические	Скорость поставок, уровень запасов, транспортные расходы
Управленческие	Скорость принятия решений, точность прогнозирования
Инновационные	Количество цифровых проектов и новых технологий
Социальные	Уровень квалификации персонала, вовлечённость работников

Источник: [4].

Для подведения окончательного результата разумно применять сводный индекс эффективности цифровой трансформации, который строится на базе комплекса производственных, финансовых, управленческих и инновационных параметров. Подобная методика даёт возможность установить текущий этап цифрового становления компании, обнаружить слабые места и логически обосновать пути последующей цифровой реконструкции. Интегральная оценка эффективности цифровой трансформации предприятия представлена в таблице 5, а также вытекающая формула 1.

Таблица 5

Интегральная оценка эффективности цифровой трансформации предприятия

Группа показателей	Весовой коэффициент
Производственные	0,25
Финансовые	0,25
Логистические	0,15
Управленческие	0,15
Инновационные	0,10
Социальные	0,10

Источник: разработано автором.

$$I_{dt} = 0,25P + 0,25F + 0,15L + 0,15U + 0,1I + 0,1S \quad (1)$$

где: I_{dt} – интегральный показатель эффективности цифровой трансформации;

P – производственные показатели;

F – финансовые показатели;

L – логистические показатели;

U – управленческие показатели;

I – инновационные показатели;

S – социальные показатели.

Значение интегрального показателя находится в диапазоне от 0 до 1. При значении менее 0,5 уровень эффективности цифровой трансформации считается низким, от 0,5 до 0,75 – средним, свыше 0,75 – высоким.

Результаты исследования.

Проведённый анализ продемонстрировал, что нынешние методики оценки цифровой трансформации компаний фокусируются на разных сторонах процесса цифровизации. PESTEL-анализ помогает выявить внешние обстоятельства, воздействующие на цифровое развитие организации, модель пяти сил Портера устанавливает, как цифровые технологии влияют на конкурентоспособность бизнеса, а модель цифровой зрелости показывает, насколько предприятие готово внедрять цифровые решения. Однако каждый из этих методов обладает своими недостатками и не даёт возможности полностью оценить итоги цифровой трансформации. Поэтому была доказана необходимость применения комплексного подхода, который объединяет стратегические, организационные и экономические показатели. Разработанная система интегральной оценки позволяет всесторонне проанализировать результаты цифровизации и может служить инструментом для поддержки управленческих решений.

Заключение.

В ходе исследования проанализированы ключевые методические подходы к оцениванию результативности цифровой трансформации компании. Выявлено, что чаще всего в практике применяются PESTEL-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера, диагностика цифровой зрелости и система ключевых показателей эффективности (KPI). Охарактеризованы сильные стороны и недостатки каждого из методов. Обоснована необходимость внедрения комплексной оценочной модели, способной интегрировать производственные, финансовые, управленческие,

инновационные и социальные эффекты от цифровизации. Разработанный сводный показатель может применяться для диагностики уровня цифрового развития предприятия, выявления узких мест и обоснования последующих шагов в рамках цифровой трансформации.

Библиографический список

1. Деркович, В. Д. Стратегический анализ внешней среды организации: применение моделей PESTEL и пяти сил Портера / В. Д. Деркович, А. В. Сметкина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : программа конф., Донецк, 21–22 мая 2026 г. / Донец. ин-т управления – филиал ФГБОУ ВО «Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации». — Донецк, 2026. — С. 52.
2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации – URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/strategicheskij-analiz-vnutrennej-i-vneshnej-sredy-organizatsii/> (дата обращения: 15.06.2026).
3. PESTEL-анализ: примеры применения метода для оценки внешней среды – URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/pestel-analiz-primery-primeneniya-metoda-dlya-otsenki-vneshnej-sredy/> (дата обращения: 15.06.2026).
4. Деркович, В. Д. Влияние глобальных цепочек поставок на устойчивость и развитие промышленного сектора на современном этапе / В. Д. Деркович ; науч. рук. С. А. Зеленко // Ученый будущего : материалы научно-практической конференции молодых ученых, 04 декабря 2025 г. / Белорусский национальный технический университет ; редкол.: К. В. Якушенко, И. В. Устинович, Е. П. Корсак, Е. И. Михасик. – Минск : БНТУ, 2026. – С. 32-33.

УДК 330.342:001.895

Питюк А.Д. Теоретико-методологические предпосылки формирования проблемы институциональной поддержки инновационных проектов предприятий

Theoretical and Methodological Foundations for the Emergence of Institutional Support for Enterprise Innovation Projects

Питюк Александра Дмитриевна,

студент факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства,
Белорусский национальный технический университет

Научный руководитель: **Карпович В.Ф.,**

канд. экон. наук, доцент, заместитель декана ФММП
Белорусский национальный технический университет

Pitsiuk Aliaksandra

Student of the Faculty of Marketing, Management, Entrepreneurship Belarusian National
University of Technology, Minsk

Science adviser: Karpovich V.

Cand. of Econ. Sc., Asc. Prof., Vice-dean of FMME,
Belarusian National University of Technology

Аннотация. В работе анализируются теоретико-методологические предпосылки формирования проблемы институциональной поддержки инновационных проектов предприятий. Уточняются ключевые категории институциональной среды и институтов развития, выявляются барьеры и дисфункции, ограничивающие эффективность инновационной деятельности. Обосновывается необходимость разработки согласованной и адаптивной модели институциональной поддержки, основанной на системном подходе, институциональном анализе и проектной логике.

Ключевые слова: институциональная поддержка, инновационный проект, институциональная среда, институты развития, институциональные барьеры, институциональные дисфункции, системный подход, институциональный анализ, проектная логика, национальная инновационная система

Abstract. The paper analyzes the theoretical and methodological foundations for the emergence of the problem of institutional support for enterprise innovation projects. The key categories of the institutional environment and development institutions are specified; barriers and dysfunctions that limit the effectiveness of innovative activities are identified. The necessity of developing a coherent and adaptive model of institutional support is substantiated. This model should be based on a systemic approach, institutional analysis, and project logic.

Keywords: institutional support, innovation project, institutional environment, development institutions, institutional barriers, institutional dysfunctions, systems approach, institutional analysis, project logic, national innovation system.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Введение

Государственная инновационная политика реализуется в условиях нарастающего противоречия между декларируемыми целями государственной поддержки и реальными институциональными условиями, определяющими возможности

предприятий в инновационной сфере. Как отмечается в научной литературе, «современная инновационная политика сталкивается с тем, что государственная поддержка инноваций часто не соответствует реальным потребностям экономических агентов...», что указывает на системный характер институциональных несоответствий и необходимость их теоретико-методологического осмысления [1, с. 35]. Институциональные факторы – формальные и неформальные правила, нормы, механизмы, институты развития и инфраструктурные элементы – оказывают определяющее влияние на способность предприятий инициировать, реализовывать и коммерциализировать инновационные проекты. В этих условиях исследование институциональной природы инновационного развития требует комплексного подхода, интегрирующего достижения институциональной теории, концепции национальных инновационных систем и современных методологических инструментов анализа [2].

Основная часть

Теоретическая база исследования опирается на классическую институциональную теорию (Т. Веблен, Дж. Коммонс), рассматривающую институты как систему устойчивых норм и правил, регулирующих поведение экономических агентов [3]. Неоинституционализм (Д. Норт, О. Уильямсон), который расширяет данную трактовку, акцентируя внимание на трансакционных издержках, качестве формальных и неформальных институтов, механизмах институциональных изменений и проблемах институциональной эффективности [4]. Существенный вклад в развитие теоретико-методологической базы исследования институциональной поддержки инновационных проектов вносит концепция национальных инновационных систем (К. Фримен, Б.-А. Лундвалл, Р. Нельсон), в рамках которой институциональная поддержка рассматривается как ключевой элемент инновационной экосистемы, обеспечивающей взаимодействие государства, бизнеса, науки и инфраструктурных структур [5].

Несмотря на значительный массив исследований, сохраняется понятийная неопределённость ввиду отсутствия единого подхода к трактовке категорий «институциональная поддержка», «инновационный проект», «институциональная среда», «институты развития». В настоящем исследовании под институциональной поддержкой нами понимается совокупность формальных и неформальных институтов, механизмов, правил и инфраструктурных элементов, обеспечивающих условия для инициирования, реализации и коммерциализации инновационных проектов [6; 7, с. 14]. Институциональная среда понимается как совокупность норм, регуляторных требований, организационных структур и инфраструктурных элементов, определяющих возможности и ограничения инновационной деятельности [8]. Институты развития

рассматриваются как специализированные организации, обеспечивающие финансирование, экспертизу, сопровождение и инфраструктурную поддержку инновационных проектов [9].

Методологический фундамент исследования институциональной поддержки инновационных проектов базируется на интеграции системного подхода, институционального анализа и проектной логики. Системный подход позволяет рассматривать инновационную деятельность как процесс, неразрывно связанный с внешней средой, а институциональную поддержку – как целостную экосистему, где дисфункция любого элемента генерирует системные барьеры. Институциональный анализ обеспечивает декомпозицию среды, оценку качества «правил игры», выявление трансакционных издержек и институциональных барьеров. Проектный подход позволяет соотнести механизмы поддержки со стадиями жизненного цикла инновационного проекта – от идеи до коммерциализации, обеспечивая релевантность инструментов поддержки.

Эмпирическая верификация теоретических положений институциональной поддержки инновационных проектов осуществляется посредством структурного моделирования, сценарного анализа и оценки рисков, что позволяет диагностировать институциональные дисфункции и прогнозировать эффективность предлагаемых изменений. Ключевой проблемой, препятствующей эффективной поддержке инноваций, выступает институциональная рассогласованность. Она проявляется в слабости инфраструктуры и несовершенстве формальных правил, что диктует необходимость их комплексного теоретико-методологического анализа и последующей корректировки.

Согласно О. Е. Ломакину, методологический каркас эффективной институциональной системы должен включать:

- глубокий институциональный анализ;
- комплексный методологический аппарат оценки, моделирования и прогнозирования;
- всесторонний анализ факторов внешней и внутренней среды;
- формирование строгой концептуальной базы государственной политики [7].

М. А. Деревяго предлагает целостный подход, включающий системное конструирование институционально-инструментальной модели, формализацию теоретической базы и прикладную диагностику отраслевых дисбалансов [10]. В. П. Строшков акцентирует роль институтов развития как каркаса национальной инновационной системы, подчёркивает стадийный характер взаимодействия

экономических агентов с ними и необходимость оптимизации механизмов финансирования и сопровождения проектов для обеспечения «бесшовной» передачи между этапами жизненного цикла [11, с. 11].

Современная институциональная среда характеризуется высокой неоднородностью и множеством барьеров:

- регуляторных – нестабильность нормативной базы, административные требования;
- финансовых – ограниченный доступ к долгосрочному капиталу, слабость венчурного рынка;
- организационных – фрагментарность инструментов, слабая координация институтов развития;
- инфраструктурных – недостаточная развитость лабораторий, центров компетенций;
- координационных – несогласованность действий государства, науки и бизнеса (рисунок 1).

Структурная несогласованность институтов проявляется в отсутствии единой системы целей, дублировании функций, разрыве между формальными и неформальными институтами, слабой интеграции инструментов поддержки по стадиям проекта. Инструментальная несбалансированность, отсутствие проектной логики, низкая адаптивность институтов развития и ограниченная результативность оценки эффективности приводят к тому, что институциональная поддержка не снижает риски и трансакционные издержки предприятий. Институциональные дисфункции – инерция, асимметрия, фрагментация и неопределённость – формируют устойчивое научное противоречие между необходимостью комплексной поддержки и неспособностью существующей системы её обеспечить.

Указанное противоречие требует концептуального упорядочивания ключевых элементов институциональной среды и их аналитической визуализации. В целях систематизации выявленных методологических оснований, теоретических предпосылок, институциональных барьеров и дисфункций, а также для фиксации логики формирования проблемного поля в исследовании представлена обобщающая схема. На рисунке 1 отражена структура взаимосвязей, определяющих содержание и ограничения действующей системы институциональной поддержки инновационных проектов предприятий, что создаёт основу для последующей разработки концептуальной модели.

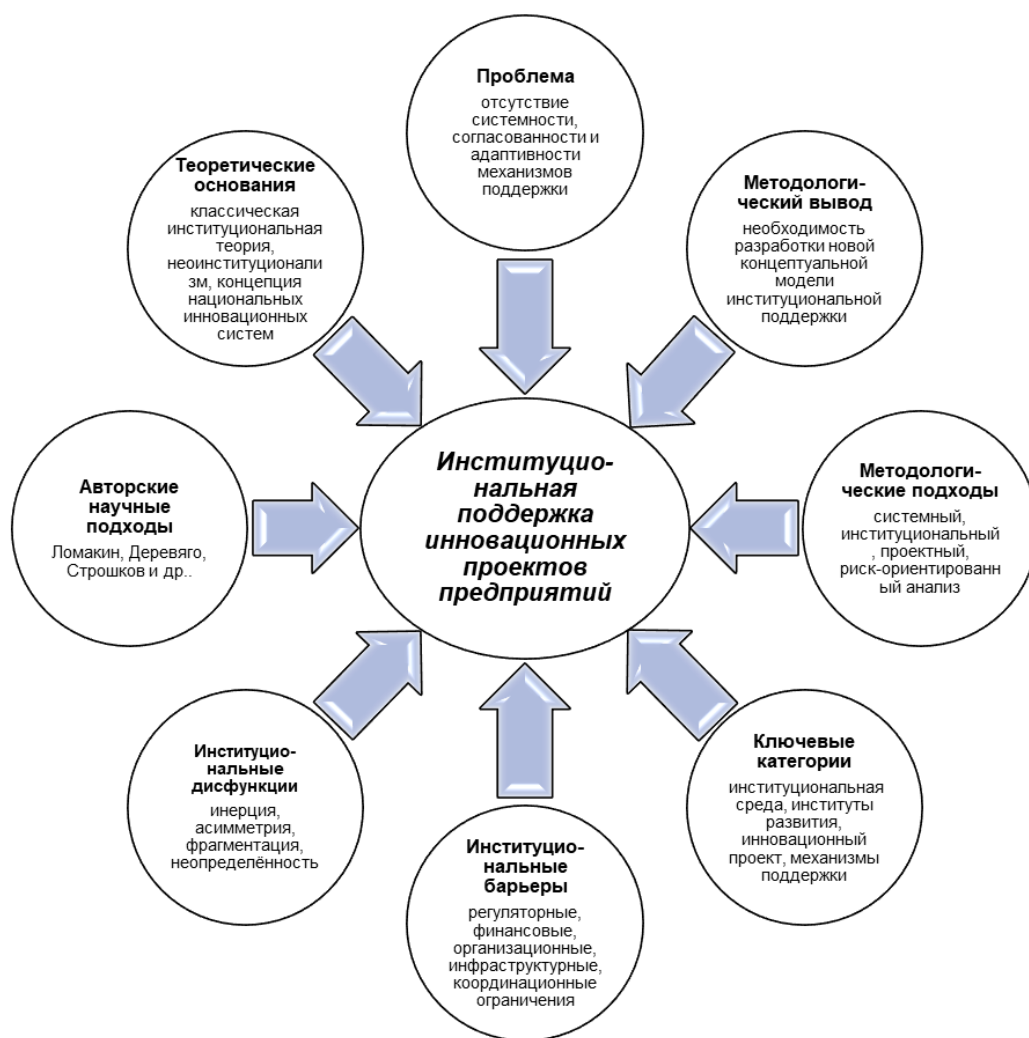


Рисунок 1 – Экосистемная модель теоретико-методологических предпосылок формирования проблемы институциональной поддержки инновационных проектов предприятий

На рисунке представлена экосистемная модель, отражающая структуру теоретико-методологических предпосылок формирования проблемы институциональной поддержки инновационных проектов предприятий. Центральным элементом схемы является институциональная поддержка инновационных проектов, вокруг которой сгруппированы восемь взаимосвязанных модулей: теоретические основания, методологические подходы, ключевые категории, институциональные барьеры, институциональные дисфункции, научные подходы авторов, формулируемая проблема и методологический вывод. Цветовое кодирование блоков обеспечивает

визуальное разграничение функциональных групп и подчёркивает системный характер взаимосвязей между ними.

Заключение

Проведённый анализ позволяет утверждать, что теоретико-методологические предпосылки исследования институциональной поддержки инновационных проектов предприятий формируются на основе интеграции институциональной теории, концепции национальных инновационных систем, системного подхода, институционального анализа и проектной логики. Ключевая проблема заключается в отсутствии системности, согласованности и адаптивности существующей институциональной поддержки, что препятствует эффективному функционированию инновационных проектов в условиях современной экономики. Научная новизна исследования проявляется в уточнении понятия институциональной поддержки, разработке классификации институциональных барьеров, формировании модели институционального обеспечения и методики оценки её эффективности. Полученные результаты создают основу для разработки новой концептуальной модели институциональной поддержки, ориентированной на структурную согласованность, проектную логику и институциональную адаптивность.

Библиографический список

1. Александрова, А. И. Институционализация государственной поддержки инновационных процессов / А. И. Александрова, А. А. Зайцев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 32(6). – С. 35-42. – DOI 10.24412/2309-4788-2020-10684.
2. Басов, С. В. Национальные инновационные системы: формирование концепции / С. В. Басов, И. Б. Илюхина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/natsionalnye-innovatsionnye-sistemy-formirovanie-kontseptsii> (дата обращения: 10.05.2026).
3. Розмаинский, И. В. Институционализм (глава из учебника «История экономического анализа») / И. В. Розмаинский // JIS. – 2010. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalizm-glava-iz-uchebnika-istoriya-ekonomicheskogo-analiza> (дата обращения: 02.04.2026).
4. Тюкавкин, Н. М. Систематизация теоретических основ неoinституционализма / Н. М. Тюкавкин // Вестник СамГУ. – 2015. – №9.1 (131). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-teoreticheskikh-osnov-neoinstitutsionalizma> (дата обращения: 21.05.2026).

5. Заркович, А. В. Феномен инновационного развития: концепция национальных инновационных систем / А. В. Заркович // Экономика и социум. – 2013. – №1 (6). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-innovatsionnogo-razvitiya-kontseptsiya-natsionalnyh-innovatsionnyh-sistem> (дата обращения: 12.05.2026).

6. Тополева, Т. Н. Региональные фонды поддержки научной и инновационной деятельности: институциональный аспект / Т. Н. Тополева // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. – 2021. – №4 (118). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnye-fondy-podderzhki-nauchnoy-i-innovatsionnoy-deyatelnosti-institutsionalnyy-aspekt> (дата обращения: 01.06.2026).

7. Развитие институциональной системы государственной поддержки инновационной деятельности молодежных бизнес-инкубаторов : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Ломакин Олег Евгеньевич; [Место защиты: Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т]. – Нижний Новгород, 2012. – 47 с.

8. Кондратов, М. В. Институциональная среда как экономическая категория / М. В. Кондратов, Р. И. Гарипов // Вестник СМУС74. – 2015. – №1 (8). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-sreda-kak-ekonomicheskaya-kategoriya> (дата обращения: 14.04.2026).

9. Солнцев О. Г., Хромов М. Ю., Волков Р. Г. Институты развития: анализ и оценка мирового опыта // Проблемы прогнозирования. – 2009. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instituty-razvitiya-analiz-i-otsenka-mirovogo-opyta> (дата обращения: 27.04.2026).

10. Деревяго, М. А. Анализ инновационного развития фармацевтической промышленности: алгоритм, индикаторы, результаты / М. А. Деревяго // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2025. – № 4(73). – С. 34-41. – DOI 10.52928/2070-1632-2025-73-4-34-41.

11. Строщков, В. П. Особенности взаимодействия с институтами развития при управлении инновационными проектами : учебное пособие / В. П. Строщков. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 132 с.

УДК 339.56

Плашко Е.С. Сущность, структура и ключевые характеристики промышленных кластеров

Essence, Structure, and Key Characteristics of Industrial Clusters

Плашко Екатерина Сергеевна,

студент факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства,
Белорусский национальный технический университет

Научный руководитель: **Карпович Виктор Францевич,**

канд. экон. наук, доцент, заместитель декана ФММП
Белорусский национальный технический университет

Plashko Katsiaryna

Student of the Faculty of Marketing, Management, Entrepreneurship Belarusian National University of
Technology, Minsk

Science adviser: Karpovich Viktor,

Cand. of Econ. Sc., Asc. Prof., Vice-dean of FMME, Belarusian National University of Technology

Аннотация. В статье рассматривается значение промышленных кластеров для развития экономики Республики Беларусь, а также их роль в повышении конкурентоспособности и модернизации промышленного сектора. Показано, что кластерная модель способствует формированию устойчивых производственно-инновационных связей, снижению издержек, ускорению технологического обновления и расширению экспортных возможностей предприятий. Приведены данные официальной статистики о структуре промышленного производства и динамике экспорта, а также обозначены ключевые направления кластерной политики в соответствии с национальными стратегическими документами. Особое внимание уделено влиянию кластеров на региональное развитие, инновационную активность и интеграцию белорусских предприятий в глобальные цепочки добавленной стоимости.

Ключевые слова: промышленные кластеры, конкурентоспособность, кооперация, инновации, промышленность Беларуси, экспортный потенциал, региональное развитие.

Abstract. The article examines the role of industrial clusters in the economic development of the Republic of Belarus and their importance as a key factor in strengthening the competitiveness of the national industrial sector. It is emphasized that cluster-based cooperation – including specialization, shared infrastructure, and innovation-driven interaction – contributes to reducing production costs, improving product quality, and enhancing the adaptability of enterprises to external economic changes. Statistical data on the structure of industrial output and export dynamics are presented, along with the main directions of cluster development outlined in national strategic documents. The study highlights the impact of clusters on regional growth, innovation activity, and the integration of Belarusian enterprises into global value chains.

Keywords: industrial clusters, competitiveness, cooperation, innovation, Belarusian industry, export potential, regional development.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Введение. Современная промышленность развивается в условиях усиливающейся конкуренции и необходимости ускоренной модернизации производственных систем. Одним из наиболее эффективных инструментов повышения устойчивости и технологического уровня предприятий становится кластерная модель, основанная на кооперации, специализации и обмене знаниями. Для Республики Беларусь, где

промышленный сектор формирует значительную часть ВВП и играет ключевую роль в экспорте, развитие кластеров приобретает стратегическое значение. Объединение предприятий, научных организаций и инфраструктурных структур в единые производственно-инновационные системы создаёт условия для роста конкурентоспособности и интеграции в глобальные цепочки добавленной стоимости.

Основная цель данной работы – исследовать сущность, механизмы функционирования и экономическое значение промышленных кластеров в Республике Беларусь.

Основная часть. Промышленные кластеры рассматриваются экономической наукой как одна из наиболее эффективных форм пространственной организации производства, которая обеспечивает тесное взаимодействие предприятий, научных организаций и инфраструктурных структур. Согласно данным Белстата, промышленность включает совокупность видов экономической деятельности, связанных с производством товаров и услуг промышленного характера, что формирует основу для выделения кластеров как устойчивых производственных систем [1]. Как отмечает Г.А. Яшева, кластерные структуры формируют устойчивые конкурентные преимущества регионов за счёт концентрации ресурсов, кооперации и инновационной активности [2].

Сущность промышленного кластера раскрывается через несколько ключевых характеристик. Во-первых, это географическая концентрация, обеспечивающая плотность коммуникаций и снижение транзакционных издержек. Исследования показывают, что территориальная близость предприятий способствует ускорению обмена знаниями и формированию специализированных рынков труда [3]. Во-вторых, специализация и кооперация, позволяющие предприятиям сосредоточиться на ключевых компетенциях, одновременно получая доступ к услугам и продуктам партнёров. В-третьих, инновационная направленность, проявляющаяся в активном участии университетов, научных центров и технопарков.

Структура промышленного кластера включает несколько уровней. Ядро кластера составляют крупные предприятия-лидеры, формирующие основную часть добавленной стоимости и задающие технологические стандарты. Вокруг ядра формируется сеть малых и средних предприятий-поставщиков, обеспечивающих комплектующие, сервисные услуги и специализированные решения. Значимость инфраструктуры подтверждается государственной промышленной политикой, направленной на развитие индустриальных парков, технопарков и логистических центров, что отражено в нормативных документах на pravo.by [4].

Исследователи констатируют, что кластеры обеспечивают снижение издержек, рост производительности и инновационная активность повышается [5]. Для стран, где промышленность составляет значительную часть ВВП, это особенно важно. По данным Белстата, в 2025 году доля промышленности в структуре ВВП Республики Беларусь составила около 25%. Что позволяет кластерам эффективно развиваться [6].

Особую роль в экономике Беларуси играет экспорт. По данным Национального банка, экспорт товаров и услуг в 2024 году составил около 49 млрд долларов, значительную долю в нём занимает промышленная продукция [7]. Проведенный анализ подтверждает потенциал формирования экспортно-ориентированных кластеров, в особенности в машиностроении, химической промышленности и деревообработке.

В.Валешко отмечает, теория кластеров рассматривается как одна из модификаций системного подхода к структуризации отраслей производства, что подчёркивает её методологическую значимость для анализа современных промышленных систем. Кроме того, Ю. Громыко в статье «Что такое кластеры и как их создавать?» обращает внимание на практических аспектах кластерной политики, выделяя преимущества кластерной формы организации и предлагая рекомендации по формированию кластерных центров [10]. Таким образом, теоретические основы формирования промышленных кластеров основано на территориальную концентрацию, кооперацию, инновационную активность и институциональную поддержку. На рисунке 1 представлена структура промышленных кластеров.

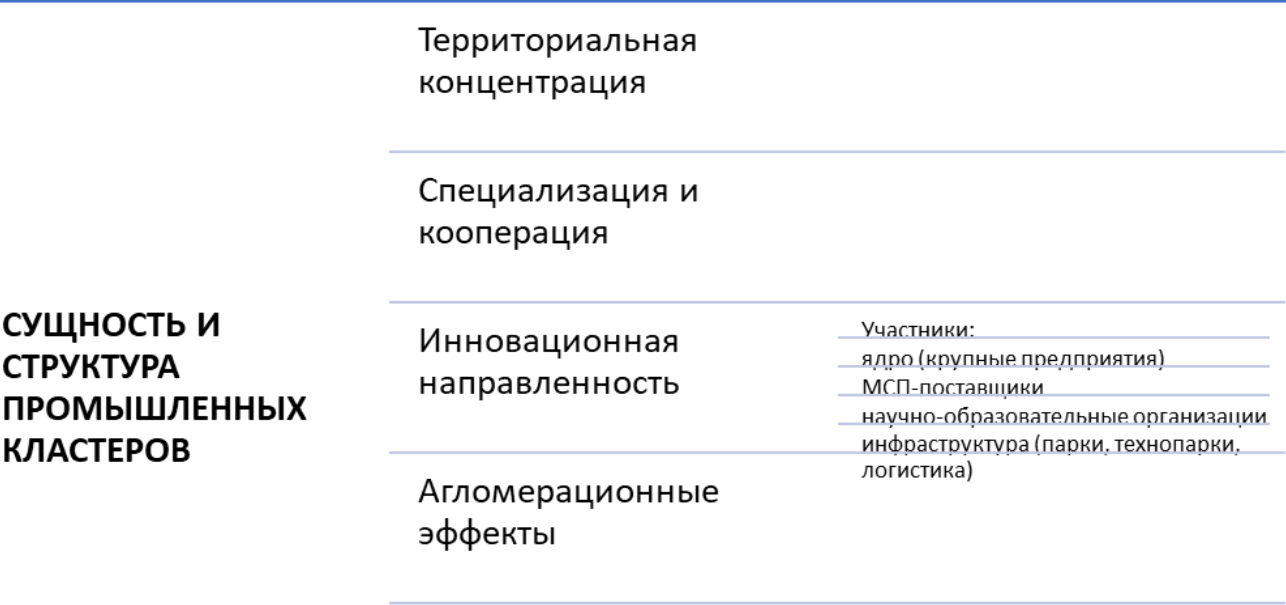


Рисунок 1 – Сущность и структура промышленных кластеров

Интересно рассмотреть функционирование промышленных кластеров. Это является сложным процессом, включающий институциональный, производственный, инновационный и инфраструктурный механизмы. Кластерная модель включает не только обмен продукцией и услугами, но и формирование устойчивых сетей взаимодействия, которые обеспечивают ускоренное распространение знаний, технологий и управленческих практик. Эффективность кластера зависит от качества внутренних связей и способности участников адаптироваться к изменениям внешней среды.

Одним из важных механизмов функционирования кластеров является формирования производственных цепочек, которые представляют собой последовательные стадии создания добавленной стоимости. В Беларуси такие цепочки наиболее развиты в машиностроении, нефтехимии, деревообработке и пищевой промышленности [1].

В 2025 году структура промышленного комплекса Республики Беларусь характеризуется высокой концентрацией производства в нескольких ключевых отраслях, обладающих значительным потенциалом для кластеризации. Согласно данным Белстата, безусловными лидерами по доле в общем объеме промышленного производства выступают нефтехимический комплекс и машиностроение. На их долю приходится почти половина всего выпуска: 23,5% и 18,7% соответственно [1]. При этом если нефтехимия является крупнейшим сегментом промышленности и основой для глубокой переработки сырья, то машиностроение выступает системообразующим ядром для формирования кооперационных цепочек. Координацию модернизации в нефтехимическом секторе осуществляет концерн «Белнефтехим».

Стабильные позиции сохраняет пищевая промышленность, на которую стабильно приходится 14–15% промышленного выпуска [1]. Этот сектор играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности внутреннего рынка и является одним из столпов экспорта в страны ЕАЭС.

В то же время демонстрируют устойчивый рост и другие кластеры. Так, деревообрабатывающая отрасль показала прирост в 5,9% по сравнению с 2024 годом [1]. Этот результат достигнут за счёт системной модернизации производственных линий на ведущих предприятиях («Мостовдрев», «Борисовдрев») и активного расширения географии экспорта.

Сравнительный анализ показывает, что инновационное развитие является ключевым фактором конкурентоспособности кластеров. В то время как доля инновационных организаций в промышленности Беларуси составляет около 20 %,

аналогичный показатель в Польше достигает 36,1 %, а в Германии – 39 %. Этот разрыв напрямую диктует необходимость ускоренного развития инновационной инфраструктуры – технопарков, центров трансфера технологий и интеграции университетов, – без которой невозможна глубокая модернизация экономики.

Отдельное внимание в механизмах функционирования кластеров занимает инфраструктурная поддержка. Индустриальные парки, логистические центры, специальные экономические зоны и технопарки дают предприятиям доступ к современным производственным площадкам, инженерным сервисам и сетям. Одним из таких проектов является индустриальный парк «Великий камень», функционирующий как международная платформа для высокотехнологичных производств и кооперационных проектов. Он привлёк более 1,3 млрд долларов инвестиций и стал площадкой для размещения высокотехнологичных производств [9].

Развитая инфраструктура и кооперационные возможности повышают инвестиционную привлекательность кластерных территорий, напрямую отвечая приоритетам государственной промышленной политики по модернизации, расширению экспорта и стимулированию инноваций. Экономические механизмы, лежащие в основе функционирования кластеров, обеспечивают синергетический эффект: они способствуют снижению издержек, росту производительности, ускоряют внедрение технологий и повышают инновационную активность предприятий. Графическая интерпретация этих взаимосвязей представлена на рисунке 2, где показана структура данных механизмов и их практическое действие на примере промышленных кластеров.

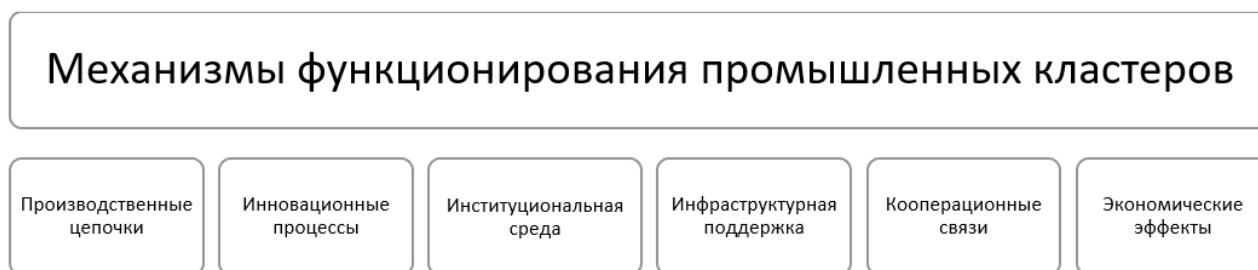


Рисунок 2 – Механизмы функционирования промышленных кластеров

Кластерная модель позволяет предприятиям активизировать выход на внешние рынки за счет повышения конкурентоспособности продукции. Этого удается достичь благодаря стандартизации, совместной инновационной деятельности и оптимизации производственных циклов. В результате формируются предпосылки для комплексной модернизации промышленности, роста экспортного потенциала и устойчивого регионального развития.

Заключение. Для Республики Беларусь, где промышленность формирует около четверти ВВП и обеспечивает существенную часть экспорта, кластерная модель как сложная система кооперации и обмена знаниями приобретает стратегическую значимость. Наиболее перспективными для кластеризации являются отрасли с устоявшимися производственно-технологическими связями: машиностроение, нефтехимия, деревообработка и пищевая промышленность. Однако эффективность их развития сдерживается неравномерной инновационной активностью, что обуславливает необходимость расширения инфраструктурной базы (технопарков, центров трансфера технологий) и совершенствования механизмов государственной поддержки. Таким образом, целенаправленное развитие промышленных кластеров выступает ключевым фактором модернизации национальной промышленности, повышения конкурентоспособности продукции, укрепления региональных экономик и более глубокой интеграции белорусских предприятий в глобальные цепочки добавленной стоимости.

Библиографический список

1. Промышленность [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [сайт]. – Режим доступа: – URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/promyshlennost/> (дата обращения: 03.06.2026).
2. Кластерный подход в развитии промышленности / [Электронный ресурс] // КиберЛенинка [сайт]. – Режим доступа: – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klasternyy-podhod-v-razvitii-promyshlennosti> (дата обращения: 03.06.2026).
3. Кластерный подход в управлении региональным развитием / [Электронный ресурс] // КиберЛенинка [сайт]. – Режим доступа: – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klasternyy-podhod-v-upravlenii-regionalnym-razvitiem> (дата обращения: 03.06.2026).
4. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 28 дек. 2022 г., № 275 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [сайт]. – Режим доступа: – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22300275> (дата обращения: 03.06.2026).
5. Эффекты кластеризации в промышленности / [Электронный ресурс] // КиберЛенинка [сайт]. – Режим доступа: – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effekty-klasterizatsii-v-promyshlennosti> (дата обращения: 03.06.2026).

6. Валовой внутренний продукт [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [сайт]. – Режим доступа: – URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-finansy/vvp/> (дата обращения: 03.06.2026).

7. Внешняя торговля товарами и услугами Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь [сайт]. – Режим доступа: – URL: https://www.nbrb.by/statistics/foreign_trade (дата обращения: 03.06.2026).

8. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [сайт]. – Режим доступа: – URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/nauka-i-innovatsii/> (дата обращения: 03.06.2026).

9. "Великий камень" привлёк инвестиции в 2024 году [Электронный ресурс] // БелТА [сайт]. – Режим доступа: – URL: <https://www.belta.by/economics/view/velikij-kamen-privlek-investitsii-2024-590123/> (дата обращения: 03.06.2026).

10. Казаков, М. М. Градостроительный аспект формирования промышленного кластера (на примере Буденновского промышленного кластера Ставропольского края) / М. М. Казаков, Н. П. Заборщикова, Р. И. Хамецкий // Вестник. Зодчий. 21 век. – 2013. – № 1(46). – С. 006-009.

УДК 33

Плашко Е.С. Экономический потенциал сотрудничества Республики Беларусь и Индии: обоснование создания зарубежного промышленного представительства

Economic potential for cooperation between the Republic of Belarus and India: rationale for establishing an overseas industrial representation.

Плашко Екатерина Сергеевна,

студент факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства,
Белорусский национальный технический университет
Научный руководитель

Карпович В.Ф., канд. экон. наук, доцент, заместитель декана ФММП
Белорусский национальный технический университет

Plashko Katsiaryna

Student of the Faculty of Marketing, Management, Entrepreneurship Belarusian National University of
Technology, Minsk

Science adviser: Karpovich V. Cand. of Econ. Sc., Asc. Prof., Vice-dean of FMME, Belarusian
National University of Technology

Аннотация. Целью исследования является обоснование создания зарубежных промышленных представительств Республики Беларусь как инструмента расширения экспортного потенциала и диверсификации внешнеэкономических связей, с акцентом на индийское направление. В работе использованы методы экономико-статистического анализа, сравнительного анализа, табличной и графической визуализации данных, а также методы стратегического планирования. Установлено, что существующая география белорусского экспорта характеризуется высокой концентрацией на рынке Российской Федерации, что создаёт уязвимость перед внешними шоками. Выявлено, что создание центров промышленного представительства в Индии, обладающей высокими темпами экономического роста и растущим спросом на машиностроительную продукцию, удобрения и продовольствие, позволит увеличить экспорт на 20 % и снизить транзакционные издержки до 2 млн долл. США ежегодно. Сделан вывод об экономической целесообразности формирования сети представительств в Индии, Китае, России и странах Центральной Азии, что требует институционального сопровождения и интеграции с цифровыми платформами.

Ключевые слова: зарубежные промышленные представительства, внешнеэкономическая деятельность, экспортный потенциал, Индия, Республика Беларусь, промышленная кооперация, диверсификация рынков.

Abstract. The purpose of the study is to substantiate the creation of foreign industrial representative offices of the Republic of Belarus as a tool for expanding export potential and diversifying foreign economic relations, with an emphasis on the Indian direction. The study employs methods of economic-statistical analysis, comparative analysis, tabular and graphical data visualization, as well as strategic planning methods. It is established that the current geography of Belarusian exports is highly concentrated on the Russian Federation market, which creates vulnerability to external shocks. It is revealed that establishing industrial representative offices in India, which has high economic growth rates and growing demand for machinery, fertilizers and food products, will increase exports by 20 % and reduce transaction costs by up to USD 2 million annually. It is concluded that the formation of a network of representative offices in India, China, Russia and Central Asian countries is economically feasible, requiring institutional support and integration with digital platforms.

Keywords: foreign industrial representative offices, foreign economic activity, export potential, India, Republic of Belarus, industrial cooperation, market diversification.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

В условиях усиления конкуренции на внешних рынках и трансформации мировой экономики актуальность приобретает разработка эффективной стратегии выхода предприятий Республики Беларусь за рубеж. Одним из важных инструментов реализации данной стратегии выступает создание зарубежных промышленных представительств, которые обеспечивают продвижение продукции, формирование устойчивых каналов сбыта и развитие кооперационных связей.

Зарубежные центры промышленного представительства обеспечат продвижение белорусской промышленной продукции на внешних рынках, адаптацию продукции к национальным стандартам стран-импортёров сопровождение контрактов, формирование кооперационных цепочек, продвижение совместных технологических проектов и привлечение инвестиций. Их деятельность основана на принципах интеграции с национальной промышленной политикой, координации с профильными министерствами и взаимодействия с промышленными кластерами и индустриальными парками, включая Великий камень как одну из крупнейших площадок высокотехнологичной кооперации.

Функционально такие центры могут сочетать физическое присутствие (офис, демонстрационная площадка, переговорная инфраструктура) и цифровую платформу, которая обеспечит удалённый доступ к каталогам продукции, проведению виртуальных переговоров и аналитическому мониторингу спроса. Цифровой формат позволит снизить транзакционные издержки.

Как отмечает Блудова С.Н., мировой опыт показывает, что в целях поддержки и стимулирования развития экспорта используется разнообразный арсенал средств, который в целом можно разбить на два блока. Первый – средства или меры, направленные на поддержку и стимулирование развития экспортного производства товаров. Второй – меры, направленные на поддержку и стимулирование продвижения экспортной продукции страны на внешние рынки [1, с. 137].

По официальным данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, динамика общего объема и индекса промышленного производства в 2025 составила 208 046,9 млн. рублей, а в прошлом году этот показатель составил 202 403,1 млн. рублей, в процентах к предыдущему году – 98,2 [2]. Объем промышленного производства составил 85 264,2 млн. руб., при этом индекс промышленного производства за январь-май 2025 – 101%.

Белорусская промышленность продолжает двигаться вперед, адаптируясь к новым условиям и находя возможности для роста [3]. Сформировавшаяся структура внешней торговли Республики Беларусь демонстрирует наличие системного

противоречия между промышленным потенциалом и ограниченной географией его реализации. При таких условиях создание зарубежных центров промышленного представительства является инструментом расширения рынков сбыта.

Функционально такие центры обеспечат продвижение продукции, сопровождение контрактов, адаптацию к требованиям национальных рынков и, особенно важно, формирование сервисной инфраструктуры для обслуживания поставляемой техники. Последний фактор имеет критическое значение, поскольку экспорт машиностроительной продукции без наличия сервисной базы существенно снижает её конкурентоспособность. Например, поставка машиностроительной продукции требует наличия сервисных центров, которые обеспечат ремонт и поставку запасных частей, техническое обслуживание. Формирование сервисной команды играет важную роль, потому что конкурентоспособность машиностроительной продукции зависит от наличия технической поддержки. Роль сервисной инфраструктуры в экспорте техники представлена на рисунке 1.

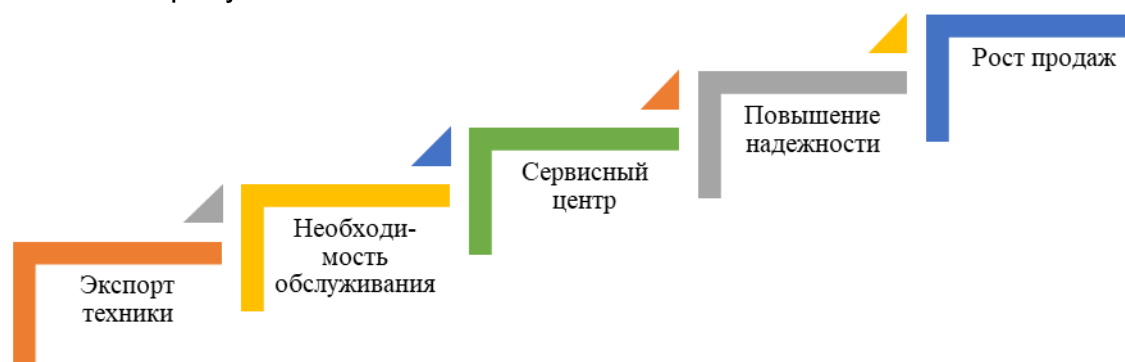


Рисунок 1 – Роль сервисной инфраструктуры в экспорте техники

Кадровый состав зарубежного представительства определяется оптимальным сочетанием международных компетенций и локального опыта привлекаемых специалистов, необходимых для эффективного функционирования офиса. Общая численность персонала может составить около 20 человек (управленческий персонал, специалистов по внешнеэкономической деятельности, инженеров сервисного обслуживания и сотрудников отдела продаж и т.д.).

Организационно модель зарубежного центра предполагает наличие аналитического блока (мониторинг рынка, конкурентная среда), экспортного сектора (сертификация и сопровождение контрактов), инвестиционного подразделения (работа с потенциальными инвесторами и финансовыми институтами) и кооперационного отдела (налаживание производственных связей). Эффективность деятельности должна

оцениваться по системе ключевых показателей: объём заключённых контрактов, прирост экспорта, количество новых партнёров, объём привлечённых инвестиций и степень диверсификации рынков.

Экономический эффект проекта – увеличение объемов экспорта на 20 %. Это составит около 10 млн долл. США в год дополнительных поставок. Если рентабельность составит 15 %, то дополнительная прибыль – 1,5 млн долл. США. Кроме того, при снижении транзакционных и логистических издержек затраты снизятся до 2 млн долл. США ежегодно. Поэтому совокупный экономический эффект составит около 3,5 млн долл. США. Это определяет срок окупаемости проекта в пределах 2–3 лет.

Необходимость создания специализированных центров за рубежом формализуется в рамках представленной логической модели. Она представлена на рисунке 2.

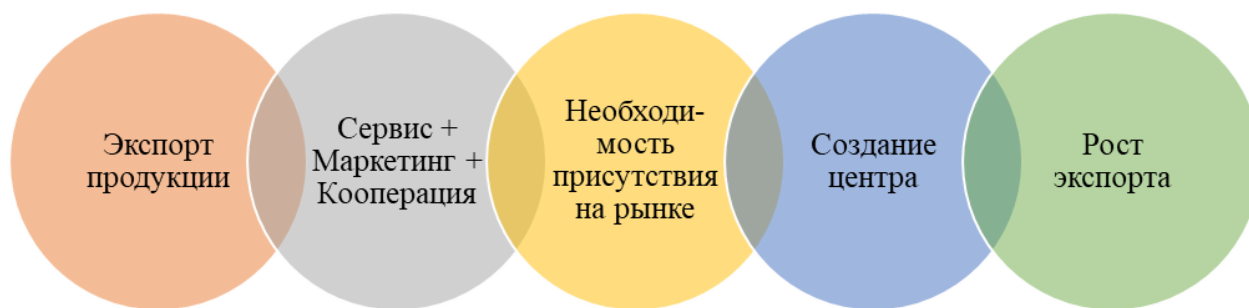


Рисунок 2 – Функциональная роль зарубежных центров промышленного представительства

В качестве исходного императива выступает требование обеспечения непрерывного присутствия белорусских предприятий на внешних рынках, институциональная реализация которого осуществляется посредством формирования профильной структуры. Функциональный контур данного центра включает в себя сервисную поддержку, маркетинговое обеспечение и развитие кооперационных взаимодействий. Совокупность указанных функций обеспечивает условия для масштабирования экспортных операций и укрепления конкурентных позиций национальных производителей в системе международного разделения труда.

Беларуси, с учетом складывающейся конъюнктуры, считаем целесообразным формировать сеть зарубежных центров в странах, где наблюдается устойчивая динамика торговли и высокий потенциал кооперации: в России – для углубления промышленной интеграции и участия в программах импортозамещения; в Узбекистане – для развития совместных производств на фоне стремительного роста товарооборота и индустриализации; в Таджикистане и Туркменистане – для укрепления экономических

и гуманитарных связей, поддерживаемых активным политическим диалогом; в Кыргызстане – для расширения взаимодействия в рамках ЕАЭС; в Китае – как на ключевом рынке технологий, инвестиций и высокотехнологичной кооперации, включая развитие парка «Великий камень»; в Индии – для выхода на крупный аграрно-индустриальный рынок с растущим спросом на технику и удобрения, что способствует диверсификации экспорта и снижению зависимости от ограниченного числа направлений. Потенциальные центры экономического присутствия Республики Беларусь представлены в таблице 1.

Таблица 1

Потенциальные центры экономического присутствия Республики Беларусь

Страна	Текущие торгово-экономические показатели	Стратегические возможности	Потенциальные функции центра
Российская Федерация	Экспорт в 2024 г. вырос на 6,1 % и достиг 22,1 млрд долл. США. Россия – основной торговый партнёр.	Углубление кооперации, участие в госзакупках, интеграция в программы импортозамещения Союзного государства.	Создание отраслевых представительств в Москве, Санкт-Петербурге, Татарстане, на Урале; расширение промышленной кооперации; продвижение белорусской техники и услуг.
Узбекистан	За 2020–2024 гг. товарооборот вырос в 2,3 раза; экспорт – в 2 раза, импорт – в 3,5 раза. Высокий спрос на сырьё, хлопок, трикотаж, металлопрокат, виноматериалы, фрукты и овощи.	Активная индустриализация, модернизация инфраструктуры, растущий спрос на совместные производства.	Центр как платформа для сборочных производств, расширения поставок техники, создания логистических и сервисных узлов.
Таджикистан	Беларусь вошла в топ-10 партнёров Таджикистана в 2024 г., достигнув рекордных показателей. Активное политическое взаимодействие на высшем уровне.	Расширение сотрудничества в гуманитарной сфере, образовании, науке, спорте; укрепление доверия и политической поддержки.	Центры для гуманитарных проектов, образовательных программ, продвижения техники и промышленной кооперации; развитие культурной дипломатии.
Кыргызстан	План сотрудничества на 2025–2027 гг. Торговля с ЕАЭС в янв.–авг. 2025 г. – 3 349 млн долл. США, снижение на 3,3 %. Основные партнёры – Россия (65,7 %) и Казахстан (32,1 %).	Возможность укрепления позиций в Центральной Азии через ЕАЭС; развитие кооперации в промышленности и сельском хозяйстве.	Центр для продвижения белорусской техники, участия в совместных проектах, расширения сервисной сети и образовательных инициатив.
Китайская Народная Республика	Товарооборот в 2025 г. – 8,86 млрд долл. США, рост 5,5 %.	Индустриальный парк «Великий камень» – ключевой высокотехнологичный проект; Китай – источник технологий, инвестиций и кооперации.	Центр для привлечения инвестиций, развития НИОКР, продвижения белорусских товаров на китайский рынок, интеграции в цепочки добавленной стоимости.
Индия	Аграрный сектор формирует 17,8 % ВВП. Беларусь стала партнёром БРИКС и членом ШОС. Высокий спрос на технику, удобрения, металлопродукцию.	Диверсифицированная экономика, растущая механизация сельского хозяйства, активная инвестиционная политика.	Центр для продвижения тракторов, сельхозтехники, удобрений; развитие промышленной кооперации; снижение зависимости от ограниченного круга рынков.

Выбор стран для размещения центров должен осуществляться на основе совокупности экономических и геополитических факторов, представленной на таблице 2.

Таблица 2

Экономические и геополитические факторы выбора стран

Страна	Экономический потенциал	Геополитическая значимость	Логистика	Институты	Санкционные риски	Итоговый приоритет
Россия	Крупнейший рынок, кооперация, импортозамещение	Союзное государство, ЕАЭС	Высокая	Высокие	Средние	Очень высокий
Китай	Технологии, инвестиции, «Великий камень»	Глобальный центр силы	Средняя	Средние	Низкие	Высокий
Индия	Аграрный спрос, индустриализация	БРИКС, ШОС	Низкая	Средние	Низкие	Средне-высокий
Узбекистан	Рост промышленности, сборочные производства	Центральная Азия, дружественные связи	Средняя	Средние	Низкие	Средний
Кыргызстан	ЕАЭС, спрос на технику	Региональная интеграция	Средняя	Средние	Низкие	Средний
Таджикистан	Ограниченный рынок	Политическое партнёрство	Низкая	Низкие	Низкие	Низкий
Туркменистан	Низкий спрос	Закрытая система	Низкая	Низкие	Низкие	Низкий

Вместе с тем, необходимо учитывать обострение военно-политической ситуации на Ближнем Востоке, которая сопровождается ростом рисков, связанных с нарушением логистических цепочек, повышением транзакционных издержек и усилением неопределенности инвестиционной среды. В этих условиях возрастает необходимость диверсификации внешнеэкономических направлений и формирования устойчивых геоэкономических центров, способных компенсировать внешние шоки. Наиболее перспективными становятся страны, обладающие благоприятной логистикой, предсказуемой институциональной средой и низкими санкционными рисками, что позволяет минимизировать транзакционные издержки и обеспечить стабильность поставок. Интегральная оценка стран по ключевым параметрам деловой среды представлена на таблице 3.

Таблица 3

Интегральная оценка стран по ключевым параметрам деловой среды

Страна	Логистика	Санкции	Конкуренция	Институты	Итоговый профиль
Россия	●●●	●●○	●●○	●●●	Сильный, сбалансированный
Китай	●●○	●○○	●●●	●●○	Технологичный, конкурентный
Индия	●○○	●○○	●●●	●●○	Высокий потенциал, сложный вход
Узбекистан	●●○	●○○	●●○	●●○	Растущий индустриальный центр
Кыргызстан	●●○	●○○	●●●	●●○	Высокая конкуренция, средние институты
Таджикистан	●○○	●○○	●○○	●○○	Низкий потенциал, низкие риски
Туркменистан	●○○	●○○	●○○	●○○	Закрытый рынок, минимальная динамика

Обозначение:

- — высокий уровень
- — средний уровень
- — низкий уровень

В этих условиях реализация проектов по созданию зарубежных представительств в странах данного региона в краткосрочной перспективе представляется ограниченной по уровню эффективности. Ключевыми критериями являются: рост импорта промышленной продукции, развитие сельского хозяйства, уровень индустриализации, а также наличие внешнеполитических ограничений, формирующих «окна возможностей».

Одним из наиболее перспективных направлений развития внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь является Индия. Развитие промышленности и аграрного сектора высокие темпы экономического роста, а также емкость внутреннего рынка делает возможным создать промышленного представительства. При реализации этого проекта предполагается снижение издержек, рост экспорта и повышение конкурентоспособности белорусской продукции на мировом рынке.

В качестве приоритетного направления целесообразно рассматривать Индию. Это обусловлено ее высокими темпами экономического роста: ВВП страны увеличивается на уровне около 7,4 %, а его объем достигает 3,9 трлн долл. США [4].

Устойчивость развития обеспечивается ростом внутреннего спроса, инвестиционной активностью и расширением промышленного производства.

После анализа товарной структуры белорусского экспорта на индийский рынок можем выделить ключевые товары белорусского экспорта в Индию – калийные удобрения. По данным индийского статведомства, в 2021 и 2022 годах Индия заплатила за белорусский калий 306,97 млн долл. США и 168,52 млн долл. США соответственно. Кроме того, на индийском рынке пользуются спросом следующие белорусские товары: устройства на жидких кристаллах, лазеры; строительные детали из пластмасс; лесоматериалы; лен-сырец или лен обработанный; контрольные или измерительные приборы; стекловолокно и изделия из него; древесноволокнистые плиты и другие товарные позиции и др. [5, с. 163].

В настоящее время поставки в Индию ограничены высокими ставками ввозных таможенных пошлин на все виды сельскохозяйственного сырья и продовольствия. Важно отметить, белорусская экспортная продукция имеет существенное ценовое преимущество, например, по сырам и творогу, мясу птицы, мясным консервам и т.д. Поэтому для нашей страны целесообразно указать в Соглашении снижение или отмену таможенных пошлин на следующие ключевые и перспективные товарные позиции белорусского экспорта в Индию:

- автомобили, предназначенные для перевозки 10 и более человек (код ТН ВЭД ЕАЭС 8702);
- молочная сыворотка (код ТН ВЭД ЕАЭС 0404);
- сыры и творог (код ТН ВЭД ЕАЭС 0406);
- готовые или консервированные продукты из мяса (код ТН ВЭД ЕАЭС 1602);
- кожа, дополнительно обработанная после дубления, из шкур крупного рогатого скота (код ТН ВЭД ЕАЭС 4107);
- печатные книги, брошюры (код ТН ВЭД ЕАЭС 4901);
- лен-сырец или лен обработанный (код ТН ВЭД ЕАЭС 5301);
- целлюлоза древесная, натронная или сульфатная (код ТН ВЭД ЕАЭС 4703);
- устройства на жидких кристаллах, лазеры (код ТН ВЭД ЕАЭС 9013);
- изделия из черных металлов прочие (код ТН ВЭД ЕАЭС 7326);
- мясо и пищевые субпродукты домашней птицы (код ТН ВЭД ЕАЭС 0207);
- прицепы и полуприцепы; прочие несамоходные транспортные средства; их части (код ТН ВЭД ЕАЭС 8716);
- лесоматериалы продольно-распиленные (код ТН ВЭД ЕАЭС 4407);
- игрушки и головоломки (код ТН ВЭД ЕАЭС 9503).

Тем не менее, при отмене или понижении таможенных пошлин, присоединение Индии к зоне свободной торговли ЕАЭС способствует повышению значимости торговли Беларуси с ЕАЭС, увеличивая уровень внешнеторговой открытости Беларуси и ориентированности белорусской экономики на замещение импорта из третьих стран на импорт из ЕАЭС+Индия.

Важным условием устойчивого развития внешнеэкономической деятельности является обеспечение сбалансированности экспортно-импортных потоков. Формирование зарубежных центров промышленного представительства должно учитывать не только возможности продвижения белорусской продукции, но и потенциал встречных поставок, что позволяет снизить торговые дисбалансы и укрепить долгосрочные экономические связи.

Отдельного внимания заслуживает состояние легкой промышленности Республики Беларусь, которая характеризуется более низкой конкурентоспособностью по сравнению с машиностроением и химической отраслью. В отрасли функционирует более 2 тыс. предприятий, на которых занято свыше 80–85 тыс. человек [6], при этом значительная часть производства сосредоточена в рамках концерна «Беллепром», объединяющего такие предприятия, как ОАО «Моготекс», СП ЗАО «Милавица», ОАО «Коминтерн», ОАО «Элема» и др., формирующие основную долю выпуска продукции [7; 8]. Несмотря на достаточно развитую производственную базу, экспортный потенциал отрасли остается ограниченным. Так, по данным отраслевой статистики, в 2024 году на экспорт направлялось около 65 % произведенной продукции, при этом наблюдается снижение по сравнению с предыдущими периодами [9; 10]. Кроме того, экспорт характеризуется высокой географической концентрацией: до 80 % поставок приходится на рынок Российской Федерации, что свидетельствует о недостаточной диверсификации внешних рынков сбыта [11].

Диверсификация внешней торговли стала важнейшим элементом национальной стратегии Индии по превращению в развитую страну к 2047 году, особенно на фоне тарифного давления. Вместе с тем опыт страны с ЗСТ не столь однозначен. В 2017-2022 годах экспорт по таким соглашениям вырос примерно на 31 %, в то время как импорт – более чем на 80 %, что значительно расширило торговый дефицит. Коэффициент их использования в Индии составляет примерно 25% по сравнению с 70-80% в развитых странах. Это объясняет осторожность Нью-Дели и нежелание рассматривать такие сделки как стратегические решения сами по себе. Этот аспект следует иметь в виду как в контексте двустороннего переговорного трека, так и в формате Индия-ЕАЭС [12].

Целью будущего торгово-экономического представительства Республики Беларусь в Индии является расширение двустороннего сотрудничества и продвижение отношений на более прогрессивный уровень.

На основании данной цели, возможным является предположение следующих задач представительства:

- продвижение интересов Республики Беларусь в Индии,
- содействие развитию экономического сотрудничества между Республикой Беларусь и Индией,
- продвижение новых и существующих ранее бизнес-проектов между странами,
- исследование конъюнктуры рынка Индии, подготовка встреч и визитов высших лиц государства и бизнес кругов в Республику Беларусь и Индию,
- поддержание контактов с соотечественниками Республики Беларусь и Индии,
- организация культурных мероприятий,
- установлению контактов и организация проектов с целью обмена студентами, учеными, специалистами Республики Беларусь и Индии.

Создание зоны свободной торговли увеличит внешнеторговый оборот между Индией и Беларусью. Зона свободной торговли может стать важным инструментом укрепления на индийском рынке белорусских экспортёров удобрений и отдельных категорий сельскохозяйственной продукции, спрос на которые в Индии стремительно растёт. Индия, в свою очередь, может укрепиться на белорусском рынке лекарственных средств и отдельных категорий сельскохозяйственной продукции [5].

Таким образом, создание зарубежных центров промышленного представительства в России, странах Центральной Азии, Китае, Индии является экономически обоснованным шагом, направленным на диверсификацию экспортной структуры, снижение внешнеторговых рисков и формирование устойчивых факторов промышленного роста Республики Беларусь. Системная реализация данной инициативы позволит снизить зависимость от ограниченного круга рынков, расширить международную кооперацию и сформировать дополнительные точки роста в условиях глобальной трансформации мировой экономики.

Библиографический список

1. Блудова, С. Н. Система торговых представительств как институт содействия внешне экономической деятельности / С. Н. Блудова, И. Н. Киселева // Вестник

Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2011. – № 2(18). – С. 136-142.

2. Индекс промышленного производства // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/ssrd-mvf_2/natsionalnaya-stranitsa-svodnyh-dannyh/indeks-promyshlennogo-proizvodstva/ (дата обращения: 31.03.2026).

3. Промышленность Беларуси: как страна демонстрирует стабильность и уверенный рост // Mlyn.by. – URL: <https://mlyn.by/19082025/promyshlennost-belarusi-kak-strana-demonstriruet-stabilnost-i-uverennyj-rost/> (дата обращения: 31.03.2026).

4. Indian Economy Overview [Electronic resource]. – URL: <https://www.ibef.org/economy/indian-economy-overview> (дата обращения: 26.03.2026).

5. Луговская, И. С. Зона свободной торговли ЕАЭС и Индии: перспективы создания и влияния на экономику Республики Беларусь / И. С. Луговская // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы : сборник научных статей Международной научно-практической конференции. В двух томах., Минск, 14–15 ноября 2024 года. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2024. – С. 160-167. – EDN FKFNLV.

6. Отрасль держится на женских плечах: Белстат рассказал о ситуации в легпроме // Tochka.by. – URL: https://tochka.by/articles/life/otrasl_derzhitsya_na_zhenskikh_plechakh_belstat_rasskazal_o_situatsii_v_legprome/ (дата обращения: 31.03.2026).

7. Официальная статистика Республики Беларусь; ЕАБР: новости интеграции // Belstat; e-cis.info. – URL: <https://www.belstat.gov.by>; <https://e-cis.info/news/567/128122/> (e-cis.info in Bing) (дата обращения: 31.03.2026).

8. Промышленность Беларуси // Wikipedia. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Промышленность_Беларуси (дата обращения: 31.03.2026).

9. Своё всегда в моде // СБ. Беларусь Сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/svoe-vsegda-v-mode.html> (дата обращения: 31.03.2026).

10. Лёгкая промышленность Беларуси: рост зарплат и смена приоритетов // Thinktanks.pro. – URL: <https://thinktanks.pro/publication/2025/06/05/legkaya-promyshlennost-belarusi-rost-zarplat-i-smena-prioritetov.html> (дата обращения: 31.03.2026).

11. Экономика: новости и аналитика // ТАСС. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/25683313> (дата обращения: 31.03.2026).

12. Беларусь – Индия: в поиске новых ниш масштабирования взаимной торговли // БИСП. – URL: <https://bisr.gov.by/mneniya/belarus-indiya-v-poiske-novykh-nish-masshtabirovaniya-vzaimnoy-torgovli> (дата обращения: 31.03.2026).

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

УДК 343.535.1

Щербинина В.В. Анализ актуальной проблемы недобросовестного процессуального поведения кредиторов в рамках дел о несостоятельности (банкротстве)

Analysis of the current problem of bad-minded procedural behavior of creditors in insolvency (bankruptcy) cases

Щербинина Владислава Вадимовна

Магистрант 1 курса гр. АМЗЮ13
Донского государственного технического университета
Научный руководитель:

Текучева Светлана Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент
Кафедры «Коммерческое и предпринимательское право»
Донского государственного технического университета
Shcherbinina Vladislava Vadimovna
1st year Master's student gr. AMZY13
Don State Technical University
Scientific supervisor:
Tekucheva Svetlana Nikolaevna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Departments of «Commercial and Business Law»
Don State Technical University

Аннотация. В статье исследуются современные проблемы правового регулирования защиты прав и законных интересов кредиторов в процедурах несостоятельности (банкротства). Рассматриваются вопросы реализации кредиторами процессуальных прав, формирования реестра требований кредиторов, оспаривания сделок должника, предупреждения злоупотреблений в ходе банкротных процедур, а также проблемы обеспечения баланса интересов участников конкурсных отношений. Особое внимание уделяется существующим пробелам законодательства и противоречиям правоприменительной практики. Формулируются предложения, направленные на повышение эффективности механизмов защиты кредиторов и совершенствование законодательства о несостоятельности.

Ключевые слова: банкротство, кредитор, защита прав кредиторов, реестр требований кредиторов, конкурсная масса, подозрительные сделки.

Abstract. The article examines the current problems of legal regulation of the protection of the rights and legitimate interests of creditors in insolvency (bankruptcy) procedures. It addresses the issues of the implementation of procedural rights by creditors, the formation of a register of creditors' claims, the challenge of the debtor's transactions, the prevention of abuse during bankruptcy procedures, and the problems of ensuring a balance of interests among the participants in bankruptcy relations. Special attention is given to the existing gaps in legislation and contradictions in law enforcement practice. The article formulates proposals aimed at improving the effectiveness of creditors' protection mechanisms and enhancing the legislation on insolvency.

Keywords: bankruptcy, creditor, protection of creditors' rights, register of creditors' claims, bankruptcy estate, suspicious transactions.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

В рамках рыночной экономики неизбежно возникают ситуации, связанные с финансовой несостоятельностью хозяйствующих субъектов. Одной из ключевых задач законодательства о несостоятельности выступает обеспечение справедливого удовлетворения требований кредиторов.

Под кредитором в делах о несостоятельности (банкротстве) следует понимать лицо, обладающее подтвержденным в установленном законом порядке правом требования к должнику, возникшим из гражданско-правовых, трудовых, обязательных платежей либо иных предусмотренных законодательством оснований, которое реализует принадлежащие ему материально-правовые и процессуальные полномочия в целях удовлетворения своих имущественных интересов за счет имущества должника.

Специфика правового положения кредитора в процедурах банкротства заключается в том, что он выступает не только субъектом обязательственного правоотношения с должником, но и самостоятельным участником конкурсного процесса, наделенным комплексом прав, связанных с формированием конкурсной массы, контролем деятельности арбитражного управляющего, участием в собраниях кредиторов и влиянием на ход процедур несостоятельности. В связи с этим кредитор приобретает двойственную правовую природу: с одной стороны, он является носителем имущественного требования к должнику, а с другой — активным участником специального публично-правового механизма урегулирования неплатежеспособности.

Одной из наиболее сложных проблем современного законодательства является использование процессуальных механизмов не для защиты нарушенных прав, а в целях получения преимуществ перед другими кредиторами. Право на заявление возражений относительно требований иных кредиторов направлено на обеспечение достоверности реестра требований кредиторов и исключение необоснованных требований. Вместе с тем практика показывает, что данный инструмент нередко используется для искусственного затягивания процедуры банкротства или создания препятствий конкурентам при распределении конкурсной массы [3]. Сущность проблемы заключается в том, что объем удовлетворения требований каждого кредитора напрямую зависит от количества имущества должника и размера требований остальных участников процедуры. В условиях недостаточности конкурсной массы возникает объективная заинтересованность отдельных кредиторов в уменьшении количества лиц, претендующих на ее распределение. Следствием становится подача необоснованных жалоб, многочисленных ходатайств и возражений, направленных преимущественно на отсрочку рассмотрения требований других участников процесса.

Существенное значение для защиты прав кредиторов имеет порядок формирования реестра требований кредиторов. Именно реестр определяет круг участников конкурсных отношений, объем их прав и размер подлежащих удовлетворению требований [6]. Действующее законодательство устанавливает специальные сроки для предъявления требований к должнику.

Показательной в рассматриваемом аспекте является правовая позиция Верховного Суда Российской Федерации, изложенная в Определении от 29 июня 2021 г. № 305-ЭС20-14492(2) по делу № А40-192270/2018. Рассматривая спор о включении требования общества «Алмаз Капитал» в реестр требований кредиторов должника, суд установил наличие признаков недобросовестного поведения кредитора, выходящего за пределы обычной реализации субъективного права на взыскание задолженности. Из материалов дела следовало, что лицо, контролировавшее общество «Алмаз Капитал», одновременно приобрело как права требования банка к группе взаимосвязанных должников, так и корпоративный контроль над ключевыми организациями данной группы. Получив статус не только кредитора, но и фактического контролирующего лица ряда должников, заявитель начал избирательно реализовывать принадлежащие ему права требования.

В частности, требования предъявлялись лишь к отдельным должникам и поручителям, тогда как наиболее платежеспособные участники группы, обладавшие ликвидными активами, фактически выводились из-под взыскания. Верховный Суд РФ обратил внимание на то обстоятельство, что кредитор сознательно не предпринимал действий по взысканию задолженности с отдельных солидарных должников, несмотря на наличие реальной возможности получить исполнение обязательства. Такое поведение позволяло сохранить размер требования в деле о банкротстве конкретного должника и тем самым увеличить влияние кредитора на процедуру банкротства, а также снизить вероятность удовлетворения требований независимых кредиторов. Особое значение имеет вывод суда о том, что реализация субъективного права кредитора должна осуществляться с соблюдением принципов добросовестности и разумности.

Наличие формального права на предъявление требований к одному из солидарных должников не исключает возможности признания соответствующего поведения злоупотреблением правом, если фактической целью таких действий является создание преимуществ в процедуре банкротства либо причинение ущерба иным кредиторам. Суд установил, что действия общества «Алмаз Капитал» были направлены не на получение максимально возможного исполнения обязательства от всех обязанных лиц, а на искусственное формирование в реестре крупного требования,

способного обеспечить контроль над процедурой банкротства. Кроме того, Верховный Суд указал на наличие признаков согласованных действий между кредитором и должником, направленных на ограничение возможностей независимых кредиторов участвовать в деле о банкротстве и получать удовлетворение своих требований.

В результате Верховный Суд РФ пришел к выводу о злоупотреблении правом со стороны кредитора и отказал во включении его требований в реестр требований кредиторов. Данная правовая позиция имеет существенное значение для правоприменительной практики, поскольку демонстрирует готовность судебной системы противодействовать использованию механизмов банкротства в целях получения необоснованного контроля над процедурой и ущемления интересов иных кредиторов. Фактически суд сформировал подход, согласно которому оценке подлежит не только формальная законность действий кредитора, но и их экономическая цель, последствия для конкурсной массы и влияние на баланс интересов участников дела о несостоятельности.

Законодательство предусматривает возможность признания недействительными сделок, совершенных на невыгодных условиях, либо направленных на причинение вреда имущественным интересам кредиторов, как отмечает А.А. Гусева, полную или частичную утрату возможности кредиторов получить удовлетворение своих требований по обязательствам должника за счет его имущества [5]. Данный механизм позволяет вернуть в конкурсную массу активы, выведенные должником до возбуждения дела о банкротстве. Для признания сделки недействительной требуется установить совокупность юридически значимых обстоятельств, включая наличие ущерба для кредиторов и осведомленность контрагента о недобросовестных целях должника [4]. На практике встречаются ситуации, когда кредитор, обладая информацией о финансовых трудностях должника, совершает действия, направленные на получение преимущественного удовлетворения своих требований перед другими кредиторами. Такие действия могут выражаться в досрочном взыскании задолженности, принятии исполнения по обязательству в преддверии банкротства, заключении соглашений об отступном, зачете встречных требований либо приобретении имущества должника на условиях, нарушающих баланс интересов участников конкурсного процесса.

В подобных случаях суд оценивает не только поведение должника, но и степень осведомленности кредитора о признаках неплатежеспособности или недостаточности имущества должника. Если будет установлено, что кредитор действовал недобросовестно и осознал, что получаемое им удовлетворение нарушает права

иных кредиторов, соответствующая сделка может быть признана недействительной как сделка с предпочтением либо как подозрительная сделка.

Сложность правоприменения заключается в доказывании субъективного элемента – осведомленности кредитора о финансовом состоянии должника. Решение данной проблемы представляется возможным посредством дальнейшей конкретизации законодательных критериев недобросовестности кредитора и расширения перечня обстоятельств, свидетельствующих о его осведомленности о кризисном состоянии должника. Кроме того, целесообразно формирование единых подходов на уровне высших судебных инстанций относительно распределения бремени доказывания и оценки косвенных доказательств осведомленности кредитора. Представляется обоснованным закрепление специальных последствий для кредиторов, участвовавших в совершении сделок, нарушающих интересы конкурсной массы, включая возможность изменения очередности удовлетворения их требований или введение дополнительных ограничений на участие в принятии решений по делу о банкротстве. Эффективность защиты прав кредиторов во многом зависит не только от качества процедур банкротства, но и от функционирования механизмов предупреждения финансовой несостоятельности. Однако существующие меры носят фрагментарный характер и не образуют целостной системы раннего реагирования на признаки финансовых затруднений.

Представляется целесообразным совершенствование механизмов противодействия недобросовестному процессуальному поведению путем расширения возможностей суда по применению мер ответственности за злоупотребление процессуальными правами, включая возложение судебных расходов и взыскание компенсации за необоснованное затягивание процедуры [2].

В целях устранения указанных проблем представляется необходимым совершенствование механизмов уведомления кредиторов посредством расширения использования цифровых технологий и единой информационной системы, обеспечивающей своевременное информирование заинтересованных лиц о ходе дела о банкротстве. Особое место среди средств защиты прав кредиторов занимает институт оспаривания сделок должника. Его основная задача заключается в восстановлении имущественной массы, подлежащей распределению между кредиторами.

Современное законодательство о несостоятельности формирует необходимую правовую основу для защиты прав кредиторов, однако отдельные элементы механизма банкротства сохраняют существенные недостатки. Наиболее значимыми являются злоупотребление процессуальными правами, несовершенство порядка формирования

реестра требований кредиторов, недостаточная эффективность предупредительных механизмов и сложности оспаривания подозрительных сделок должника, которые указаны ч. 1 ст. 61.2 Закона о банкротстве [1].

Библиографический список

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) // Собрание законодательства РФ. – 28.10.2002. – № 43. – Ст. 4190.
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 13.10.2015 № 45 (ред. от 17.12.2024) «О некоторых вопросах, связанных с введением в действие процедур, применяемых в делах о несостоятельности (банкротстве) граждан» // Российская газета. № 235. – 19.10.2015.
3. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 29.06.2021 № 305-ЭС20-14492(2) по делу № А40-192270/2018 [Электронный ресурс] // Документ опубликован не был. Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Болтовский, В.М. Конкурсный контроль в системе правовых механизмов обеспечения добросовестности кредиторов / В.М. Болтовский // Хозяйство и право. – 2025. – № 5. – С. 79 - 94.
5. Борисова, Л.В. О доказывании недобросовестности должника и защите прав и законных интересов кредиторов по делам о несостоятельности (банкротстве) граждан / Л.В. Борисова // Арбитражный и гражданский процесс. – 2023. – № 8. – С. 38 - 41.
6. Гусева, А.А. Оспаривание подозрительных сделок как мера, направленная на защиту прав кредиторов при банкротстве / А.А. Гусева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 6–1. – С. 86–89.
7. Ходаковский, А.П. Реестр требований кредиторов и его формирование в процессе несостоятельности (банкротства). Москва: Статут. – 2023. – 222 с.

УДК 343.535.1

Щербинина В.В. Оспаривание сделок должника в процедурах банкротства как способ защиты имущественных прав кредиторов

Challenging debtor's transactions in bankruptcy proceedings as a way
to protect creditors' property rights

Щербинина Владислава Вадимовна

Магистрант 1 курса гр. АМЗЮ13
Донского государственного технического университета
Научный руководитель:

Текучева Светлана Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент
Кафедры «Коммерческое и предпринимательское право»
Донского государственного технического университета
Shcherbinina Vladislava Vadimovna
1st year Master's student gr. AMZY13
Don State Technical University
Scientific supervisor:
Tekucheva Svetlana Nikolaevna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Departments of «Commercial and Business Law»
Don State Technical University

Аннотация. Статья посвящена анализу оспаривания сделок должника в процедурах банкротства как одного из ключевых способов защиты имущественных прав кредиторов. Рассматриваются правовая природа данного института, его место в системе средств защиты прав кредиторов, а также проблемы и перспективы правоприменения. На основе анализа научных трудов и действующего законодательства делается вывод о межотраслевом характере института оспаривания сделок и его значении для восстановления конкурсной массы.

Ключевые слова: банкротство, должник, кредиторы, оспаривание сделок, недействительность сделок, конкурсная масса.

Abstract. The article is devoted to the analysis of contesting debtor's transactions in bankruptcy proceedings as one of the key ways to protect creditors' property rights. The legal nature of this institution, its place in the system of remedies for creditors' rights, as well as problems and prospects of law enforcement are considered. Based on the analysis of scientific papers and current legislation, a conclusion is drawn about the intersectoral nature of the institution of contesting transactions and its importance for the restoration of the bankruptcy estate.

Keywords: bankruptcy, debtor, creditors, contesting transactions, invalidity of transactions, bankruptcy estate.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

В условиях рыночной экономики институт несостоятельности (банкротства) выступает важным правовым инструментом регулирования отношений между должником и кредиторами. Одной из основных задач процедур банкротства является формирование и сохранение конкурсной массы, за счет которой осуществляется

удовлетворение требований кредиторов. Реализация данной задачи нередко осложняется действиями должника, направленными на отчуждение имущества, сокрытие активов либо создание преимущественных условий для отдельных кредиторов. В связи с этим особое значение приобретает институт оспаривания сделок должника, позволяющий восстановить имущественную основу конкурсного производства и обеспечить соблюдение принципа равенства кредиторов.

В юридической литературе оспаривание сделок рассматривается как самостоятельный механизм защиты имущественных интересов кредиторов. По мнению Ф.Э. Малинко, данный институт ориентирован на предотвращение недобросовестного перераспределения активов должника и восстановление конкурсной массы [3]. Такое понимание отражает специфику рассматриваемого правового инструмента, который применяется исключительно в рамках дел о банкротстве и служит достижению целей конкурсного производства.

Правовое регулирование оспаривания сделок основывается на сочетании общих положений гражданского законодательства и специальных норм законодательства о несостоятельности. Глава III.1 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» предусматривает специальные основания признания сделок недействительными, относя к ним подозрительные сделки и сделки с предпочтением [1]. Указанные положения не заменяют нормы Гражданского кодекса Российской Федерации о недействительности сделок, а дополняют их с учетом особенностей банкротных правоотношений. В научной литературе справедливо отмечается двойственная правовая природа данного института, сочетающего частноправовые механизмы защиты субъективных прав и публично-правовые задачи обеспечения стабильности экономического оборота.

Особое место оспаривание сделок занимает среди способов защиты прав кредиторов. Его значение определяется возможностью фактического возврата имущества в конкурсную массу, что непосредственно влияет на степень удовлетворения требований кредиторов. В отличие от многих иных способов защиты, данный механизм направлен не только на констатацию нарушения прав, но и на устранение его имущественных последствий. Практика рассмотрения дел о банкротстве свидетельствует о том, что возврат активов посредством признания сделок недействительными нередко становится основным источником пополнения конкурсной массы.

Специфика рассматриваемого института проявляется и в круге субъектов, обладающих правом инициировать оспаривание сделки. Наиболее часто

соответствующее заявление подается арбитражным управляющим, действующим в интересах совокупности кредиторов. Такое процессуальное положение подчеркивает коллективный характер защиты имущественных интересов участников конкурсного производства и отличает данный механизм от традиционных способов индивидуальной судебной защиты [5].

Механизм оспаривания сделок представляет собой совокупность правовых средств, направленных на выявление и устранение действий должника, способных причинить ущерб кредиторам. Основанием для признания сделки недействительной может выступать ее подозрительный характер, выражающийся в неравноценности встречного исполнения либо причинении вреда имущественным правам кредиторов. Самостоятельное значение имеют сделки с предпочтением, в результате которых отдельный кредитор получает преимущество перед другими лицами, участвующими в деле о банкротстве. Последствием признания сделки недействительной является возврат имущества либо его стоимости в конкурсную массу должника [4].

Особенности применения данного механизма зависят от характера оспариваемой сделки. При рассмотрении споров о подозрительных сделках суд исследует наличие причиненного кредиторам ущерба, экономическую обоснованность действий должника и эквивалентность встречного исполнения. При оспаривании сделок с предпочтением ключевое значение приобретает установление факта нарушения принципа пропорционального удовлетворения требований кредиторов. В отношении сделок, совершенных с заинтересованными лицами, законодательство предусматривает специальные презумпции, облегчающие доказывание осведомленности контрагента о финансовом состоянии должника.

Вместе с тем законодательство устанавливает определенные пределы применения рассматриваемого механизма. Не подлежат оспариванию сделки, совершенные в рамках обычной хозяйственной деятельности должника, если отсутствуют признаки причинения вреда кредиторам и соблюдены предусмотренные законом стоимостные критерии. Аналогичный подход применяется к сделкам, предполагающим равноценное встречное исполнение со стороны добросовестного контрагента, не осведомленного о признаках неплатежеспособности должника. Кроме того, судебная практика исключает возможность оспаривания отдельных действий, непосредственно вытекающих из требований закона, если такие действия не преследовали цель вывода активов либо предоставления предпочтения отдельным кредиторам.

Показательной в данном контексте является позиция Верховного Суда Российской Федерации, изложенная в Определении от 1 апреля 2024 г. № 305-ЭС24-2789 по делу № А40-61844/2017. Суд пришел к выводу о недействительности цепочки договоров уступки права требования, установив, что их фактической целью являлось сокрытие имущества должника и создание препятствий для обращения взыскания в интересах кредиторов. Значение данного судебного акта заключается в том, что при оценке правомерности сделки суд исходит не только из ее формального содержания, но и из экономического результата, которого стремились достичь ее участники [2].

Отдельное направление развития судебной практики связано с обеспечением баланса между интересами кредиторов и защитой добросовестных приобретателей имущества. Особую актуальность данный вопрос приобретает применительно к объектам жилой недвижимости. В Постановлении Конституционного Суда Российской Федерации от 22 июня 2017 г. № 16-П подчеркнута значение принципа достоверности сведений Единого государственного реестра недвижимости и необходимость защиты лица, которое добросовестно приобрело жилое помещение, полагаясь на данные публичного реестра. Сформулированная правовая позиция свидетельствует о стремлении обеспечить разумное соотношение между восстановлением имущественных интересов кредиторов и сохранением устойчивости гражданского оборота.

Современная практика применения законодательства о банкротстве выявляет ряд вопросов, требующих дальнейшего совершенствования правового регулирования. К их числу относятся неопределенность отдельных критериев подозрительности сделок, сложности распределения бремени доказывания между участниками спора и необходимость формирования единообразных подходов к оценке добросовестности контрагентов должника. Разрешение указанных проблем имеет существенное значение для повышения эффективности процедур банкротства и обеспечения правовой определенности в сфере имущественного оборота.

Развитие законодательства о несостоятельности и усложнение экономических отношений объективно повышают значение института оспаривания сделок должника. Эффективность его применения во многом зависит от единообразия судебной практики и дальнейшего совершенствования нормативных механизмов, направленных на сохранение конкурсной массы и обеспечение справедливого удовлетворения требований кредиторов.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 10.06.2026) «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства РФ. – 28.10.2002. – № 43. – Ст. 4190.
2. Постановление Конституционного Суда РФ от 22.06.2017 № 16-П [Электронный ресурс] // Документ опубликован не был. Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Малинко, Ф. Э. Оспаривание сделок должников как механизм защиты прав кредиторов / Ф. Э. Малинко // Скиф. 2023. – № 9 (85). – С. 99-102.
4. Никитина, Н. В. Недействительность сделок должника в деле о банкротстве: гражданско-правовые аспекты / Н. В. Никитина // Молодой ученый. 2023. – № 37 (484). – С. 166–170.
5. Сивкова, Г. П. Оспаривание сделок должника как основной способ защиты прав кредиторов / Г. П. Сивкова // Молодой ученый. 2021. – № 12 (354). – С. 148–150.

Электронное научное издание

ПРАВО, ОБЩЕСТВО, СПРАВЕДЛИВОСТЬ

НАУЧНЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№2/2026

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 3033-814X

Усл. печ. л. 2,5

Объем издания 13,7 МВ

Издание: Международный научный электронный журнал «Право, общество, справедливость»

Учредитель: Краснова Н.А.

Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна

Адрес редакции: Россия, 603000, г. Нижний Новгород пл. М. Горького, 4/2, 4 этаж, офис №1,

Тел.: +79625087402