

Управление
интеллектуальным капиталом предприятий
в эпоху цифровой трансформации бизнеса

Елена И. Кубасова

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Москва, Россия, kubasova.elena@mail.ru*

Андрей Н. Киселев

*Федеральная налоговая служба № 43 по г. Москве
Москва, Россия, AndreiNKiselev@yandex.ru*

Аннотация. В статье отмечается важность построения эффективной системы управления интеллектуальным капиталом предприятия в современных условиях цифровизации бизнес-процессов. Указывается, что именно проактивный и стратегический подход к управлению такими нематериальными активами, как составляющие компоненты интеллектуального капитала, позволяют предприятиям создавать и поддерживать устойчивые конкурентные преимущества в условиях быстро меняющейся бизнес-среды. Практический опыт применения различных методов управления указывает на необходимость адаптировать процессы управления интеллектуальным капиталом к новым условиям, учитывая влияние цифровых технологий на все составляющие интеллектуального капитала. При этом предлагается сосредоточивать внимание на развитии цифровых навыков и компетенций сотрудников, автоматизировать процессы управления знаниями и инновациями, улучшать взаимодействия с клиентами и поставщиками с помощью цифровых каналов.

Ключевые слова: управление интеллектуальным капиталом, цифровая трансформация бизнеса, интеллектуальный капитал, человеческий капитал, потребительский капитал, организационный капитал

Для цитирования: Кубасова Е.И., Киселев А.Н. Управление интеллектуальным капиталом предприятий в эпоху цифровой трансформации бизнеса // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 3. С. 114–127. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-3-114-127

Intellectual capital management of enterprises in the era of digital business transformation

Elena I. Kubasova

*Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russia, kubasova.elena@mail.ru*

Andrey N. Kiselev

*Federal Tax Service No. 43 in Moscow,
Moscow, Russia, AndreiNKiselev@yandex.ru*

Abstract. The article highlights an importance of introduction of effective management system for the intellectual capital of an enterprise in modern conditions of digitalization of business processes. It notes that proactive and strategic approach to managing intangible assets such as the components of intellectual capital of an enterprise makes it possible for them to create and maintain sustainable competitive advantages in a rapidly changing business environment. Practical experience in applying various management methods indicates the need to adapt intellectual capital management processes to new conditions, taking into account the impact of digital technologies on all components of intellectual capital. At the same time, it is proposed to focus on the development of digital skills and competencies of employees, automate knowledge and innovation management processes, and improve interactions with customers and suppliers through digital channels.

Keywords: intellectual capital management, digital business transformation, intellectual capital, human capital, consumer capital, organizational capital

For citation: Kubasova, E.I. and Kiselev, A.N. (2025), “Intellectual capital management of enterprises in the era of digital business transformation”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 114-127, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-3-114-127

Введение

Эпоха цифровизации постоянно меняет бизнес-среду и вносит коррективы во многие бизнес-процессы современных предприятий, предъявляя новые требования к управлению их активами [Сопилко, Мясникова 2021]. Так, в настоящее время интеллектуальный капитал принято считать активом организации, так как этот ресурс компания может использовать для получения прибыли, привлечения клиентов, создания новых или улучшения существующих продуктов, а также успешного развития

бизнеса [Цветкова 2024; Васильева 2023]. Он по праву становится ключевым фактором конкурентоспособности, а эффективное управление этим ресурсом в условиях цифровой трансформации бизнеса приобретает особую значимость.

*Теоретические основы подходов
к управлению интеллектуальным
капиталом предприятий*

По мнению экспертов в области менеджмента, под интеллектуальным капиталом следует понимать знания, которыми обладают сотрудники организации и которые могут быть использованы для получения прибыли, а также любая другая информация, которые обеспечивают предприятию конкурентное преимущество [Бобров и др. 2020], [Bai et al. 2024; Семенов 2021]. Он объединяет в себе различные ресурсы, но прежде всего к нему следует относить интеллектуальную собственность, ноу-хау, авторские права, патенты, структурный капитал, человеческий капитал, связи и прочие ресурсы, обеспечивающие конкурентное преимущество [Abdikeev et al. 2018; Коржак 2022].

В последние годы понимание дефиниции «интеллектуальный капитал» значительно расширилось. Ключевые свойства, которыми должен обладать интеллектуальный капитал современной организации, обозначены на рис. 1.



*Рис. 1. Основные свойства
интеллектуального капитала организации*

В современных условиях управление интеллектуальным капиталом представляет собой не просто набор тактических мероприятий, а часть общей стратегии компании, направленную на создание долгосрочной ценности. Он требует интеграции различных функций организации, таких как HR, R&D, маркетинг, ИТ и финансы.

Целесообразно обращать внимание не только на теоретические основы, но и на практические примеры и кейсы, демонстрирующие успешное применение систем управления интеллектуальным капиталом в различных организациях. Также важно учитывать контекст цифровой трансформации и влияние новых технологий на процессы управления интеллектуальным капиталом.

Так, многие зарубежные авторы делают акцент на практических аспектах управления интеллектуальным капиталом [Habib, Dalwai 2024; Anser et al. 2024; Broccardo et al. 2024], некоторые из которых трудятся над созданием систем показателей для оценки и управления интеллектуальными активами, уделяя при этом особое внимание его измерению и влиянию на эффективность деятельности предприятий.

В России многие специалисты в области менеджмента (Б.Н. Кузык, В.Л. Иноземцев, И.П. Скobelева, О.С. Сухарев, С.Н. Яшина, Е.С. Ефремов и др.) также активно занимаются исследованиями и анализом практического опыта управления интеллектуальным капиталом. Они вносят значительный вклад в адаптацию зарубежных концепций к российской специфике, а также уделяют внимание разработке собственных подходов. В их трудах работах рассматриваются вопросы формирования и использования интеллектуального капитала в контексте национальной экономики и отдельных предприятий. Особое внимание уделяется вопросам измерения интеллектуального капитала, а также его влиянию на конкурентоспособность предприятий. В его работах также освещается необходимость стимулирования развития инновационной деятельности и формирования национального интеллектуального капитала, способствующего экономическому развитию регионов.

Специалисты отмечают, что на практике особенно важно обеспечивать непрерывность управляемого процесса, так как мероприятия должны носить не единоразовый характер, а проводится постоянно с одновременным мониторингом и оценкой изменений, а также разработкой мероприятий, способствующих улучшению показателей [Коваленко, Дьячков 2022]. Этот нематериальный актив все чаще рассматривается основной фактор конкурентоспособности организации, так как конечной целью совершенствования процесса управления интеллектуальным

капиталом является увеличение стоимости компании как для акционеров, так и для других заинтересованных сторон.

В своих трудах ученые [Жданов 2024; Алексеева, Бабкин 2022] отмечают, что управление интеллектуальным капиталом – это системный и комплексный процесс, направленный, прежде всего, на создание устойчивых конкурентных преимуществ и повышения стоимости бизнеса (рис. 2).

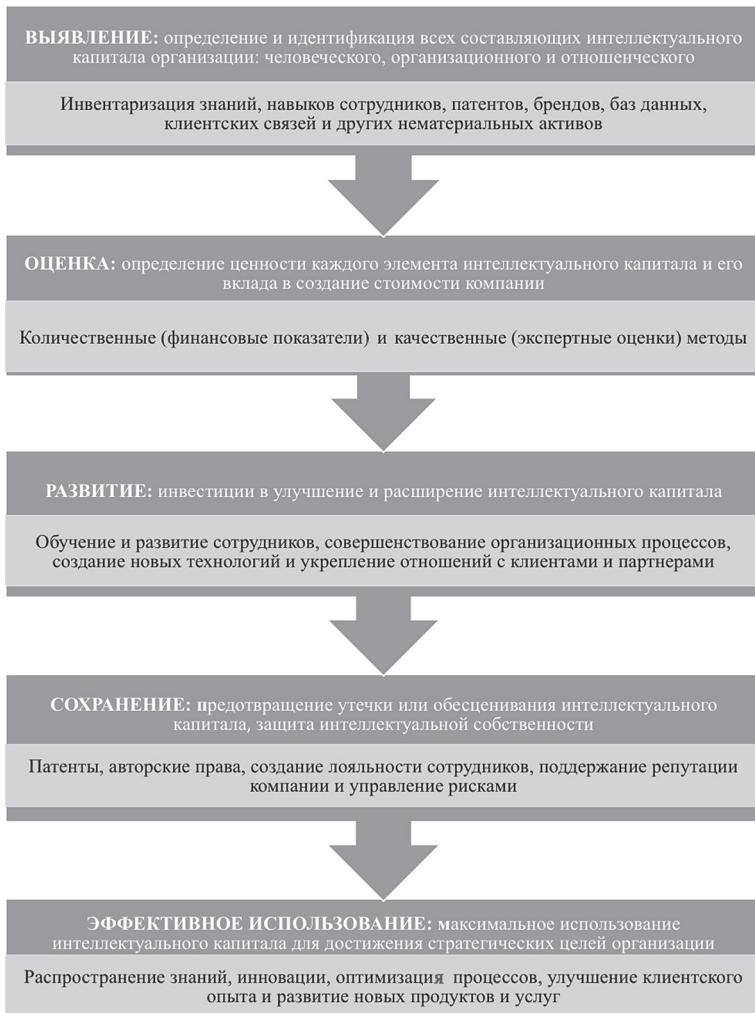


Рис. 2. Основные направления в управлении интеллектуальным капиталом предприятия

Согласно направлениям, выделенным на рис. 2, очевидно, что управление интеллектуальным капиталом компании представляет собой сложный и многогранный процесс, охватывающий различные направления деятельности. Следует отметить, что на практике необходимо учитывать особенности цифровой трансформации и активно использовать инновационные подходы к управлению.

С одной стороны, особую актуальность приобретает развитие цифровых компетенций сотрудников, то есть организация процесса обучения в области цифровых технологий. Внедрение специализированных цифровых онлайн-платформ значительно упрощает обмен знаниями и опытом между различными категориями сотрудников, независимо от географического местонахождения. Формирование цифровой культуры значительно помогает осуществлять мониторинг и оценку результатов деятельности. С другой стороны, внедрение инновационных технологий с использованием цифровых технологий помогает своевременно анализировать данные о клиентах для персонализации обслуживания, CRM-системы и инструменты аналитики данных способствуют улучшению взаимоотношений с клиентами.

Влияние цифровизации на управление интеллектуальным капиталом

Интеллектуальный капитал состоит из человеческого, организационного и потребительского капитала [Лозина и др. 2024], который в совокупности способствуют созданию стоимости предприятия и формирует его конкурентные преимущества на рынке. Цифровизация оказывает существенное влияние на все составляющие инновационного капитала (табл. 1).

В эру цифровой трансформации бизнеса особенно важным является своевременное совершенствование системы управления, в том числе в области управления интеллектуальным капиталом предприятия. Для увеличения человеческого капитала необходимо уделять постоянное внимание обучению и повышению квалификации сотрудников в сфере цифровых технологий, поощрять их креативность, создавать условия для обмена знаниями и опытом [Telegina et al. 2021]. Развитие организационного капитала возможно благодаря формированию цифровой инфраструктуры, то есть внедрению современных информационных систем и технологий, обеспечению безопасного хранения и обработки данных, автоматизации и оптимизации бизнес-процессов.

Таблица 1

Основные задачи при изменении подхода к управлению составляющими интеллектуального капитала в эпоху цифровизации

Вид капитала	Требования	Описание
Человеческий капитал	Изменение требований к сотрудникам организаций	Развитие цифровых компетенций, аналитических навыков, умения работать с Big Data, креативность и способность к адаптации
	Необходимость обеспечения непрерывности развития навыков сотрудников	Постоянное обучение и повышение квалификации персонала для освоения новых и инновационных технологий
	Удаленная работа и гибкий график	Повышение мобильности и использование возможностей привлечения специалистов из любой географической локации
Организационный капитал	Цифровая трансформация процессов	Автоматизация, оптимизация и интеграция процессов на основе цифровых технологий
	Увеличение объема данных	Необходимость эффективного управления данными и их анализа для принятия решений
	Развитие цифровых продуктов и услуг	Создание новых источников дохода на основе цифровых технологий
Потребительский капитал	Создание цифровых каналов взаимодействия с клиентами	Организация взаимодействия с клиентами при помощи социальных сетей, онлайн-платформ, мобильных приложений
	Персонализация клиентского опыта	Использование собранной информации для предоставления индивидуальных предложений и услуг
	Укрепление партнерских отношений через цифровые платформы	Оптимизация процессов взаимодействия с поставщиками и партнерами

Улучшение взаимодействия с клиентами за счет использования цифровых каналов для коммуникации, персонализации клиентского опыта на основе Big Data позволяют создавать лояльное комьюнити вокруг бренда. Также, следует отметить, что поддержка и стимулирование инновационных проектов, создание условий для экспериментов и тестирования новых идей, вовлечение сотрудников в процесс разработки и внедрения инноваций способствует развитие культуры инноваций предприятия.

Методы управления интеллектуальным капиталом организации представляют собой набор инструментов и подходов, направленных на выявление, оценку, развитие, сохранение и эффективное использование нематериальных активов компании для достижения стратегических целей. Эти методы можно классифицировать по различным критериям, в том числе по отдельным компонентам интеллектуального капитала, представленным на рис. 3.



Рис. 3. Совокупность методов управления интеллектуальным капиталом предприятия

Кроме организации разнообразных обучающих мероприятий, к базовым методам развития человеческого капитала относятся передача знаний и опыта от более опытных сотрудников к менее опытным, перемещение сотрудников между различными должностями для расширения их опыта и знаний, управление по целям (Performance Management Systems), которое предполагает установку целей, оценка результатов работы и предоставление обратной связи сотрудникам, а также создание онлайн-платформ и сообществ, на которых работники могут обмениваться знаниями и опытом.

Внедрение методов, целью которых является развитие организационного капитала, предполагает радикальное переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов для повышения эффективности и результативности деятельности предприятия. Внедрение систем для сбора, хранения, систематизации и распространения знаний в организации, создание систем для генерации, отбора, оценки и внедрения инновационных идей также является неотъемлемой частью мероприятий по развитию интеллектуального капитала компании. Однако следует одновременно внедрять средства для защиты и отслеживания эффективности использования интеллектуальной собственности компании (патентов, товарных знаков, авторских прав).

Внедрение профессиональных CRM и SRM систем направлено на сбор и комплексный анализ информации о контрагентах, улучшения качества обслуживания и повышения лояльности клиентов, установление долгосрочных партнерских отношений с поставщиками для повышения эффективности поставок и снижения затрат. При этом использование социальных сетей в качестве маркетинговых каналов для взаимодействия с клиентами способствуют продвижению бренда и формированию лояльности.

При выборе методов управления интеллектуальным капиталом важно учитывать стратегические цели предприятия, отраслевые особенности, размер и структуру предприятия, так как небольшие организации могут использовать упрощенные методы управления, нежели крупные холдинги и компании. Внедрение системы управления интеллектуальным капиталом требует определенных ресурсов, в том числе временных, финансовых и трудовых.

Методы оценки уровня интеллектуального капитала

Оценка и измерение состояния интеллектуального капитала имеют особое значение для успешного функционирования и развития современного предприятия. Она включает разработку системы показателей оценки интеллектуального капитала, мониторинг и анализ динамики этих показателей, а также разработку мероприятий на основе собранных данных.

Наиболее распространенные и эффективные методы мониторинга интеллектуального капитала на предприятии представлены на рис. 4.

Основными показателями, которые обычно используют при сбалансированной оценке интеллектуального капитала, являются показатели удовлетворенности сотрудников, лояльности клиентов, а также инновационной активности. Среди качественных методов оценки особое распространение получили методы экспертных оценок, интервью, опросы, SWOT-анализ и бенчмаркинг.



Rис. 4. Основные методы оценки интеллектуального капитала предприятия

По данным проводимых исследований [Родимушкина, Магомедрасурова 2024], в настоящее время особое внимание уделяется проблемам защиты и обеспечения безопасности интеллектуального капитала. Особую популярность приобретают программы удержания сотрудников, которые направлены на создание условий для удержания ценных сотрудников, например, путем предоставления конкурентоспособной заработной платы, возможностей для развития и карьерного роста, благоприятной рабочей среды. Также следует выделить метод кодификации знаний: преобразование неявных знаний в явные, которые могут быть задокументированы и переданы другим сотрудникам. Подписание соглашений о конфиденциальности NDA (non-disclosure agreement) с сотрудниками и партнерами, идентификация и управление рисками, связанными с потерей или обесцениванием интеллектуального капитала, позволяет защитить интеллектуальную собственность организации.

К основным и наиболее значимым преимуществам эффективного управления интеллектуальным капиталом в эпоху цифровизации можно отнести:

- повышение конкурентоспособности;
- увеличение инновационной активности, которая стимулирует создание новых продуктов и услуг;
- улучшение качества и персонализация обслуживания клиентов, способствуют повышению лояльности клиентов;
- повышение эффективности деятельности за счет оптимизации бизнес-процессов и автоматизация рутинных задач;
- привлечение и удержание талантливых сотрудников, создание благоприятной среды для развития и реализации их потенциала;
- повышение стоимости компании за счет увеличения нематериальных активов.

Заключение

Таким образом, в эпоху глобальной цифровой трансформации бизнеса создание эффективной и последовательной системы управления интеллектуальным капиталом предприятия становится неотъемлемым условием обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности. Необходимо активно развивать цифровые компетенции сотрудников, создавать и развивать цифровую инфраструктуру, поощрять инновации, улучшать взаимодействие с клиентами и осуществлять постоянный мониторинг уровня интеллектуального капитала.

Использование соответствующих инструментов и технологий позволит компаниям максимально эффективно использовать свой интеллектуальный капитал в условиях быстро меняющегося цифрового мира. Однако выбор конкретных методов управления интеллектуальным капиталом на предприятии зависят от многих факторов и требуют комплексного подхода. Важно постоянно мониторить и оценивать эффективность применяемых подходов и корректировать их в соответствии с изменениями в бизнес-среде и стратегических целях компаний.

Исследования в области управления интеллектуальным капиталом постоянно продолжаются, появляются новые исследования, учитывающие изменения в бизнес-среде, в том числе в контексте цифровизации.

Построение эффективной системы управления позволяет компании создать устойчивое конкурентное преимущество, повысить свою рыночную стоимость и обеспечить долгосрочное устойчивое развитие. Практическое применение УИК часто зависит от специфики конкретной организации и отрасли. В свою очередь, практический выбор методов управления часто зависит от специфики конкретной организации и отрасли.

Литература

- Алексеева, Бабкин 2022 – Алексеева Н.С., Бабкин А.В. Развитие инноваций при управлении интеллектуальным капиталом промышленной экосистемы // Экономика и Индустрия 5.0 в условиях новой реальности (ИНПРОМ-2022): Сб. трудов Всерос. научно-практич. конф. с зарубежным участием. СПб., 2022. С. 356–358.
- Бобров и др. 2020 – Бобров Д.В., Шулус А.А., Фарисов Ф.Ф. О междисциплинарном функционально-динамическом подходе к анализу политической системы современного общества // Социология и право. 2020. № 2 (48). С. 83–89. DOI: 10.35854/2219-6242-2020-2-83-89. EDN ZIRWOM.
- Васильева 2023 – Васильева О.С. Использование интеллектуального капитала в системе финансового менеджмента коммерческих организаций // Казанский экономический вестник. 2023. № 3. С. 50–54.
- Жданов 2024 – Жданов Д.А. Интеллектуальный капитал предприятия: состав и приоритеты // π-Economy. Т. 17. № 4. С. 139–152.
- Коваленко, Дьячков 2022 – Коваленко Н.В., Дьячков Д.В. Интеллектуальный капитал: сущность, структура // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2022. № 13. С. 19–25.
- Коржак 2022 – Коржак В.А. Эволюция понятия «интеллектуальный капитал» // Информационные процессы, системы и технологии. 2022. Т. 3. № 1 (22). С. 29–39.
- Лозина и др. 2024 – Лозина Ю.А., Алексеева Н.С., Бабкин А.В. Структурный капитал как катализатор создания инноваций в управлении интеллектуальным капиталом // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 3

- альным капиталом экосистемы // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 557–564.
- Родимушкина, Магомедрасурова 2024 – *Родимушкина О.В., Магомедрасурова Э.З.* Будущее интеллектуальной безопасности: стратегии защиты интеллектуального капитала // Закон и право. 2024. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buduschee-intellektualnoy-bezopasnosti-strategii-zaschity-intellektualnogo-kapitala> (дата обращения 26 марта 2025).
- Семенов 2021 – *Семенов Н.А.* Интеллектуальный капитал: определение и структура // Russian economic bulletin. 2021. Т. 4. № 2. С. 298–303.
- Сопилко, Мясникова 2021 – *Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю.* Основные тренды цифровой трансформации экономики государств ЕАЭС // Вопросы региональной экономики. 2021. № 2 (47). С. 207–213.
- Цветкова 2024 – *Цветкова Л. И.* Интеллектуальный капитал как объект оценки и управления // Международный бизнес. 2024. № 4 (10). С. 76–99.
- Abdiikeev et al. 2018 – *Abdiikeev N.M., Bogachev, Y.S., Trifonov P.V. et al.* The calculation of the cost of intangible assets based on intellectual property // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018. Vol. 9. No. 7. P. 1737-1748.
- Anser et al. 2024 – *Anser M.K. et al.* From knowledge to profit: business reputation as a mediator in the impact of green intellectual capital on business performance // Journal of Intellectual Capital. 2024. Vol. 25. № 5/6. P. 1133-1153.
- Bai et al. 2024 – *Bai F. et al.* Digital investment, intellectual capital and enterprise value: evidence from China //Journal of Intellectual Capital. 2024. Vol. 25. № 1. P. 210-232.
- Broccardo et al. 2024 – *Broccardo L. et al.* Business processes management as a tool to enhance intellectual capital in the digitalization era: the new challenges to face // Journal of Intellectual Capital. 2024. Vol. 25. № 1. P. 60-91.
- Habib, Dalwai 2024 – *Habib A.M., Dalwai T.* Does the efficiency of a firm's intellectual capital and working capital management affect its performance? //Journal of the Knowledge Economy. 2024. Vol. 15. № 1. P. 3202-3238.
- Telegina 2021 – *Telegina E.A. et al.* Diagnostics of Human Capital in the Adaptive Development of Personnel in International Oil and Gas Companies // Rigeo. 2021. Vol. 11. № 9. P. 1734-1745.

References

- Abdiikeev, N.M., Bogachev, Y.S., Trifonov, P. V. et al. (2018), “The calculation of the cost of intangible assets based on intellectual property”, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, vol. 9, no. 7, pp. 1737-1748.
- Alekseeva, N.S. and Babkin, A.V. (2022), “Development of innovations in the management of intellectual capital of the industrial ecosystem”, *Ekonomika i Industriya 5.0 v usloviyakh novoi real'nosti (INPROM-2022): Sb. trudov Vseros. nauchno-praktich. konf. s zarubezhnym uchastiem*. [Economy and Industry 5.0 in the the new reality (INPROM-2022), Collection of works of the All-Russian Scientific and Practical Conference with foreign participation], Saint Petersburg, Russia, pp. 356-358.
- Anser, M.K. et al. (2024), “From knowledge to profit: business reputation as a mediator in the impact of green intellectual capital on business performance”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 25, no. 5/6, pp. 1133-1153.
- Bai, F. et al. (2024), “Digital investment, intellectual capital and enterprise value: evidence from China”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 25, no. 1, pp. 210-232.
- Bobrov, D.V., Shulus, A.A. and Farisov, F.F. (2020), “On the interdisciplinary functional dynamic approach to the analysis of the political system of modern society”, *Sociology and Law*, no. 2 (48), pp. 83-89.

- Broccardo, L. et al. (2024), "Business processes management as a tool to enhance intellectual capital in the digitalization era: the new challenges to face", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 25, no. 1, pp. 60-91.
- Habib, A.M. and Dalwai, T. (2024), "Does the efficiency of a firm's intellectual capital and working capital management affect its performance?", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, no. 1, pp. 3202-3238.
- Korzhak, V.A. (2022), "Evolution of the concept of 'intellectual capital'", *Information Processes, Systems and Technologies*, vol. 3, no. 1 (22), pp. 29-39.
- Kovalenko, N.V. and Dyachkov, D.V. (2022), "Intellectual capital: essence, structure", *Economic Bulletin of the Donbass State Technical University*, no. 13, pp. 19-25.
- Lozina, Yu.A., Alekseeva, N.S. and Babkin, A.V. (2024), "Structural capital as a catalyst for innovation in ecosystem intellectual capital management", *Natural Humanitarian Studies*, no. 5 (55), pp. 557-564.
- Rodimushkina, O.V. and Magomedrasulova, E.Z. (2024), "The future of intellectual security: Strategies for protecting intellectual capital", *Law & Legislation*, no. 3, URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buduschee-intellektualnoy-bezopasnosti-strategii-zashchity-intellektualnogo-kapitala> (Accessed 26 March 2025).
- Semenov, N.A. (2021), "Intellectual Capital: Definition and Structure", *Russian Economic Bulletin*, vol. 4, no. 2, pp. 298-303.
- Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2021), "The main trends of digital transformation in the economy of the EAEU countries", *Voprosy regional'noi ekonomiki*, no. 2 (47), pp. 207-213.
- Telegina, E.A. et al. (2021), "Diagnostics of Human Capital in the Adaptive Development of Personnel in International Oil and Gas Companies", *Rigeo*, vol. 11, no. 9, pp. 1734-1745.
- Tsvetkova, L.I. (2024), "Intellectual Capital as Object of Assessment and Management", *International Business*, no. 4 (10), pp. 76-99.
- Vasilyeva, O.S. (2024), "The use of intellectual capital in the financial management system of commercial organizations", *Kazan Economic Bulletin*, no. 3, pp. 50-54.
- Zhdanov, D.A. (2024), "Intellectual capital of the enterprise: composition and priorities", *π-Economy*, vol. 17, no. 4, pp. 139-152.

Информация об авторах

Елена И. Кубасова, кандидат экономических наук, доцент, Российской экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36; kubasova.elena@mail.ru

Андрей Н. Киселев, Инспекции федеральной налоговой службы № 43 по г. Москве, Москва, Россия; 125493, Россия, Москва, ул. Смольная, д. 25а; AndreiNKiselev@yandex.ru

Information about the authors

Elena I. Kubasova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyanyi Lane, Moscow, Russia, 117997; kubasova.elena@mail.ru

Andrey N. Kiselev, Inspectorate of the Federal Tax Service No. 43 in Moscow (Federal Tax Service of Russia No. 43 in Moscow), Moscow, Russia; bld. 25a, Smolnaya Street, Moscow, Russia, 125493; AndreiNKiselev@yandex.ru