

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ

Сборник статей XVIII Международной
научно-практической конференции,
состоявшейся 18 мая 2026 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2026

УДК 330+34
ББК 65+67
Э40

Ответственные редакторы:
Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Э40 Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции (18 мая 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 272 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-094-7

Настоящий сборник составлен по материалам XVIII Международной научно-практической конференции ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ, состоявшейся 18 мая 2026 года в г. Петрозаводске (Россия). В сборнике рассматривается круг актуальных вопросов, стоящих перед современными экономистами и правоведами. Целями проведения конференции являлись обсуждение практических вопросов современной экономики и права, результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, развитие методов и средств получения научных данных, обмен опытом. Сборник может быть полезен научным работникам, преподавателям, слушателям вузов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Авторы публикуемых статей несут ответственность за содержание своих работ, точность цитат, легитимность использования иллюстраций, приведенных цифр, фактов, названий, персональных данных и иной информации, а также за соблюдение законодательства Российской Федерации и сам факт публикации.

Полные тексты статей в открытом доступе размещены в Научной электронной библиотеке Elibrary.ru в соответствии с Договором № 467-03/2018К от 19.03.2018 г.

УДК 330+34
ББК 65+67

ISBN 978-5-00276-094-7

© Коллектив авторов, текст, иллюстрации, 2026
© МЦНП «НОВАЯ НАУКА» (ИП Ивановская И.И.), оформление, 2026

Состав редакционной коллегии и организационного комитета:

Аймурзина Б.Т., доктор экономических наук
Ахмедова Н.Р., доктор искусствоведения
Битокова С.Х., доктор филологических наук
Блинкова Л.П., доктор биологических наук
Гапоненко И.О., доктор филологических наук
Героева Л.М., доктор педагогических наук
Добжанская О.Э., доктор искусствоведения
Доровских Г.Н., доктор медицинских наук
Дорохова Н.И., кандидат филологических наук
Ергалиева Р.А., доктор искусствоведения
Ершова Л.В., доктор педагогических наук
Зайцева С.А., доктор педагогических наук
Зверева Т.В., доктор филологических наук
Казакова А.Ю., доктор социологических наук
Кобозева И.С., доктор педагогических наук
Кулеш А.И., доктор филологических наук
Мантатова Н.В., доктор ветеринарных наук
Мокшин Г.Н., доктор исторических наук
Муратова Е.Ю., доктор филологических наук
Никонов М.В., доктор сельскохозяйственных наук
Панков Д.А., доктор экономических наук
Петров О.Ю., доктор сельскохозяйственных наук
Поснова М.В., кандидат философских наук
Рыбаков Н.С., доктор философских наук
Сансызбаева Г.А., кандидат экономических наук
Симонова С.А., доктор философских наук
Ханиева И.М., доктор сельскохозяйственных наук
Хугаева Р.Г., кандидат юридических наук
Червинец Ю.В., доктор медицинских наук
Чистякова О.В., доктор экономических наук
Чумичева Р.М., доктор педагогических наук

ОГЛАВЛЕНИЕ

СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	8
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	9
<i>Пракофьева Виктория Сергеевна</i>	
РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	16
<i>Латина Дарья Дмитриевна</i>	
ГИБРИДНАЯ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ВЫБОРА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	22
<i>Дудко Людмила Юрьевна</i>	
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НЕФТЕГАЗОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ.....	29
<i>Федотов Александр Алексеевич</i>	
МАЛЫЙ БИЗНЕС КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	38
<i>Измайлова Мадина Руслановна</i>	
АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	43
<i>Божескова София Сергеевна</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ	50
ПРОБЛЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЙ В ОПИСАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ НАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА	51
<i>Селиванова Мария Сергеевна, Косарин Сергей Петрович</i>	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ	59
<i>Новиков Дмитрий Андреевич</i>	
ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА РОССИИ НА СТРАНЫ ГЛОБАЛЬНОГО ЮГА.....	64
<i>Кацефан Виталий Олегович, Толстенкова Ксения Романовна, Барабаш Елизавета Александровна, Куцепалова Дарья Ивановна</i>	
ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ОБЪЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	73
<i>Нагоев Алисаг Заурбекович</i>	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CYBERSECURITY POLICY IN AZERBAIJAN IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMIC DEVELOPMENT.....	79
<i>Fataliyeva Gulnara Akif</i>	

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНА	86
<i>Артеменко Максим Алексеевич</i>	
СЕКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ	94
ОТ ВОЛОНТЁРСТВА К СОЦИАЛЬНОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ: ТРАЕКТОРИИ ПЕРЕХОДА И ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОСТИ	95
<i>Зубова Мария Владимировна</i>	
ПЯТИЭТАПНАЯ МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ГИБРИДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И МЕХАНИЗМ БЛОКИРОВКИ	102
<i>Нигматуллин Рамиль</i>	
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ США, КИТАЯ И РОССИИ	108
<i>Альмухаметов Ильдан Ирикович</i>	
ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ КАК ОСНОВА ПРОДВИЖЕНИЯ СЛОЖНЫХ В2В-ПРОДУКТОВ НА РЫНКЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	119
<i>Волошко Андрей Николаевич</i>	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОМ И ПРОЕКТОМ В ГИБКИХ КОМАНДАХ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	124
<i>Гарафутдинов Булат Алмазович</i>	
СЕКЦИЯ МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ.....	137
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ	138
<i>Фоминых Александр Евгеньевич</i>	
СЕКЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА.....	145
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ	146
<i>Кирста Анна</i>	
СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	152
КОНЦЕПЦИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СЛОЖНОСТИ ИНТЕРФЕЙСА ЦИФРОВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЕРВИСОВ: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД	153
<i>Копров Андрей Алексеевич</i>	

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ)	161
<i>Бучин Артем Андреевич</i>	
МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ЦИФРОВОЙ РАЗРЫВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ МАЛЫХ ГОРОДОВ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ	169
<i>Копров Андрей Алексеевич</i>	
МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРАВИЛАХ ПРИЕМА В ВУЗЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	177
<i>Гуммер Павел Александрович</i>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА И НОВЫЕ ВЫЗОВЫ (НА ПРИМЕРЕ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ)	185
<i>Рыков Максим Алексеевич</i>	
ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ФАКТОР КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ: ОЦЕНКА И ПУТИ РАЗВИТИЯ	193
<i>Копров Андрей Алексеевич</i>	
МЕЖОТРАСЛЕВАЯ КОЛЛИЗИЯ ПРАВОВЫХ РЕЖИМОВ ЗАКУПОК КАК ФАКТОР КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ (НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ «РЕГИОН ДЛЯ МОЛОДЫХ»).....	200
<i>Алексеев Дмитрий Михайлович</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК	209
ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПРАВОВОГО ПРОГНОЗА	210
<i>Архипова Екатерина Юрьевна</i>	
ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАЗУМНОГО СРОКА ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ С МАТЕРИАЛАМИ УГОЛОВНОГО ДЕЛА	215
<i>Кутузов Михаил Михайлович, Семенов Александр Алексеевич</i>	
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЦЕССА ДОКАЗЫВАНИЯ В АРБИТРАЖНОМ ПРОЦЕССЕ	220
<i>Айзенимидт Анастасия Александровна</i>	
ОСОБЕННОСТИ ДЕЙСТВИЯ RES JUDICATA В ГРАЖДАНСКОМ ПРОЦЕССЕ ЗАРУБЕЖНЫХ ГОСУДАРСТВ.....	229
<i>Труфанов Игорь Владимирович</i>	
СЕКЦИЯ ГРАЖДАНСКОЕ И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО.....	236
РИСК И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	237
<i>Шигабетдинов Рушан Раисович</i>	

ОСНОВАНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ИЛИ РАСТОРЖЕНИЯ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО ДОГОВОРА ПО РЕШЕНИЮ СУДА: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ.....	247
<i>Надришина Алея Равиловна</i>	
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ – СУБЪЕКТ ИЛИ ОБЪЕКТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЧАСТНОПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ?.....	257
<i>Демчук Алина Алексеевна, Красикова Алеся Александровна</i>	
ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ПРАВ В ИНТЕРНЕТЕ: СИСТЕМНЫЕ НЕДОСТАТКИ В РОССИЙСКОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	265
<i>Машина Ульяна Вячеславовна, Жданова Александра Вадимовна</i>	

**СЕКЦИЯ
ЭКОНОМИКА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Пракофьева Виктория Сергеевна

студент 5 курса

Волжский политехнический институт (филиал)

ФГБОУ ВО «Волгоградский

государственный технический университет»

Аннотация: Статья посвящена вопросам организации системы обучения персонала предприятия. В ходе исследования были рассмотрены существующие проблемы в организации корпоративного обучения. На основе результатов анализа разработана комплексная программа по совершенствованию существующей системы обучения в организации.

Ключевые слова: корпоративное обучение, персонал, управление человеческими ресурсами, строительная отрасль, развитие компетенций.

IMPROVING THE ORGANIZATION OF PERSONNEL TRAINING AT THE ENTERPRISE

Prakofieva Victoria Sergeevna

5th-year student

Volzhsy Polytechnic Institute (branch) of the

Volgograd State Technical University

Abstract: The article is devoted to the issues of organizing a personnel training system within an enterprise. The study examined existing problems in the organization of corporate training. Based on the results of the analysis, a comprehensive program has been developed to improve the existing training system in the organization.

Key words: corporate training, personnel, human resource management, construction industry, competence development.

В современных условиях, характеризующихся развитием технологий и ужесточением конкуренции на рынке Волгоградской области, актуальным

становится вопрос построения эффективной системы обучения персонала на предприятиях. Настоящее исследование имеет практическую значимость в контексте стратегического развития компании, поскольку благодаря изучению данных вопросов компания сможет организовать систему непрерывного профессионального развития, формирующую кадровый резерв и укрепляющую конкурентные преимущества бизнеса.

По своей сути система обучения персонала предполагает организованный процесс освоения информации и выработки навыков под руководством преподавателей, нацеленный в конечном итоге на повышение конкурентоспособности компании в рыночной среде. Современные стратегии обучения требуют внедрения цифровых технологий: применение искусственного интеллекта, построение системы удаленного обучения. Благодаря использованию вышеуказанных технологий сотрудникам открываются широкие возможности доступа к самостоятельному обучению, что в свою очередь повышает интерес к образовательному процессу. Повышение профессиональных навыков обеспечивает сохранение рабочих мест и предоставляет возможности для продвижения по карьерной лестнице и, как результат, способствует повышению уровня дохода сотрудников.

О.А. Динукова отмечает, что одними из главных проблем эффективного построения системы обучения и развития персонала являются недостаточная разработанность норм в данной сфере, а также острая нехватка высококвалифицированных кадров в организациях [1, с. 409]. Стоит представить проблемы в построении системы обучения персонала, с которыми сталкиваются предприятия (таблица 1).

Таблица 1

Проблемы в построении системы обучения персонала [2]

Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Существенные затраты на обучение персонала	Потеря рабочих часов	Проведение онлайн конференций в рабочее время, на рабочих местах
Применение устаревших методик обучения	Отсутствие современного обновления программного обеспечения	Заключение дополнительных соглашений с уполномоченными на своевременную поставку обновлений

Продолжение таблицы 1

Отсутствие программ обучения с учетом потребностей персонала	Отсутствие представления у руководителя о необходимости обучения персонала	Проведение анализа потребности персонала в обучении и заключение договоров с образовательными организациями
--	--	---

Согласно данным таблицы 2, в компаниях существует ряд проблем в части эффективного построения системы обучения персонала. При этом выбор образовательных ресурсов (внутренних или внешних) также представляет собой сложную управленческую задачу для каждого предприятия. К примеру, программы собственной разработки предоставляют компании значительные возможности, такие как:

1. Контроль содержания образовательной программы.
2. Адаптация формата под текущие нужды компании.
3. Обновление учебных материалов по требованиям изменяющихся рыночных условий.

Однако обучение специалистов предприятия, сопряженное с обращением в образовательные организации, позволит обеспечить необходимый уровень знаний, умений и навыков, достаточный для выполнения возложенных на них профессиональных обязанностей. Такой подход обеспечивает максимальное соответствие обучения стратегическим ориентирам компании и позволяет напрямую увязывать образовательные результаты с производственными показателями [2]. В таблице 2 представим классификацию видов обучения персонала, используемых на предприятиях.

Таблица 2

Классификация видов обучения персонала на предприятии [1]

Классификационный признак	Виды обучения
По форме обучения	Очное
	Заочное
	Дистанционное
В зависимости от совмещения процесса обучения	С отрывом от производственных процессов
	Без отрыва от производственных процессов
В зависимости от числа участников обучения	Индивидуальное
	Групповое

Продолжение таблицы 2

В зависимости от продолжительности обучения	Краткосрочное
	Долгосрочное

Исходя из данных таблицы 2, стоит отметить, что обучение персонала компании представляет собой комплексный и непрерывный процесс. Для достижения максимальной его эффективности в первую очередь необходимо правильно распределять формы обучения, а также строго следовать этапам его внедрения. Система корпоративного обучения на предприятии включает три взаимосвязанных направления:

1. Базовая подготовка, обеспечивающая фундаментальные профессиональные знания.
2. Повышение квалификации, направленное на усовершенствование существующих компетенций.
3. Переподготовка кадров, позволяющая освоить новые специальности в соответствии с изменяющимися требованиями рынка труда и стратегией компании.

В рамках совершенствования системы обучения персонала сначала необходимо рассмотреть существующие методы обучения, применяемые в компаниях. Представим их на рисунке 1.



Рис. 1. Методы обучения персонала, применяемые в компаниях [4]

Согласно данным рисунка 1, традиционные методы обучения составляют фундамент корпоративного образования, сохраняя свою актуальность, несмотря на активное развитие цифровых технологий. Эти подходы, проверенные временем, продолжают эффективно решать ключевые задачи

развития персонала на предприятии. Классические методы обучения условно разделяются на несколько категорий. Индивидуальные формы подготовки включают наставничество, где опытный сотрудник передает знания и навыки новичку через прямое общение и демонстрацию рабочих процессов. Инструктаж представляет собой целенаправленное освоение конкретных операций и процедур непосредственно на рабочем месте, что обеспечивает быстрое вхождение в должность. Ротация кадров позволяет сотрудникам временно работать на разных позициях, расширяя профессиональный кругозор и понимание смежных функций.

Сильные стороны традиционных подходов заключаются в их доказанной эффективности, относительно низкой стоимости реализации и способности устанавливать прочные личные связи между обучающими и обучаемыми. Однако этим методам свойственны и определенные ограничения, такие как недостаточная гибкость, ориентация на пассивное усвоение материала и сложности с масштабированием на большие группы сотрудников.

Согласно проанализированным методам с целью совершенствования системы обучения персонала необходимо разработать обучающие курсы и программы, отражающие основные требования законодательства и внутренних документов компании. Ежегодное обновление программ профессионального развития создаст прочную основу для кадрового планирования компании. Систематическая работа по обучению сотрудников позволит сформировать внутренний кадровый резерв, что исключит необходимость срочного поиска специалистов на внешнем рынке труда при расширении бизнеса или открытии новых направлений деятельности. Подготовленные в рамках корпоративных образовательных программ сотрудники обладают всеми необходимыми компетенциями для оперативного замещения создаваемых должностей и гарантируют соответствие квалификационным требованиям компании.

Среди активных форм обучения стоит выделить тренинги, семинары и бизнес-коучинг, которые продемонстрируют высокую практическую эффективность. Данный подход позволит не только оценить удовлетворенность персонала образовательным процессом, но и отследить применение полученных знаний в реальной работе. Рост профессионального мастерства сотрудников окажет прямое влияние на ключевые показатели эффективности, такие как производительность труда, операционную эффективность и, как следствие, финансовые результаты компании.

Кроме того, для сотрудников компаний можно разработать комплексную систему повышения квалификации, направленную на совершенствование профессиональных компетенций, повышение уровня теоретической подготовки, а также практических навыков. Программа предназначена для инженеров-строителей, мастеров участков, проектировщиков, руководителей подразделений и прочих рабочих специальностей. Модули обучения представим в таблице 3.

Таблица 3

Основные модули программы обучения [3]

Наименования модуля	Наименование программы	Сущность программы
Основы строительства и инженерии	История развития строительства	От античности до современности, эволюция технологий и материалов.
	Строительные нормы и правила	Изучение нормативных документов, регламентирующих строительную деятельность в России.
	Основы проектирования зданий и сооружений	Методология разработки проектной документации, особенности проектирования жилых и общественных объектов.
Современные строительные технологии и материалы	Современные строительные материалы	Изучение свойств, характеристик, области применения новых видов строительных материалов.
	Научноёмкие технологии строительства	Использование инновационных методов возведения зданий и конструкций.
	Энергосберегающие технологии	Применение энергоэффективных решений в строительстве.
Управление проектами и производственными процессами	Организация и управление строительством	Методы планирования, контроля качества работ, управления ресурсами.
	Безопасность труда	Нормативно-правовая база, меры предосторожности, техника безопасности.
	Информационные технологии в строительстве	Применение программного обеспечения для проектирования, моделирования и мониторинга процессов.

Исходя из данных таблицы 3, программа для сотрудников компаний направлена на формирование высококвалифицированных кадров, способных эффективно решать задачи современного строительства и обеспечивать высокое качество выполняемых работ. По результатам обучения сотрудники смогут повысить уровень своей квалификации через освоение актуальных знаний и практических навыков. Кроме того, это позволит повысить уровень развития профессиональных умений в области современных строительных технологий, методов управления и цифровых решений.

Таким образом, оптимизация использования человеческих ресурсов требует комплексного подхода к совершенствованию системы обучения персонала. В современных условиях технологического прогресса развитие персонала является особенно важным вопросом, поскольку глобальные экономические тенденции и макроэкономические факторы существенно влияют на системы управления человеческим капиталом. В частности, для компаний, связанных со строительной отраслью, эти требования приобретают особую актуальность. Возникает объективная необходимость в систематическом обучении кадров, направленном на повышение операционной эффективности и конкурентоспособности предприятия в условиях быстро меняющейся экономической среды.

Список литературы

1. Динукова О. А. О построении системы обучения персонала в организации / О. А. Динукова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2023. – № 1-1. – С. 409-413.
2. Карпова Т. П. Исследование подпроцесса «Управление обучением персонала организации» / Т. П. Карпова, Л. В. Туркина // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2022. – № 4. – С. 47-53.
3. Подберезкина Ю. Г. Обучение персонала как фактор, влияющий на повышение эффективности системы организации труда персонала / Ю. Г. Подберезкина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 7. – С. 293-296.
4. Чепкасова Е.А. Традиционные методы обучения и развития персонала / Е.А. Чепкасова, В. И. Аракелян // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 7. – С. 133-137.

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Лапина Дарья Дмитриевна

студент

ВПИ (филиал) ФГБОУ ВО «Волгоградский
государственный технический университет»
(ВПИ (филиал) ВолгГТУ)

Аннотация: Статья посвящена проблеме анализа, оценки финансового состояния предприятия. В ходе исследования изложен понятийный аппарат, затрагивающий вопрос финансового состояния предприятия. В настоящей статье предложены рекомендации по улучшению финансового состояния предприятия, позволяющие повысить финансовую устойчивость, конкурентоспособность экономического субъекта.

Ключевые слова: анализ, оценка, предприятие, рекомендация, улучшение, управление, финансовое состояние предприятия.

DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE

Lapina Darya Dmitrievna

Abstract: This article addresses the problem of analyzing and assessing the financial condition of an enterprise. The study presents a conceptual framework that addresses the issue of an enterprise's financial condition. This article offers recommendations for improving the financial condition of an enterprise, thereby enhancing its financial stability and competitiveness.

Key words: analysis, assessment, enterprise, recommendation, improvement, management, financial condition of an enterprise.

На фоне ухудшения экономической ситуации актуализируется проблема финансового состояния субъектов хозяйственной деятельности. Управленческий аппарат предприятия направлен на деятельность по разработке мероприятий по улучшению финансового состояния бизнес структуры. В этой

связи менеджмент финансовым состоянием предприятия является важным рычагом управления хозяйственной деятельностью юридического лица. Таким образом, анализ и оценка финансового состояния предприятия – гарантия стабильности и конкурентоспособности участника рынка.

Цель настоящей статьи заключается в разработке рекомендаций по улучшению финансового состояния предприятия. Для ее достижения необходимо решить научные задачи: 1) представить различные точки зрения на определение «финансовое состояние предприятия»; 2) выявить факторы, влияющие на финансовое состояние бизнес структуры; 3) предложить рекомендации по улучшению финансового состояния экономического агента.

Представим последовательные решения поставленных научных задач.

Проблема улучшения финансового состояния предприятия поднимается систематически. Анализ и оценка финансового состояния предприятия – важный показатель для стабильного положения на рынке хозяйствующего субъекта. При анализе финансового состояния бизнес структуры выявляется деловая активность экономического субъекта. Оценка финансового состояния предприятия позволяет своевременно выявить надежность хозяйствующего субъекта и его финансовые риски. Финансовому состоянию предприятия отводится одно из главных мест в управлении экономическим субъектом, поскольку устойчивое финансовое состояние позволяет предприятию эффективно развиваться и извлекать прибыль от своей финансово-хозяйственной деятельности. Несмотря на то что рассматриваемая проблема исследуется давно, в научном сообществе так и не пришли к единому мнению касательно природы «финансового состояния предприятия». В таблице 1 представлены различные взгляды ученых и иных авторов на исследуемое понятие.

Таблица 1

Понятие «финансовое состояние предприятия» в работах отечественных ученых и современных исследователей

Авторы определения	Авторская интерпретация определения
Демух М.Д. Бухтик М.И.	финансовое состояние предприятия – это обобщающая категория, включающая элементы платёжеспособности, финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и рентабельности [1].

Продолжение таблицы 1

Савицкая Г.В.	финансовое состояние хозяйствующего субъекта представляет собой систему показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени [2, с. 204].
Сурина Л.Н.	финансовое состояние современного экономического агента включает в себя анализ всевозможных показателей, непосредственно демонстрирующие текущее положение данной организации, все ее перспективы и соответствующие возможности [3, с. 255].
Шеремет А.Д. Негашев Е.В.	финансовое состояние предприятия характеризуется размещением и использованием средств и источниками их формирования [4, с. 27].

Изложенные выше определения позволили сформировать авторское понятие. Под финансовым состоянием предприятия следует понимать совокупность финансово-экономических показателей, отражающих реальное положение хозяйствующего субъекта на момент осуществления финансового анализа.

В научных публикациях понятие финансового состояния предприятия изложено в экономическом ракурсе и с точки зрения менеджмента. Так, А.А. Бобошко и Р.Д. Ахвердиев раскрывают исследуемое понятие как экономическую категорию, иллюстрирующую состояние и эффективность использования капитала, движение финансовых ресурсов, обеспечивающих производство и реализацию продукции субъекта предпринимательской деятельности, возможность предприятия отвечать по долговым обязательствам [5].

Группа ученых (Н.Н. Бескоровайная, Ш.Н. Гатиятулин, Т.Н. Егорушкина и др.) сформировали исследуемое определение с точки зрения менеджмента. Авторы указывают: «Финансовое состояние экономического агента характеризуется как характеристика его финансовой конкурентоспособности, платежеспособности, кредитоспособности, использования финансовых ресурсов и капитала, выполнения обязательств перед государством и другими предприятиями» [6, с. 4].

Исследование проблемы позволили выделить основные факторы,

влияющие на финансовое состояние предприятия, которые представим на рис. 1.

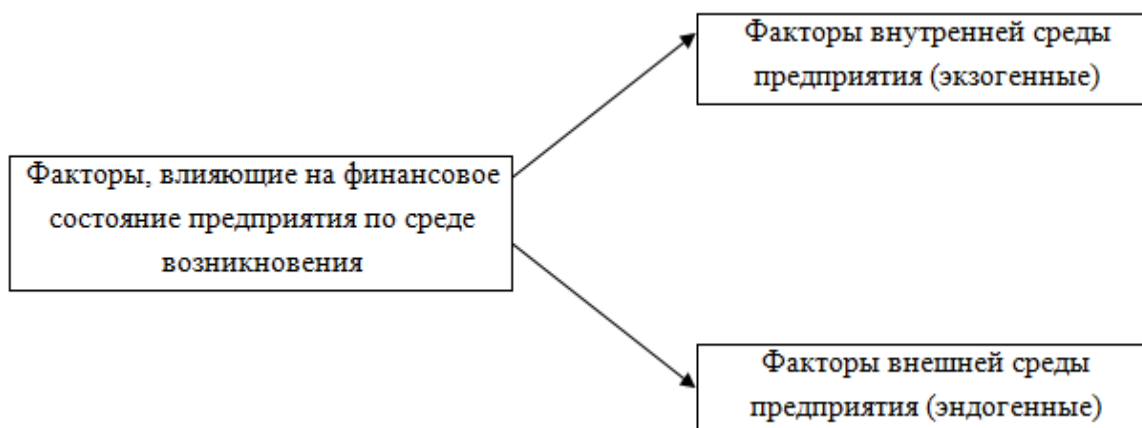


Рис. 1. Факторы, влияющие на финансовое состояние предприятия по среде возникновения [7, с. 263]

Исходя из полученных результатов исследования, можно утверждать о том, что на финансовое состояние предприятия могут негативно влиять как внешние, так и внутренние факторы. Их совокупность нередко способствует ухудшению показателей финансовой устойчивости, снижению доходности, трудности с обеспечением ликвидности и банкротству. К внешним факторам, влияющим на финансовое состояние экономического субъекта, следует отнести: макроэкономические условия, колебания рынка, политические, правовые и технологические факторы, санкции, пандемии и т.д. Представим внутренние факторы, влияющие на финансовое состояние коммерческого субъекта – это качество бизнес-менеджмента, недочеты в ценообразовании, невысокая производительность труда, нерациональная организационная структура и т.д.

Факторные компоненты, определяющие финансовое состояние хозяйствующего субъекта, достаточно сложные и комплексные. Внешние и внутренние факторы взаимосвязаны. Обозначить влияние того или иного фактора на финансовое состояние коммерческой структуры невозможно. Принято считать, что внешние факторные элементы являются первичными по отношению к внутренним факторным аспектам, определяя конкретные формы их выражения. Однозначно, что среди внутренних факторов максимальное воздействие на финансовое состояние бизнес структур осуществляют

финансово-экономические факторные компоненты, которые определяются воздействием технико-производственных и организационно-управленческих факторов.

Опираясь на изученный материал по теме исследования, выделим часто встречающиеся проблемы внутренней среды, которые отрицательно сказываются на финансовом состоянии бизнес структуры – это, как правило, неэффективная управленческая деятельность в части дебиторской и кредиторской задолженности; неэффективное управление и использование основных средств; нерациональное управление финансовыми и трудовыми ресурсами.

Полученные теоретические и практические знания позволили определить наиболее важные рекомендации по улучшению финансового состояния предприятия. Предлагаются наиболее прогрессивные механизмы, т.е. инновационные направления по совершенствованию финансового состояния экономического агента. Автором статьи рекомендуются следующие передовые направления: «Bizagi» – это единая, комплексная платформа для оптимизации бизнес-процессов, моделирования, управления и автоматизации работы предприятия; «Bonita» – доступная платформа, представляющая разнообразный набор инструментов для автоматизации бизнес-процессов, процессное моделирование с помощью графического интерфейса, координация по управлению рабочими процессами и мониторинга выполнения задач; «Sigmvno» – рекомендуемая платформа, направлена на создание и анализ бизнес-процессов, автоматизацию ежедневных и рутинных задач, мониторинг выявления потенциальных внутренних резервов экономического агента.

Можно согласиться с мнением Н.В. Фалиной, Х.М. Мусаевой, Я.В. Грудкина, что внедрение указанных выше программных обеспечений поможет хозяйствующему субъекту стабилизировать финансовое состояние, усовершенствовать свою деятельность, усилить эффективность управления бизнес-процессами, снизить временные и финансовые затраты, повысить уровень качества продукции и услуг, а также способствовать конкурентоспособности на рынке [8, с. 46].

Таким образом, исследование проблемы улучшения финансового состояния предприятия позволяет сделать следующие выводы. Улучшение финансового состояния предприятия является критически важной задачей, решение которой выступает важным критерием повышения доходности и прибыли. Исследовав разные суждения научных специалистов, пришли к

выводу, что финансовое состояние субъекта хозяйствования – это совокупность наиболее важных показателей, отражающих состояние капитала в цикле его оборота и способность бизнес-структуры финансировать свою деятельность в определенный временной промежуток. Успешность финансового состояния коммерческой структуры во многом зависит от внешних и внутренних факторных условий. Каждый экономический субъект должен осуществлять анализ и оценку финансовой деятельности, выявляя внутренние резервы для повышения финансовой устойчивости.

Список литературы

1. Демух М. Д., Бухтик М. И. Методические аспекты анализа финансового состояния организации // SCI-ARTICLE. – 2025. – № 141. – URL: <https://sci-article.ru/stat.php?i=1747822148> (дата обращения 06.05.2026).
2. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: НИЦ Инфра-М. – 2024. – 607 с.
3. Сурина Л. Н. Подходы исследователей к определению и взаимосвязи понятий «финансовое состояние», «финансовая устойчивость», и «финансовая политика» // Вестник науки. – 2024. – № 1 (70). – Т.2. – С. 254-259.
4. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учебник. – М.: Издательство ИНФРА-М. – 2025. – 208 с.
5. Бобошко А. А., Ахвердиев Р. Д. Анализ и оценка состояния финансовой составляющей экономической безопасности предприятия (организации) // Актуальные исследования. – 2023. – № 17 (147). – URL: <https://apni.ru/article/6080-analiz-i-otsenka-sostoyaniya-finansovoj> (дата обращения 06.05.2026).
6. Бескоровайная Н. Н. Финансовый анализ: учебное пособие / Н. Н. Бескоровайная, Ш. Н. Гатиятулин, Т. Н. Егорушкина [и др.]. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2023. – 104 с.
7. Рогачев И. В. Факторы, влияющие на финансово-экономическое состояние организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 11(4). – С. 263-265.
8. Фалина Н. В., Мусаева Х. М., Грудкин Я. В. Инновационные направления улучшения финансового состояния организации в современных условиях // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – № 3(17). – С. 42-46.

УДК 330.322

**ГИБРИДНАЯ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ
ВЫБОРА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дудко Людмила Юрьевна

магистрант

Научный руководитель: **Скоробогатова Виктория Викторовна**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Херсонский технический университет»

Аннотация: В статье описана модель выбора проектов, которая всесторонне учитывает финансовые, стратегические, экологические показатели, а также уровень рисков возникновения неблагоприятных событий. Предлагаемая модель объединяет три метода многокритериального анализа: метод наилучшего и наихудшего выбора (Best-Worst Method, BWM) и нечёткие методы принятия решений Fuzzy TOPSIS и Fuzzy MULTIMOORA.

Ключевые слова: инвестиционный проект, гибридная модель, нечёткая логика, многокритериальный выбор, Best-Worst Method, Fuzzy TOPSIS, Fuzzy MULTIMOORA, теория доминирования.

**HYBRID MULTI-CRITERIA MODEL FOR SELECTING INVESTMENT
PROJECTS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Dudko Lyudmila Yurievna

Abstract: The article describes a project selection model that comprehensively takes into account financial, strategic, and environmental indicators, as well as the level of risks of adverse events. The proposed model integrates three multi-criteria analysis methods: the Best-Worst Method (BWM) and the fuzzy decision-making methods Fuzzy TOPSIS and Fuzzy MULTIMOORA. The hybrid approach allows for more objective and sustainable ranking of investment projects under conditions of uncertainty, which is especially important for large industrial enterprises.

Key words: investment project, hybrid model, fuzzy model, multi-criteria

decision making, Best-Worst Method, Fuzzy TOPSIS, Fuzzy MULTIMOORA, dominance theory.

Введение

Сегодня от правильного выбора инвестиционных приоритетов напрямую зависит будущее предприятия. Именно поэтому актуальным становится выбор эффективного метода оценки инвестиционных проектов. Классические подходы в основном опираются на финансовые показатели, чего часто недостаточно в условиях неопределённости [1, с. 104]. В данной работе предлагается гибридная модель многокритериального выбора. Использование данного подхода особенно важно для крупных промышленных предприятий, где одновременно могут реализовываться большое количество проектов.

Предположим, что промышленное предприятие рассматривает несколько альтернативных инвестиционных проектов A_1, A_2, \dots, A_m . Для выбора оптимального проекта формируется система критериев C_1, C_2, \dots, C_n , которая включает показатели финансовой эффективности, экологического воздействия, уровня инвестиционного риска и технологических возможностей реализации проекта.

Методы исследования. Для решения поставленной задачи многокритериального выбора и ранжирования проектов в работе предлагается комплексный подход, реализуемый в несколько этапов:

1. Определения весовых коэффициентов критериев (метод BWM)

На первом этапе осуществляется определение весов критериев методом «Лучший-худший» (Best-Worst Method, BWM) [5]. Данный метод основан на выборе экспертами лучшего и худшего критерия с последующим их сравнением со всеми остальными по шкале от 1 до 9. На основе этих оценок эксперт формирует два вектора предпочтений:

- 1) вектор предпочтений лучшего критерия:

$$A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn}); \quad (1.1)$$

- 2) вектор предпочтений относительно наихудшего критерия:

$$A_W = (a_{1W}, a_{2W}, \dots, a_{nW}). \quad (1.2)$$

Весовые коэффициенты рассчитываются решением следующей оптимизационной задачи:

$$\min \xi \tag{1.3}$$

при условиях:

$$\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi \quad \text{для всех } j$$

$$\left| \frac{w_j}{w_W} - a_{jW} \right| \leq \xi \quad \text{для всех } j$$

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad w_j \geq 0,$$

где w_j – вес j -го критерия;

w_B – вес лучшего критерия;

w_W – вес худшего критерия;

a_{Bj} и a_{jW} – коэффициенты предпочтений, заданные экспертом.

Данная задача помогает найти точные весовые коэффициенты критериев. Модель учитывает субъективное мнение экспертов и сглаживает их неизбежные ошибки при сравнении. Полученное значение ξ служит главным показателем согласованности оценок. Если значение ξ близко к нулю, мнения экспертов признаются достаточно согласованными. В таком случае рассчитанные веса критериев можно использовать в дальнейшем анализе [5].

2. Многокритериальная оценка альтернатив (метод Fuzzy TOPSIS)

На втором этапе строится матрица нечётких экспертных оценок альтернатив. Каждый проект оценивается по всем критериям с использованием треугольных нечётких чисел:

$$\tilde{x}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}), \tag{2.1}$$

где l_{ij} – минимально возможное значение оценки проекта;

m_{ij} – наиболее вероятное значение;

u_{ij} – максимально возможное значение.

Матрица нечётких оценок имеет вид:

$$\tilde{X} = \begin{pmatrix} \tilde{X}_{11} & \tilde{X}_{12} & \dots & \tilde{X}_{1n} \\ \tilde{X}_{21} & \tilde{X}_{22} & \dots & \tilde{X}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \tilde{X}_{m1} & \tilde{X}_{m2} & \dots & \tilde{X}_{mn} \end{pmatrix} \quad (2.2)$$

Использование треугольных нечётких чисел в матрице (2.2) позволяет сделать модель более гибкой. В отличие от классических методов, эта матрица отражает не только суждения экспертной группы, но и степень неопределённости их оценки. Разрыв между границами l_{ij} и u_{ij} наглядно показывает уровень разброса мнений и согласованности экспертов по каждому проекту [4, с. 69-73].

Для обеспечения сопоставимости критериев, имеющих разную размерность и направление, производится нормализация матрицы нечётких оценок.

Для критериев доходного типа «чем больше значение, тем лучше» (benefit) нормализация выполняется по формуле:

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{l_{ij}}{u_j^+}, \frac{m_{ij}}{u_j^+}, \frac{u_{ij}}{u_j^+} \right), \quad (2.3)$$

где \tilde{r}_{ij} – элемент нормализованной нечёткой матрицы оценок;

u_j^+ - максимальное значение по j-критерию среди всех проектов.

Для критериев затратного типа «чем меньше значение, тем лучше» (cost) применяется обратная нормализация:

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{l_j^-}{u_{ij}}, \frac{l_j^-}{m_{ij}}, \frac{l_j^-}{l_{ij}} \right), \quad (2.4)$$

где l_j^- - минимальное значение по j-критерию среди всех проектов.

После нормализации осуществляется взвешивание матрицы. Для этого используются весовые коэффициенты критериев, полученные на первом этапе методом BWM. Расчёт выполняется по формуле:

$$\tilde{v}_{ij} = w_j \times \tilde{r}_{ij} \quad (2.5)$$

где \tilde{v}_{ij} – элемент взвешенной нормализованной нечётной матрицы.

Полученная взвешенная нечётная матрица учитывает реальную значимость каждого показателя. Благодаря этому наиболее важные критерии оказывают большее влияние на итоговый результат. Такой подход позволяет провести объективное ранжирование альтернатив на следующем этапе.

Метод Fuzzy TOPSIS определяет расстояние каждого проекта до положительного и отрицательного идеального решения.

Сначала формируются два искусственных решения:

1. Положительное идеальное решение $A^+ = (\max \tilde{v}_{1j}, \dots, \max \tilde{v}_{nj})$.
2. Отрицательное идеальное решение $A^- = (\min \tilde{v}_{1j}, \dots, \min \tilde{v}_{nj})$.

Далее рассчитываются расстояния от каждого проекта до этих решений по обобщённой формуле:

$$d_i^* = \sum_{j=1}^n \sqrt{\frac{1}{3} [(l_{ij} - l_j^*)^2 + (m_{ij} - m_j^*)^2 + (u_{ij} - u)^2]}, \quad (2.6)$$

где d_i^* – расстояние i -го инвестиционного проекта до соответствующего эталонного решения (положительного идеального решения d_i^+ или отрицательного идеального решения d_i^-);

n – общее количество критериев оценки.

Коэффициент относительной близости рассчитывается по формуле:

$$CC_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad (2.7)$$

где CC_i – коэффициент относительной близости i -го инвестиционного проекта к идеальному решению.

Чем ближе значение коэффициента CC_1 к 1, тем более предпочтительным является проект. Это означает, что он одновременно максимально приближён к идеальному решению и максимально удалён от отрицательного идеального решения [4, с. 72-75].

3. Верификация рейтингов (метод Fuzzy MULTIMOORA)

На завершающем этапе для проверки устойчивости полученных результатов используется метод Fuzzy MULTIMOORA [3, с. 446]. Особенностью этого метода является использование трёх взаимодополняющих подходов:

1) Подход на основе системы отношений (Ratio System) позволяет определить общий уровень эффективности проекта с учётом положительных и

отрицательных факторов. Интегральный показатель рассчитывается как разность между суммой взвешенных критериев-выгод и суммой взвешенных критериев-затрат:

$$\tilde{y}_i = \sum_{j=1}^g w_j \tilde{r}_{ij} - \sum_{j=g+1}^n w_j \tilde{r}_{ij}, \quad (3.1)$$

где \tilde{y}_i – итоговая оценка i -го проекта по системе отношений;
 g – количество критериев выгоды.

2) Подход опорной точки (Reference Point Approach) позволяет оценить, насколько проект отклоняется от идеального решения. Чем меньше значение показателя, тем ближе проект к оптимальному варианту:

$$\tilde{r}_i = \max_j |w_j \times (\tilde{r}_j^+ - \tilde{r}_{ij})|, \quad (3.2)$$

где r_i – итоговая оценка отклонения i -го проекта по подходу опорной точки;

r_j^+ - координата нечёткой точки абсолютного идеала по j -му критерию.

3) Полная мультипликативная форма (Full Multiplicative Form) позволяет учитывать взаимное влияние критериев. Данный подход снижает вероятность искажения результатов при наличии экстремальных значений показателей. Суть метода заключается в перемножении оценок, возведённых в степень их весовых коэффициентов. Интегральный мультипликативный показатель рассчитывается как отношение произведения критериев-выгод к произведению критериев-затрат по формуле:

$$\tilde{U}_i = \frac{\prod_{j=1}^g (\tilde{r}_{ij})^{w_j}}{\prod_{j=g+1}^n (\tilde{r}_{ij})^{w_j}} \quad (3.3)$$

где \tilde{U}_i – интегральная мультипликативная оценка i -го инвестиционного проекта.

Поскольку каждый из трёх подходов метода Fuzzy MULTIMOORA может давать несовпадающие варианты ранжирования альтернатив, для выработки окончательного решения применяется теория доминирования. На её основе формируется обобщённая матрица рангов, в которой фиксируются позиции инвестиционных проектов по всем трём инструментам. Оптимальным признаётся проект, который стабильно занимает лидирующие места [3, с. 447-465].

Заключение

В работе предложена гибридная модель для многокритериального выбора инвестиционных проектов на промышленных предприятиях.

Разработанный подход успешно объединяет три инструмента: метод наилучшего и наихудшего выбора (BWM), нечёткие методы принятия решений Fuzzy TOPSIS и Fuzzy MULTIMOORA. Использование метода «лучший-худший» (BWM) позволило снизить нагрузку на экспертов и получить точные веса критериев. Интеграция теории нечетких множеств помогла эффективно учесть качественные факторы, риски и неопределённость внешней среды. Применение двух независимых нечётких методов на финальном этапе гарантирует высокую устойчивость и объективность итогового рейтинга проектов.

Предложенный математический аппарат может быть использован для обоснования инвестиционных решений и выбора наиболее эффективных сценариев развития.

Список литературы

1. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика : учеб. пособие. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Поли Принт Сервис, 2015. — 1300 с.
2. Ковалёв В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 144 с.
3. Brauers W.K.M., Zavadskas E.K. The MOORA method and its application to privatization in a transition economy // Control and Cybernetics. 2006. Vol. 35. No. 2. P. 445-469.
4. Hwang C.L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. — Berlin ; Heidelberg : Springer, 1981. — 269 p.
5. Rezaei J. Best-worst multi-criteria decision-making method // Omega. 2015. Vol. 53. P. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009> (accessed 11.05.2026)

© Дудко Л.Ю.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НЕФТЕГАЗОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Федотов Александр Алексеевич

студент

Научный руководитель: **Котова Нина Витальевна**

к.п.н., доцент кафедры

«Химическая технология переработки нефти и газа»

ФГБОУ ВО «Казанский национальный

исследовательский технологический университет»

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы модернизации нефтегазоперерабатывающих предприятий Российской Федерации в условиях технологического устаревания производственных мощностей, экономических ограничений и дефицита квалифицированных кадров. Анализируются факторы, сдерживающие реализацию масштабного технологического переоснащения нефтеперерабатывающих и газоперерабатывающих заводов. Обосновывается, что наиболее реалистичным и экономически целесообразным направлением модернизации выступает внедрение цифровых технологий и современных систем автоматизации производственных процессов. Рассматриваются практические направления цифровизации отрасли, включая развитие АСУ ТП, систем непрерывного мониторинга и цифровых двойников. Особое внимание уделяется роли законодательного стимулирования цифровой трансформации нефтегазоперерабатывающего комплекса как механизма преодоления технологического отставания и повышения эффективности, надёжности и промышленной безопасности предприятий.

Ключевые слова: нефтегазоперерабатывающий комплекс, цифровизация, автоматизация, законодательное регулирование.

STATE REGULATION OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE OIL AND GAS PROCESSING INDUSTRY

Fedotov Alexander Alekseevich

Scientific adviser: **Kotova Nina Vitalievna**

Abstract: The article discusses the problems of modernization of oil and gas

processing enterprises in the Russian Federation in the context of technological obsolescence of production facilities, economic restrictions, and a shortage of qualified personnel. The article analyzes the factors hindering the implementation of large-scale technological re-equipment of oil refineries and gas processing plants. It substantiates that the most realistic and economically feasible direction of modernization is the introduction of digital technologies and modern automation systems for production processes. The article discusses practical directions for the digitalization of the industry, including the development of automated process control systems, continuous monitoring systems, and digital twins. Special attention is paid to the role of legislative incentives for the digital transformation of the oil and gas processing complex as a mechanism for overcoming technological backwardness and improving the efficiency, reliability, and industrial safety of enterprises.

Key words: oil and gas processing complex, digitalization, automation, and legislative regulation.

Введение

Нефтегазоперерабатывающий комплекс по сей день остаётся стратегически значимым сектором экономики Российской Федерации, обеспечивая устойчивое функционирование промышленности, энергетическую безопасность страны, а также занятость населения в ряде регионов. Существенная часть действующих перерабатывающих предприятий была введена в эксплуатацию в период советской власти, что обуславливает их технологическое и моральное устаревание в современных условиях [1, с. 29].

С течением времени необходимость модернизации таких предприятий становится неизбежной, однако её реализация во многом определяется экономической целесообразностью и уровнем сопутствующих рисков. Даже в случаях, когда внедрение новых технологий потенциально обеспечивает повышение эффективности производства, соответствующие проекты могут откладываться или отклоняться под влиянием неблагоприятной макроэкономической ситуации, снижения ресурсной базы, а также разрушением прежних логистических сетей.

В результате формируется ситуация, при которой значительное число предприятий не готово принимать на себя дополнительные риски, связанные с модернизацией действующих производственных систем. Данная проблема в наибольшей степени характерна для предприятий с длительным сроком

эксплуатации, тогда как новые производственные объекты, как правило, изначально проектируются с учётом современных технологических решений.

Дополнительным ограничивающим фактором выступают внешнеэкономические условия, включая сокращение доступа к зарубежному оборудованию, рост стоимости комплектующих и увеличение капитальных затрат на проведение модернизации [2, с. 8-10]. В совокупности это приводит к усилению технологической инерции и замедлению процессов обновления производственной базы.

Вместе с тем, одним из наиболее доступных и относительно малозатратных направлений модернизации является внедрение современных систем автоматизации и цифровизации технологических процессов. На практике значительная часть предприятий по-прежнему эксплуатирует автоматизированные системы управления технологическими процессами, разработанные в XX веке, что сопровождается ограниченной интеграцией систем управления и высокой долей ручных операций.

Отсутствие комплексной цифровой инфраструктуры приводит к тому, что мониторинг, контроль и регулирование технологических параметров осуществляются с недостаточной степенью оперативности и точности, не соответствующей современным требованиям к промышленной безопасности и эффективности производства.

В то же время практический опыт показывает, что внедрение цифровых технологий, включая интегрированные системы управления, предиктивную аналитику и непрерывный мониторинг технологических параметров, способствует оптимизации производственных процессов, снижению аварийности и повышению ресурсной эффективности [3, с. 305-307].

Особое значение цифровизация приобретает в контексте повышения надёжности систем противоаварийной защиты, обеспечивая более точное и своевременное реагирование на отклонения технологических параметров. Кроме того, автоматизация и цифровизация управления позволяют снизить влияние человеческого фактора и перераспределить трудовые ресурсы в пользу более квалифицированных и аналитических видов деятельности, что способствует более полному использованию потенциала персонала.

Таким образом, в условиях сохраняющихся технологических ограничений и высоких экономических рисков модернизации внедрение цифровых решений приобретает особую актуальность, что обуславливает

необходимость поиска эффективных механизмов стимулирования цифровой трансформации нефтегазоперерабатывающих предприятий.

1. Системные проблемы модернизации НПЗ И ГПЗ в России

Как уже было сказано ранее, большинство крупнейших нефтегазоперерабатывающих предприятий в России подвержено моральному и техническому устареванию. Согласно данным Минэнерго, средний возраст российских НПЗ и ГПЗ свыше 60 лет. Среди них: Салават нефтехим (основан в 1948 году), Омский НПЗ (1955 г.), Оренбургский ГПЗ (1974 г.) и т.д.

Несмотря на реализацию отдельных программ модернизации, обновление технологической базы носило преимущественно фрагментарный характер. Основные усилия были направлены на достижение соответствия продукции экологическим стандартам, включая выпуск топлив класса Евро-5, а также соблюдение ужесточающихся требований в области экологической и промышленной безопасности. При этом комплексное технологическое переоснащение осуществлялось лишь в экономически оправданных сегментах [1, с. 30].

Ограниченность модернизационных процессов обусловлена рядом взаимосвязанных экономических и технологических факторов, существенно снижающих инвестиционную активность предприятий отрасли. К числу ключевых из них относится рост налоговой нагрузки, наблюдаемый в течение последнего десятилетия, включая изменение налогового манёвра в нефтяной отрасли, увеличение акцизов и ужесточение фискальной политики. Это приводит к перераспределению финансовых потоков предприятий в пользу обязательных платежей и сокращению объёма средств, доступных для капитальных вложений в модернизацию.

Не менее значимой проблемой является высокая зависимость отрасли от импортного оборудования, программного обеспечения и специализированных технологических решений. Ограничение доступа к зарубежным поставкам, удорожание логистики и необходимость поиска альтернативных поставщиков приводят к увеличению стоимости проектов, удлинению сроков их реализации и росту технологических рисков. В ряде случаев это делает модернизацию экономически нецелесообразной либо существенно снижает ожидаемый эффект от её проведения.

Дополнительное негативное влияние оказывает изменение внешнеэкономической конъюнктуры, связанное с сокращением традиционных

рынков сбыта и переориентацией экспортных потоков. Это сопровождается снижением маржинальности переработки, нестабильностью спроса и усложнением логистических цепочек, что в совокупности повышает уровень неопределённости при планировании долгосрочных инвестиционных проектов.

В сложившихся условиях предприятия вынуждены концентрироваться на обеспечении бесперебойного функционирования действующих производств, направляя основные ресурсы на поддержание текущей операционной деятельности, ремонт оборудования и адаптацию к изменяющимся внешним условиям. Реализация же капиталоемких проектов модернизации, характеризующихся длительным сроком окупаемости и высоким уровнем риска, откладывается или осуществляется в ограниченном объёме.

Отдельной проблемой выступает нарастающий кризис на рынке труда. Наблюдается дефицит квалифицированных инженерно-технических кадров, способных работать с современными технологическими и цифровыми системами, при сохранении высокой доли ручного управления процессами. Это усиливает влияние человеческого фактора, снижает надёжность функционирования установок и ограничивает возможности внедрения сложных технологических решений.

В совокупности указанные факторы формируют устойчивую инерцию развития отрасли, при которой предприятия не заинтересованы в реализации масштабной модернизации по собственной инициативе. Таким образом, рыночные механизмы оказываются недостаточными для обеспечения необходимого уровня технологического обновления.

2. Законодательное стимулирование цифровизации как механизм модернизации

В сложившихся условиях внедрение цифровых технологий и современных систем автоматизации следует рассматривать как приоритетное и наименее капиталоемкое направление модернизации нефтегазоперерабатывающих предприятий. Однако практика показывает, что даже такие решения не получают широкого распространения без внешнего стимулирования.

В связи с этим особую значимость приобретает законодательное регулирование процессов цифровой трансформации отрасли. По аналогии с ранее реализованными мерами в области экологической и промышленной безопасности, государство может установить обязательные требования

к уровню автоматизации и цифровизации технологических процессов на предприятиях НПЗ и ГПЗ.

Закрепление нормативных требований к внедрению современных автоматизированных систем управления технологическими процессами, систем непрерывного мониторинга и диагностики оборудования позволит обеспечить единый минимальный уровень технологической оснащённости отрасли. Это, в свою очередь, будет способствовать повышению надёжности эксплуатации, снижению аварийности и улучшению экологических показателей [5, с. 82].

Дополнительно законодательное регулирование должно сопровождаться экономическими стимулами, включая налоговые преференции, субсидирование и поддержку внедрения отечественных технологических решений. Такой подход позволит снизить финансовую нагрузку на предприятия и ускорить процессы модернизации.

Особое значение цифровизация приобретает в контексте кризиса кадрового обеспечения, так как автоматизация технологических процессов позволяет существенно снизить потребность в ручном труде, минимизировать влияние человеческого фактора и перераспределить функции персонала в сторону контроля и анализа. Это делает возможным более эффективное использование ограниченных трудовых ресурсов и снижает зависимость отрасли от дефицита высококвалифицированных специалистов [4, с. 18].

Таким образом, законодательное закрепление требований к цифровизации и автоматизации производства в сочетании с мерами государственной поддержки может выступать ключевым инструментом преодоления технологической инерции и обеспечения устойчивого развития нефтегазоперерабатывающего комплекса.

3. Практические направления цифровизации нефтегазоперерабатывающих предприятий

Ключевым направлением повышения эффективности нефтегазоперерабатывающего комплекса в современных условиях является поэтапное внедрение цифровых технологий и систем автоматизации технологических процессов. В отличие от капиталоемкой реконструкции производственных мощностей, цифровизация позволяет обеспечить значительный рост эффективности за счёт модернизации систем управления и контроля без полной остановки производства.

Одним из базовых направлений является развитие современных

автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП), обеспечивающих интеграцию всех уровней управления производством в единый цифровой контур. Это позволяет осуществлять централизованный контроль технологических параметров, оперативное управление режимами работы оборудования и повышение устойчивости технологических процессов.

Важным элементом цифровизации выступает внедрение систем непрерывного онлайн-мониторинга технологических параметров, включая давление, температуру, расход и состав потоков. Использование современных датчиков и анализаторов позволяет существенно повысить точность контроля и сократить временной интервал между возникновением отклонения и реакцией системы управления [4, с. 17].

Отдельное значение имеет развитие систем предиктивной диагностики оборудования, позволяющих на основе анализа эксплуатационных данных прогнозировать возможные отказы насосно-компрессорного оборудования, теплообменных аппаратов и технологических колонн. Это способствует снижению количества внеплановых остановок и повышению общей надёжности производства.

Наиболее перспективным направлением является формирование цифровых моделей технологических установок (цифровых двойников), позволяющих моделировать поведение производственных процессов в различных режимах работы и оптимизировать параметры без риска для действующего производства.

Практическая реализация указанных подходов существенно различается на действующих предприятиях. Так, на Оренбургском газоперерабатывающем заводе (ОГПЗ) управление технологическими процессами во многом осуществляется с использованием устаревших операторских систем. В операторных залах может находиться от 15 до 20 сотрудников, при этом значительная часть параметров фиксируется с использованием аналоговых средств отображения, включая бумажные самописцы, а контроль отдельных параметров осуществляется вручную, в том числе с применением измерительных инструментов.

В противоположность этому современные высокотехнологичные комплексы, такие как производственные объекты компании «НОВАТЭК», в частности комплекс переработки и сжижения природного газа на базе ПФСК «Усть-Луга», реализованы на основе полностью цифровой инфраструктуры. Там применяется единая система управления с элементами цифрового

двойника, обеспечивающая доступ к производственным данным для всех уровней управления – от операторского персонала до экономических и административных подразделений. При этом численность операторов на одной технологической линии составляет, как правило, от 2 до 5 человек, что значительно снижает операционные издержки и повышает управляемость производственного процесса.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что нефтегазоперерабатывающий комплекс Российской Федерации находится в состоянии технологической инерции, обусловленной износом производственных фондов, экономическими ограничениями и дефицитом квалифицированных кадров. В этих условиях традиционные рыночные механизмы оказываются недостаточными для обеспечения необходимого уровня модернизации.

Наиболее реалистичным и эффективным направлением технологического развития выступает цифровизация и автоматизация производственных процессов, позволяющая повысить эффективность, надёжность и экологическую безопасность предприятий.

Однако без формирования соответствующей нормативно-правовой базы и системного государственного регулирования внедрение цифровых технологий происходит фрагментарно и не обеспечивает отраслевого эффекта. Таким образом, законодательное стимулирование цифровой трансформации нефтегазоперерабатывающего комплекса является необходимым условием его устойчивого технологического развития.

Список литературы

1. Хитрых Д. Цифровой нефтеперерабатывающий завод: проблемы и решения // Энергетическая политика. 2021. URL: <https://energy-policy.ru/cifrovoj-neftepererabatyvayushhij-zavod-problemy-i-resheniya/neft/2021/07/13/>. (дата обращения 18.05.2026). DOI: 10.46920/2409-5516_2021_7161_26 EDN: EТНУAU

2. Колодин В.С., Давыдова Г.В. Проблемы модернизации нефтеперерабатывающей промышленности России в условиях санкционного давления // Baikal Research Journal. 2022. № 2 (13). DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(2).19 EDN: DOOZLV

3. Карсунцева О.В., Франк Е.В., Пашина Д.И. Цифровые инновации как драйвер стратегического развития предприятий нефтегазовой отрасли региона

// Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-2. С. 303-308.
DOI: 10.17513/vaael.3534 EDN: DRROAO

4. Здарская Н. Н. Цифровые технологии в системе обеспечения промышленной безопасности нефтеперерабатывающих предприятий и их экономическая эффективность // Вестник науки. – 2023. – URL. EDN: VMDGZA

5. Хитрых Д. О цифровой трансформации энергетической отрасли // Энергетическая политика. – 2021. – URL: CyberLeninka (дата обращения 18.05.2026). DOI: 10.46920/2409-5516_2021_10164_76 EDN: VJBYRY

© Федотов А.А., 2026

**МАЛЫЙ БИЗНЕС КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Измайлова Мадина Руслановна

студент 1 курса

Научный руководитель: **Щербатых Людмила Н.**

к.п.н., доцент

профессор кафедры восточных и европейских

языков, перевода и лингводидактики

ФГБОУ ВО «Елецкий государственный

университет им. И.А. Бунина»

Аннотация: В статье рассматривается роль малого бизнеса в обеспечении экономического роста регионов Российской Федерации. Анализируются ключевые функции малого предпринимательства: формирование конкурентной среды, обеспечение занятости населения, наполнение местных бюджетов. Выявляются основные проблемы, сдерживающие развитие малого бизнеса в российских регионах, и предлагаются направления их преодоления.

Ключевые слова: малый бизнес, региональная экономика, предпринимательство, занятость, государственная поддержка, Липецкая область.

**SMALL BUSINESS AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT
OF THE REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Izmailova Madina Ruslanovna

1st year student

Yelets State University named after I.A. Bunin

Abstract: The article examines the role of small business in ensuring economic growth of the regions of the Russian Federation. The key functions of small entrepreneurship are analysed: formation of a competitive environment, employment provision, and filling of local budgets. The main problems restraining

small business development in Russian regions are identified, and directions for overcoming them are proposed.

Key words: small business, regional economy, entrepreneurship, employment, state support, Lipetsk region.

Введение

Малый бизнес является неотъемлемым элементом рыночной экономики, выполняя ключевые функции в обеспечении её устойчивости и динамизма. Именно небольшие предприятия формируют конкурентную среду, способствуют гибкому перераспределению ресурсов и создают значительную часть рабочих мест на региональном уровне. Актуальность данной темы обусловлена тем, что, несмотря на многолетние усилия государства по поддержке предпринимательства, доля малого бизнеса в ВВП России остаётся существенно ниже похожих показателей в развитых странах [1, с. 14].

Целью статьи является анализ роли малого бизнеса в региональном экономическом развитии Российской Федерации, а также выявление ключевых проблем, с которыми сталкиваются субъекты малого предпринимательства в регионах страны. В качестве объекта исследования выбраны предприятия малого бизнеса Липецкой области как типичного промышленного региона Центрального федерального округа.

1. Роль малого бизнеса в региональной экономике

Малое предпринимательство выполняет в экономике региона несколько взаимосвязанных функций. Прежде всего, именно малые предприятия обеспечивают формирование конкурентной среды, большое число независимых хозяйствующих субъектов препятствует монополизации рынков и стимулирует снижение цен и повышение качества продукции и услуг [2, с. 87].

Не менее значима социальная функция малого бизнеса. По данным Федеральной налоговой службы, на конец 2023 года в России насчитывалось около 6,2 миллиона субъектов малого и среднего предпринимательства, обеспечивающих занятость примерно 15 миллионов человек, или около 21% от общего числа занятых в экономике [3]. Для регионов с невысоким уровнем доходов населения, к числу которых относится и Липецкая область, данный показатель имеет принципиальное значение.

Фискальная функция малого бизнеса проявляется в пополнении региональных и местных бюджетов посредством уплаты налогов в рамках

специальных налоговых режимов — упрощённой системы налогообложения (УСН), патентной системы, налога на профессиональный доход.

2. Состояние малого бизнеса в Липецкой области

Липецкая область является индустриально развитым регионом, экономика которого исторически ориентирована на крупную промышленность, прежде всего металлургию. Это обстоятельство обуславливает определённую специфику развития малого предпринимательства, его доля в региональном ВРП несколько уступает среднероссийским показателям, однако в последние годы наблюдается устойчивая положительная динамика.

По данным Липецкстата, в 2023 году на территории Липецкой области функционировало около 34 тысяч субъектов малого и среднего предпринимательства. Наибольшая концентрация предприятий отмечается в сферах торговли, общественного питания, строительства и услуг населению. Примером успешно функционирующего регионального малого бизнеса может служить сеть кафе «Лепесток» (г. Елец), которая за несколько лет расширила деятельность с одной точки до пяти, создав при этом более 60 постоянных рабочих мест [4].

Следует отметить, что в регионе реализуется комплекс мер государственной поддержки малого предпринимательства: действует гарантийный фонд, предоставляются микрозаймы на льготных условиях, функционирует центр «Мой бизнес», оказывающий консультационные и образовательные услуги начинающим предпринимателям.

3. Проблемы малого бизнеса и направления их решения

Несмотря на положительные тенденции, малый бизнес в российских регионах сталкивается с рядом системных проблем, сдерживающих его развитие. Во-первых, это ограниченный доступ к финансовым ресурсам: процентные ставки по кредитам для малых предприятий традиционно превышают аналогичные показатели для крупного бизнеса, а требования к залоговому обеспечению зачастую недостижимы для начинающих предпринимателей [5, с. 203].

Во-вторых, значительной проблемой остаётся административная нагрузка. Несмотря на последовательные усилия по сокращению числа проверок и упрощению разрешительных процедур, предприниматели по-прежнему вынуждены затрачивать существенные ресурсы на взаимодействие с контрольно-надзорными органами. По оценкам «Опоры России», среднее

малое предприятие тратит на соблюдение административных требований от 5 до 8% своего рабочего времени [6].

В-третьих, острой остаётся проблема дефицита квалифицированных кадров, особенно в небольших городах и сельской местности. Отток молодёжи в крупные города лишает региональные малые предприятия потенциальных работников и руководителей.

Для преодоления перечисленных проблем необходим комплексный подход. На федеральном уровне целесообразно дальнейшее расширение программ льготного кредитования и гарантийной поддержки. На региональном уровне эффективным инструментом является создание технопарков и бизнес-инкубаторов, предоставляющих начинающим предпринимателям производственные площади и инфраструктуру на льготных условиях.

Заключение

Малый бизнес выступает важнейшим фактором регионального экономического развития, обеспечивая занятость, конкурентную среду и пополнение местных бюджетов. Опыт Липецкой области свидетельствует о том, что даже в индустриально ориентированных регионах малое предпринимательство способно динамично развиваться при наличии системных мер государственной поддержки.

Вместе с тем решение накопившихся проблем, ограниченного доступа к финансированию, высокой административной нагрузки и кадрового дефицита требует скоординированных усилий федеральных и региональных органов власти, предпринимательского сообщества и образовательных учреждений.

Список литературы

1. Все о малом предпринимательстве. Полное практическое руководство / под ред. А. В. Касьянова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 543 с. – ISBN 978-5-476-00305-2.
2. Лапуста М. Г., Старостин Ю. Л. Малое предпринимательство : учебник / М. Г. Лапуста, Ю. Л. Старостин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 454 с. – (Высшее образование). – ISBN 5-16-001698-8.
3. Федеральная налоговая служба России. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. – URL: <https://rmsp.nalog.ru> (дата обращения 05.05.2026).
4. Липецкая область в цифрах. 2023 : краткий статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по

Липецкой области. – Липецк : Липецкстат, 2023. – URL: https://48.rosstat.gov.ru/official_publications (дата обращения 05.05.2026).

5. Марков С. Н. Финансирование малого бизнеса: проблемы и пути их решения / С. Н. Марков // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – С. 263-268. – DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.2835>.

6. Федеральное агентство государственной поддержки АПК. На развитие АПК и сельских территорий Липецкой области уже направлено 4 млрд рублей. – URL: <https://www.fagps.ru/news/na-razvitie-apk-iselskih-territoriy-lipecskoy> (дата обращения 05.05.2026).

© Измайлова М.Р., 2026

АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Божескова София Сергеевна

студент

ВПИ (филиал) ФГБОУ ВО «Волгоградский
государственный технический университет»

Аннотация: Статья посвящена вопросам анализа и совершенствования кадровой политики предприятия. В ходе исследования изучены определения, связанные с кадровой политикой компании. В статье даны рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации, позволяющие повысить конкурентоспособность предприятия, сократить текучесть кадров и усилить привлекательность предприятия на рынке труда.

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, кадровый аудит, мотивация персонала.

ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION

Bozheskova Sofia Sergeevna

Abstract: The article is devoted to the analysis and improvement of the personnel policy of the enterprise. The study examined definitions related to the company's personnel policy. The article provides recommendations for improving the personnel policy of the organization, allowing to increase the competitiveness of the enterprise, reduce staff turnover and enhance the attractiveness of the enterprise in the labor market.

Key words: personnel policy, personnel management, personnel audit, personnel motivation.

На сегодняшний день персонал представляет стратегически важный актив компании. В бизнес-среде именно высококвалифицированные сотрудники выступают основным драйвером успеха во всех сферах деятельности организации. Профессиональная компетентность сотрудников напрямую

определяет достижение запланированных финансовых и операционных результатов, что подтверждает актуальность темы исследования. В таблице 1 представим термины «кадровая политика организации», рассматриваемых в исследованиях разных авторов.

Таблица 1

**Термины «кадровая политика организации» в интерпретации
разных авторов**

Авторы определения	Сущность определения
Якимович М.Ф.	это «совокупность норм, ценностей, принципов, правил, стандартов и традиций организации, задающие общие для с
Скворцова В.А.	это «планомерная стратегия работы с персоналом организаций в рамках системы управления персоналом, направленную на формирование высокопрофессионального трудового коллектива с целью достижения высокой производительности труда, что будет способствовать повышению конкурентоспособности компании».
Мельникова М.В.	это «один из основных инструментов управления персоналом и выстраивания эффективной стратегии организации, ведь именно люди управляют организацией в целом».

Источник: авторская, составлено по материалам [6, с. 80], [5, с. 117], [3, с. 149]

Исходя из данных (табл. 1), стоит отметить, что кадровая политика формирует комплексный стратегический подход к управлению человеческим капиталом. Ее основная задача заключается в обеспечении высокого качества персонала, что объясняет пристальное внимание руководства современных компаний к разработке эффективных систем работы с кадрами. Основные виды кадровой политики организации представим на рис. 1.

Исходя из данных (рис. 1), отметим, что пассивная политика предполагает децентрализованное управление, где руководство минимально вовлечено в кадровые вопросы. Кадровые специалисты действуют в режиме реагирования на кризисные явления, при этом регулярный анализ кадрового потенциала не проводится. Реактивная политика представляет отсутствие прогнозных механизмов в управлении персоналом. Как руководство, так и

специалисты отдела кадров сосредоточены на решении уже возникших проблем без анализа их системных причин. Превентивная политика опирается на применение базовых методов диагностики кадровых ситуаций. Данный вид политики предусматривает оперативное устранение таких проблем, как снижение мотивации, но не предполагает разработку долгосрочных стратегий развития персонала. Наконец, активная политика характеризуется системным планированием и непрерывным мониторингом кадровых процессов. Специалисты по персоналу разрабатывают превентивные программы управления рисками, а все этапы работы с сотрудниками интегрированы со стратегическими ориентирами компании.



Рис. 1. Основные виды кадровой политики организации

Источник: авторский, составлено по материалам [3]

В современных динамичных условиях придерживаться исключительно одной модели кадровой политики становится неэффективным. Организации постоянно развиваются, внедряют новые технологии и сталкиваются с многочисленными вызовами, что требует соответствующего изменения подходов к управлению персоналом. Такого подхода придерживается одно из ведущих металлургических предприятий. Кадровая политика компании носит комплексный характер и направлена на создание наиболее благоприятных условий для эффективной трудовой деятельности персонала. Приоритетами кадровой стратегии предприятия являются:

– обеспечение организации квалифицированным персоналом, мотивированным на реализацию текущих и стратегических задач, стоящих перед организацией;

- обеспечение обучения работников завода вторым и смежным специальностям;
- реализация социальных проектов и программ по обеспечению безопасных условий труда, отдыха и оздоровлению персонала завода;
- безусловное выполнение обязательств по Коллективному договору;
- осуществление конструктивного диалога с социальными партнерами всех уровней с целью сохранения стабильной работы организации;
- адаптация вновь принятых сотрудников и сотрудников, переводимых на новые должности с изменением функционала [4].

Стоит отметить, что предприятие демонстрирует системный подход к развитию персонала. К примеру, ежегодно более 40% сотрудников предприятия проходят программы профессионального обучения и переквалификации. Образовательный процесс организован с использованием современных форматов, включая очное обучение на производственной базе и дистанционные курсы через корпоративную платформу Sota2U. Социальная политика компании включает в себя комплекс мер по поддержке здоровья и благополучия работников. Также предприятие активно участвует в социально значимых инициативах, выступая организатором и партнером благотворительных программ в сфере образования, здравоохранения и поддержки детских учреждений. В рамках выполнения коллективного договора на предприятии реализуется система социальных выплат, представленная на рис. 2.

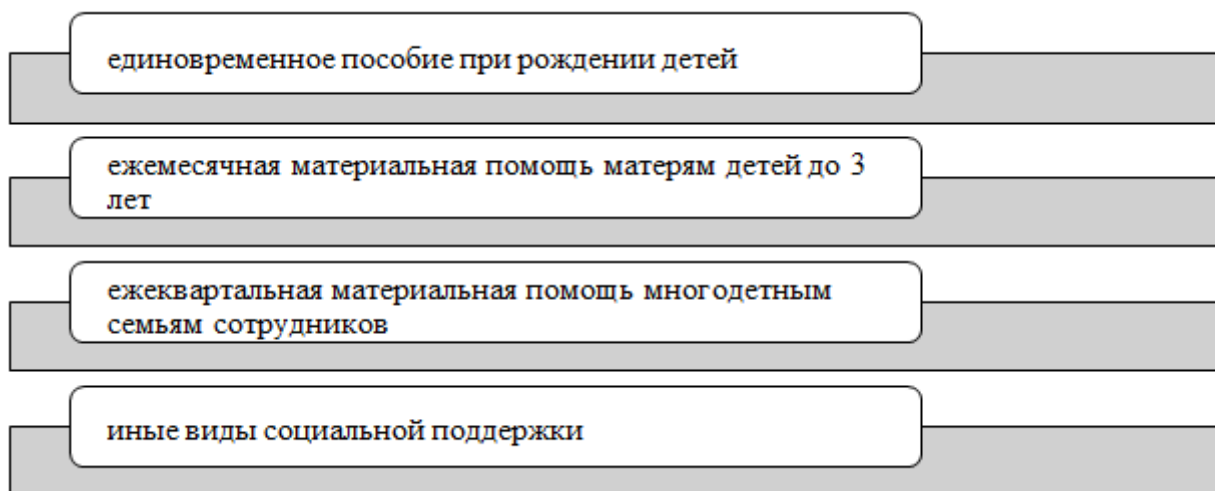


Рис. 2. Виды социальных выплат

Источник: авторский, составлено по материалам [4]

Согласно данным (рис. 2), отметим, что социальные выплаты являются важной составляющей корпоративной культуры и направлены на повышение лояльности персонала, улучшение социального климата, а также на укрепление имиджа предприятия как социально ответственного работодателя.

В рамках совершенствования кадровой политики предприятия особую актуальность приобретают технологии на основе искусственного интеллекта и нейросетей. Целью данной политики является повышение качества образования и профессиональной подготовки кадров, что предусматривает развитие профессиональных стандартов и сертификации квалификации [2]. В целях совершенствования кадровой политики рассмотрим применение следующих мер, представив их на рис. 3.



Рис. 3. Меры по совершенствованию кадровой политики

Источник: авторский

Согласно данным (рис. 3), стоит отметить, что электронная система обучения представляет собой комплексную платформу, обеспечивающую непрерывное профессиональное развитие персонала. Для предприятия такая система должна стать ключевым элементом корпоративной образовательной экосистемы, интегрированной со стратегическими целями предприятия. Благодаря внедрению данной меры персонал сможет проходить

образовательные программы без отрыва от производственной деятельности, используя удаленные методы обучения. В рамках данного мероприятия стоит рассмотреть разработку мобильного приложения для сотрудников, в котором сотрудники смогут иметь доступ к прохождению образовательных курсов и необходимой для работы информации. Кроме того, стоит провести автоматизацию процессов подбора и адаптации персонала. С помощью использования искусственного интеллекта специалист отдела кадров сможет разрабатывать вопросы для соискателей, анализировать предложенные вакансии и др. Анализ вакансий потенциальных сотрудников позволит также определить сильные и слабые стороны соискателя. Также искусственный интеллект поможет разработать персонализированные интерактивные сценарии и квесты для знакомства с организацией, ее продуктами и процессами. К примеру, можно провести виртуальный тур по отделам/цехам или симуляцию общения со сложными клиентами.

Таким образом, совершенствование кадровой политики включает в себя комплексный подход к управлению персоналом, обеспечивающий привлечение, развитие и удержание высококвалифицированных сотрудников. Применение рассматриваемых в ходе исследования методов поможет предприятию обеспечить конкурентное преимущество на рынке труда и достичь всех поставленных бизнес-целей.

Список литературы

1. Калачихин А. М. Разработка подходов к формированию кадровой политики предприятия / А. М. Калачихин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 8-1. – С. 514-525.

2. Кибаров О. А. Совершенствование кадровой политики коммерческого предприятия / О. А. Кибаров // Человек. Социум. Общество. – 2024. – № 5. – С. 100-103.

3. Мельникова М. В. Актуальные проблемы формирования эффективной кадровой политики организации / М. В. Мельникова, О. В. Хлопенко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 9 (103). – С. 149-151.

4. Официальный сайт АО «ВТЗ» Режим доступа: <https://vtz.tmk-group.ru/> (дата обращения 11.11.2025).

5. Скворцова В. А. Кадровая политика современных организаций / В. А. Скворцова, О. Ю. Соколова, Н. С. Фаттеев // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета. – 2020. – № 3 (82). – С. 116-121.

б. Якимович М. Ф. Формирование кадровой политики организации / М. Ф. Якимович, Н. П. Кузьмич // Modern Economy Success. – 2021. – № 1. – С. 80-84.

© Божескова С.С., 2026

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЭКОНОМИКИ**

**ПРОБЛЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЙ В ОПИСАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
УСЛОВИЙ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ НАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
В СФЕРЕ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА**

Селиванова Мария Сергеевна

бакалавр

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
технологический институт (технический университет)»
(СПбГТИ (ТУ))

Косарин Сергей Петрович

к.э.н., доцент

ФГАОУ ВО «Московский политехнический университет»

Аннотация: В статье обозначены основные задачи и целевые показатели, характеризующие достижение национальных целей в сфере жилищного строительства и комплексного развития территорий; рассмотрена возможность дать определение и раскрыть значение используемых в их представлении/описании характеристик и показателей. Установлено, что отсутствие надлежащего толкования приводит к невозможности определения и формирования конкретных экономических условий достижения целей социально-экономического развития в сфере жилищного строительства; сделан вывод о необходимости разработки соответствующей терминологии как основы обеспечения единства понимания целей, задач, требований к условиям реализации проектов комплексного развития территорий для всех субъектов экономической деятельности.

Ключевые слова: национальное развитие, определение, терминология, экономические условия, комплексное развитие территорий.

**THE PROBLEM OF DEFINITIONS IN THE DESCRIPTION
OF ECONOMIC CONDITIONS FOR ACHIEVING NATIONAL
DEVELOPMENT GOALS IN THE HOUSING CONSTRUCTION SPHERE**

Selivanova Maria Sergeevna

Kosarin Sergey Petrovich

Abstract: This article outlines the key objectives and target indicators that determine the achievement of national goals in the field of housing construction and integrated territorial development; it also examines the possibility of defining or clarifying the meaning of the characteristics and indicators used in their presentation and description. It has been established that the lack of proper interpretation leads to the impossibility of defining and formulating specific economic conditions for achieving socio-economic development goals in the housing construction sector. The conclusion affirms the need to develop appropriate terminology as a basis for ensuring a unified understanding of the goals, objectives, and requirements for the implementation of integrated territorial development projects for all economic entities.

Key words: national development, definition, terminology, economic conditions, integrated development of territories.

Исторически строительство и жилищно-коммунальное хозяйство являются одними из самых значимых отраслей экономики нашей страны, определяя динамику ее развития, обеспечивают занятость, доходы миллионов людей, а также вносят непосредственный вклад в создание комфортных условий жизнедеятельности граждан.

Жилье входит в число базовых потребностей человека, поэтому одна из важнейших задач государства — обеспечение граждан жильём, является одним из наиболее актуальных вопросов экономического развития регионов. Основными приоритетами государственной политики в жилищной и жилищно-коммунальной сфере являются обеспечение доступности жилья для всех категорий граждан, а также соответствие объема комфортности жилищного фонда потребностям населения.

Так, Указом Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» к национальным целям развития в пункте в) отнесена «комфортная и безопасная среда для жизни». Целевыми показателями и задачами, выполнение которых характеризует достижение национальной цели «Комфортная и безопасная среда для жизни» определены: повышение комфортности и доступности жилья, улучшение качества городской среды, в частности:

а) улучшение качества среды для жизни в опорных населенных пунктах на 30% к 2030 году и на 60% к 2036 году;

б) обеспечение граждан жильем общей площадью не менее 33 кв. метров на человека к 2030 году и не менее 38 кв. метров к 2036 году;

д) повышение доступности жилья на первичном рынке и др. [1].

Несмотря на популярность и общеупотребимость выражений «комфортная», «благоприятная» среда, качество и доступность жилья, по существу их понятийный компонент не вполне ясен. Между тем, мы привыкли, что каждой конкретной отрасли производства, деятельности, научного знания, искусства или профессии соответствует особый сектор лексики, – терминология как совокупность терминов и определений, образующая наиболее доступный сознательному регулированию и упорядочиванию смысловой конструкт общения, деятельности, передачи информации.

Это тем более значимо для сложных социально-экономических проектов, в реализации которых задействованы множество субъектов хозяйственно-экономической деятельности на всех уровнях и в различных ролях.

Попробуем дать определение и раскрыть значение вышеобозначенных показателей и сопутствующих им, использующимся в контексте.

Доступность жилья — это социально-экономический показатель, отражающий способность населения приобрести или арендовать жилье (покупка, ипотека, аренда) при текущем уровне доходов, ценах на недвижимость и стоимости кредитов; это расчет соотношения стоимости жилья к доходу семьи с учетом доли расходов на обслуживание жилья.

Текущим коэффициентом доступности жилья (КДЖ) в России считается срок, за который семья из трех человек может накопить на квартиру площадью 54 кв. м. При этом предполагается, что все заработанные деньги семья будет тратить только на приобретение квартиры. Если семья откладывает только часть от своего общего дохода, то этот срок увеличивается в разы [2].

Как метод для расчета коэффициента приведена следующая формула [2]:

$$\text{КДЖ} = (\text{средняя стоимость кв. м} \times \text{общая площадь квартиры (54 кв. м)}) / (\text{среднедушевые денежные доходы за год} \times \text{состав семьи}).$$

Видно, что формула содержит набор взаимозависимых и весьма динамичных показателей, достаточно чутко реагирующих и на состояние строительной отрасли, и на совокупность социально-экономических условий. Итоговая цифра будет зависеть от региона проживания, очевидно, что в Москве или Санкт-Петербурге показатель будет куда выше, чем во многих других регионах.

В целом по России, согласно статистике, наибольшее повышение доступности жилья по данным за 2023 год наблюдалось в г. Санкт-Петербург, Ленинградской области, Кабардино-Балкарской Республике, г. Москва, Ставропольском крае, Московской области, Приморском крае [3, стр. 12]. Однако не всё так просто. Институт экономики города, проведя исследование, по данным Росстата о среднедушевых доходах населения, медианных среднедушевых доходах населения, среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников и открытым данным о предложениях жилья на продажу, отнёс Санкт-Петербургскую агломерацию к категории «приобретение жилья серьезно осложнено» [3, стр. 20], отметив, что в Казанской, Московской Санкт-Петербургской агломерациях доступность жилья находится примерно на уровне Сингапура и Дублина [3, стр. 21-22].

Таким образом, достижение показателя национальных целей – 99 кв.м. жилья на семью из 3 человек (увеличение на 80%) для этих регионов ощущается проблематичным, поскольку сопряжено и с состоянием рынка недвижимости, и с предположением об увеличении доходов населения более чем в два раза по сравнению с сегодняшним, с учетом необходимости обеспечения проживания, питания и прочих семейных нужд.

Впрочем, статистика утверждает, что, например, перед петербуржцами, такой задачи не стоит. По заявлению губернатора Санкт-Петербурга, по итогам 2021 года обеспеченность жильем в Петербурге достигла 27,7 кв. метра на человека, тогда как по документам стратегического планирования город должен был выйти на показатель 27,34 квадратных метра к 2030 году. «Мы сумели преодолеть этот рубеж почти на 10 лет раньше», – заявил Александр Беглов в ежегодном отчете [4]. В 2025 году, как сообщила зам. руководителя аналитического центра ДОМ.РФ Екатерина Власова, Северо-Западный федеральный округ занял первое место по обеспеченности жильем в России — показатель составляет 30,9 кв. м на человека [5].

Качество жилья — это интегральная характеристика, определяющая соответствие жилого помещения и окружающей среды нормируемыми и ненормируемыми показателями.

К нормируемым характеристикам относятся требования безопасности, надежность конструкций и прочих элементов, энергоэффективность, качество инженерных систем и т.п., определяемые строительными нормами и санитарно-гигиеническими требованиями (СНиПы, своды правил и прочие документы).

Вторая часть показателей исходит из потребностей жильцов, отражая актуальные представления населения о комфортности проживания. Под комфортностью в этом смысле могут пониматься варианты планировки жилых объектов и окружающих территорий, развитость инфраструктуры, степень экологичности, «зелёности», «умности» и т.п. объектов строительства и благоустройства, и ещё множество пунктов. Отметим, что эти представления регионально различаются, поскольку базируются на имеющемся стартовом уровне состояния городской среды региона, доходах, привычках, предпочтениях и ожиданиях его населения.

Именно эта динамическая часть, опирающаяся, в первую очередь, на сложившиеся традиции градостроения и принципы градостроительной политики региона, достигнутые производственные возможности и технологии планируемого освоения пространств, и является предметом острых дискуссий при формировании планов городской застройки, представляя собой поле взаимоувязывания интересов города как собственника земли, инвестора, девелопера, застройщика и жителей.

Под инфраструктурой понимается комплекс объектов, обеспечивающих представления о комфортности проживания:

- социальные учреждения (школы, детские сады, поликлиники, центры социального обеспечения и т.п.),
- наличие и развитость инженерных сетей (водоснабжение, отопление, свет),
- транспортная доступность, включая дороги, остановки;
- наличие и достаточность коммерческих и некоммерческих объектов (магазины и сервисы, включая парковки, зоны отдыха и спортивные площадки, наличие культурно-досуговых центров и пр.).

Демографические изменения, ускорение темпов урбанизации, изменения в научно-технологическом развитии формируют качественно новое представление жителей об удобстве и комфорте городской среды.

Смена потребительских предпочтений увеличивает запрос на культурно-досуговую инфраструктуру рядом с домом, на новые архитектурные проекты, сочетающие функциональность, эстетику и комфорт. Растет спрос на формирование здоровой городской среды, больше внимания уделяется проблемам экологии.

По данным ВЦИОМ за 2024 год, в обязательный минимум требований к комфортности среды проживания входят, во-первых, детские образовательные

учреждения (сад/школа) и остановка общественного транспорта – более 80% опрошенных; во-вторых, наличие детской площадки и «зеленой» инфраструктуры (лес, парк, сквер для прогулок), детской и взрослой поликлиник – от 60 до 70%; благоустроенность дворов, наличие систем видеонаблюдения, наличие досуговых услуг (кружков, секций) и спортивной инфраструктуры (бассейна, спортзала, фитнес-клуба, зон для занятий спортом) считают необходимыми 55-60% респондентов [6].

Очевидно, что реализация такого запроса требует новых экономических подходов к градостроительной политике с учетом тенденций развития строительной отрасли и формулирования задач для смежных отраслей, прежде всего промышленности, энергетики и транспорта.

В числе основных задач новой комплексной государственной программы «Строительство» указано дальнейшее развитие коммунальной, транспортной, социальной и иной инфраструктуры, необходимой для формирования комфортной и безопасной среды для проживания граждан во всех населенных пунктах; комплексное развитие территории (КРТ) признано основным механизмом формирования градостроительных основ устойчивого и сбалансированного пространственного развития Российской Федерации [7].

Комплексное развитие территории как самостоятельный вид градостроительной деятельности впервые определено в 2020 г. Отметим, что термин «комплексное» возник и понимается как антипод слову «точечное», — это вид застройки 1990-х и «нулевых» годов, проблема реновации которой остра для многих регионов. В Федеральном законе № 494-ФЗ законодательно закреплено понятие комплексного развития территории, под которым понимается совокупность мероприятий, выполняемых в соответствии с утвержденной документацией по планировке территории и направленных на создание благоприятных условий проживания граждан, обновление среды жизнедеятельности и территорий общего пользования поселений, городских округов. Тогда же Градостроительный кодекс РФ был дополнен новой главой 10 «Комплексное развитие территории», установлены новые виды комплексного развития территорий, и процедуры его осуществления.

Понятие КРТ через цели раскрыто в 64 статье ГрК РФ: институт КРТ призван обеспечить сбалансированное и устойчивое развитие поселений, городских округов посредством повышения качества городской среды; а также улучшения таких характеристик объектов капитального строительства, как внешний облик, архитектура и стилистика; обеспечить развитие инфраструктур

— инженерной, социальной, транспортной; повысить эффективность использования территорий поселений, городских округов, в том числе сформировать комфортную городскую среду, создать места обслуживания и места приложения труда.

Обобщенно КРТ можно определить как «комплекс общественных отношений, возникающих в процессе создания объектов капитального строительства в соответствии с утвержденными проектом планировки территории и проектом межевания территории, с целью создания благоприятных условий проживания граждан, обновления среды жизнедеятельности и территорий общего пользования поселений, городских округов» [8].

Очевидно, что категории «благоприятные условия проживания граждан», «обновление среды жизнедеятельности и территорий общего пользования поселений, городских округов», как и упоминавшихся выше, требуют соответствующего толкования и с точки зрения правовой регламентации, и с позиций комплексного социального, экономического и технико-технологического «раскрытия».

Недостаточная терминологическая проработка является причиной неясности целей, достижение которых должно быть достигнуто путём КРТ, а также критериев эффективности их реализации. Отсутствие надлежащего толкования приводит к невозможности формирования конкретных экономических позиций и условий для направленного достижения целей социально-экономического развития в сфере жилищного строительства и решения ключевых для государства и общества задач по созданию «комфортной и безопасной среды для жизни».

Необходим теоретический этап — этап разработки соответствующей терминологии; и далее, уже на её основе, разработка методологии, позволяющей реализовывать строительство на условиях комплексности и устойчивости развития территории на определяемую/заданную перспективу; предусматривающей оптимизацию документов и процедур территориального планирования градостроительного и социально-экономического развития территорий; установление возможности проведения единой градостроительной, тарифной и транспортной политики в городских агломерациях и опорных населенных пунктах, в том числе, на межмуниципальном уровне, а также использование единых нормативов по обеспечению инфраструктурой населенных пунктов.

Список литературы

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
2. И под каждым ей кустом был готов и стол и дом. // Совкомблог <https://journal.sovcombank.ru/ipoteka/i-pod-kazhdim-ei-kustom-bil-gotov-i-stol-i-dom-chto-takoe-indeks-dostupnosti-zhilya> (дата обращения 14.05.2026)
3. Доступность жилья в городах, городских агломерациях и регионах России, 2024 г. // Исследование // Институт экономики города https://www.urbanomics.ru/sites/default/files/dostupnost_zhilya_v_rossii_2024.pdf (дата обращения 12.05.2026)
4. Петербург на 10 лет раньше срока выполнил стратегический показатель обеспеченности жильем // Администрация СанктПетербурга официальный сайт <https://www.gov.spb.ru/press/governor/236635/> (дата обращения 14.05.2026)
5. ДОМ.РФ: Северо-Запад стал лидером по обеспеченности жильем, но проседает по вводу // Сайт фонтанка.ру. петербург онлайн <https://www.fontanka.ru/2025/03/05/75182798/> (дата обращения 14.05.2026)
6. Охота к перемене мест // Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), 25 июня 2024 г. - <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/okhota-k-peremene-mest-25062024> (дата обращения 15.05.2026)
7. Комплексная государственная программа «Строительство». Утверждена постановлением Правительства от 30 сентября 2022 года №1730 // Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
8. Друева А. А. Комплексное развитие территории: правовые условия обеспечения / А. А. Друева // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). — 2022. — № 12 (100). — С. 82-90.

© Селиванова М.С., Косарин С.П.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ

Новиков Дмитрий Андреевич

аспирант

Байкальский государственный университет

Аннотация: В данной статье проанализированы текущие результаты политики импортозамещения в нефтегазовом секторе России. Рассматриваются динамика доли отечественного оборудования, объемы внутреннего производства, снижение импортных поставок, реализация «дорожных карт» по критическим технологическим сегментам, а также региональные проекты по созданию новых производственных мощностей. На основе статистических данных и отраслевых документов показан прогресс в достижении технологической независимости, выявлены проблемные зоны.

Ключевые слова: импортозамещение, нефтегазовая отрасль, технологическая независимость, локализация, критическое оборудование.

THE CURRENT STATE OF IMPORT SUBSTITUTION IN THE RUSSIAN OIL AND GAS INDUSTRY

Novikov Dmitry Andreevich

Abstract: This article analyzes the current results of the import substitution policy in the Russian oil and gas sector. The dynamics of the share of domestic equipment, the volume of domestic production, a decrease in import supplies, the implementation of «roadmaps» for critical technological segments, as well as regional projects to create new production facilities are considered. Based on statistical data and industry documents, progress in achieving technological independence is shown, and problem areas are identified.

Key words: import substitution, oil and gas industry, technological independence, localization, critical equipment.

В условиях санкционных ограничений и необходимости обеспечения энергетической безопасности импортозамещение в нефтегазовом секторе

России стало одним из приоритетов государственной промышленной политики. С 2014 г., когда уровень технологической независимости в нефтегазовом машиностроении составлял около 40%, была запущена системная работа по сокращению зависимости от зарубежных поставок. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью объективной оценки достигнутых результатов и выявления направлений, требующих дальнейшего усиления.

Цель настоящей статьи – анализ современного состояния импортозамещения в нефтегазовой отрасли России на основе официальных данных, отраслевых докладов и статистики производства.

По данным официальным данным Минпромторга России, доля российского оборудования на рынке нефтегазового машиностроения достигла 70% на конец 2024 г., данный показатель в 2014 г. составлял около 43% (рис. 1) [1]. Объем российского рынка нефтегазового машиностроения в 2024 г. составил 675 млрд р., в 2014г. составлял 450 млрд р. [2], при этом внутреннее производство оборудования выросло на 33%, достигнув 508 млрд р. [3]. В первом полугодии 2025 г. рост производства продолжился и составил 8%, а в стоимостном выражении 246 млрд р.

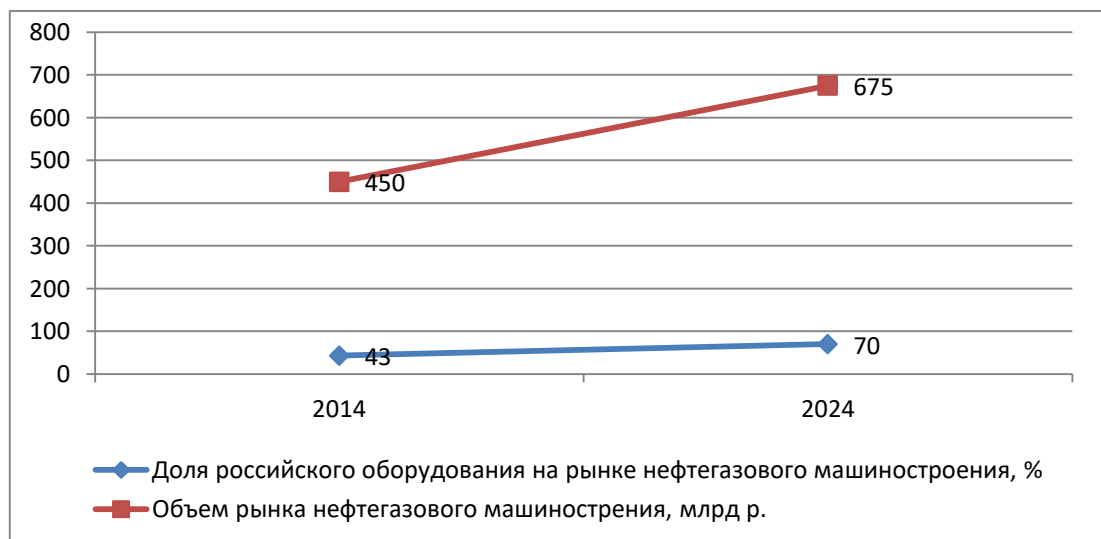


Рис. 1. Динамика доли российского оборудования на рынке нефтегазового машиностроения и объема рынка нефтегазового машиностроения

Стоимостной объем импортных поставок сократился с 315 млрд долл. США в 2021 г. до 257 млрд долл. США в 2024 г., при этом в сегменте машин и

оборудования для нефтегазовой отрасли импорт сократился на 12% в 2024 г. и на 3,6% в первом квартале 2025 г. [4].

Ключевым инструментом мониторинга является «тепловая карта» технологических дефицитов, которая содержит перечень из 220 критических позиций оборудования, имеющих приоритет в импортозамещении. 31 из данного перечня уже производится на территории России [5]. Вся номенклатура такого оборудования разделена на 7 технологических сегментов: бурение и добыча на суше, добыча на шельфе, геологоразведка, нефтегазохимия, нефтегазопереработка, производство сжиженного природного газа (СПГ), автоматизированные системы управления технологическим процессом.

В области импортозамещения оборудования для СПГ-проектов на окт. 2025 г. активно реализуется 26 НИОКР, по 21 виду оборудования уже созданы опытные образцы. В 2026 г. планируется полностью импортозаместить 26 видов критически важного оборудования для СПГ (криогенные насосы, компрессоры, запорная арматура и т.д.) [6].

Важным направлением остается и реализация «дорожных карт» импортозамещения – стратегических планов по переводу отраслей и компаний с зарубежных технологий и продукции на российские аналоги. К окт. 2025 г. итоги выполнения таких «карт» в нефтегазовом секторе демонстрируют существенный прогресс (табл. 1.) [5, 7].

Программа «обратного инжинринга», которая также оказывает сильное влияние на процесс импортозамещения [8], позволяет создавать функциональные аналоги импортного оборудования с сохранением прав на интеллектуальную собственность у государства. С использованием этой программы уже запущено производство 16 видов комплектующих и по 12 видам готовится запуск [9].

Региональная экспансия производств подтверждает масштабность проектов. В 2025 г. одновременно запущено 7 новых производственных комплексов: в Тюменской области (оборудование для бурения и заканчивания скважин, включая роторно-управляемые системы), Самарской области (внутрискважинное оборудование), Тамбовской, Рязанской, Воронежской и Челябинской областях (межрегиональный промышленный кластер нефтегазового оборудования), а также в Московской, Ленинградской, Новгородской и Тульской областях [6].

Таблица 1

Результаты реализации «дорожных карт» на окт. 2025 г.

Вид оборудования	Количество позиций в разработке	Результаты
Геологоразведочное оборудование	17	Разработано 2 вида оборудования, запущенных в производство
Оборудование для бурения и добычи на шельфе	39	Запущено серийное производство по 2 позициям
Оборудование для шельфа	40	Поддержка по компонентам подводной фонтанной арматуры расширена до 7 предприятий
Высокотехнологичное оборудование	-	Разработана роторно-управляемая система и комплекс для исследований в процессе бурения для шельфовых проектов

Наряду с позитивными изменениями сохраняются и системные проблемы. По оценкам экспертов, усредненные показатели локализации по отдельным сегментам (например, нефтепереработке) достигают 70-90%, тогда как в критически важных категориях реальный уровень технологической независимости составляет от 10% до 30%. Таким образом, количественный рост доли отечественной продукции пока не всегда сопровождается адекватной глубиной локализации [4].

Проведенный анализ текущего состояния импортозамещения в нефтегазовом секторе позволяет сделать следующие выводы. Современное состояние импортозамещения в нефтегазовой отрасли России устойчивым ростом доли отечественного оборудования, увеличением внутреннего производства и сокращением импорта. Действуют эффективные координационные механизмы, запущены серийные производства по ряду критических позиций. Вместе с тем сохраняется отставание в высокотехнологичных сегментах, что требует дальнейшего наращивания усилий и совершенствования методик оценки реальной глубины локализации.

Список литературы

1. Российские предприятия наращивают выпуск оборудования для шельфа и газификации [Электронный ресурс]. – URL: <https://>

www.akm.ru/press/rossiyskie_predpriyatiya_narashchivayut_vypusk_oborudovaniya_dlya_shelfa_i_gazifikatsii/?sphrase_id=398786 (дата обращения 01.05.2026).

2. Основные результаты работы Министерства промышленности и торговли Российской Федерации за 2014 год [Электронный ресурс]. – URL: http://government.ru/dep_news/17702/ (дата обращения 01.05.2026).

3. Нефтегазовое оборудование [Электронный ресурс] // Tadvisor. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения 01.05.2026).

4. От нефтеотдачи к суверенитету [Электронный ресурс] // Ведомости. – URL: https://www.vedomosti.ru/industry/industrial_policy/articles/2025/09/03/1136469-ot-nefteotdachi-k-suverenitetu (дата обращения 04.05.2026).

5. Денис Мантуров и Александр Новак провели заседание Координационного совета по импортозамещению нефтегазового оборудования на РЭН-2025 [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/news/56546/> (дата обращения 03.05.2026).

6. Восемь новых производств для газовой отрасли были запущены на прошлой неделе [Электронный ресурс] // Metalinfo. – URL: <https://img.metalinfo.ru/ru/news/177452> (дата обращения 30.04.2026).

7. В России производство нефтегазового оборудования выросло на 8% в первом полугодии 2025 года [Электронный ресурс]. – URL: https://angi.ru/news/2928593-В_России_производство_нефтегазового_оборудования_выросло_на_8_в_первом_полугодии_2025_года/ (дата обращения 03.05.2026).

8. Российская Федерация. Постановление Правительства РФ от 18 февраля 2022 г. № 208 «О предоставлении субсидии из федерального бюджета автономной некоммерческой организации «Агентство по технологическому развитию» на поддержку проектов, предусматривающих разработку конструкторской документации на комплектующие изделия, необходимые для отраслей промышленности» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403459910/> (дата обращения 02.05.2026).

9. Подведены промежуточные итоги импортозамещения в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс]. – URL: <https://vestipb.ru/indnews11535.html> (дата обращения 02.05.2026).

© Новиков Д.А.

**ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА РОССИИ
НА СТРАНЫ ГЛОБАЛЬНОГО ЮГА**

**Кацефан Виталий Олегович
Толстенкова Ксения Романовна
Барабаш Елизавета Александровна
Куцепалова Дарья Ивановна**

студенты

Научный руководитель: **Мигунова Марина Ивановна**

к.э.н., доцент

Институт торговли и сферы услуг
Сибирский федеральный университет

Аннотация: В статье даётся оценка по российскому экспорту энергоносителей за 2022-2026 годы под влиянием западных санкций. Рассматривается переориентация поставок нефти и газа с европейского рынка в страны Глобального Юга и прежде всего в Китай и Индию. Особое внимание уделяется финансовым потерям вследствие резкого сокращения экспорта в Европу, значительного снижения цен (дисконтам) на российскую нефть, роста логистических расходов и проблем замены западного оборудования на китайские аналоги. В статье приводятся кумулятивные потери экспортной выручки и влияние этих процессов на доходы федерального бюджета России.

Ключевые слова: санкции против России, экспорт нефти и газа, переориентация экспорта, Китай, Индия, дисконт Urals, нефтегазовые доходы, логистические издержки, импортозамещение оборудования

**REORIENTATION OF THE RUSSIAN OIL AND GAS SECTOR TOWARDS
THE COUNTRIES OF THE GLOBAL SOUTH**

**Katsefan Vitaly Olegovich
Tolstenkova Kseniya Romanovna
Barabash Elizaveta Alexandrovna
Kutsepalova Darya Ivanovna**

Scientific supervisor: **Migunova Marina Ivanovna**

Abstract: The article provides an assessment of Russian energy exports for 2022-2026 under the influence of Western sanctions. The reorientation of oil and gas supplies from the European market to the countries of the Global South, primarily to China and India, is being considered. Particular attention is paid to financial losses due to a sharp decline in exports to Europe, a significant decrease in prices (discounts) for Russian oil, increased logistical costs and problems of replacing Western equipment with Chinese counterparts. The article presents the cumulative losses of export revenue and the impact of these processes on the revenues of the federal budget of Russia.

Key words: sanctions against Russia, oil and gas exports, export reorientation, China, India, Urals discount, oil and gas revenues, logistics costs, and equipment import substitution

В условиях санкционного давления со стороны Европейского союза, США, Британии и других стран западного мира, на Российскую Федерацию было возложено огромное количество санкций свыше 10000, удар пришелся в первую очередь по сырьевому сектору. Для компенсации выпадающих объёмов на фоне санкций потребовалась кардинальная перестройка товарных потоков. Это обусловило необходимость для России перестроить свой сырьевой и иной экспорт в страны глобального юга, наиболее наглядно это отображает Китай и Индия, как самые крупные импортеры Российской нефти и газа. Выстроенная цепочка поставок напрямую связана с бюджетом, и резкая смена экономического сотрудничества напрямую влияет на благосостояние граждан, именно поэтому Российская Федерация быстро построила новую цепочку поставок в страны Глобального юга, для сохранения экономического благополучия и продолжения финансирования различных сфер общества [7]. Чтобы оценить масштаб этой структурной перестройки, необходимо сначала количественно определить, какой ущерб экономике России нанес разрыв традиционных энергетических связей с Европой.

С 2022 года Европа (ЕС) практически прекратила импорт трубопроводного газа из России и существенно снизила закупки нефти и нефтепродуктов. Россия перенаправила часть нефти в Азию (Индия, Китай), но с большими дисконтами и дополнительными расходами на логистику. Газ в Европу почти не удалось компенсировать.

Объёмы поставок газа в ЕС упали в разы с 2022 по 2025 год. Для наглядной оценки масштаба сокращения поставок целесообразно обратиться

к диаграмме, отражающей сравнительный анализ объёмов экспорта российского газа в Европейский союз в 2021 г. и прогнозируемых показателей на 2025 г. (рис. 1).

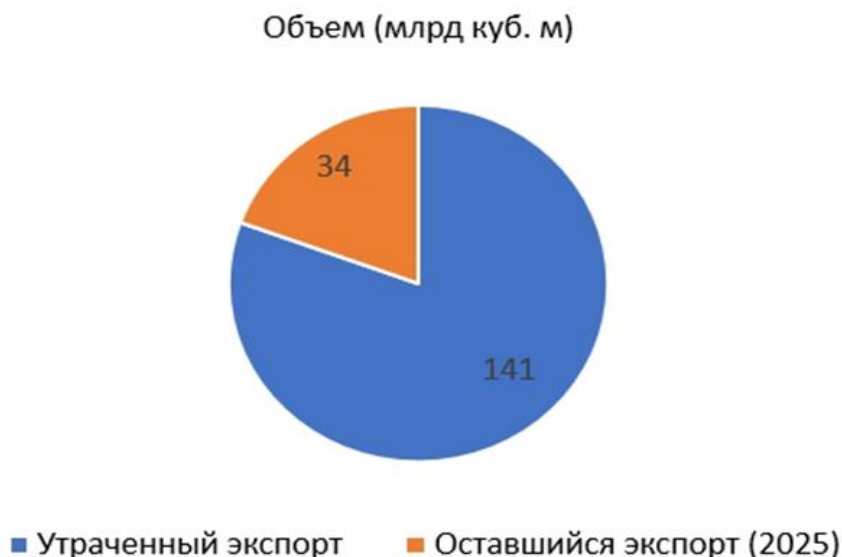


Рис. 1. Сравнительный анализ объёмов экспорта российского газа в ЕС: факт 2021 г. и прогноз на 2025 г. (млрд куб. м)

Как следует из представленных данных в 2021 году поставки газа в ЕС принесли России примерно \$55 млрд (в основном трубопроводный газ). С 2022 по 2025 год объёмы в Европу упали в разы: с ~175 млрд куб. м до минимальных значений (в 2025 — около 27-40 млрд куб. м с учётом СПГ). Потери по газу за период 2022-2025 оцениваются в сотни миллиардов долларов. По прогнозам, полный отказ ЕС от российского газа в 2026-2027 добавит ещё \$15–17 млрд потерь в год [1, 4, 5].

Что касается нефти и нефтепродуктов, то до 2022 года Европа покупала около 50% российского экспорта нефти. После эмбарго ЕС доля Европы упала до 11-12%. Россия продаёт нефть в Азию с дисконтом Urals к Brent (иногда \$10-30 за баррель). Совокупные потери от дисконтов и переориентации потоков — десятки миллиардов долларов ежегодно [2, 6].

По разным оценкам, общие доходы России от экспорта нефти, газа и продуктов в последние 12 месяцев (на начало 2026) сократились на 27% по сравнению с показателями 2021 года [1, 5].

Прямые потери от снижения экспорта энергоносителей в Европу (газ + нефть) оцениваются в диапазоне \$300–500 млрд и выше за весь период. Только по газу потери за 4 года превышают \$150-200 млрд (с учётом упущенной выручки и нереализованных объёмов) [1, 4]. Нефтегазовые доходы бюджета России в 2025 году упали на 22-24% по сравнению с предыдущими годами и достигли минимума за 5 лет [3, 5].

Россия частично компенсировала потери ростом поставок нефти в Индию и Китай, а также продажей СПГ, но это не покрыло полностью ни объёмы, ни маржу. Дополнительные расходы на танкерный флот, страховку и дисконты привели к существенному снижению чистой экспортной выручки [2, 7]. При этом ключевым фактором недополученной выручки стал не столько физический спад продаж, сколько резкое изменение ценовых условий — возникновение так называемого дисконта на российскую нефть.

После 2022 года Европа (ЕС) резко сократила закупки российской нефти и практически полностью отказалась от трубопроводного газа. Россия перенаправила основные объёмы нефти в Азию — прежде всего в Китай (стал главным покупателем, около 40-48% экспорта) и Индию (в отдельные периоды до 38%). Однако из-за санкций, сложной логистики (длинные морские маршруты, «теневой флот»), ограничений на страхование и платежи российская нефть (Urals) продаётся с заметным дисконтом к мировому эталону Brent.

Следует объяснить, почему возникает дисконт и в чём заключается главная потеря для бюджета. Покупатели в Азии (Китай, Индия, Турция и другие) учитывают текущую рыночную конъюнктуру, обусловленную ограниченностью альтернативных рынков сбыта для российских поставщиков и необходимостью реализации значительных объёмов энергетических ресурсов в краткосрочном периоде [6]. В результате российские компании вынуждены предлагать цену ниже рынка, чтобы компенсировать риски покупателей (включая вторичные санкции США).

Что же касается размера дисконта в разные периоды (2025 – начало 2026), то можно отметить следующее. В среднем Urals торговался с дисконтом \$8-13 за баррель к Brent. В отдельные месяцы (особенно при усилении санкций) дисконт расширялся до \$10-15 и более (иногда доходил до \$20+ в пиковые периоды давления). В 2025 году скидки китайским НПЗ стоили России около \$2,2 млрд только по поставкам в Китай [6, 2].

Общие потери от дисконтов за период 2022-2026 оцениваются в десятки миллиардов долларов ежегодно. Главная потеря для бюджета — именно

дисконт, а не только объёмы [6]. Даже когда физические объёмы экспорта нефти удаётся сохранить или перенаправить, реальная выручка падает из-за более низкой цены за каждый баррель. До 2022 года значительная часть нефти уходила в Европу по цене близкой к Brent или с небольшим спредом.

После переориентации на Азию Россия получает меньше валюты за тот же объём: разница в цене (дисконт) напрямую уменьшает экспортную выручку и, соответственно, нефтегазовые доходы федерального бюджета. Однако помимо самой цены существенно выросли и транспортные издержки, а также возникли логистические узкие места при переключении потоков с Запада на Восток. К ценовым потерям добавляются и логистические проблемы.

Из-за сильного увеличения объёма экспорта в Азию действующая логистика не справляется с выросшими объёмами экспорта. До недавнего времени активно развивалась логистика по экспорту страны европейского союза, и не было такой актуальности в Азиатских потребителях, из-за этого сейчас идет развитие логистики по юго-восточному направлению [7]. Дополнительные расходы на логистику, страховку и посредников ещё больше снижают чистую маржу.

К ключевым импортёрам российского газа относятся Китай, Индия, Бразилия, Турция и Южная Корея.

Китай стал крупнейшим покупателем российской нефти. В 2025 – начале 2026 года он поглощал 40-48% российского морского экспорта нефти. В отдельные месяцы 2026 года доля Китая доходила до 52% от всех доходов России от экспорта топлив в топ-5 стран. Поставки нефти в Китай в первом квартале 2026 выросли на 31% по сравнению с аналогичным периодом 2025 года [2, 4].

Индия резко нарастила импорт — с минимальных объёмов до 37-38% российского экспорта нефти в отдельные периоды. В феврале 2026 Индия закупала около 1 млн баррелей в сутки, иногда выходя на 1,9-2 млн б/с. Благодаря дешёвой российской нефти Индия сэкономила миллиарды долларов и увеличила маржу своих НПЗ [2].

Вместе Китай и Индия покупают около 5 из 6 баррелей российского экспорта нефти (примерно 80-85%). Также после Индии и Китая крупными импортёрами российских энергоресурсов являются: Бразилия, Турция, Южная Корея, частично Евросоюз с постепенной тенденцией полного отказа от российских энергоносителей [2, 7]. Учитывая, что доходы от продажи этих ресурсов формируют почти половину федерального бюджета, дальнейшая

динамика экспорта напрямую определяет финансовую стабильность всей страны.

Экономика России в значительной степени зависит от экспорта сырьевых товаров, при этом доходы от продажи сырой нефти, нефтепродуктов и природного газа традиционно формируют существенную часть доходов федерального бюджета России (в разные периоды от 30% до 45%). Основные статьи экспорта России: топливо и энергетические продукты (63 процента от общего объема поставок, из которых сырая нефть и природный газ составляют 26 процентов и 12 процентов соответственно); металлы (10 процентов); машины и оборудование (7,4 процента); химическая продукция (7,4 процента) и продовольственные и сельскохозяйственные товары (5 процентов). Основные партнеры по экспорту: Китай (12 процентов), Германия (9 процентов), Нидерланды (8,4 процента), Италия (5,8 процента), Беларусь (4,7 процента), Турция (4,4 процента) и Япония (4,1 процента) [1, 4].

Что касается прогнозов, то экспорт в России, должен составить 39500,00 млн долларов США к концу этого квартала, согласно глобальным макроэкономическим моделям и ожиданиям аналитиков Trading Economics. В долгосрочной перспективе, согласно нашим эконометрическим моделям, экспорт России прогнозируется на уровне около 40700,00 млн долларов США в 2027 году [1]. Однако достижение этих прогнозных значений находится под угрозой не только из-за ценовых и логистических проблем, но и из-за ограничения доступа к критически важному западному оборудованию, что ставит под вопрос саму возможность поддержания текущих объёмов добычи.

Если же говорить о влиянии санкций на техническое оборудование [3], то можно отметить, что согласно санкционному списку европейского союза под санкции попадают: трубы линейные, используемые для нефте- или газопроводов, бесшовные, из нержавеющей стали, обсадные и насосно-компрессорные трубы, используемые для бурения на нефть или газ, бесшовные, из черных металлов, наружным диаметром более 168, 3 мм, но не более 406, 4 мм (кроме изделий из чугуна), Корпус, используемый при бурении на нефть или газ, имеющий круглое поперечное сечение и наружный диаметр более 406, 4 мм, из плоского проката из черных металлов, инструмент буровой или землеройный, взаимозаменяемый, с рабочими частями из алмаза или алмазных агломератов и многое другое.

Россия активно покупала техническое оборудование у стран ЕС,

Великобритании, США, Южной Кореи, вследствие запрета на экспорт Россия начала переход от западного оборудования в пользу китайского.

Если считать полную стоимость за весь срок службы (включая простои, ремонт, потерю добычи) — западное часто выгоднее для критически важных проектов. Именно поэтому российские компании (Газпром, Роснефть, Новатэк) жалуются на рост CAPEX и снижение производительности после переориентации [2, 3].

Китайское оборудование уступает европейскому и американскому по долговечности, мощности и другим параметрам, однако оборудование Китая находится на высоком уровне, а по цене в среднем может быть ниже на 30-50 процента [2, 7].

В условиях санкционного давления российские нефтегазовые компании вынуждены применять оборудование из стран, которые Россия считает дружественными, потому что без труб, компрессоров и иного оборудования сырьевая отрасль России не сможет функционировать, поэтому данное оборудование имеет стратегически важный характер (табл. 1) [3, 2, 7].

Таблица 1

**Сравнительный анализ западного и китайского оборудования для
нефтегазовой отрасли**

Аспект	Западное оборудование	Китайское оборудование
Начальная цена	Выше	Значительно ниже
Качество и надежность	Выше (особенно высокотехнологичное: турбины, системы КИП, компрессоры для СПГ). Лучшая долговечность и КПД	Хорошее для стандартных задач, но часто уступает в сложных условиях (Арктика, высокое давление, коррозия). Больше брака и быстрее износ
Эффективность	Выше (меньше простоев, выше отдача скважин)	Может быть ниже → рост операционных расходов
Сервис и запчасти	Хорошая поддержка (до санкций)	Развивается, но часто хуже и дольше
Стоимость владения (ТСО)	Может быть ниже за счёт долговечности и производительности	Часто выше из-за частых ремонтов и меньшей эффективности
Доступность для России	Ограничена санкциями (параллельный импорт дорогой)	Высокая, быстрые поставки

Приведённые в таблице 1 различия между западным и китайским оборудованием наглядно демонстрируют ключевую проблему санкционного периода: экономия на начальной цене оборачивается ростом эксплуатационных расходов и рисками для сложных проектов. Однако выбора у российской нефтегазовой отрасли не остаётся — доступность поставок из дружественных стран становится важнее долгосрочной эффективности. Таким образом, изолированный характер технической замены замыкает круг проблем, с которыми столкнулся сектор: от потери рынков и дисконтов — к росту издержек и технологической зависимости от новых поставщиков.

Таким образом, за период 2022-2026 годов санкционное давление вызвало глубинную трансформацию российского энергетического экспорта. Потеря европейского направления лишь частично компенсирована переориентацией на Китай и Индию. Дисконты на нефть (в среднем 8-15 долларов за баррель) вкупе с возросшими логистическими издержками нанесли ощутимый урон федеральному бюджету — кумулятивные потери исчисляются сотнями миллиардов долларов. Переход на китайское оборудование, неизбежный в условиях санкций, требует дополнительных вложений в сервис и ремонт. Дальнейшее развитие отрасли будет зависеть от скорости строительства новой инфраструктуры на юго-восточных направлениях и способности адаптировать технологии к работе в режиме постоянных внешних ограничений.

Список литературы

1. Банк России. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов [Электронный ресурс]. – М., 2025. – URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/

2. Сечин И. И. Мировой рынок нефти и стратегия России на рынках энергоресурсов в условиях санкционных ограничений // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2026. – № 1. – С. 133-155.

3. Лихобабо А. Ю. Анализ влияния санкций на нефтегазовую отрасль / А. Ю. Лихобабо, Л. Н. Усенко // Новые направления научной мысли : Сборник научных статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 14 декабря 2022 года. – Ростов-на-Дону: ООО «АзовПринт», 2022. – С. 197-199.

4. Внешняя торговля Российской Федерации по основным странам и группам стран: статистический бюллетень / Федеральная служба

государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – М.: Росстат, 2026. – 182 с. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya_torgovlya (дата обращения 10.05.2026).

5. Юшков И. В. Глобальное перестроение энергетических рынков как результат антиросийских санкций // Вестник Московского университета. – 2024. – № 2. – С. 74-93.

6. Пак Д. Х., Скворцова Е. С., Мирсамиев Н. А. Изменения цен на нефть марки Urals в условиях санкционного давления // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1 (60).

7. Андрианов В. В. Трансформация энергетической политики России в эпоху санкций и энергоперехода // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2022. – № 2 (35). – С. 6-18.

© Кацефан В.О., Толстенкова К.Р.,
Барабаш Е.А., Куцепалова Д.И., 2026

ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ОБЪЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Нагоев Алисаг Заурбекович

студент 5 курса

Научный руководитель: **Таран Олег Леонидович**

кандидат экономических наук, доцент

Пятигорский государственный университет

Аннотация: Теневая экономика остается одним из наиболее опасных факторов дестабилизации национальной хозяйственной системы. Ее влияние проявляется в сокращении налоговых поступлений, деформации конкурентной среды, росте неформальной занятости и усилении криминальных рисков. В статье раскрывается сущность теневой экономики, рассматриваются ее формы, и анализируется воздействие на бюджетную систему, рынок труда, финансовую сферу и институты государственного управления. Показано, что теневой сектор представляет собой системную внутреннюю угрозу устойчивому развитию экономики.

Ключевые слова: экономическая безопасность, теневая экономика, неформальная занятость, налоговые потери, бюджетная устойчивость, государственное регулирование.

SHADOW ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE OBJECTS OF ECONOMIC SECURITY

Nagoev Alisag Zaurbekovich

Scientific adviser: **Taran Oleg Leonidovich**

Abstract: The shadow economy remains one of the most dangerous destabilizing factors for the national economic system. Its impact is reflected in declining tax revenues, distortion of competition, growth of informal employment and increasing criminal risks. The article reveals the essence of the shadow economy, examines its forms and analyzes its influence on the budget system, labor market, financial sphere and public administration institutions. It is shown that the shadow sector should be considered a systemic internal threat to sustainable economic development.

Key words: economic security, shadow economy, informal employment, tax losses, budget sustainability, state regulation.

Теневая экономика сохраняет устойчивое влияние на хозяйственную систему и выступает заметным фактором дестабилизации экономической безопасности. Проблема связана не только с уклонением от налогов и сокрытием доходов. Существенную угрозу создают неформальная занятость, нелегальный оборот товаров, искажение конкурентной среды, снижение прозрачности финансовых потоков и рост коррупционных рисков. На этом фоне усиливается уязвимость бюджетной системы, предпринимательского сектора, рынка труда и механизмов государственного контроля [1, с. 15].

Цель статьи состоит в раскрытии характера влияния теневой экономики на объекты экономической безопасности. Для достижения цели решаются две задачи. Первая связана с рассмотрением сущности теневой экономики, ее признаков и места в системе экономической безопасности. Вторая направлена на анализ воздействия теневых процессов на ключевые объекты экономической безопасности. Объектом статьи выступает теневая экономика как совокупность скрытых, неформальных и противоправных хозяйственных практик. Предмет статьи составляют экономические отношения и механизмы, через которые теневая деятельность влияет на бюджетную сферу, конкурентную среду, занятость населения и устойчивость институтов государственного регулирования.

Теневая экономика представляет собой сегмент хозяйственной деятельности, существующий вне полного государственного контроля, официального учета и надлежащего правового оформления. В большинстве научных подходов под ней понимаются экономические операции, которые либо полностью скрываются от государства, либо оформляются частично для снижения налоговых, административных и правовых издержек. По этой причине теневая экономика охватывает не только преступные действия, но и широкий круг формально допустимых операций, сознательно выводимых из поля статистического наблюдения и фискального контроля [2, с. 21].

Содержательно теневой сектор включает три основных блока. Первый образует скрытая деятельность, при которой легальный бизнес занижает выручку, скрывает часть занятых или использует неофициальные схемы расчетов. Второй блок связан с неформальной экономикой, основанной на незарегистрированной занятости, мелком производстве и частных услугах.

Третий формирует нелегальная деятельность, непосредственно нарушающая уголовное, налоговое или таможенное законодательство. Такое деление показывает, что угроза экономической безопасности возникает из разных источников и не сводится только к криминалу [3, с. 77].

Причины распространения теневой экономики носят комплексный характер. На ее масштабы влияют налоговая нагрузка, качество государственного администрирования, доверие к институтам власти, состояние рынка труда и общая деловая среда. Важна и социальная мотивация. Когда формальные каналы занятости не обеспечивают стабильного дохода, часть населения переходит в неофициальный сектор. Бизнес, в свою очередь, стремится компенсировать административные барьеры и высокие издержки за счет ухода в тень [4, с. 48].

В системе экономической безопасности теневая экономика занимает особое место, поскольку затрагивает сразу несколько ключевых объектов. Прежде всего страдает бюджетная система, лишаясь части налоговых и неналоговых поступлений. Не менее заметный ущерб возникает в сфере конкуренции, где добросовестные участники рынка сталкиваются с преимуществом тех, кто уклоняется от обязательных платежей. Дополнительные риски формируются на рынке труда, где неофициальная занятость ослабляет социальную защищенность работников. Одновременно повышается уязвимость финансовой системы, поскольку скрытые расчеты и непрозрачные транзакции создают среду для коррупционных практик и незаконного вывода капитала [5].

Экономическая безопасность понимается как состояние защищенности национальной экономики, ее институтов и ресурсов от внутренних и внешних угроз [6]. В этой логике теневая экономика выступает внутренней системной угрозой. Ее опасность состоит не только в прямых бюджетных потерях, но и в подрыве управляемости хозяйственных процессов, затруднении эффективной экономической политики и снижении доверия к правовым нормам.

Воздействие теневой экономики на объекты экономической безопасности затрагивает не только сферу публичных финансов, но и весь механизм воспроизводства хозяйственных отношений. Наиболее заметный ущерб возникает там, где скрытые операции уменьшают прозрачность движения денежных потоков, размывают налоговую базу и формируют устойчивые искажения в конкурентной среде. В центре внимания находятся бюджетная

система, рынок труда, предпринимательская среда и институты государственного управления.

Первый уязвимый объект связан с бюджетной устойчивостью. Сокращение выручки, выплата заработной платы вне официального учета, фиктивное дробление бизнеса и использование неформальных расчетов приводят к недоплате налогов и страховых взносов. Вследствие этого сокращаются возможности государства по финансированию социальных обязательств, инфраструктурных проектов и мер поддержки экономики. Проблема усиливается тем, что часть потерь проявляется косвенно через снижение качества статистики и искажение реальной картины деловой активности [7].

Не менее серьезные риски формируются на рынке труда. Неформальная занятость позволяет работодателю снижать текущие издержки, однако для работника такая модель означает отсутствие полноценных социальных гарантий, нестабильность дохода и слабую правовую защищенность. В долгосрочном плане это ухудшает состояние пенсионной системы, повышает нагрузку на механизмы социальной поддержки и усиливает экономическую уязвимость домохозяйств [8].

Для более наглядного представления последствий теневой экономики целесообразно свести ключевые показатели в табл. 1.

Таблица 1

**Показатели влияния теневой экономики на объекты
экономической безопасности в России**

Показатель	Значение	Влияние на экономическую безопасность
Оценочная доля теневой экономики в ВВП	15–39 %	Снижение прозрачности хозяйственной системы и рост макроэкономических рисков
Объем ненаблюдаемой экономики	18,4 трлн руб.	Ослабление фискальной устойчивости и статистического контроля
Численность занятых в неформальном секторе	15,8 млн чел.	Рост социальной незащищенности и выпадающих страховых поступлений
Доля неформально занятых в рабочей силе	21,3 %	Ухудшение качества занятости и усиление нагрузки на социальную систему
Оценка потерь бюджета от теневой занятости	11,4 трлн руб.	Снижение ресурсов для финансирования государственных обязательств
Материальный ущерб от экономических преступлений	316 млрд руб.	Усиление криминализации хозяйственной сферы
Объем подозрительных операций по обналичиванию	32 млрд руб.	Рост рисков незаконного оборота средств и финансовой дестабилизации

Анализ данных табл. 1 показывает, что наиболее чувствительный удар теневая экономика наносит по бюджетной и социальной сферам. Даже нижняя граница оценки теневого сектора указывает на значительный масштаб скрытой активности, а верхняя демонстрирует уже системную проблему, способную влиять на устойчивость всей экономики. В таких условиях государство теряет часть доходов и возможность полноценно финансировать приоритетные направления развития.

Тревожным выглядит и блок трудовых показателей. Значительная численность занятых в неформальном секторе означает, что миллионы работников находятся вне полноценной системы социальных гарантий. Под угрозой оказываются стабильность доходов населения и устойчивость внутреннего спроса. Финансовый и криминальный аспекты также усиливают общую уязвимость объектов экономической безопасности. Существенный материальный ущерб от экономических преступлений и заметные объемы подозрительных операций по обналичиванию подтверждают тесную связь теневой экономики с коррупционными и незаконными схемами [9].

В итоге теневая экономика представляет собой не частную проблему отдельных нарушений, а фактор глубокой дестабилизации ключевых объектов экономической безопасности. Ее влияние проявляется в потере бюджетных ресурсов, ухудшении положения работников, деформации конкуренции и ослаблении государственного контроля. По этой причине противодействие теневым практикам должно рассматриваться как одно из базовых направлений укрепления экономической безопасности на национальном уровне.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теневая экономика сохраняет устойчивое место в современной хозяйственной системе и оказывает заметное давление на ключевые объекты экономической безопасности. Рассмотрение теоретических подходов позволило установить, что данный феномен включает скрытые, неформальные и нелегальные формы деятельности, каждая из которых влияет на устойчивость бюджета, состояние рынка труда, конкурентную среду и качество государственного регулирования. Практический аспект проблемы выражается в сокращении налоговых и страховых поступлений, искажении условий конкуренции и снижении прозрачности экономических процессов. Цель статьи достигнута, поскольку характер влияния теневой экономики на объекты экономической безопасности раскрыт через ее сущность, основные формы и конкретные каналы дестабилизирующего воздействия.

Список литературы

1. Авдийский В. И., Дадалко В. А., Синявский Н. Г. Теневая экономика и экономическая безопасность государства. Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2024. 538 с.
2. Купрещенко Н. П. Теневая экономика. Учебное пособие. М., 2017.
3. Schneider F., Enste D. H. Shadow Economies. Size, Causes, and Consequences // Journal of Economic Literature. 2000. Vol. 38. № 1. P. 77-114.
4. Нуреев Р. М., Ахмадеев Д. Р. Неформальная занятость. Истоки, современное состояние и перспективы развития. Опыт институционального анализа. М., 2021.
5. Об утверждении Официальной статистической методологии расчета объемов ненаблюдаемой экономической деятельности при формировании валового внутреннего продукта Российской Федерации. Приказ Росстата от 21.12.2023 № 676.
6. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208.
7. Банк России. Структура подозрительных операций и отрасли экономики, формировавшие спрос на теневые финансовые услуги // Банк России. 2026. URL: <https://www.cbr.ru/analytics/podft/struktura-podozritel-nykh-operaciy-i-otrasli-ekonomiki-formirovavshie-spros-na-tenevye-finansovye-uslugi/> (дата обращения: 10.05.2026).
8. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2024. Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 152 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2024.pdf (дата обращения 10.05.2026).
9. ФНС России. Налог на профессиональный доход для самозанятых граждан // ФНС России. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/princtax/> (дата обращения 10.05.2026).

© Нагоев А.З.

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CYBERSECURITY POLICY
IN AZERBAIJAN IN THE CONTEXT OF DIGITAL
ECONOMIC DEVELOPMENT**

Fataliyeva Gulnara Akif

PhD in Economics, leading researcher
Institute of Economics of the Ministry of
Science and Education,
teacher
Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations

Abstract: The main objective of the research work is to study the current situation in the field of artificial intelligence and cybersecurity policy in the Republic of Azerbaijan. When conducting a comparative analysis on the topic in Azerbaijan and selected regional countries, data from the Government AI Readiness Index and the National Cybersecurity Index, as well as the country's legislative acts, were used. The study utilized comparative and statistical analysis, a systematic approach, and generalization methods. The results were summarized in the concluding section.

Key words: digital economic development, artificial intelligence (AI), cybersecurity, politics.

Introduction

Digital economic development has emerged as one of the main trends in the world economy in recent years. Digital economic development is related to the integration of information and communication technologies (ICT) into economic activities. The rapid development and widespread use of digital technologies, while creating new opportunities, has also made artificial intelligence (AI) and cybersecurity issues one of the priorities of state policy. Taking into account the above, it is relevant to study the current state and development prospects of state policy in the field of AI and cybersecurity in Azerbaijan in comparison with the regional countries.

State policy in the field of AI in Azerbaijan

One of the indicators that assesses the current state of countries in the field of AI is the “Government AI Readiness Index”. The Index evaluates the level of readiness of governments in 195 countries to implement AI in public services. The

study consists of 6 main pillars: policy capacity, governance, AI infrastructure, public sector adoption, development and diffusion, and resilience [9]. The accumulated score ranges from 0 to 100. Table 1 shows the status of Azerbaijan and some regional countries in the Government AI Readiness Index 2025.

Table 1

Position of Azerbaijan and regional countries in the Government AI Readiness Index 2025. Source: [9, pp.43, 59-68]

Countries	Government AI Readiness Index		Pillars					
			Policy capacity	Governance	AI infrastructure	Public sector adoption	Development & diffusion	Resilience
	Score	Rank						
Russia	59.6	49	65.50	57.23	74.14	69.78	49.64	47.13
Turkey	58.9	53	77	52.76	68.18	77.59	45.70	47.27
Kazakhstan	56.7	58	88	53.88	64.63	73.59	39.85	37.38
Uzbekistan	56.1	62	80.50	47.05	79.13	64.42	43.83	38.04
Azerbaijan	51.9	69	53.50	51.45	60	66.97	36.08	56.35
Iran	48.3	76	84.50	48.86	44.01	51.40	37.59	39.72
Georgia	42.8	87	19	49.35	74.17	47.44	27.24	34.63
Armenia	39	103	27	41.02	56.75	57.40	24.37	27.75
Kyrgyzstan	33.3	119	16	43.94	30.98	46.90	22.15	34.80
Tajikistan	29.1	130	54	20.68	38.79	23.69	21.23	38.34
Turkmenistan	22.5	159	11.50	32.61	23.79	8.13	22.51	27.83

Referring to the data in Table 1, it can be concluded that among the countries in the analysis group, the countries with the best level of readiness in terms of applying AI in the field of public services are Russia (59.6 points), Turkey (58.9 points) and Kazakhstan (56.7 points). Regarding the individual pillars of the Index, Turkey, which today has strong digital and innovation capabilities, can be specially noted for its implementation of AI in the public sector (77.59 points), the Russian government for its clear governance principles regarding the development and

application of AI while protecting the rights and interests of society (57.23 points), and Uzbekistan, which has achieved significant progress in the field of AI, for having a better AI infrastructure (79.13 points). The last four countries at the bottom of the list (Armenia, Kyrgyzstan, Tajikistan, and Turkmenistan) scored below the world average (42.5 points).

The highest score among the pillars for Azerbaijan was for Public sector adoption (66.97 points). In other words, the government is trying to expand AI-based solutions through e-government capabilities in the public sector through its digital policy. The low score is noticeable in the Development and diffusion pillar (36.08 points). This indicator assesses the existence of a mature AI sector that combines human capital and innovation, creating the basis for the wider spread of AI technology among people. Overall, Azerbaijan ranked 69th out of 195 countries, scoring 51.9 points in the Index.

Azerbaijan ranks 5th among the 11 countries analyzed in the Index. The country has the highest score in the Resilience pillar (56.35 points). This means that the government is managing the social, economic, and environmental problems that may arise in society against the backdrop of the expanding use of AI, as well as actively monitoring the risks to national security.

In modern times, about 90 countries around the world have adopted separate strategies in the field of AI. One of such countries is Azerbaijan. The Artificial Intelligence Strategy for 2025-2028 was approved on March 19, 2025 [2].

It is known that, along with the broad positive potential of AI, there is also the possibility of creating certain risks. Such cases occur due to the illegal use of AI. In this regard, measures and regulations are being developed to limit the illegal use of AI. Azerbaijan's legal regulation on AI has already been integrated into several laws. In order to prevent the misuse of AI technologies, amendments have been made to the Criminal and Criminal Procedure Codes, the laws “On Information, Informatization and Information Protection” and “On Media”. This establishes legal liability for the production and distribution of fake audio, video, and photo materials about people without their consent through AI. These penalties include a fine of 3,000 to 7,000 manats (\$1700 to \$4100) or 360 to 480 hours of community service, as well as restriction of freedom for up to 3 years, or imprisonment for the same term [7].

State policy in the field of cybersecurity in Azerbaijan

Along with the positive aspects of digital economic development, there are also

some gaps [1; 6]. The most important of these is related to cybersecurity. Today, solving the problem of cybersecurity (the increase in the number of cyberattacks, the expansion of the scale of cybercrime, the rapid spread of disinformation on the Internet) is considered one of the prerequisites for the country's national security.

The National Cybersecurity Index (NCSI) is particularly noteworthy in terms of studying the current state of cybersecurity. The NCSI, a global index, measures the level of preparedness of countries to prevent cyber threats and manage cyber incidents [4]. The Index, which includes data from 145 countries, was created in 2018 by the e-Governance Academy, a non-profit organization in the Estonian public sector. The Index includes 12 cybersecurity areas, grouped into 3 categories, consisting of a total of 49 indicators. Countries receive scores in the range of 0-100. The Index, which serves as a tool for assessing cybersecurity, highlights strengths and areas for improvement in this area [5, p.4]. Table 2 shows the scores of Azerbaijan and some regional countries on the National Cybersecurity Index.

Table 2

**Position of Azerbaijan and regional countries
in the National Cybersecurity Index. Source: [3]**

Countries	Score	Rank
Azerbaijan	83.33	31
Kazakhstan	76.67	51
Turkey	71.67	56
Georgia	64.17	63
Kyrgyzstan	60	68
Uzbekistan	55	78
Armenia	38.33	95
Tajikistan	15.83	132
Turkmenistan	14.17	134

According to the data in Table 2, the countries in the analysis group that stand out with successful policies in the field of cybersecurity are Azerbaijan (83.33 points), Kazakhstan (76.67 points), and Turkey (71.67 points). The countries with the weakest results in the overall Index are Tajikistan (132nd place) and Turkmenistan (134th place). These countries have 15.83 points and 14.17 points, respectively.

Unlike the previous ranking, the number of countries in the latest edition has decreased and Russia and Iran are not included.

Azerbaijan ranked 1st among the countries analyzed in the Index and 31st among 145 countries in the world. The Republic has shown higher results than several leading countries in the world and is ahead of countries such as the UAE (32nd place), South Korea (33rd place), Japan (35th place), the Netherlands (36th place), the United Kingdom (40th place), Norway (43rd place), Switzerland (44th place), Luxembourg (49th place), Ireland (50th place), and Sweden (53rd place).

It should be noted that the NCSI focuses on several aspects of cybersecurity implemented by governments:

- ✧ Legislation in force (legal acts, regulations, orders, etc.);
- ✧ Established units (existing organisations, departments, etc.);
- ✧ Cooperation formats (committees, working groups, etc.);
- ✧ Outcomes (policies, exercises, technologies, websites, programmes, etc.)

[4].

Against the backdrop of digital economic development, countries are striving to have sufficiently strong cybersecurity policies and measures. In this respect, Azerbaijan is no exception. The Republic's successful result in the Index can be attributed to the measures and work carried out in recent years in the following areas:

The main pillar of the cybersecurity ecosystem is the existence of a strong legislative framework. In August 2023, the first strategy in the field of information security and cybersecurity in the country, the “Strategy of the Republic of Azerbaijan on Information Security and Cybersecurity for 2023-2027”, was approved [11]. Azerbaijan is one of the states that ratified the Convention on Cybercrime, signed on November 23, 2001 in Budapest, the capital of Hungary. The relevant law was signed in 2009 [8]. The country is also one of the first states to ratify the UN Convention against Cybercrime, dated December 24, 2024.

Relevant institutions in the field of cybersecurity also operate in the Republic. Institutions such as the State Service for Special Communications and Information Security of the Republic of Azerbaijan, the Center for Combating Computer Incidents, the Electronic Security Service, the Azerbaijan Cybersecurity Center, the Ministry of Digital Development and Transport, and the Innovation and Digital Development Agency are the main coordinating state bodies in the field of cybersecurity in the country. These institutions perform key functions such as combating cybercrime, protecting strategic information infrastructure, and information security.

Establishing international cooperation is also an important condition. Azerbaijan is negotiating with countries around the world to expand cooperation in the field of cybersecurity. For example, memorandums have already been signed with countries such as South Korea and Turkey. Relations are also being developed with countries such as Israel, Estonia, Great Britain, the USA, Pakistan, the UAE, etc.

The development of human capital in the field of cybersecurity is a focus of attention in Azerbaijan. One of the main directions in this area is the Azerbaijan Cybersecurity Center, which operates in cooperation with the Ministry of Digital Development and Transport, the Innovation and Digital Development Agency, and the Technion Institute of Technology in Israel. Training programs are organized here to train professionals in the field of cybersecurity and study international experience. A total of 480 people have graduated from the Center, and the number of people continuing their education is 60. The employment rate of these graduates is quite high (86%) [10]. All of the above is of great importance in terms of strengthening the institutional capacity for cybersecurity in Azerbaijan.

Conclusion

In the context of digital economic development in the Republic of Azerbaijan, the formation of AI and cybersecurity policies is one of the main strategic directions of the state. In recent years, against the backdrop of new challenges emerging in this field around the world, the institutional reforms and measures taken in the country on AI and cybersecurity are having a positive impact on ensuring digital security, improving legal regulatory mechanisms, and developing human capital. All this, in turn, leads to an improvement in Azerbaijan's position in international rankings in the mentioned areas.

References

1. Abdullayev, K., Sadigov, I., Zeynalov, M., & Fataliyeva, G. (2025). The role of the Non-Oil Sector in Advancing Sustainable Economic Development in the Republic of Azerbaijan. *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilit . Review of Studies on Sustainability*. (2 Thematic Issue). [<https://doi.org/10.3280/riss2025oa21079>]
2. Decree of the President of the Republic of Azerbaijan on approval of the “Artificial Intelligence Strategy of the Republic of Azerbaijan for 2025-2028”. Baku, March 19, 2025. [<https://e-qanun.az/framework/59218>].
3. EGA (e-Governance Academy). National Cyber Security Index. All countries. [<https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/?order=rank>]

4. EGA (e-Governance Academy). National Cyber Security Index. Methodology. [<https://ncsi.ega.ee/methodology/>].
5. EGA (e-Governance Academy). National Cyber Security Index 3.0. 44 p. [https://ega.ee/wp-content/uploads/2023/08/NCSI-3.0_Methodology.pdf].
6. Fataliyeva G. Assessment of the digitalization level of economies based on international indices. Center for Advanced Scientific Publications. Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference “Education, Science, and Technology: Current Issues, Innovations, and Achievements”. Moscow, Russian Federation. December 31, 2024. pp.112-117. [https://co-nf.ru/wp-content/uploads/2025/01/sbornik_31.12.2024.pdf#page=112].
7. Law of the Republic of Azerbaijan on Amendments to the Criminal Code of the Republic of Azerbaijan, the Criminal Procedure Code of the Republic of Azerbaijan, the Laws of the Republic of Azerbaijan “On Information. Informatization and Information Protection” and “On Media”. Baku, May 06, 2026. [<https://president.az/az/articles/view/72311>]
8. Law of the Republic of Azerbaijan on ratification of the Convention on Cybercrime. Baku, September 30, 2009. [<https://e-qanun.az/framework/18619>].
9. Oxford Insights, 2026. Government AI Readiness Index 2025. 68 p. [https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2026/01/2025-Government-AI-Readiness-Index-Report_01_26.pdf]
10. Registration for a new training course at the Azerbaijan Cyber Security Center has begun. [https://mincom.gov.az/az/media/xeberler/azerbaycan-kiberteh-lukesizlik-merkezinin-yeni-tedris-dalgasina-qeydiyyat-baslayib?utm_source=chatgpt.com]
11. Strategy of the Republic of Azerbaijan on Information Security and Cybersecurity for 2023-2027. Baku, August 28, 2023. [https://static.president.az/upload/Files/2023/08/29/80f2ffe2545b66274d2eed810cc704d4_5019787.pdf].

© Fataliyeva G.A.

УДК 322.1

DOI 10.46916/21052026-2-978-5-00276-094-7

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНА

Артеменко Максим Алексеевич

аспирант

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования Центросоюза Российской Федерации
«Российский университет кооперации»

Аннотация: В статье рассматриваются ключевые факторы экономической устойчивости региона: диверсификация экономики, инвестиционная привлекательность, инновационная активность и эффективное управление. Обоснована их роль в снижении рисков и обеспечении стабильного развития.

Ключевые слова: экономическая устойчивость региона, факторы устойчивости, региональная экономика, диверсификация, инвестиции, инновации, управление рисками.

KEY FACTORS FOR ENSURING REGIONAL ECONOMIC SUSTAINABILITY

Artemenko Maxim Alekseevich

Postgraduate Student

Autonomous Non-Profit Educational Organization
of Higher Education of the Central Union of the Russian Federation
"Russian University of Cooperation"

Abstract: The article examines key factors of regional economic sustainability: economic diversification, investment attractiveness, innovation activity, and effective governance. Their role in risk reduction and stable development is substantiated.

Key words: regional economic sustainability, sustainability factors, regional economy, diversification, investments, innovations, risk management.

Проблематика экономической устойчивости региональных систем актуализировалась в условиях нарастающей турбулентности внешней среды, характеризующейся санкционным давлением, технологическими разрывами и переформатированием глобальных цепочек создания стоимости. В отечественной экономической науке под устойчивостью региона принято понимать способность социально-экономической системы сохранять параметры сбалансированного развития, противодействовать дестабилизирующим факторам и обеспечивать воспроизводство ключевых функций в долгосрочном периоде [3]. Данная дефиниция, однако, остаётся слишком общей, что обуславливает необходимость выявления конкретных факторов, механизмов и инструментов, посредством которых устойчивость достигается.

Объектом исследования выступает Московская область — регион, демонстрирующий высокие темпы экономического роста (рост ВРП с 5 трлн руб. в 2020 г. до 12 трлн руб. в 2025 г.) и одновременно обладающий диверсифицированной структурой хозяйства, развитым инвестиционным климатом и значительным инновационным потенциалом. Анализ данного региона позволяет не только верифицировать теоретические конструкции, но и выработать практически значимые рекомендации.

Цель работы — систематизировать ключевые факторы экономической устойчивости региона, оценить их проявление на примере Московской области и охарактеризовать инструменты региональной политики, направленные на управление этими факторами.

Научная дискуссия о факторах экономической устойчивости региона имеет междисциплинарный характер. В работах последних лет выделяются от двух до четырёх крупнённых групп факторов. Так, в исследовании Э.Р. Мисхожева и В.Н. Самоутуги обосновывается выделение внешнего и внутреннего контуров устойчивости, причём акцент смещается в сторону эндогенных переменных — структуры экономики, качества институтов и человеческого капитала [3]. Схожую позицию занимают авторы, разрабатывающие равновесную модель регионального развития, где ключевыми детерминантами названы диверсификация, инновационная активность и инвестиционная привлекательность [8].

Вместе с тем наблюдаются и расхождения. Часть исследователей считает приоритетными институциональные механизмы регионального управления, рассматривая их как «скелет» устойчивости, без которого прочие факторы неэффективны [9]. Другие, напротив, апеллируют к примату технологического

обновления, утверждая, что именно инновационный фактор обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность региона в условиях глобальных вызовов [5]. Наконец, третья группа подчёркивает возрастающую роль человеческого капитала, особенно в контексте перехода к постиндустриальной модели экономики [11].

Несмотря на различие акцентов, все перечисленные подходы сходятся в признании диверсификации как фундаментального механизма, снижающего уязвимость региона перед отраслевыми и внешними шоками. Эмпирически подтверждено, что регионы с моноспециализацией демонстрируют более глубокие спады и более медленное восстановление после кризисов [10]. Таким образом, комплексный учёт факторов — диверсификации, инвестиций, инноваций, институциональной среды и человеческого капитала — представляет собой методологический консенсус современной региональной экономики.

Хозяйственная структура Московской области отличается многопрофильностью: обрабатывающая промышленность, высокотехнологичные производства, логистика, агропромышленный комплекс, ИТ-сектор и фармацевтика сосуществуют и взаимодополняют друг друга. Такая конфигурация создаёт эффект «перекрёстной компенсации» — спад в одной отрасли (например, в логистике в период пандемийных ограничений) нивелируется ростом в других (фармацевтика, пищевая промышленность). Особенно показателен пример агропромышленного комплекса: в 2025 г. в АПК региона реализовано свыше 30 инвестиционных проектов с совокупными вложениями более 26 млрд руб., что позволило области войти в топ-3 российских регионов по экспорту продукции АПК. Диверсификация, таким образом, выступает не только фактором внутренней стабилизации, но и инструментом интеграции в глобальные агропродовольственные цепочки, что критически важно в условиях санкционных ограничений.

Реализация диверсификационной стратегии невозможна без устойчивого притока инвестиций. В Московской области объём инвестиций в основной капитал в 2025 г. превысил 2,1 трлн руб., увеличившись на 17% по сравнению с предыдущим годом. Ключевым драйвером послужила системная политика улучшения инвестиционного климата: регион стабильно занимает 3-е место в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата АСИ. При этом более 78% предприятий являются прибыльными, а совокупная прибыль достигает 2,1 трлн руб., что создаёт ресурсную базу для реинвестирования [5].

Важно отметить, что рост инвестиций сопровождается качественной трансформацией их структуры — увеличивается доля вложений в высокотехнологичные сектора (микроэлектроника, фармацевтические субстанции, станкостроение). Это свидетельствует о переходе от экстенсивной модели накопления к интенсивной, ориентированной на технологический суверенитет.

Санкционное давление, вопреки первоначальным ожиданиям, выступило катализатором инновационной активности. По состоянию на начало 2026 г. в Московской области заявлено 454 проекта технологического суверенитета, из них 238 уже реализовано. Общий объём инвестиций только по 100 новейшим проектам составил 41,3 млрд руб. [1]. Примером может служить внедрение цифровых решений на основе искусственного интеллекта: в 2025 г. реализовано 67 таких проектов в сферах ЖКХ, транспорта, здравоохранения и образования, что позволило региону войти в топ-10 по уровню цифровой зрелости.

Параллельно с этим совершенствуется система государственных услуг: 80 из 83 социально значимых услуг переведены в электронный формат. Цифровая трансформация управления, как справедливо отмечают исследователи, напрямую коррелирует со скоростью адаптации экономики к новым условиям [9].

Отдельного внимания заслуживает фактор управления рисками на региональном уровне. Как показано в работе А.В. Лапина, Д.Т. Авдои и М.В. Ильичевой, проблемно-ориентированный подход к идентификации уязвимостей позволяет вырабатывать превентивные меры и сокращать лаг реакции системы [6]. Московская область демонстрирует высокую институциональную адаптивность: на федеральном уровне количество антисанкционных мер последовательно сокращалось (с 80 в 2022 г. до 60 в 2025 г.), что отражает переход от экстренного реагирования к плановой политике устойчивости. На региональном уровне это выражается в точечном совершенствовании налогового законодательства (например, освобождение от налога на имущество для концессионеров автодорог) и адресной поддержке приоритетных отраслей.

Анализ факторов был бы неполным без характеристики инструментария, находящегося в распоряжении региональных властей. Применительно к Московской области можно выделить следующие группы инструментов.

Инструменты инвестиционной политики. Ключевая роль принадлежит развитию индустриальных парков и особых экономических зон (ОЭЗ). В 2025 г. созданы три новых индустриальных парка и одна ОЭЗ в Серпуховском округе с планируемым объёмом инвестиций более 1,2 млрд руб. Налоговые льготы для резидентов (освобождение от налога на имущество, пониженные ставки по налогу на прибыль) снижают транзакционные издержки входа инвесторов [8].

Финансовые механизмы. Программа промышленной ипотеки (льготная ставка до 5% годовых, срок до 7 лет, лимит до 500 млн руб.) позволяет предприятиям приобретать производственные площади на условиях, сопоставимых с жилищной ипотекой. Данный инструмент особенно востребован малыми и средними технологическими компаниями.

Инструменты инновационной политики. Создание акселерационных программ (например, «Спринт 2.0») и конкурсный отбор проектов импортозамещения ПО стимулируют формирование собственной технологической базы. Важно, что поддержка оказывается не только на стадии НИОКР, но и на этапах пилотного внедрения и масштабирования [5].

Инструменты развития человеческого капитала. Дефицит квалифицированных кадров в высокотехнологичных секторах компенсируется через программы профессиональной переподготовки, поддержку научно-образовательных кластеров (например, взаимодействие с МФТИ, МГУ, ГК «Королёв») и меры по привлечению специалистов из других регионов. Согласно [11], эффективность этих мер возрастает при их синхронизации с миграционной политикой.

Стратегическое планирование. Наличие формализованной Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2030 года с системой ключевых показателей эффективности (КПЭ) и механизмом ежегодной корректировки обеспечивает преемственность курса. Это позволяет избежать ситуативных решений и согласовать действия различных органов власти [3].

Проведённый анализ позволяет утверждать, что экономическая устойчивость региона — не статическое свойство, а динамическая характеристика, зависящая от скоординированного воздействия на комплекс взаимосвязанных факторов. На примере Московской области эмпирически подтверждена определяющая роль диверсификации отраслевой структуры, инвестиционной привлекательности, инновационной активности, качества

институционального управления и человеческого капитала. При этом ни один из этих факторов не является доминирующим в абсолютном смысле — их синергия создаёт тот эффект «устойчивости-как-способности-к-адаптации», который отличает успешные регионы от аутсайдеров [10].

Инструментарий региональной политики, включающий инвестиционные льготы, финансовые механизмы (промышленная ипотека), акселерационные программы и стратегическое планирование, должен применяться не изолированно, а в рамках единой системы мониторинга и обратной связи. Московская область демонстрирует модель, в которой внешние шоки (санкции, технологические ограничения) не приводят к деградации, а напротив, выступают катализатором внутренней трансформации. Эта модель может быть рекомендована для тиражирования в других регионах с учётом их специфики.

Список литературы

1. Балабанова В. А. Экономическая резильентность регионов России в условиях внешних шоков // Менеджер. – 2025. – № 8 (114). – С. 80-89. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17786618> – URL: <https://zenodo.org/records/17786618> (дата обращения: 17.05.2026).

2. Трчук Е. В. Теоретический обзор современных категорий в области управления устойчивостью на региональном уровне // Проблемы современной экономики. – 2025. – № 4 (96). – С. 122-125. – URL: <https://m-economy.ru/art.php?nArtId=8133> (дата обращения: 17.05.2026).

3. Арнаут М. Н. К определению понятия «устойчивость региональных экономических систем»: эволюция подходов и факторный анализ // Региональная экономика: теория и практика. – 2025. – Т. 23, № 10. – С. 107-125. – DOI: <https://doi.org/10.24891/re.23.10.107>. – URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/region/detail.php?ID=82871> (дата обращения: 17.05.2026).

4. Абакарова З. Г., Магомедова М. М. Экономическая безопасность регионов России в условиях глобальной нестабильности: стратегии устойчивого развития // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 4. – DOI: <https://doi.org/10.26726/rppe2025v4esors>. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-regionov-rossii-v-usloviyah-globalnoy-nestabilnosti-strategii-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 17.05.2026).

5. Смирнов М. Ю. Региональная экономическая политика: методологический подход к выбору ключевых направлений развития на основе диагностики инноваций // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. – 2025. – Т. 15, № 6. – DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.15.6.123187>. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-ekonomicheskaya-politika-metodologicheskiiy-podhod-k-vyboru-klyuchevyh-napravleniy-razvitiya-na-osnove-diagnosticski> (дата обращения: 17.05.2026).

6. Лапин А. В., Авдои Д. Т., Ильичева М. В. Проблемный подход к управлению рисками в системе регионального государственного управления // Власть. – 2024. – Т. 32, № 2. – С. 9-23. – DOI: <https://doi.org/10.24412/2071-5358-2024-2-9-23>. – URL: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/vlast/article/view/10018/9769> (дата обращения: 17.05.2026).

7. Миллер А. Е. Риски и угрозы устойчивости региональной экономики в условиях современных вызовов // Экономическая безопасность (электронная версия). – 2024. – № 10. – С. 2565-2584. – URL: <http://opac.ntbminprom.ru/opac/index.php?url=/notices/index/IdNotice:787816/Source:default> (дата обращения: 17.05.2026).

8. Воропаева Д. А., Шульженко Н. А., Сабина А. Л. Исследование устойчивости региональной экономической системы: инновационный и инвестиционный потенциал развития территорий : монография. – Тула : Изд-во ТулГУ, 2025. – 251 с. – ISBN 978-5-7679-5656-2. – URL: <https://cat.gpntb.ru/index.php?id=EC/ShowFull&bid=bd41d0d08a68c453cf16c05c7079ff19&irbDb=ESVODT> (дата обращения: 17.05.2026).

10. Сараджева О. В. Институциональная система обеспечения экономической безопасности региона : монография. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2024. – 343 с. – ISBN 978-5-238-03907-7. – URL: <https://cat.gpntb.ru/index.php?id=EC/ShowFull&bid=2f7600534506955caac08ddc7c8652d6&irbDb=ESVODT> (дата обращения: 17.05.2026).

11. Гамидуллаева Л. А. Региональная экономическая устойчивость: библиометрический анализ исследований // π-Economy. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 70-87. – URL: <https://elib.spbstu.ru/dl/2/j24-118.pdf> (дата обращения: 17.05.2026).

12. Бабичев М. А., Карпов В. В. Миграция как фактор устойчивости региональной экономики на примере Омской области // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 4. – С. 15-20. – URL: <http://elib.fa.ru/art2024/bv3398.pdf> (дата обращения: 17.05.2026).

13. Побываев С. А., Чернышева Т. К. Международная институционализация регулирования глобальных рисков и кризисных явлений в контексте устойчивого развития // Экономические науки. – 2024. – № 9. – С. 362-370. – URL: http://elib.fa.ru/emag/en_09_2024.pdf (дата обращения: 17.05.2026).

© Артеменко М.А.

**СЕКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ
И МАРКЕТИНГ**

ОТ ВОЛОНТЁРСТВА К СОЦИАЛЬНОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ: ТРАЕКТОРИИ ПЕРЕХОДА И ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОСТИ

Зубова Мария Владимировна

ст. преподаватель, аспирант

ФГБОУ ВО «Ульяновский

государственный технический университет»

Аннотация: В статье исследуется взаимосвязь волонтерской деятельности и социального предпринимательства как взаимодополняющих форм социальной активности. Анализируются их существенные характеристики, выявляются механизмы перехода от добровольчества к предпринимательским инициативам, а также рассматриваются современные тенденции развития.

Ключевые слова: волонтерство, социальное предпринимательство, трансформация инициатив, устойчивое развитие, социальное воздействие.

FROM VOLUNTEERING TO SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: TRANSITION PATHS AND SUSTAINABILITY FACTORS

Zubova Maria Vladimirovna

art. teacher, graduate student

Federal State Budgetary Educational

Institution of Higher Education

«Ulyanovsk State Technical University»

Abstract: The article explores the relationship between volunteer activities and social entrepreneurship as complementary forms of social engagement. It analyzes their essential characteristics, identifies the mechanisms for transitioning from volunteering to entrepreneurial initiatives, and examines current trends in development.

Key words: volunteering, social entrepreneurship, transformation of initiatives, sustainable development, social impact.

В современной социальной практике всё чаще можно наблюдать ситуации, когда инициативы, начавшиеся как добровольческая помощь,

постепенно приобретают признаки устойчивой организационной деятельности. Волонтерство перестаёт быть исключительно эпизодической формой участия и в ряде случаев трансформируется в проекты, обладающие элементами предпринимательской логики. Такое развитие нельзя считать случайным. За ним стоят изменения в общественных ожиданиях, а также рост потребности в более системных решениях социальных проблем. Добровольческая деятельность, основанная на личной мотивации, нередко сталкивается с ограничениями – нехваткой ресурсов, нестабильностью участия, отсутствием долгосрочного планирования.

В этой связи особый интерес представляет процесс перехода от волонтерства к социальному предпринимательству. Он позволяет рассматривать добровольческую активность не только как форму гражданского участия, но и как этап формирования устойчивых социальных практик, т.к. в современном обществе всё больше людей задумываются не только о личном успехе, но и о том, какую пользу они могут принести другим. Именно поэтому особую значимость приобретают волонтерство и социальное предпринимательство. Эти два явления тесно связаны между собой, ведь волонтерство нередко становится первой ступенью к созданию социально значимого дела.

Волонтерство – это добровольная и бескорыстная помощь людям, животным, природе или обществу в целом [1]. Волонтеры участвуют в благотворительных акциях, помогают пожилым людям, детям, людям с ограниченными возможностями, организуют экологические мероприятия, поддерживают тех, кто оказался в трудной жизненной ситуации. Главная ценность волонтерства заключается в искреннем желании сделать мир лучше.

Основными функциями волонтерства являются [2]:

- социальная - поддержка различных категорий населения;
- воспитательная (формирование ценностей гуманизма, солидарности и ответственности);
- интеграционная (укрепление социальных связей и развитие гражданского общества);
- образовательная (развитие навыков коммуникации, лидерства и организации);
- инновационная (поиск новых решений социальных проблем).

Волонтерская деятельность способствует формированию так называемого

«социального капитала», который включает доверие, нормы взаимопомощи и активное участие граждан в общественной жизни. Это, в свою очередь, создает основу для более сложных форм социальной активности, включая предпринимательскую.

Социальное предпринимательство отличается от обычного бизнеса тем, что его главная цель – не только получение прибыли, но и решение общественной проблемы [3]. Волонтерство можно назвать первой ступенью к социальному предпринимательству, потому что именно оно даёт человеку практический опыт служения обществу. Сначала человек помогает безвозмездно, затем начинает задумываться, как сделать помощь более системной, эффективной и долгосрочной. Так рождаются идеи социальных проектов, фондов, мастерских, центров поддержки, образовательных платформ и других инициатив.

Волонтерство и социальное предпринимательство объединяет общая ценностная база – стремление к общественной пользе. Однако они различаются по форме реализации. Если волонтерство чаще носит эпизодический и неформальный характер, то социальное предпринимательство предполагает системность, экономическую модель и долгосрочную стратегию.

Современное развитие характеризуется:

- ростом числа социальных стартапов;
- цифровизацией добровольческой деятельности;
- усилением межсекторного взаимодействия;
- интеграцией волонтерства в предпринимательскую среду.

Волонтерство становится не только формой участия, но и источником инновационных идей.

С точки зрения социологии и экономики, переход между этими формами можно рассматривать как процесс институционализации инициативы. На раннем этапе деятельность строится на энтузиазме и личных ресурсах, но со временем возникает необходимость в устойчивых механизмах финансирования, управления и масштабирования. Итак, волонтерство нельзя рассматривать исключительно как самостоятельное явление, существующее вне экономических механизмов. В ряде случаев оно становится своего рода «точкой входа» в социальное предпринимательство, формируя как ценностную основу, так и практические навыки будущих инициатив.

Таблица 1

Сравнительная характеристика волонтерства и социального предпринимательства

Критерий	Волонтерство	Социальное предпринимательство
Цель	Социальная помощь	Решение социальных проблем
Финансовая основа	Безвозмездная	Самокупаемость
Устойчивость	Часто краткосрочная	Долгосрочная
Мотивация	Альтруизм	Социальная миссия + устойчивость
Организационная форма	Неформальная/НКО	Бизнес/гибридные модели

Данные различия демонстрируют, что волонтерство и социальное предпринимательство не противопоставляются, а находятся в логической последовательности развития социальной активности.

Для систематизации выявленных подходов к переходу от волонтерской деятельности к социальному предпринимательству представляется целесообразным визуализировать основные траектории данного процесса. На рисунке 1 отражены ключевые сценарии развития инициатив, позволяющие проследить логику трансформации добровольческой активности в более устойчивые организационные формы.



Рис. 1. Основные модели перехода от волонтерской деятельности к социальному предпринимательству

Представленные траектории демонстрируют, что переход от волонтерства к социальному предпринимательству может осуществляться различными способами, однако во всех случаях он связан с усложнением деятельности, ростом организационной структурированности и ориентацией на устойчивость. Это подтверждает, что волонтерство выступает не только формой гражданской активности, но и важной основой для формирования социально ориентированных предпринимательских инициатив.

Важно подчеркнуть, что сам по себе переход не является автоматическим. Он требует сочетания личной вовлеченности, организационных умений и внешней поддержки. Без этих условий даже значимые волонтерские проекты могут оставаться на уровне краткосрочных инициатив.

Для более наглядного представления условий, обеспечивающих успешный переход от волонтерской деятельности к социальному предпринимательству, целесообразно систематизировать ключевые факторы устойчивости. В таблице 2 обобщены основные группы факторов и раскрыто их содержание в контексте рассматриваемого процесса.

Таблица 2

**Ключевые факторы устойчивости перехода от волонтерства к
социальному предпринимательству**

Фактор	Содержание
Социальный капитал	Наличие сети контактов, доверительных отношений, партнёрских связей и репутации, сформированных в процессе волонтерской деятельности
Лидерство и мотивация	Наличие инициативного лидера, готового к ответственности, управлению и принятию решений; мотивация, выходящая за рамки альтруизма
Организационные компетенции	Владение навыками планирования, управления ресурсами, финансового учёта и продвижения проектов
Институциональная среда	Поддержка со стороны государства, НКО и бизнеса; наличие грантов, образовательных программ и инфраструктуры развития
Экономическая модель	Способность обеспечить финансовую устойчивость проекта при сохранении социальной миссии

Таким образом, устойчивость перехода от волонтерства к социальному предпринимательству определяется комплексным взаимодействием

личностных, организационных и внешних факторов. Их совокупность формирует условия, при которых добровольческая инициатива может трансформироваться в устойчивую социально ориентированную деятельность.

Волонтерская деятельность выполняет важную функцию «социальной лаборатории», в которой формируются идеи будущих предпринимательских инициатив. Участие в добровольческих проектах позволяет выявить реальные проблемы и протестировать возможные решения [4].

Для более глубокого понимания процесса перехода от волонтерской деятельности к социальному предпринимательству представляется важным рассмотреть его в динамике. Такой подход позволяет выявить последовательность изменений, происходящих в инициативе, а также определить ключевые ресурсы и ограничения на каждом этапе. В таблице 3 представлена поэтапная эволюция волонтерской инициативы, отражающая логику её трансформации в устойчивую предпринимательскую модель.

Таблица 3

**Этапы трансформации волонтерской инициативы
в социальное предпринимательство**

Этап	Содержание деятельности	Ключевые ресурсы	Ограничения	Результат
Инициация	Формирование идеи помощи	Личностная мотивация, ценности	Отсутствие структуры	Социальная идея
Волонтерская реализация	Организация инициативы	Человеческий капитал, время	Нестабильность участия	Первичный эффект
Апробация решений	Тестирование форматов	Социальные связи, опыт	Ограниченный масштаб	Проверка гипотез
Проектная стадия	Формализация деятельности	Управленческие навыки	Недостаток финансирования	Социальный проект
Предпринимательская стадия	Создание устойчивой модели	Финансы, партнерства	Конкуренция, риски	Социальное предприятие

Таким образом, волонтерство выступает важным этапом формирования социального предпринимательства, обеспечивая накопление опыта, ресурсов и социальных связей. Переход к устойчивым формам деятельности возможен при наличии совокупности личностных, организационных и институциональных

условий. Это подтверждает, что развитие волонтерских инициатив может служить основой для создания эффективных социально ориентированных проектов.

Процесс трансформации волонтерской инициативы в социальное предпринимательство носит поэтапный характер и сопровождается постепенным усложнением деятельности, расширением ресурсной базы и преодолением возникающих ограничений. Представленная в данной статье последовательность этапов демонстрирует, что устойчивость инициативы достигается за счёт перехода от ценностно-мотивационной основы к интеграции управленческих и экономических механизмов.

Список литературы

1. Волонтерство: история, мотивация, социальное предпринимательство : монография / под общ. ред. проф. А. П. Панфиловой, проф. М. Б. Глотова. – Санкт-Петербург : РГПУ им. Герцена, 2019. – 211 с. – ISBN 978-5-8064-2763-3. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1865111> (дата обращения 14.03.2026). – Режим доступа: по подписке.
2. Гильмуллина Я.Т. Волонтерская деятельность на современном этапе: критерии и сущностные характеристики // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/volonterskaya-deyatelnost-na-sovremennom-etape-kriterii-i-suschnostnye-harakteristiki> (дата обращения 17.03.2026).
3. Артамонова А.С. (2022). Социальное предпринимательство как инновационный фактор развития территории // Проблемы развития территории. Т. 26. № 5. С. 73-87. DOI: 10.15838/ptd.2022.5.121.6
4. Кичерова М. Н. Волонтерская деятельность как проявление социальной активности молодежи / М. Н. Кичерова, В. М. Сурнина // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2021. Том 7. № 3 (27). С. 52-70. DOI: 10.21684/2411-7897-2021-7-3-52-70

© Зубова М.В.

DOI 10.46916/21052026-4-978-5-00276-094-7

**ПЯТИЭТАПНАЯ МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ
ГИБРИДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ:
СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И МЕХАНИЗМ БЛОКИРОВКИ**

Нигматуллин Рамиль

аспирант

Московский университет «СИНЕРГИЯ»

Аннотация: Рассмотрена авторская пятиэтапная методика диагностики уровня зрелости гибридного управления проектами (МЗГУП), разработанная в рамках диссертационного исследования по специальности 5.2.6 (Менеджмент). Представлена система двадцати диагностических показателей, сгруппированных по четырём измерениям: процессному, компетентностному, технологическому и коммуникационному. Обоснован механизм многоисточниковой триангуляции данных и правило блокировки, предотвращающее необоснованное завышение уровня зрелости при наличии критических дефицитов. Показана роль итогового документа — «Паспорта зрелости» — как основы для принятия управленческих решений.

Ключевые слова: гибридное управление проектами; модель зрелости; диагностика; коэффициент гибкости организации; паспорт зрелости; триангуляция; механизм блокировки; Agile; Waterfall; проектный офис.

**A FIVE-STEP METHOD FOR ASSESSING HYBRID PROJECT
MANAGEMENT MATURITY: A SYSTEM OF INDICATORS AND A
BLOCKING MECHANISM**

Nigmatullin Ramil

postgraduate student

SYNERGY Moscow University

Abstract: This paper examines the author's five-step methodology for assessing the maturity level of hybrid project management (HPM), developed as part of a dissertation in specialty 5.2.6 (Management). A system of twenty diagnostic indicators, grouped into four dimensions: process, competency, technology, and communication, is presented. A mechanism for multi-source data triangulation and a

blocking rule preventing unjustified overestimation of the maturity level in the presence of critical deficiencies are substantiated. The role of the final document—the «Maturity Passport» — as a basis for management decision-making is demonstrated.

Key words: hybrid project management; maturity model; diagnostics; organizational flexibility coefficient; maturity passport; triangulation; blocking mechanism; Agile; Waterfall; project office.

Введение

Гибридные подходы к управлению проектами, сочетающие элементы каскадных (Waterfall) и гибких (Agile) методологий, получили широкое распространение в практике российских и международных организаций. Согласно данным State of Agile Report (2022), 62% организаций декларируют применение гибридных подходов. Вместе с тем большинство из них формируют конфигурации гибридных моделей без опоры на формализованные критерии выбора и объективные метрики оценки, что снижает воспроизводимость и управляемость результатов.

Существующие модели зрелости — CMMI, OPM3, P3M3, модель Керцнера — не предназначены для задачи параметрического выбора конфигурации гибридных методологий: они оценивают зрелость процессов в целом, но не дают ответа на вопрос о том, какое соотношение Waterfall- и Agile-компонентов является оптимальным для конкретной организации с учётом её уровня регулирования, неопределённости проектов и организационной гибкости.

Настоящая статья посвящена описанию пятиэтапной методики диагностики уровня зрелости, разработанной как элемент авторской концептуальной модели зрелости гибридного управления проектами (МЗГУП) в рамках диссертационного исследования. Цель методики — обеспечить воспроизводимое, количественно обоснованное определение текущего уровня зрелости организации и сформировать базу для последующего выбора оптимальной конфигурации гибридного управления.

1. Концептуальные основания методики

Методика диагностики разработана как третий научный результат диссертационного исследования «Модель зрелости гибридного управления проектами: параметрическая типология конфигураций, система

количественных коэффициентов и механизм динамической корректировки». Она органично встроена в систему из пяти взаимосвязанных научных результатов: параметрической типологии девяти конфигурационных типов (НР №1), семиуровневой модели зрелости с одиннадцатью количественными коэффициентами (НР №2), самой методики диагностики (НР №3), механизма применения с матрицей решений и дорожной картой (НР №4) и эмпирической апробации на трёх отраслевых кейсах (НР №5).

Ключевым измеримым параметром зрелости в МЗГУП является коэффициент гибкости организации (КГ), рассчитываемый по формуле: $КГ = (\sum P_i - 20) / 80$, где $\sum P_i$ — сумма баллов по двадцати диагностическим показателям (каждый оценивается по пятибалльной шкале). Значение КГ принадлежит диапазону $[0; 1]$ и однозначно определяет один из семи уровней зрелости — от «Начального» (уровень 1, $КГ < 0,15$) до «Оптимизирующего» (уровень 7, $КГ \geq 0,90$).

Методика не является самодостаточным инструментом оценки: её результат — «Паспорт зрелости» — служит входными данными для механизма применения модели (НР №4), обеспечивающего переход от диагностики к конкретным управленческим решениям.

2. Структура системы диагностических показателей

Система диагностических показателей включает двадцать позиций, организованных по четырём измерениям зрелости, каждое из которых отражает самостоятельный аспект готовности организации к применению гибридных подходов.

Процессное измерение (показатели П1–П5) оценивает степень формализации и стандартизации проектных процессов: наличие документированной методологии управления проектами, применение единых шаблонов планирования и отчётности, регулярность ретроспектив и практику фиксации изменений в требованиях. Компетентностное измерение (показатели Ком1–Ком5) характеризует уровень профессиональных компетенций участников: опыт работы с каскадными инструментами (WBS, диаграмма Гантта, EVM), владение Agile-практиками (Scrum, Kanban), наличие сертификаций и опыт самоорганизации команд.

Технологическое измерение (показатели Т1–Т5) отражает степень цифровизации управления: наличие системы управления задачами и её охват проектного портфеля, интеграция цифровых инструментов с отчётностью и

возможность автоматического расчёта метрик. Коммуникационное измерение (показатели К1–К5) оценивает качество проектных коммуникаций: регулярность стендапов, прозрачность статусной отчётности, вовлечённость заказчика и зрелость управления рисками.

Каждый показатель оценивается по пятибалльной шкале с подробными анкорными описаниями для каждого балла, что обеспечивает воспроизводимость оценки и минимизирует субъективность интерпретации. Сумма баллов по всем двадцати показателям образует основу для расчёта КГ.

3. Пять этапов диагностики

Методика реализуется в пять последовательных этапов, каждый из которых решает конкретную диагностическую задачу.

Этап 1 — Подготовительный. Определяется периметр диагностики (организация в целом или отдельное подразделение/РМО), формируется команда оценщиков, согласовывается состав респондентов (не менее десяти человек с охватом ключевых проектных ролей). Устанавливаются три источника данных: анкетирование участников проектной деятельности, аудит проектной документации и выгрузка данных из цифровых систем управления задачами.

Этап 2 — Сбор данных. Проводится заполнение диагностической анкеты респондентами, параллельно осуществляется документальный аудит (анализ реально существующих шаблонов, регламентов и отчётов) и сбор метрик из цифровых систем (velocity, процент использования тикет-системы, частота обновления статусов).

Этап 3 — Триангуляция данных. Для каждого показателя сопоставляются оценки, полученные из трёх источников. При расхождении более чем на два балла применяется правило консервативной оценки: в расчёт принимается минимальное значение. Такой подход исключает «социальную желательность» ответов и завышение самооценки.

Этап 4 — Расчёт КГ и предварительный уровень. На основе согласованных баллов рассчитываются средние значения по каждому измерению (СБ_П, СБ_К, СБ_Т, СБ_Ком), суммарный балл ΣP_i и итоговое значение КГ. По таблице соответствия определяется предварительный уровень зрелости.

Этап 5 — Применение механизма блокировки. Проводится двухкомпонентная проверка. Компонент 1: ни одно из четырёх измерений не

должно иметь средний балл ниже порогового значения для определённого уровня. Компонент 2 (применяется с уровня 4): ключевые показатели, критичные для применения Agile-конфигураций (в первую очередь опыт самоорганизации — показатель Ком3), должны иметь балл не ниже установленного порога. При срабатывании блокировки организация переводится на более низкий уровень, а блокирующий показатель фиксируется в «Паспорте зрелости» как приоритетное направление развития.

4. «Паспорт зрелости» как выходной артефакт

Результатом диагностики является стандартизированный документ — «Паспорт зрелости», структура которого включает восемь разделов: общая информация о диагностике; итоговый уровень зрелости с обоснованием; профиль по измерениям в виде радарной диаграммы; значения всех рассчитанных коэффициентов; перечень допустимых конфигурационных типов; гар-анализ по каждому показателю (тепловая карта разрывов); рекомендации по развитию с конкретными KPI перехода на следующий уровень; сравнение с предыдущей диагностикой (при повторном проведении).

Паспорт зрелости служит основным входом для механизма применения модели (НР №4): матрица управленческих решений, дорожная карта переходов между уровнями и триггерный механизм корректировки конфигурации используют данные Паспорта в качестве первичных исходных данных. Тем самым обеспечивается замкнутость диагностического цикла: диагностика → решение → внедрение → мониторинг через ΔКЭП → повторная диагностика.

Заключение

Разработанная пятиэтапная методика диагностики уровня зрелости гибридного управления проектами решает задачу, которая не закрыта ни одной из существующих моделей зрелости: обеспечивает воспроизводимое, количественно обоснованное определение текущего уровня готовности организации к применению конкретных гибридных конфигураций.

Ключевые научные вклады методики состоят в следующем: введена система двадцати показателей с подробными анкорными шкалами, охватывающих четыре измерения зрелости; разработан механизм триангуляции трёх источников данных, снижающий субъективность оценки; предложено правило блокировки, исключающее применение конфигураций, к которым организация не готова; стандартизирован выходной документ — «Паспорт зрелости», обеспечивающий связь диагностики с управленческими решениями.

Апробация методики на трёх отраслевых кейсах (розничная торговля, строительство, промышленность) подтвердила её практическую применимость и обоснованность получаемых оценок.

Список литературы

1. Нигматуллин Р. К., Дмитриев А. Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки // Путеводитель предпринимателя. — 2023. — Т. 16, № 2. — С. 70-78. —DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78.

2. Нигматуллин Р. К., Дмитриев А. Г. Использование коэффициентов оценки эффективности в контексте реализации проектов: сравнение подходов Agile, гибридных методологий и Waterfall // Учёные записки Российской академии предпринимательства. — 2025. — Т. 24, № 2. — С. 36-46. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82344836>

3. Нигматуллин Р. К. Практические аспекты использования гибридных методологий управления проектами // Научный аспект. — 2024. URL: <https://na-journal.ru/2-2024-ekonomika-menedzhment/8897-prakticheskie-aspekty-ispolzovaniya-gibridnyh-metodologij-upravleniya-proektami>

4. Мустафаева Э. М. Ассоциативный метод в диагностике представлений подчинённых о стилях управления британских и российских руководителей // Российский психологический журнал. — 2015. — Т. 12, № 4. — С. 193-202. — URL: <https://doi.org/10.21702/rpj.2015.4.16>

5. Гулюк Н. В. Принципы успешного управления проектами. Бизнес-образование в экономике знаний. 2017 № 2 (7), стр. 36-49. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094112>

6. Долженко Р. А. Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «Лин» и «Шесть Сигм». Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014 № 1, стр. 25-34. URL: <https://publications.hse.ru/articles/135702203>

© Нигматуллин Р.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
МОДЕЛЕЙ США, КИТАЯ И РОССИИ**

Альмухаметов Ильдан Ирикович

магистрант

Научный руководитель: **Исламова Эльнара Рафисовна**

к.ю.н., доцент

БГТУ «Военмех» им. Д.Ф. Устинова

Аннотация: В статье рассматривается влияние государственного регулирования искусственного интеллекта на трансформацию систем корпоративного управления. Актуальность исследования обусловлена переходом ИИ из разряда сугубо технологических инноваций в фактор стратегического развития предприятий, а также нарастающей регуляторной неопределенностью. На основе сравнительного анализа выявлены особенности китайской (централизованной), американской (рыночно-фрагментарной) и российской (формирующейся, сочетающей стимулирование и ограничения) моделей регулирования ИИ. Показано, что регуляторная политика становится самостоятельным фактором конкурентоспособности бизнеса, а способность компаний адаптироваться к изменяющимся правилам – ключевым условием устойчивого развития. Особое внимание уделяется роли открытых технологий (open-source-модели ИИ, архитектура RISC-V) как инструментов снижения технологической зависимости и регуляторных рисков для российских предприятий. На основе эмпирических данных о внедрении ИИ в российском промышленном секторе выделены основные барьеры (нехватка вычислительных мощностей, дефицит компетенций, неоднородность данных) и перспективные направления интеграции ИИ в корпоративное управление. Сделан вывод о необходимости перехода от реактивного к проактивному и превентивному регулированию, а также о важности формирования механизмов постоянного взаимодействия государства, науки и бизнеса.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственное регулирование, цифровизация экономики, корпоративный менеджмент, технологический суверенитет, адаптация бизнеса.

**STATE REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR
IN THE TRANSFORMATION OF CORPORATE GOVERNANCE:
A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MODELS
OF THE USA, CHINA, AND RUSSIA**

Almukhametov Ildan Irikovich

master's student

Scientific adviser: **Islamova Elnara Rafisovna**

Candidate of Sciences (Law), Associate Professor

BSTU «Voenmekh» named after D.F. Ustinov

Abstract: The article examines the influence of state regulation of artificial intelligence on the transformation of corporate governance systems. The relevance of the study is driven by the shift of AI from a purely technological innovation to a factor of strategic enterprise development, as well as by growing regulatory uncertainty. Based on a comparative analysis, the features of the Chinese (centralised), American (market-driven and fragmented), and Russian (emerging, combining incentives and restrictions) models of AI regulation are identified. It is shown that regulatory policy is becoming an independent factor of business competitiveness, and the ability of companies to adapt to changing rules is a key condition for sustainable development. Special attention is paid to the role of open-source technologies (open-source AI models, RISC-V architecture) as tools for reducing technological dependence and regulatory risks for Russian enterprises. Based on empirical data on AI adoption in the Russian industrial sector, the main barriers (lack of computing power, skills shortage, data heterogeneity) and promising directions for integrating AI into corporate governance are highlighted. The conclusion is made about the need to transition from reactive to proactive and preventive regulation, as well as the importance of establishing mechanisms for continuous interaction between the state, academia, and business.

Key words: artificial intelligence, state regulation, digitalisation of the economy, corporate management, technological sovereignty, business adaptation.

Развитие технологий искусственного интеллекта в последние годы стало одним из ключевых факторов трансформации современной экономики и системы корпоративного управления. Искусственный интеллект постепенно

перестает восприниматься исключительно как технологическая инновация и становится важным элементом стратегического развития предприятий, оказывающим влияние на организационную структуру, бизнес-процессы, систему принятия решений и конкурентоспособность компаний [1, с. 6259-6260]. В условиях цифровизации экономики эффективность внедрения ИИ определяется не только уровнем технологического развития, но и особенностями государственной регуляторной политики [2, с. 178]. Более того, как отмечают исследователи международных процессов, искусственный интеллект превращается в полноценный элемент системы международных отношений, оказывая влияние на традиционные представления о суверенитете, безопасности и балансе сил [3, с. 9]. Это означает, что корпоративный менеджмент должен учитывать не только национальные регуляторные требования, но и геополитические последствия использования ИИ-технологий.

Традиционно внедрение искусственного интеллекта рассматривалось преимущественно как инженерно-техническая задача, связанная с повышением производительности и автоматизацией отдельных процессов. Однако современная практика показывает, что скорость и направления интеграции ИИ в деятельность предприятий во многом зависят от изменений нормативной среды. В результате на первый план выходит не столько проблема внедрения технологий, сколько проблема управления организацией в условиях постоянно изменяющихся правил регулирования цифровой сферы.

В связи с этим особое значение приобретает феномен «управленческой асимметрии», представляющий собой разрыв между возможностями технологий искусственного интеллекта и готовностью систем менеджмента эффективно использовать данные технологии в условиях регуляторной неопределенности. Современные концепции стратегического управления, включая модели динамических способностей и ресурсного подхода, в недостаточной степени учитывают влияние изменяющейся государственной политики на процессы цифровой трансформации предприятий. Между тем регуляторная среда постепенно становится самостоятельным фактором конкурентоспособности бизнеса. Необходимость государственного регулирования искусственного интеллекта обусловлена рядом экономических, социальных и организационных рисков. К числу наиболее значимых относятся концентрация данных и вычислительных ресурсов у ограниченного круга компаний, усиление антиконкурентных практик, алгоритмическая

дискриминация, непрозрачность принятия решений системами ИИ, а также неопределенность распределения ответственности между разработчиками, пользователями и государственными органами [1, с. 6269-6270]. При этом существует «дилемма приоритетов» государственного регулирования: снижение рисков, включая экзистенциальные риски применения больших языковых моделей, либо обеспечение прогресса в развитии национальной сферы ИИ [4, с. 414]. Для корпоративного менеджмента особую значимость приобретает риск регуляторной неопределенности, при котором предприятия не способны выстраивать долгосрочные стратегии цифрового развития вследствие отсутствия устойчивых и предсказуемых правил регулирования.

Существенной проблемой становится и свойство «невидимости» алгоритмов искусственного интеллекта. В отличие от действий монополистов прошлого века, большие языковые модели способны оказывать значительное влияние на функционирование рынков, их границы и способы взаимодействия фирм, оставаясь при этом скрытыми для традиционных механизмов контроля [5, с. 1156-1157].

Особую роль в современных условиях играют так называемые передовые модели искусственного интеллекта (*frontier AI models*), внедрение которых связано не только с технологическими, но и с правовыми, репутационными и организационными рисками. В отличие от традиционных цифровых инструментов, подобные модели способны оказывать существенное влияние на принятие управленческих решений, формирование рыночных стратегий и взаимодействие с клиентами. При этом механизмы правового регулирования и оценки рисков их использования продолжают находиться в стадии формирования [5, с. 1153].

Сравнительный анализ зарубежных подходов позволяет выделить несколько моделей государственного регулирования искусственного интеллекта, оказывающих различное влияние на систему корпоративного управления. Китайская модель характеризуется высокой степенью централизации и активным вмешательством государства в цифровую сферу [2, с. 178]. В КНР функционирует система регистрации алгоритмов и контроля использования данных, а приоритет отдается обеспечению безопасности и управляемости цифровой инфраструктуры [2, с. 178]. Китайская модель делает правила более предсказуемыми для бизнеса, но усиливает зависимость компаний от государства и увеличивает затраты на соблюдение требований

цифрового контроля. Поэтому предприятия вынуждены подстраивать внутренние процессы под действующие регуляторные механизмы.

Американская модель, напротив, строится на меньшем вмешательстве государства и большей роли рынка. Регулирование ИИ в США остается фрагментарным и осуществляется в основном на уровне штатов и отдельных отраслей, а также через акты исполнительной власти и программные документы [2, с. 179]. Это ускоряет внедрение новых технологий, однако отсутствие единых правил создает для бизнеса правовую неопределенность. Компании, осуществляющие деятельность в различных юрисдикциях, вынуждены адаптироваться к множеству нормативных требований, что повышает издержки на соблюдение законодательства и усиливает зависимость от изменений политической конъюнктуры.

Российская модель регулирования искусственного интеллекта находится в стадии формирования и сочетает элементы стимулирующего и ограничительного подходов [6, с. 129-131]. Государственная политика ориентирована на обеспечение технологического суверенитета, развитие отечественной цифровой инфраструктуры и поддержку внедрения ИИ в экономику и государственное управление. В современном международном контексте понятие «цифровой суверенитет» приобретает особое значение как стремление государства обеспечить технологическую независимость, правовую юрисдикцию над данными и безопасность цифровых экосистем [3, с. 15]. Одновременно нормативная база остается фрагментарной и во многом отстает от темпов технологического развития [6, с. 131-132]. В результате предприятия функционируют в условиях высокой регуляторной неопределенности, при которой отсутствуют четкие механизмы оценки допустимости использования тех или иных ИИ-решений. Для российского бизнеса данная ситуация создает одновременно риски и возможности [6, с. 132]. С одной стороны, отсутствие устойчивых правил осложняет долгосрочное стратегическое планирование и повышает вероятность возникновения правовых ограничений в будущем. С другой стороны, формирование экспериментальных правовых режимов и развитие механизмов «регуляторных песочниц» позволяют предприятиям участвовать в апробации новых цифровых решений [6, с. 130].

Сегодня конкуренция в сфере ИИ постепенно смещается от технологических возможностей к экономической эффективности моделей [4, с. 429-431]. Снижение стоимости разработки и внедрения ИИ-систем

сделало такие технологии доступнее не только для крупных компаний, но и для среднего бизнеса [1, с. 6268]. Это меняет подходы к управлению и усиливает роль цифровых решений в деятельности предприятий.

Снижению издержек способствует и развитие открытой архитектуры RISC-V, которая используется при создании специализированных устройств для ИИ. Например, платформа Coral NPU от Google позволяет ускорять работу нейросетей без постоянного обращения к облачным серверам [7, с. 11–12].

Кроме того, распространение open-source-моделей снижает зависимость компаний от крупных зарубежных разработчиков. Для российских предприятий это особенно важно в условиях санкций и ограниченного доступа к иностранным технологиям. Однако использование открытых моделей требует наличия собственных специалистов для их настройки и внедрения.

Важным элементом стратегии технологической независимости становится использование открытой архитектуры процессоров RISC-V. К 2026 году RISC-V превратилась из академического проекта в глобальную промышленную платформу, став третьей основной архитектурой наряду с x86 и ARM. Ее ключевые преимущества – открытость, модульность и ориентация на сообщество – позволяют создавать специализированные аппаратные решения для ИИ без лицензионных отчислений и зависимости от единственного поставщика [7, с. 1-3].

В России активно функционирует Альянс RISC-V – некоммерческое объединение разработчиков электроники и программного обеспечения, созданное для развития и внедрения открытой процессорной архитектуры RISC-V. Альянс способствует обеспечению технологического суверенитета, формированию экосистемы совместимых решений, инструментов разработки и образовательных программ [7, с. 10]. Примером отечественной разработки является микроконтроллер K1921BG015 – 32-разрядное ультранизкопотребляющее устройство на базе ядра RISC-V, внесенное в реестр российской промышленной продукции и применяемое в средствах измерений, автоматизации производства и медицине [7, с. 10-11].

В результате конкурентное преимущество постепенно смещается от обладания наиболее мощными технологиями к способности эффективно интегрировать искусственный интеллект в существующие бизнес-процессы. Для менеджмента предприятий ключевое значение приобретает не сама технология, а эффективность ее практического использования, уровень

организационной адаптации и способность минимизировать издержки внедрения [1, с. 6270].

Одной из наиболее существенных проблем остается недостаточный уровень компетенций как государственных служащих, так и менеджеров предприятий в сфере искусственного интеллекта. Данный разрыв подтверждается и эмпирическими данными: несмотря на то что доля компаний, внедряющих ИИ, с 2017 года более чем удвоилась, в последние годы она стабилизировалась на уровне 50-60% [8, с. 39]. При этом глобальные частные инвестиции в ИИ в 2022 году сократились на 26,7% по сравнению с предыдущим годом, что отражает осторожность бизнеса в условиях высокой конкуренции и неопределенности относительно окупаемости инвестиций [8, с. 39]. Как отмечается в исследованиях, государственные регулирующие органы должны быть готовы оперативно реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям, что требует внедрения программ подготовки и переподготовки государственных служащих [5, с. 1160-1161]. Высокая скорость технологических изменений приводит к возникновению разрыва между логикой государственного регулирования и потребностями бизнеса. В результате государство часто рассматривает бизнес как источник возможных рисков, а компании, в свою очередь, воспринимают регулирование как препятствие для внедрения новых технологий.

Для снижения этого противоречия необходимо постоянное взаимодействие государства, бизнеса и научного сообщества. Важную роль здесь могут сыграть экспертные и консультативные структуры, которые способны участвовать в разработке более понятных и согласованных подходов к регулированию ИИ. Исследователи отмечают, что регулирование в этой сфере должно быть не только реакцией на уже возникшие проблемы, но и работать на опережение [3, с. 19].

Для российских компаний особое значение имеют развитие собственных компетенций в работе с open-source-моделями, мониторинг изменений законодательства, участие в экспериментальных правовых режимах [6, с. 130], а также постепенное внедрение ИИ в повседневные бизнес-процессы [5, с. 1163-1164]. Перспективным направлением является внедрение технологий объяснимого искусственного интеллекта (Explainable AI), позволяющих повысить прозрачность принимаемых алгоритмами решений и снизить правовые и репутационные риски.

Важно отметить, что Россия обладает значительным кадровым и научным потенциалом в сфере ИИ. Крупные российские компании уже активно внедряют технологии искусственного интеллекта: холдинг Mail.Ru Group применяет нейросети для обработки и классификации текстов, анализа изображений и разработки диалоговых систем; компания «Яндекс» использует нейросетевой алгоритм «Палех» для формирования поисковой выдачи и внедряет ИИ в сервисах интеллектуального распределения заказов; ПАО «КамАЗ» совместно с Cognitive Technologies разрабатывает систему полуавтономного управления автомобилем на основе компьютерного зрения и машинного обучения [9, с. 17-18]. Расширенную картину внедрения ИИ в российском промышленном секторе представляют исследования последних лет. В частности, технологии искусственного интеллекта активно используются для оптимизации производственных процессов, управления ресурсами и предиктивной аналитики на таких предприятиях, как ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Северсталь», НАО «РУСАЛ», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Сибур Холдинг», ПАО «ФосАгро» и ООО «ЕВРАЗ» [8, с. 37-38]. Указанные компании внедряют компьютерное зрение для контроля качества, цифровые двойники производственных процессов и алгоритмы прогнозирования отказов оборудования, что позволяет снижать издержки и повышать стабильность производственного цикла [8, с. 37-40].

Однако, как отмечают эксперты, отечественный сегмент ИИ находится на начальной стадии формирования и существенно уступает западным рынкам. Прикладное применение технологий сдерживается необходимостью значительных инвестиций при сохраняющихся сомнениях бизнеса в целесообразности вложений.

Существенным барьером остается нехватка вычислительных мощностей [8, с. 36-37]. Помимо инфраструктурных ограничений, исследователи выделяют и другие факторы, препятствующие распространению ИИ в корпоративном управлении: неоднородность данных и отсутствие единого информационного пространства на предприятии, недостаточную осведомленность руководства о потенциале ИИ, отсутствие четкой стратегии цифровой трансформации, а также дефицит технологической инфраструктуры для обучения и применения алгоритмов [8, с. 36-37]. Примечательно, что наиболее распространенным способом внедрения ИИ в российских компаниях является самостоятельная разработка и интеграция технологий собственными силами, а не привлечение

внешних подрядчиков [8, с. 40]. Это требует от предприятий не только финансовых вложений, но и развития внутренних компетенций, что дополнительно повышает порог входа для среднего бизнеса. Для активизации проектов необходимо развитие высокопроизводительной инфраструктуры [9, с. 17].

Таким образом, государственное регулирование искусственного интеллекта следует рассматривать не только как систему ограничений, но и как важнейший элемент современной конкурентной среды. Создание национальных систем регулирования, таких как модели США или КНР, означает, что другие государства, приобретая соответствующие ИИ-решения, фактически интегрируются в определенную технологическую экосистему, причем выбор определяется не только качеством и стоимостью технологий, но и политическими факторами [4, с. 429].

Применение технологий искусственного интеллекта как технологии общего назначения на уровне предприятий способно обеспечить переход российской экономики от инерционного к инновационному пути развития [5, с. 1163-1164]. Аналогично использование открытой аппаратной архитектуры RISC-V позволяет российским разработчикам создавать независимые вычислительные решения для ИИ, снижая зависимость от ограничений в отношении проприетарных архитектур [7, с. 2, 8-9]. В условиях цифровизации экономики способность предприятий адаптироваться к изменяющейся регуляторной политике становится одним из ключевых факторов устойчивого развития. Для российских компаний стратегическое значение приобретает формирование механизмов интеграции регуляторной аналитики в систему корпоративного управления, поскольку именно сочетание технологической адаптивности и управленческой гибкости будет определять конкурентоспособность бизнеса в условиях дальнейшего развития искусственного интеллекта.

При этом, как показывают исследования, внедренный на предприятиях ИИ преимущественно используется для повышения операционной эффективности бизнес-процессов, включая автоматизацию рутинных операций, прогнозирование и управление запасами, и в меньшей степени – для решения стратегических аналитических задач [8, с. 32, 38]. Это свидетельствует о том, что большинство компаний пока не рассматривают ИИ как инструмент трансформации моделей управления, а используют его преимущественно для

точечной оптимизации. Преодоление данного ограничения требует не только технологических решений, но и целенаправленной государственной политики по стимулированию спроса на ИИ-решения в корпоративном секторе.

Конкурентным преимуществом России, по мнению аналитиков, должно стать наличие значительного количества квалифицированных специалистов в области машинного и глубокого обучения [9, с. 17]. Однако необходима системная государственная поддержка как в сфере подготовки кадров, так и в части создания инфраструктуры и благоприятного регуляторного климата, позволяющего отечественным разработкам конкурировать на глобальном уровне. Кроме того, международное сообщество стремится минимизировать риски ИИ посредством формирования единых этических и правовых норм, однако существующие разногласия между крупнейшими государствами по вопросам регулирования затрудняют достижение консенсуса и усиливают потребность в международной кооперации [3, с. 18].

Список литературы

1. Дороговцева А. А. Искусственный интеллект в системе управления предприятием: эволюция, инновации и перспективы / А. А. Дороговцева, Н. К. Овчаренко. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6259-6272. – doi: 10.18334/err.14.11.121944.

2. Нурмагомедов Д. А. Анализ опыта правового регулирования использования технологий искусственного интеллекта в зарубежных странах / Д. А. Нурмагомедов. – Текст : непосредственный // Государственная служба и кадры. – 2026. – № 1. – С. 178-181. – doi: 10.24412/2312-0444-2026-1-178-181.

3. Бахтуридзе З. З. Феномен искусственного интеллекта в контексте современных международных процессов / З. З. Бахтуридзе, Н. А. Баранов. – Текст : непосредственный // Россия в глобальном мире. – 2026. – Т. 29, вып. 1. – С. 9-25. – doi: 10.48612/rg/RGW.29.1.1.

4. Лукичѳв П. М. Государственное регулирование применения искусственного интеллекта / П. М. Лукичѳв. – Текст : непосредственный // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – С. 413-432. – doi: 10.18334/vines.15.2.122725.

5. Лукичѳв П. М. Государственное регулирование моделей искусственного интеллекта: необходимость и пределы макроэкономической политики / П. М. Лукичѳв. – Текст : непосредственный // Вопросы

инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1151-1168. – doi: 10.18334/vines.14.4.121767.

6. Нурмагомедов Д. А. Правовое регулирование использования технологий искусственного интеллекта в России / Д. А. Нурмагомедов. – Текст : непосредственный // Закон и право. – 2026. – № 4. – С. 129-132. – doi: 10.24412/2073-3313-2026-4-129-132.

7. Куприяновский В. П. RISC-V и приложения искусственного интеллекта / В. П. Куприяновский, Д. Е. Намиот. – Текст : электронный // International Journal of Open Information Technologies. – 2026. – Т. 14, № 3. – С. 101-107. – doi: 10.5281/zenodo.15031299. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risc-v-i-prilozheniya-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения 14.05.2026).

8. Антонов-Дружинин П. В. Способы применения искусственного интеллекта при управлении операционной эффективностью предприятий / П. В. Антонов-Дружинин, М. А. Суржиков. – Текст : непосредственный // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 88, № 4. – С. 32-42. – doi: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.88.4.003.

9. Вознюк П. А. История развития и современное состояние искусственного интеллекта / П. А. Вознюк. – Текст : электронный // Globus: технические науки. – 2019. – № 3 (27). – С. 11-19. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-i-sovremennoe-sostoyanie-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения 14.05.2026).

© Альмухаметов И.И.

УДК 658.8:004.056

**ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ КАК ОСНОВА
ПРОДВИЖЕНИЯ СЛОЖНЫХ В2В-ПРОДУКТОВ НА РЫНКЕ
ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

Волошко Андрей Николаевич

магистрант

Научный руководитель: **Рудая Ирина Львовна**

д.э.н., профессор

ФГБОУ ВО «ЯрГУ им. П. Г. Демидова»

Аннотация: В статье рассматривается роль доказательной коммуникации в продвижении сложных В2В-продуктов на рынке информационной безопасности. Обосновывается, что в условиях высокой конкуренции эффективность маркетинга определяется не количеством рекламных активностей, а способностью компании снижать неопределённость клиента, подтверждать ценность продукта и сопровождать корпоративного заказчика на разных этапах принятия решения.

Ключевые слова: В2В-маркетинг, информационная безопасность, доказательная коммуникация, сложные продукты, клиентский путь, позиционирование, партнёрский канал.

**EVIDENCE-BASED COMMUNICATION AS A BASIS
FOR PROMOTING COMPLEX B2B PRODUCTS
IN THE INFORMATION SECURITY MARKET**

Voloshko Andrey Nikolaevich

master's student

Scientific supervisor: **Rudaya Irina Lvovna**

Doctor of Economics, Professor

P.G. Demidov Yaroslavl State University

Abstract: The article examines the role of evidence-based communication in promoting complex B2B products in the information security market. It is substantiated that in a highly competitive environment, marketing effectiveness is

determined not by the number of advertising activities, but by the company's ability to reduce customer uncertainty, confirm product value and support corporate customers at different stages of decision-making.

Key words: B2B marketing, information security, evidence-based communication, complex products, customer journey, positioning, partner channel.

Современный рынок информационной безопасности развивается в условиях быстрого роста и усиления конкуренции. По оценке TAdviser, в 2024 году российский рынок информационной безопасности увеличился на 27% и достиг 337 млрд руб. [1]. Отдельно растёт сегмент межсетевых экранов нового поколения: по данным Центра стратегических разработок, объём российского рынка NGFW в 2024 году составил 52,2 млрд руб., а к 2030 году может достигнуть 146,3 млрд руб. [2].

Однако рост рынка не упрощает продвижение продуктов. Напротив, увеличение числа отечественных решений приводит к тому, что функциональные различия между ними становятся менее очевидными для клиента. В таких условиях поставщики конкурируют не только характеристиками, но и способностью объяснить ценность продукта, подтвердить его применимость и сформировать доверие.

Для сложных B2B-продуктов в сфере информационной безопасности это особенно важно. Такие решения встраиваются в инфраструктуру организации, влияют на устойчивость бизнес-процессов, связаны с требованиями регуляторов и требуют длительной эксплуатации. Поэтому клиент оценивает не только продукт, но и поставщика: его экспертизу, поддержку, документацию, опыт внедрений и способность сопровождать решение после покупки.

В данном контексте возрастает значение доказательной коммуникации. Под ней можно понимать систему материалов и действий, которые подтверждают ценность продукта и снижают неопределённость клиента. Это не только реклама, но и экспертные статьи, кейсы, техническая документация, пилотные проекты, демонстрации, сравнительные материалы, отзывы, партнёрские материалы и пресейл-консультации.

Особенность корпоративного выбора заключается в том, что решение редко принимает один человек. В процессе участвуют технические специалисты, подразделение информационной безопасности, руководство, закупки и иногда юридическая служба. Каждая группа оценивает продукт по

своим критериям, что требует адаптации маркетинговой коммуникации под разные роли внутри организации [3; 4].

Таблица 1

Доказательная коммуникация для разных участников принятия решения

Участник	Основной вопрос	Что нужно показать
ИТ-специалист	Как продукт будет работать в инфраструктуре?	Документация, демо, пилот
Специалист по ИБ	Какие риски закрываются?	Функции защиты, соответствие требованиям
Руководитель	Какой эффект получит организация?	Снижение рисков, экономический эффект, кейсы
Закупки	Можно ли корректно приобрести продукт?	Сертификаты, условия поставки, КП
Партнёр	Насколько продукт удобно продавать?	Обучение, аргументы, материалы для клиента

Из таблицы видно, что единое универсальное сообщение не закрывает все потребности B2B-аудитории. Один и тот же продукт необходимо объяснять разными языками: техническим, экономическим, регуляторным и коммерческим.

Как отмечают Ф. Котлер и К. Келлер, «ценность, воспринимаемая покупателем, представляет собой разницу между оценкой всех выгод и всех затрат предложения» [5]. Для рынка информационной безопасности это означает, что клиент оценивает не только цену или набор функций, а совокупный эффект: снижение рисков, удобство эксплуатации, поддержку, соответствие требованиям и долгосрочную надёжность поставщика.

Доказательная коммуникация должна сопровождать клиента на протяжении всего пути принятия решения. В упрощённом виде этот путь можно представить так:

1. поиск информации о проблеме и возможных решениях;
2. изучение сайта, статей, обзоров и документации;
3. сравнение нескольких продуктов;

4. консультация или демонстрация;
5. пилотное тестирование;
6. согласование покупки;
7. внедрение и последующее сопровождение.

На каждом этапе клиенту нужны разные материалы. На этапе поиска важны SEO, экспертные статьи и понятные продуктовые страницы. На этапе сравнения — кейсы, таблицы отличий и ответы на возражения. На этапе тестирования — документация, демо и пресейл. На этапе согласования — коммерческое обоснование и материалы для руководства.

Особую роль играют пилоты и демонстрации. Для сложного продукта они являются не только технической проверкой, но и маркетинговым инструментом. Пилот переводит коммуникацию из режима обещаний в режим подтверждения: клиент видит продукт в работе, задаёт вопросы и снижает риск ошибки выбора.

Не менее важен партнёрский канал. На рынке информационной безопасности значительная часть продаж проходит через интеграторов и региональных партнёров. Однако партнёр не сможет корректно донести ценность продукта без подготовки. Поэтому вендору необходимо обеспечивать партнёров презентациями, сравнительными материалами, обучением, аргументами против возражений и типовыми сценариями продажи.

Таким образом, продвижение сложного B2B-продукта нельзя строить как набор разрозненных активностей. Рекламная кампания, вебинар, статья, пилот и партнёрская встреча должны быть связаны единой логикой. Если они существуют отдельно, клиент получает фрагментарные сигналы. Если они объединены, маркетинг начинает выполнять свою ключевую функцию — снижать неопределённость и формировать доверие.

Следовательно, в условиях высокой конкуренции на рынке информационной безопасности главным направлением развития маркетинга становится переход от коммуникации преимуществ к коммуникации доказательств. Клиенту недостаточно сообщить, что продукт обладает широким функционалом. Ему нужно показать, как продукт решает конкретную задачу, какие риски снижает, как внедряется и почему выбор данного решения является рациональным.

Список литературы

1. TAdviser. Российский рынок информационной безопасности 2025. Обзор TAdviser [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_ИБ_2025._Обзор_TAdviser (дата обращения 14.05.2026).
2. Центр стратегических разработок. ЦСР провёл первое в России исследование рынка NGFW-решений для защиты от сетевых киберугроз [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.csr.ru/ru/news/tsentr-strategicheskikh-razrabotok-provyel-pervoe-v-rossii-issledovanie-rynka-ngfw-resheniy-dlya-zashchity-ot-setevykh-kiberugroz> (дата обращения 14.05.2026).
3. Брежнева В. М., Петрушина В. В. Исследование стратегических направлений развития B2B-продаж в современной экономике // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2020. — Т. 5, № 1. — С. 74-84. — DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-1-74-84.
4. Стеблякова Л. П., Зубкова О. А., Думанова А. М. Особенности продвижения высокотехнологичной продукции на B2B-рынке // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2025. — Т. 11, № 2. — С. 36-45. — DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-3.
5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — 15-е изд. — СПб. : Питер, 2021. — 848 с.

© Волошко А.Н., 2026

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОМ
И ПРОЕКТОМ В ГИБКИХ КОМАНДАХ РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Гарафутдинов Булат Алмазович

магистрант

Научный руководитель: **Чебенева Ольга Евгеньевна**

к.э.н., доцент

Казанский национальный исследовательский
университет им. А.Н. Туполева – КАИ

Аннотация: В статье рассматривается управление персоналом в организациях, использующих Agile/Scrum, через сопоставление продуктового и проектного контуров управления в командах разработки программного обеспечения. Показано различие в фокусе ролей: продуктовые роли отвечают за видение, приоритизацию и создание ценности, а проектные – за координацию исполнения, сроки и ресурсы. Описаны риски, связанные с гибкой рабочей средой, такие как размытие ответственности, дублирование функций, нарушение коммуникаций, сопротивление изменениям, рост требований и нехватка ресурсов.

Ключевые слова: управление персоналом, Agile, Scrum, распределение ролей, ответственность, кросс-функциональные команды.

**COMPARATIVE ANALYSIS OF PRODUCT AND PROJECT
MANAGEMENT IN AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT TEAMS**

Garafutdinov Bulat Almazovich

Scientific supervisor: **Chebeneva Olga Evgenievna**

Abstract: The article examines personnel management in organizations using Agile/Scrum through the comparison of product and project management contours in software development teams. The difference in the roles' focus is shown: product roles are responsible for vision, prioritization, and value creation, while project roles are responsible for coordinating execution, deadlines, and resources. The risks associated with a flexible work environment are described, such as blurring

responsibilities, duplication of functions, disruption of communications, resistance to change, increasing demands and lack of resources.

Key words: personnel management, Agile, Scrum, role allocation, responsibility, cross-functional teams.

Введение

В условиях, когда требования к разработке программного обеспечения становятся всё более неопределёнными, а циклы обратной связи ускоряются, всё большую значимость приобретает использование гибких методологий.

Такие методологии, как Agile и Scrum, обычно рассматриваются как набор процессов и практик, которые позволяют быстрее создавать новые версии продуктов и адаптировать решения к постоянно меняющимся ожиданиям пользователей. Однако их внедрение затрагивает не только технологические, но и организационные аспекты. Это приводит к изменениям в конфигурации управленческих ролей, пересмотру границ полномочий и созданию новых требований к коммуникации и совместному принятию решений.

В процессе управления персоналом важно чётко определить, кто и за что отвечает. В традиционных моделях управления часть неопределённости компенсируется иерархической структурой и установленными правилами. В случае разногласий решающим фактором становится формальный уровень полномочий.

В условиях гибкой среды решения принимаются чаще и ближе к команде. Поэтому стабильность работы напрямую зависит от того, насколько чётко определены роли и правила взаимодействия между участниками.

Если контуры управления продуктом и проектом пересекаются без чёткого разделения, команда может получать противоречивые сигналы. Это приводит к увеличению количества согласований, повышению напряжённости и снижению личной ответственности за результат.

Цель этой статьи – исследовать, как разграничение управления продуктом и проектом в рамках Agile/Scrum влияет на управление персоналом в корпорациях и крупных организациях, включая государственные структуры, реализующие цифровые инициативы.

Исследование направлено на решение следующих задач:

1. Анализ организационной структуры Agile/Scrum и ее влияния на распределение ролей в команде.

2. Сравнение подходов к управлению продуктом и проектом, выявление различий в целях, сроках принятия решений и их значении для командной работы.

3. Выявить потенциальные риски, которые могут возникнуть из-за пересечения полномочий сотрудников.

4. Сформулировать принципы распределения ролей и коммуникаций, способствующие более эффективной работе команды.

Теоретические основы и организационные принципы Agile/Scrum

Agile – это метод управления, который делает акцент на взаимодействии между людьми, достижении целей и способности адаптироваться к изменениям, в отличие от строгого следования плану [1, с. 1; 2, с. 30]. В рамках организации это означает, что эффективность работы зависит не только от качества планирования, но и от способности команды быстро уточнять требования и корректировать решения, сохраняя при этом предсказуемость и ответственность. В таких условиях особенно важны социальные механизмы: открытость, правила согласования, процедуры эскалации и практика обратной связи.

Scrum формализует эти процессы, определяя роли, артефакты и события. Важно отметить, что роли в Scrum не создают иерархическую структуру, а представляют собой модель распределения ответственности, которая способствует эффективной работе команды. Владелец продукта отвечает за определение приоритетов и ценности продукта, скрам-мастер отвечает за организацию процесса и командное взаимодействие, а команда разработчиков – за создание продукта и обеспечение качества результатов.

В идеальной конфигурации эта модель позволяет снизить транзакционные издержки на согласование. Приоритеты закреплены в бэклоге, статус задач прозрачен, проблемы обсуждаются открыто, а улучшения процесса интегрируются в регулярные ретроспективы.

В крупных организациях, таких как корпорации и структуры государственного сектора, внедрение методологии Scrum часто происходит в условиях сохранения традиционных управленческих ролей и процедур. В результате возникает смешанный режим работы, в котором сосуществуют продуктовые и проектные руководители, функциональные руководители, владельцы процессов, комитеты и согласующие инстанции [3, с. 295; 4; 5, с. 50].

В таких условиях методологическое описание Scrum не является

достаточным. Возникает необходимость определить, какие роли имеют право принимать окончательные решения в типовых конфликтных ситуациях, таких как расхождение целей и ограничений, изменение приоритетов, нехватка ресурсов и появление внешних обязательств. С точки зрения управления персоналом, именно эти правила определяют уровень неопределённости, нагрузку на коммуникацию и степень автономии команды.

Управление продуктом, как контур формирования целей и ценности

Управление продуктом направлено на формирование концепции продукта, определение его ценности для пользователей и разработку стратегии развития продукта во времени. В Agile-подходе продуктовая функция связана с постоянной работой с обратной связью и гипотезами, что требует регулярной приоритизации и согласования ожиданий заинтересованных сторон [6].

Продуктовая стратегия отвечает на вопросы: «Что создаём?», «Для кого?», «Какую проблему решаем?», «Как измеряем пользу?», «Почему это является приоритетом сейчас?»

В контексте управления персоналом продуктовый контур выполняет функцию смыслового координатора. Он определяет критерии, на основе которых команда может принимать решения без постоянного участия руководителя.

Чем более чётко сформулированы цели и логика приоритизации, тем выше вероятность того, что сотрудники будут действовать инициативно и согласованно, а не ожидать уточнений по каждому отклонению.

И, наоборот, если продуктовые цели меняются без объяснения причин, сотрудники могут воспринимать эти изменения как произвольные. Это снижает внутреннюю мотивацию, формирует недоверие к управленческим решениям и усиливает склонность к «минимизации ответственности».

В Scrum продуктовая функция реализуется через роль Product Owner. Владелец продукта несёт ответственность за составление и управление списком задач, определением их приоритетности, а также за обеспечение прозрачности требований и критериев готовности продукта.

Когда функция управления продуктом закреплена за одним лицом, это помогает сократить количество источников, из которых сотрудники получают задачи. Большое количество источников может привести к конфликтам интересов и перегрузке в коммуникациях. Сотрудники могут получать задачи вне общего списка, что может вызывать путаницу и потерю контекста в работе.

Важно отметить, что в различных организациях владелец продукта может совмещать свои обязанности с функциями менеджера по продукту или выступать в качестве отдельной роли. Независимо от структуры, управленческая ценность продуктового контура сохраняется только при чётком разграничении обязанностей. Владелец продукта определяет приоритеты и критерии ценности, но не берёт на себя координацию исполнения и управление ресурсами.

Нарушение этого разграничения часто приводит к тому, что продуктовая роль начинает «директивно управлять» командой, а команда воспринимает приоритизацию как инструмент давления, а не как механизм согласования ценности [7; 8, с. 9].

Управление проектом, как контур координации исполнения

Управление проектом традиционно направлено на достижение результата в рамках установленных ограничений: сроков, бюджета, ресурсов и объёма работ. В условиях гибкой среды характер планирования меняется: вместо однократного детального планирования усиливается итеративная координация, управление зависимостями и рисками, а также поддержание прозрачности статуса и договорённостей.

Проектный контур отвечает на вопросы о том, как организовать исполнение, как соблюдать обязательства, как управлять ограничениями, как обеспечить предсказуемость и качество коммуникации о статусе.

С точки зрения управления персоналом, проектный контур способствует стабилизации командной работы. Он снижает уровень неопределенности в отношении обязательств, помогает управлять рабочей нагрузкой, предотвращает хаотичное переключение между задачами и устанавливает правила взаимодействия с внешними участниками [9, с. 58].

В крупных организациях проектная функция также часто играет роль механизма интеграции: она координирует работу нескольких команд, устраняет межкомандные зависимости, обеспечивает выполнение внешних обязательств и управляет коммуникацией между подразделениями.

Однако в контексте Agile проектная роль может столкнуться с риском функционального пересечения с ролью продуктового менеджера. Если менеджер проекта начинает определять продуктовые приоритеты, вмешиваться в управление бэклогом и «переприоритизировать» задачи без согласования с продуктовым менеджером, он фактически создаёт параллельный центр

управления. Аналогично, если продуктовый менеджер начинает директивно управлять сроками и ресурсами, он подменяет проектный контур и провоцирует конфликт ожиданий. Для команды это проявляется как противоречивые сигналы: один руководитель требует ценности и изменений, другой – стабильности и исполнения; сотрудники вынуждены балансировать между требованиями и выбирать, чьё поручение считать более обязательным.

Проектная функция в условиях гибкой среды эффективна, если она устанавливает рамки исполнения, не нарушая смысловую координацию продуктового контура. В организационном контексте это означает, что проектный контур помогает команде сохранять предсказуемость, но не определяет, что является более важным с точки зрения ценности. В случае конфликта между ограничениями и ценностью проектная роль должна инициировать управленческое решение через согласованную процедуру, а не подменять её собственным выбором [10, с. 717; 11, с. 1847].

Сравнительный анализ продуктового и проектного контуров в контексте управления персоналом

Продуктовый и проектный контуры имеют разные цели и временные рамки. Продуктовый контур ориентирован на долгосрочную перспективу и создание ценности. Проектный контур, напротив, обычно имеет краткосрочные и среднесрочные цели и ориентирован на выполнение обязательств в рамках установленных ограничений.

Само по себе это различие не является проблемой. В крупных организациях продуктовый и проектный контуры могут сосуществовать и быть эффективными. Однако риски возникают, когда организация не устанавливает правила взаимодействия между контурами в типичных ситуациях. Сравнительный анализ подходов отображён в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ продуктового и проектного подходов

Параметр	Продуктовый подход	Проектный подход
Критерий успеха	Ценность для пользователей	Выполнение в срок и в рамках бюджета
Цель	Удовлетворение потребностей пользователей/рынка	Успешная сдача проекта в срок
Продолжительность	Долгосрочно, непрерывно	Ограничено сроком проекта

Продолжение таблицы 1

Методология	Итерации, постоянное улучшение	Поэтапное выполнение, контроль
Адаптивность	Высокая (обратная связь)	Ориентирован на процессы/оптимизацию
Ключевые метрики (KPI)	Удовлетворенность, Удержание, Вовлеченность	Скорость, Соблюдение сроков, Бюджет
Инструменты	Productboard, Miro, Аналитика	Jira, Trello, Microsoft Project, диаграммы Ганта
Прозрачность задач	Фокус на целях и результатах	Детальный контроль задач и статусов
Роль в команде	Формирование видения и стратегии	Организация исполнения, снятие преград
Взаимодействие с пользователями	Активная работа с рынком и клиентами	В основном внутренние коммуникации

Первый тип рисков связан с противоречием между приоритетами. Продуктовый контур может требовать изменений, основанных на обратной связи, в то время как проектный контур стремится сохранить стабильность плана из-за внешних обязательств. Если процедура разрешения этого конфликта не определена, решение может приниматься на основе неформального влияния, что снижает предсказуемость и доверие.

В кадровом плане это может привести к росту напряжения среди сотрудников, которые воспринимают изменения как «борьбу руководителей», а не как управляемый процесс. В результате снижается ответственность за результат и возрастает склонность к формальному выполнению минимальных требований.

Второй тип рисков связан с дублированием функций в рамках организационных моделей. В смешанных организационных структурах крупные организации часто сохраняют проектные роли руководителей и одновременно вводят продуктовые, не пересматривая их полномочия. Это приводит к параллельным встречам, дублированию задач, двойной отчётности и множественным каналам постановки задач. Команда тратит больше времени на согласование и переключение контекста, что снижает производительность и качество решений.

В кадровом плане возникает риск выгорания сотрудников и ухудшения качества коммуникации. Сотрудники начинают избегать ответственности за решения, поскольку они могут быть пересмотрены другими участниками.

Третий тип рисков связан с несоответствием компетенций сотрудников требованиям их ролей.

Продуктовые роли требуют компетенций в области стратегического анализа, приоритизации и работы с ожиданиями клиентов. Проектные роли требуют компетенций в области координации, управления рисками и ресурсами.

Если организация пытается объединить обе функции в рамках одной роли без соответствующей поддержки, это может привести к управленческой перегрузке. На уровне персонала это может привести к росту ошибок управления, ухудшению качества коммуникации и повышению текучести ключевых сотрудников.

Сравнительный анализ позволяет сделать вывод о том, что устойчивость гибких команд обеспечивается не абстрактным применением Agile, а согласованной ролевой моделью. В этой модели продуктовый контур определяет ценность и приоритеты, проектный контур обеспечивает исполнение и управляемость ограничений, а процессные механизмы (Scrum Master и практики) поддерживают качество взаимодействия и непрерывное улучшение. Разница обязанностей отображена на рис.1.

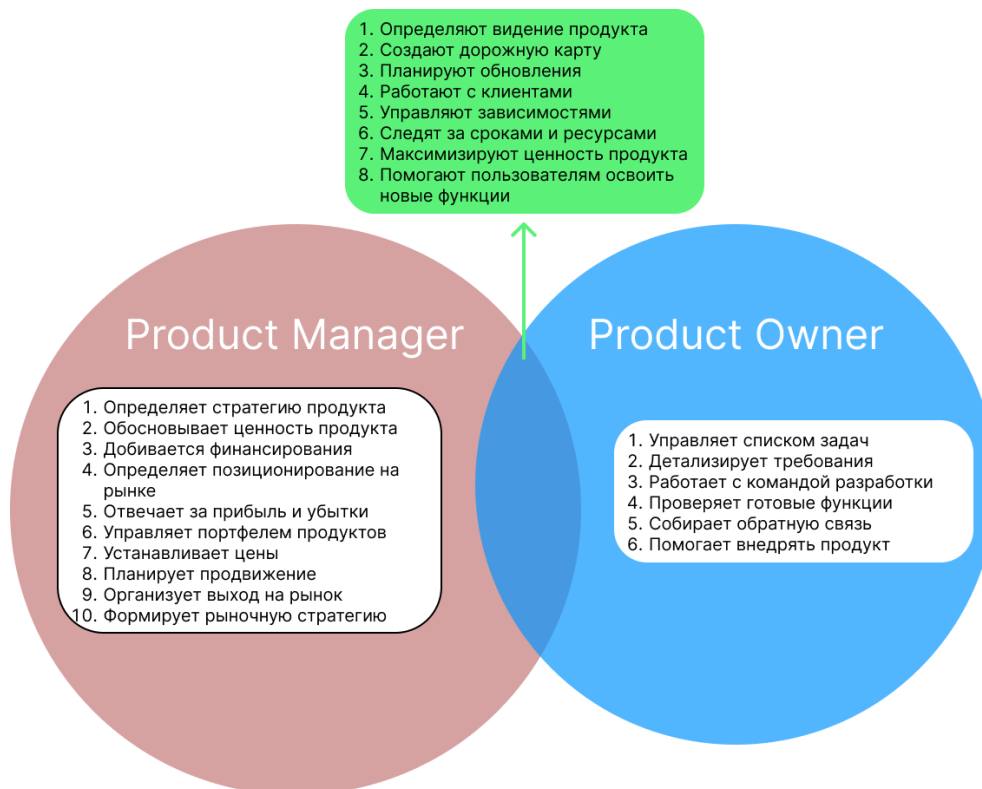


Рис. 1. Обязанности Product Manager и Product Owner

Кадрово-организационные риски гибкой среды

Внедрение гибких подходов сопряжено с риском сопротивления изменениям. Это обусловлено необходимостью перераспределения ответственности и адаптации к новым методам контроля.

Некоторые люди могут воспринимать изменения как угрозу для своей профессиональной репутации или положения в компании. Если не объяснить, зачем нужны эти изменения и как будет работать новая система, то люди могут начать сопротивляться. Они могут формализовать свою работу, больше защищать свои границы в общении и меньше проявлять инициативу.

В условиях гибкой рабочей среды есть две основные причины, по которым могут возникнуть трудности с коммуникацией. Первый фактор – объективный: из-за частых итераций необходимо постоянно согласовывать действия. Второй фактор – организационный: нет единого подхода к постановке задач и правил для изменения приоритетов.

Когда требования поступают из множества источников, команда вынуждена постоянно переключаться между задачами, что приводит к потере фокуса и ощущения завершенности. Это, в свою очередь, может привести к увеличению стрессовой нагрузки на персонал и снижению качества принимаемых решений, особенно при ограниченных ресурсах.

Частые изменения требований могут стать источником риска, если отсутствует дисциплина в процессе приоритизации задач. В таких условиях гибкость может привести к увеличению объёма работ, поскольку новые задачи добавляются без учёта уже существующих обязательств. На уровне команды это приводит к незавершённости проектов, а на уровне организации – к накоплению «скрытого долга» по невыполненным обещаниям. На кадровом уровне это может привести к снижению удовлетворённости сотрудников, поскольку они не видят завершения проектов и результатов своей работы, а усилия воспринимаются как постоянная реакция на внешние факторы.

Ограниченность ресурсов и перегрузка представляют собой отдельный риск. В крупных организациях гибкие команды часто работают в условиях параллельных инициатив, которые зависят от внешних подразделений и ограничены в доступе к экспертным знаниям. Если перегрузка становится постоянным режимом работы, организация фактически «превращает» краткосрочные результаты в долгосрочную нестабильность, что увеличивает риск выгорания, текучести кадров и снижения качества работы.

В гибкой среде управление нагрузкой должно быть интегрировано в процесс приоритизации и согласования обязательств. В противном случае любая скорость изменений может привести к снижению эффективности работы сотрудников.

Размывание ответственности и конфликт полномочий представляют собой основной кадрово-организационный риск, который возникает при пересечении продуктового и проектного контуров, а также при наличии параллельных каналов управления.

Для команды это означает неопределённость в отношении того, кто принимает окончательное решение и на основании каких критериев. В результате сотрудники склонны избегать решений, которые могут быть оспорены, и концентрируются на выполнении «безопасных» задач.

С точки зрения управления персоналом это приводит к снижению инициативности сотрудников и ухудшению качества самоорганизации.

Организационные условия повышения эффективности управления персоналом в гибких командах

Первое условие – разработка и утверждение должностных инструкций и определение границ полномочий. Под разработкой должностных инструкций в данном контексте понимается не просто составление формального перечня обязанностей, а создание согласованного набора правил, которые отвечают на следующие вопросы: кто является единственным источником определения приоритетов, кто отвечает за согласование ограничений, кто обеспечивает поддержку процессов, как происходит эскалация и каким образом разрешаются типичные конфликты между ценностью и сроками.

Для крупных компаний крайне важно, чтобы теоретические принципы были не оставались лишь на бумаге, а воплощались на практике.

Второе необходимое условие – это создание единой системы коммуникации и обеспечение открытости. Открытость достигается не за счёт увеличения количества встреч и сообщений, а благодаря фиксации всех решений в общих документах, таких как бэклог, планы итераций, статус и риски, доступных всем участникам. Это позволяет избежать путаницы в информации и значительно сокращает необходимость в неформальных распоряжениях.

Третье условие – это обеспечение коммуникации через процессы и формирование культуры улучшений. В методологии Scrum эту задачу выполняет Scrum Master. Однако значение этого требования гораздо шире:

необходимо поддерживать практики обратной связи, обсуждения проблем, оптимизации процесса и разрешения конфликтов.

Четвёртый аспект – баланс между обязательствами и ресурсами. В условиях быстро меняющейся среды стабильность достигается не за счёт больших усилий, а благодаря реалистичному распределению задач и возможностей.

В реальной практике это означает, что работа над продуктом, проектом и процессами должна быть чётко организована и согласована. Функция, отвечающая за продукт, определяет цели и устанавливает приоритеты. Функция, ответственная за проект, устанавливает рамки и ограничения. А функция, занимающаяся процессами, обеспечивает эффективное взаимодействие и помогает решать возникающие вопросы.

Применимость выводов для корпораций и организаций государственной службы

В этой статье рассматриваются организационные аспекты распределения ответственности и взаимодействия в кросс-функциональных командах. Эти принципы могут быть применены в компаниях, где гибкие команды интегрированы в сложную систему функций и процессов, а также в крупных государственных организациях, занимающихся цифровыми проектами [6; 7].

В обоих случаях ключевыми факторами являются множественность заинтересованных сторон, наличие внешних обязательств и ограниченность ресурсов. Это подчёркивает необходимость чёткого распределения ролей и создания единых каналов принятия решений.

В статье не рассматриваются конкретные кадровые регламенты государственной службы, а также не проводится анализ нормативных процедур и не предлагаются отдельные модели управления персоналом, характерные исключительно для государственного сектора.

В государственных учреждениях, как и в коммерческих организациях, есть риск того, что полномочия будут пересекаться, ответственность – размываться, а коммуникация – перегружаться. Поэтому необходимо найти способы оптимизации процессов и снижения рисков.

В коммерческих компаниях важно сопоставить продуктовый и проектный контуры, чтобы уменьшить издержки управления. Это включает в себя сокращение параллельных каналов постановки задач, ускорение принятия решений и сохранение независимости команды при достаточной предсказуемости.

Для государственных организаций, которые занимаются разработкой цифровых продуктов и сервисов, такой подход также имеет большое значение. Чёткое распределение ролей и процедур может помочь улучшить управляемость команд, снизить конфликты и повысить стабильность выполнения задач, особенно в условиях большого количества участников и ограниченных ресурсов.

Заключение

Сопоставление управления продуктом и управления проектом в Agile/Scrum показывает, что различие целей и горизонтов решений имеет прямое значение для управления персоналом. Продуктовый контур формирует смысловую координацию через видение, ценность и приоритеты; проектный контур обеспечивает управляемость исполнения через координацию, управление ограничениями и прозрачность обязательств. Пересечение полномочий и множественность каналов управления порождают кадрово-организационные риски: размывание ответственности, коммуникационные перегрузки, конфликты приоритетов, рост согласований, снижение инициативности и устойчивое повышение стрессовой нагрузки.

Условиями повышения эффективности управления персоналом в гибких командах выступают: распределение ролей с закреплением границ полномочий и правил разрешения конфликтов, единые каналы коммуникации и прозрачные управленческие артефакты, процессная поддержка взаимодействия и культура улучшений, а также согласование обязательств и управление нагрузкой. Данные выводы применимы для корпораций и крупных организаций, использующих кросс-функциональные команды в цифровых инициативах; в той мере, в какой организации государственной службы используют аналогичные формы работы, перечисленные принципы сохраняют актуальность как организационные инструменты управления персоналом.

Список литературы

1. Ogirri K.O., Idugie I.J. A Comparative Analysis of Traditional Versus Agile Project Management Methodologies on IT Project Outcomes // Asian Journal of Research in Computer Science. – 2024. – Vol. 17, no. 9. – P. 1-12. – URL: <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i9495> (дата обращения 25.12.2025).
2. Tetteh S.G. Empirical Study of Agile Software Development Methodologies: A Comparative Analysis // Asian Journal of Research in Computer

Science. – 2024. – Vol. 17, no. 5. – P. 30-42. – URL: <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i5436> (дата обращения 25.12.2025).

3. Stare A. Agile Project Management in Product Development Projects // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 119. – P. 295-304. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.034> (дата обращения 25.12.2025).

4. Agile product management // *Atlassian*. – Б. г. – URL: <https://www.atlassian.com/agile/product-management> (дата обращения 25.12.2025).

5. Altunel H. Agile Project Management in Product Life Cycle // *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*. – 2017. – Vol. 8, no. 2. – P. 50-63. – URL: <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2017040104> (дата обращения 25.12.2025).

6. Винтайкина О.А. Традиционный подход или Agile в современном проектном управлении? Сравнительный анализ // *Скиф*. – 2019. – № 4(32). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnyu-podhod-ili-agile-v-sovremen-nom-proektnom-upravlenii-sravnitelnyu-analiz> (дата обращения 25.12.2025).

7. Зайцев В.Д., Горевая Е.С. Продакт-менеджмент: управление разработкой инновационных продуктов // *Процветание науки*. – 2021. – № 6 (6). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodakt-menedzhment-upravlenie-razrabotkoj-innovatsionnyh-produktov> (дата обращения 25.12.2025).

8. Ones-Ozigagun O., Ololade Y., Eyo-Udo N., Ogundipe D. Agile product management as a catalyst for technological innovation // *International Journal of Scientific Research Updates*. – 2025. – P. 9-23. – URL: <https://doi.org/10.53430/ijrsru.2024.7.2.0033> (дата обращения 25.12.2025).

9. Bass J.M., Haxby A. Tailoring Product Ownership in Large-Scale Agile Projects: Managing Scale, Distance, and Governance // *IEEE Software*. – 2019. – Vol. 36, no. 2. – P. 58-63. – URL: <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2885524> (дата обращения 25.12.2025).

10. *Proceedings of the 2019 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* / ed. M. Ganzha, L. Maciaszek, M. Paprzycki. – 2019. – ACSIS, Vol. 18. – P. 717-721.

11. Rahman A., Indrajit E., Unggul A., Dazki E. Agile Project Management Impacts Software Development Team Productivity // *Sinkron: Jurnal dan Penelitian Teknik Informatika*. – 2024. – Vol. 8, no. 3. – P. 1847-1858. – URL: <https://doi.org/10.33395/sinkron.v8i3.13853> (дата обращения 25.12.2025).

© Гарафутдинов Б.А.

**СЕКЦИЯ
МАТЕМАТИЧЕСКИЕ
МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ**

УДК 658.8; 004.8

**ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАЛЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ**

Фоминых Александр Евгеньевич

аспирант

Негосударственное образовательное частное
учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный
университет «Синергия»

Аннотация: Статья анализирует влияние цифровых технологий на конкурентоспособность малых предприятий в сфере услуг, выделяет ключевые механизмы воздействия, обобщает эмпирические находки по цифровым компетенциям и предлагает практический набор КРІ для оценки эффективности цифровизации. Представлены рекомендации для владельцев МСП и предложена методика оперативной оценки результатов внедрения цифровых решений.

Ключевые слова: цифровые технологии; цифровизация; малые предприятия; сфера услуг; конкурентоспособность; цифровые компетенции; КРІ.

**IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE COMPETITIVENESS
OF SMALL SERVICE ENTERPRISES**

Fominykh Aleksandr Evgenievich

postgraduate student

Non-State Private Educational
Institution of Higher Education

«Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

Abstract: The article examines the impact of digital technologies on the competitiveness of small service enterprises, identifies primary transmission mechanisms, summarizes empirical findings on digital competencies, and proposes a

practical set of KPIs for assessing digitalization effectiveness. Recommendations for practitioners and a concise evaluation method are provided.

Key words: digital technologies; digitalization; small enterprises; service sector; competitiveness; digital competencies; KPIs.

Современная цифровая трансформация — ключевой фактор конкурентоспособности предприятий, включая сферу услуг. Облачные сервисы, e-commerce, мобильные приложения и цифровой маркетинг меняют каналы взаимодействия с клиентами, издержки и требования к персоналу, что делает оценку их влияния на малый бизнес особенно актуальной. Малые предприятия в сфере услуг зависят от качества сервиса, гибкости и операционной эффективности. Цифровые технологии могут как укреплять их преимущества, так и создавать новые барьеры (инвестиционные и компетенционные). Поэтому важно систематизировать знания о механизмах цифровизации, выделить подтверждённые эффекты и предложить практические показатели для оценки внедрения цифровых решений в МСП [1, 2].

Цель статьи — на основе анализа современного литературного поля выявить основные пути влияния цифровых технологий на конкурентоспособность малых предприятий в сфере услуг и предложить набор KPI, которые могут быть пригодны для оперативной оценки эффектов цифровизации.

Методологическая база статьи опирается на систематический обзор профильных научных исследований и аналитических материалов, а также включает в себя синтез практических рекомендаций, извлечённых из управленческих публикаций. Эмпирическая часть работы представляет собой сопоставление результатов, полученных в разных исследованиях. Цель такого сравнения — выявление так называемых реплицируемых эффектов (закономерностей, которые устойчиво воспроизводятся в независимых работах), а также определение границ применимости этих эффектов. Цифровые технологии выполняют двойственную роль. С одной стороны — выступают в качестве инструмента модернизации отдельных операций. С другой стороны — цифровизация становится самостоятельным фактором формирования устойчивых конкурентных преимуществ малого бизнеса. Влияние цифровых технологий на предприятия сферы услуг реализуется через ускорение бизнес-процессов, снижение издержек взаимодействия с клиентами (самообслуживание, электронные каналы), расширение каналов продаж

(интернет-витрины, маркетплейсы, соцсети), а также повышение адаптивности к изменениям спроса, рыночной волатильности и новым нормативным требованиям. Малый бизнес более активно использует чат-боты, мессенджеры, автоматизированный учёт, CRM, веб-аналитику и цифровое продвижение (таргетинг, SEO, контекстная реклама). В сфере услуг скорость реакции и качество сервиса становятся решающими факторами успеха [3].

Ключевое направление воздействия – трансформация бизнес-процессов, фундаментально меняющая выполнение операций, принятие решений и распределение задач. Цифровые решения упрощают обработку заказов: запросы фиксируются в единой системе, снижается риск ошибок, сокращается время от заявки до выполнения. Одновременно ускоряется внутренний обмен информацией – данные между отделами и сотрудниками передаются мгновенно, устраняя задержки бумажного документооборота. Также повышается прозрачность управленческих процедур: руководитель малого предприятия в любой момент может отследить статус каждого заказа, загруженность персонала, движение средств или выполнение ключевых показателей эффективности. Цифровые инструменты способствуют более эффективному использованию ресурсов – временных, финансовых и человеческих. Это происходит за счёт автоматического планирования, контроля остатков и оптимизации маршрутов (если речь идёт о выездных услугах). Для малых предприятий всё выше перечисленное имеет особое значение, так как именно они в силу объективных причин сталкиваются с острой ограниченностью финансовых и трудовых ресурсов. В таких условиях любой владелец или управляющий вынужден постоянно искать инструменты, которые позволяют достигать большей отдачи (то есть объёма выручки, числа обслуженных клиентов или скорости реакций) при минимальных затратах. Цифровая трансформация бизнес-процессов как раз и предоставляет такие рычаги, превращая технологические решения из статьи расходов в источник повышения операционной эффективности. В этой связи цифровизация становится важным условием сохранения и укрепления рыночных позиций [2, 4].

Большое значение имеет и то, что цифровые технологии способствуют изменению характера взаимодействия с потребителем. В сфере услуг именно качество и скорость обслуживания во многом определяют уровень конкурентоспособности предприятия. Использование онлайн-записи, мобильных приложений, чат-ботов, персонализированных предложений и

цифровых каналов обратной связи повышает доступность услуги, сокращает время ожидания и улучшает клиентский опыт [5]. Как показывают исследования, цифровая трансформация особенно результативна там, где она сопровождается не только техническим внедрением, но и адаптацией организационной модели управления.

Отдельного внимания заслуживает влияние цифровых компетенций на результаты малого бизнеса. Даже при наличии современных цифровых инструментов эффект их использования во многом зависит от уровня подготовки сотрудников и управленцев, их способности применять технологии в повседневной практике. Конкурентоспособность малых предприятий сферы услуг сегодня определяется не столько доступом к технологиям, сколько умением интегрировать их в управление, маркетинг и обслуживание. В литературе отмечается, что цифровизация для малого бизнеса одновременно создаёт новые возможности (доступ к рынкам, гибкость, рост производительности) и несёт риски: нехватка инвестиций, компетенций и стратегического подхода может ограничивать положительный эффект. В данной связи при оценке конкурентоспособности необходимо учитывать глубину использования цифровых решений [4, 6, 7].

Измерение эффекта цифровизации важно производить через прикладные показатели. Целесообразно использовать операционные и клиентские метрики. В таком случае влияние технологий будет оценено комплексно. Основные показатели оценки влияния цифровых технологий на конкурентоспособность малых предприятий в сфере услуг представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели оценки влияния цифровых технологий на конкурентоспособность

Показатель	Содержание показателя	Способ оценки	Ожидаемый эффект цифровизации
Выручка от реализации услуг	Изменение объема продаж после внедрения цифровых решений	Сравнение показателей до и после внедрения	Рост доходов за счет расширения каналов продаж

Продолжение таблицы 1

Доля онлайн-заказов	Удельный вес заказов, поступающих через цифровые каналы	Анализ структуры заказов	Повышение доступности услуг и расширение клиентской базы
Скорость обслуживания клиентов	Среднее время обработки заявки или оказания услуги	Хронометраж, данные CRM	Сокращение времени обслуживания
Уровень клиентской лояльности	Доля повторных обращений, отзывы, рейтинг	Анализ клиентской базы и цифровых отзывов	Укрепление конкурентных позиций предприятия
Издержки на операционную деятельность	Затраты на обработку заказов, документооборот, коммуникации	Сопоставление затрат до и после цифровизации	Снижение текущих издержек
Цифровые компетенции персонала	Уровень владения цифровыми инструментами сотрудниками	Экспертная оценка, анкетирование	Повышение эффективности использования цифровых решений
Гибкость бизнес-процессов	Способность быстро перестраивать процессы под изменения спроса	Качественная и экспертная оценка	Рост адаптивности предприятия

Составлено автором на основе анализа источников: [4, 5, 8, 9]

Представленные в таблице 1 показатели позволяют сформировать эффективный инструментарий оценки влияния цифровизации на конкурентоспособность малого сервисного бизнеса. Такой инструментарий особенно уместен в небольших исследованиях. Основная тенденция литературы: цифровые технологии становятся значимым фактором устойчивости и развития малых предприятий сферы услуг. Их влияние комплексно охватывает бизнес-процессы, качество клиентского взаимодействия, маркетинг, кадры и адаптивность к рыночной конъюнктуре.

Максимальный эффект достигается только при системном подходе, когда технологические решения сочетаются с развитием управленческих практик и цифровых компетенций персонала. Анализ подтверждает: цифровизация повышает конкурентоспособность через совершенствование процессов, расширение каналов связи с клиентами, снижение издержек и рост качества обслуживания. Однако положительный эффект не автоматичен — он зависит от комплексности внедрения, уровня компетенций сотрудников и способности предприятия адаптировать управление к новым условиям.

Обобщение научных подходов позволило установить, что в условиях конкуренции и меняющихся потребительских предпочтений цифровая трансформация выступает для малых предприятий сферы услуг важным условием устойчивого развития. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенных показателей для оценки влияния цифровых технологий на результаты деятельности предприятия, что позволяет более обоснованно подходить к выбору направлений цифровизации и оценке ее эффективности.

Список литературы

1. Пошибаев А. Ю., Тельминова Н. В. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 5S. С. 51.
2. Самохин М. А. Оценка влияния цифровых технологий на конкурентоспособность рынка розничной торговли // Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18, № 2. С. 56–63. DOI: 10.24182/2073-9885-2025-18-2-56-63.
3. Ивина Н. В., Малинин А. А., Угрюмова М. Н. Роль цифровых технологий в изменении бизнес-процессов // Beneficium. 2025. № 3 (56). С. 116–124. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.3(56).116-124.
4. Аль-Харгуси Саиф Н. М., Шевченко Д. А., Мовсесян Б. А. Цифровая трансформация бизнеса: проявления и последствия для процессов управления в международных компаниях // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 403-406.
5. Горбашко Е. А., Головцова И. Г., Никифоров А. В. Эволюционное развитие цифровой бизнес-стратегии организации в контексте обеспечения экономического суверенитета России // Экономика и управление. 2025. Т. 31, № 8. С. 1091-1100. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-8-1091-1100.

6. Хасанова В. Р., Чудайкина Т. В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов : сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (Москва, 29 июля 2022 года) / редколлегия: Л. К. Гуриева [и др.]. Москва : Издательство АЛЕФ, 2022. С. 625-635.

7. Суздалева Н. Н. Тенденции и потенциал цифровой трансформации предприятий в Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11, № 3. С. 1047–1062. DOI: 10.18334/vines.11.3.112413.

8. Зайцева А. С. Влияние цифровых компетенций субъектов малого и среднего предпринимательства на развитие бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 2. С. 313–322. DOI: 10.18334/err.11.2.111640.

9. Пашихина Е. В. Влияние цифровизации на конкурентоспособность национальных экономик // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15, № 2. С. 399–412. DOI: 10.18334/vines.15.2.122929.

© Фоминых А.Е.

**СЕКЦИЯ
МИРОВАЯ
ЭКОНОМИКА**

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ

Кирста Анна
студент

Научный руководитель: **Зенина Людмила Владимировна**
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Аннотация: В данной статье исследуется влияние современных технологий на трансформацию глобальной торговли и международной экономики. В работе рассматриваются четыре ключевые технологические силы: платформы электронной коммерции, искусственный интеллект, технология блокчейн и цифровые платежи. Автор анализирует, как эти технологии помогают малому бизнесу выходить на глобальные рынки, снижают транзакционные издержки и повышают прозрачность международных сделок. Особое внимание уделяется проблемам, с которыми сталкиваются развивающиеся страны при внедрении этих технологий. В статье делается вывод, что технологические инновации открывают беспрецедентные возможности для глобальной экономической интеграции, но требуют скоординированного международного регулирования и инвестиций в цифровую инфраструктуру.

Ключевые слова: глобальная торговля, цифровая экономика, электронная коммерция, искусственный интеллект, блокчейн, международная экономика, развивающиеся страны.

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE TRANSFORMATION OF GLOBAL TRADE

Kirsta Anna
student

Scientific adviser: **Zenina Lyudmila Vladimirovna**

Abstract: This article explores how modern technologies are transforming global trade and international economics. The paper examines four key technological forces: e-commerce platforms, artificial intelligence, blockchain technology, and

digital payments. The author analyzes how these technologies help small businesses access global markets, reduce transaction costs, and increase transparency in international transactions. Special attention is paid to challenges that developing countries face in adopting these technologies. The article concludes that technological innovation offers unprecedented opportunities for global economic integration, but requires coordinated international regulation and investment in digital infrastructure.

Key words: global trade, digital economy, e-commerce, artificial intelligence, blockchain, international economics, developing countries.

It should be noted that international trade has historically served as a primary driver of global economic growth. However, the structure and dynamics of international trade are currently undergoing significant transformation under the influence of digital technologies. The digitalisation of economic activity has introduced new actors, new transaction methods and new regulatory challenges.

According to data published by the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), the global volume of e-commerce sales reached approximately 26.7 trillion US dollars in 2024 [1, p. 12]. This indicator demonstrates the growing importance of digital channels in international trade.

The objective of this article is to analyse the impact of four key digital technologies on global trade: e-commerce platforms, artificial intelligence (AI), blockchain technology and digital payment systems. The article examines the opportunities these technologies create for small and medium-sized enterprises (SMEs) and developing economies, as well as the principal challenges and risks associated with the digitalisation of trade.

To understand the depth of these changes, it is necessary to examine the key technologies behind them. The first of these technologies is E-commerce platforms such as Amazon, Alibaba, eBay and Shopify have significantly reduced barriers to entry in international markets. Prior to their emergence, SMEs faced substantial obstacles in accessing foreign customers due to the necessity of maintaining a physical presence in multiple jurisdictions.

Contemporary e-commerce platforms provide integrated solutions that include automated translation, secure payment processing and logistics coordination. According to Evans and Schmalensee, the reduction in transaction costs facilitated by digital platforms has enabled the emergence of «micro-multinationals» [2, p. 45]. Cross-border e-commerce is expanding at an annual rate of approximately 25 per

cent, and analysts project its global volume will reach 8 trillion US dollars by 2027 [3, с. 88].

Second core technology is artificial intelligence, which enhances the efficiency of international trade operations. AI systems analyse vast amounts of data — including pricing, shipping routes, customs regulations and consumer preferences — and generate actionable insights.

Practical applications of AI include machine translation for cross-lingual communication, predictive analytics for demand forecasting, and logistics optimisation. Companies such as DHL and FedEx employ AI algorithms to determine optimal shipping routes [4, с. 103]. AI-driven chatbots provide round-the-clock customer service, which is particularly valuable for small enterprises.

Blockchain technology also plays a significant role in international trade: the lack of trust between transacting parties in different jurisdictions. Traditionally, trust was provided by banks and lawyers, a process involving substantial fees and time delays.

Blockchain enables «smart contracts» — self-executing agreements written in code that automatically release payment upon confirmation of delivery. This mechanism eliminates intermediaries and reduces transaction times. Tapscott and Tapscott report that HSBC and Standard Chartered have processed billions of dollars in trade transactions using blockchain, cutting documentation processing time from days to under 24 hours [5, с. 67].

Traditional international wire transfers involve multiple correspondent banks, high fees and settlement times of three to five days. Digital payment systems such as PayPal and Wise have reduced both cost and duration, therefore, they are also important in the development of global trade.

Cryptocurrencies — including Bitcoin and stablecoins — enable near-instantaneous transfers with minimal fees. As documented by the World Bank, a service provider in a developing country can receive payment within minutes, with fees under one US dollar, compared to thirty to fifty dollars for traditional transfers [6, p. 38]. More than ninety countries are currently exploring Central Bank Digital Currencies (CBDCs).

One of the most notable outcomes of digital transformation in international trade is the significant reduction of barriers to entry for smaller economic actors. Digital transformation has dramatically reduced barriers to entry. In the pre-digital

era, international trade was dominated by large corporations. Today, individual entrepreneurs can establish online stores and access international customers without physical inventory. A study by eBay found that 97 per cent of small business sellers on the platform export to foreign countries, whereas only 4 per cent of traditional small businesses engage in export activities.

Furthermore, digital trade creates new market access opportunities for producers in developing countries. Coffee producers in Ethiopia can sell directly to European consumers, and artisans can market handmade products to customers in industrialised nations. This removal of intermediaries allows producers to retain a larger share of the final sale price — increasing from approximately 10 per cent to 50–70 per cent.

In addition, digital trade encompasses not only physical goods but also services. Software developers, accountants and educators can now deliver services across borders without physical presence. According to the World Trade Organization, the global value of digitally delivered services reached 4 trillion US dollars in 2024, with an annual growth rate of 10 per cent [7, с. 45].

However, digital trade also presents significant challenges. Approximately 2.7 billion individuals worldwide lack internet access, with the majority residing in rural areas of Africa and South Asia. These populations cannot participate in digital trade, and significant disparities also exist in connection quality and affordability. The International Telecommunication Union warns that digital trade may exacerbate global inequality without targeted interventions [8, p. 22].

Another major challenge is regulatory fragmentation. The absence of international consensus on digital trade regulation creates uncertainty and compliance costs, as data privacy laws differ substantially between the EU (GDPR), China (data localisation) and the United States (market-oriented approach). Moreover, taxation of digital services remains unresolved, disproportionately affecting SMEs.

Digitalisation also introduces cybersecurity threats, including hacking, data breaches and fraud. Cross-border cybercrime presents particular challenges for law enforcement due to jurisdictional boundaries. According to the World Economic Forum, cybercrime imposed costs of approximately 8 trillion US dollars on the global economy in 2024 [9, с. 52].

In conclusion, the following can be summarized: the digital transformation of global trade is not a future prospect but an unfolding reality. E-commerce, artificial

intelligence, blockchain, and digital payment systems are collectively rewriting the rules of international commerce.

For small enterprises and developing economies, these technologies lower barriers that once seemed insurmountable. Geographic distance, informational asymmetry, and lack of trust are steadily declining. The promise of digital trade is democratisation — a chance for producers in remote locations to compete on a global stage.

Yet this promise remains incomplete. The digital divide excludes billions from participation. Regulatory fragmentation creates a legal labyrinth for cross-border transactions. Cybersecurity threats undermine trust, while job displacement imposes real costs on vulnerable workers.

The central question is not technological but political: will the international community invest in connectivity, harmonise rules, and protect the displaced? Technology provides the means. Society must provide the will. If that will is summoned, digital trade may become one of the great equalising forces of the twenty-first century.

Список литературы

1. United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2024: Cross-Border Data Flows and Development. Geneva: UNCTAD, 2024. 210 p.
2. Evans, D. S., and Schmalensee, R. Platform Markets: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. 272 p.
3. Organisation for Economics Co-operation and Development OECD. E-commerce in the Time of Digital Transformation. Paris: OECD Publishing, 2019. 156 p.
4. McKinsey Global Institute. Digital Globalization: *A New Era of Global Flows*. New York: McKinsey&Company, 2016. 156 p.
5. Tapscott, D., Tapscott, A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. New York: Penguin, 2016. 368 p.
6. World Bank. Stablecoins and the Future of Payments. Washington, D.C.: World Bank, 2026. 58 p.
7. World Trade Organization. World Trade Report 2024: Trade and the Digital Economy. Geneva: WTO, 2020. 160 p.

8. International Telecommunication Union. Measuring Digital Development: Facts and Figures 2024. Geneva: ITU, 2024. 42 p.
9. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. Cologny: WEF, 2025. 104 p.

© Kirsta A., 2026

**СЕКЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

**КОНЦЕПЦИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СЛОЖНОСТИ ИНТЕРФЕЙСА
ЦИФРОВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЕРВИСОВ:
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД**

Копров Андрей Алексеевич
магистрант

Научный руководитель: **Туманов Дмитрий Валерьевич**

кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы обеспечения доступности цифровых государственных сервисов в условиях развития платформенной модели государственного управления. Проанализировано влияние сложности пользовательских интерфейсов на эффективность взаимодействия населения с цифровыми государственными платформами. Особое внимание уделено проблеме вторичного цифрового неравенства, возникающего вследствие различий уровня цифровой грамотности населения и когнитивных особенностей пользователей. На основе междисциплинарного подхода предложена концепция оптимальной сложности интерфейса цифровых государственных сервисов, ориентированная на снижение когнитивной нагрузки пользователей и повышение доступности государственных и муниципальных услуг. Выявлены основные направления совершенствования пользовательских интерфейсов государственных цифровых платформ в условиях цифровой трансформации публичного управления.

Ключевые слова: цифровизация; государственные услуги; цифровые государственные сервисы; пользовательский интерфейс; цифровое неравенство; платформенное государство; цифровая доступность; когнитивная нагрузка; государственное управление.

**A CONCEPT OF OPTIMAL INTERFACE COMPLEXITY FOR DIGITAL
GOVERNMENT SERVICES: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH**

Koprov Andrey Alekseevich

Scientific supervisor: **Tumanov Dmitry Valerievich**

Abstract: This article examines the challenges of ensuring the accessibility of digital government services in the context of the development of a platform-based public administration model. The impact of user interface complexity on the effectiveness of public interaction with digital government platforms is analyzed. Particular attention is paid to the problem of secondary digital inequality, which arises from differences in the level of digital literacy of the population and the cognitive characteristics of users. Based on an interdisciplinary approach, a concept of optimal interface complexity for digital government services is proposed, aimed at reducing the cognitive load of users and increasing the accessibility of state and municipal services. Key areas for improving user interfaces for government digital platforms in the context of the digital transformation of public administration are identified.

Key words: digitalization; government services; digital government services; user interface; digital divide; platform government; digital accessibility; cognitive load; public administration.

Цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации сопровождается активным внедрением электронных форм взаимодействия населения с органами государственной власти и органами местного самоуправления [1]. В современных условиях государственные и муниципальные услуги всё в большей степени предоставляются в электронной форме, а цифровые платформы становятся основным каналом взаимодействия государства и граждан [2].

Развитие Единого портала государственных услуг, системы межведомственного электронного взаимодействия, суперсервисов и механизмов проактивного предоставления услуг позволило существенно повысить формальную доступность государственных услуг для населения [3]. По состоянию на 2025-2026 годы количество зарегистрированных пользователей портала Госуслуг превысило 120 миллионов человек, а ежедневная аудитория цифровой платформы составляет более 14 миллионов пользователей [4]. Одновременно продолжается развитие механизмов предоставления государственных услуг по жизненным ситуациям, количество которых превысило 50 цифровых сервисов.

Вместе с тем практика функционирования цифровых государственных сервисов показывает, что повышение уровня цифровизации государственного управления не всегда сопровождается снижением барьеров взаимодействия

граждан с государственными информационными системами [5]. Несмотря на активное внедрение цифровых платформенных решений, значительная часть населения продолжает испытывать трудности при использовании электронных государственных услуг. В результате возникает противоречие между формальной доступностью цифровых сервисов и фактической возможностью их эффективного использования различными категориями пользователей.

Следует отметить, что современный этап цифровой трансформации государственного управления характеризуется переходом от модели электронного правительства к платформенной модели государства, предусматривающей предоставление услуг по жизненным ситуациям и развитие механизмов проактивного оказания услуг [6]. Реализация данной модели предполагает объединение различных административных процедур в рамках единых цифровых сервисов и объективно приводит к усложнению структуры пользовательского взаимодействия.

Как показывает практика, именно сложность пользовательских интерфейсов становится одним из ключевых факторов, ограничивающих доступность цифровых государственных услуг для населения. Особенно остро данная проблема проявляется среди граждан пожилого возраста, лиц с низким уровнем цифровой грамотности и жителей малых муниципальных образований, где уровень цифровой адаптации населения традиционно ниже по сравнению с крупными городами.

В отличие от коммерческих цифровых платформ государственные информационные системы ориентированы на максимально широкий круг пользователей. Если коммерческий сервис может быть рассчитан на определённую целевую аудиторию, то государственные цифровые платформы должны обеспечивать возможность получения услуг всеми категориями населения независимо от возраста, уровня образования, цифровых навыков и социального статуса.

Следовательно, проблема проектирования пользовательских интерфейсов цифровых государственных сервисов приобретает не только техническое, но и социально-политическое значение. В современных условиях эффективность цифровизации государственного управления определяется не только количеством переведённых в электронную форму услуг, но и качеством пользовательского взаимодействия с цифровыми платформами.

Особую актуальность данная проблема приобретает в условиях развития платформенной модели государственного управления. Предоставление

государственных услуг по жизненным ситуациям предполагает интеграцию различных сервисов в рамках единых цифровых платформ, что объективно приводит к усложнению структуры пользовательского взаимодействия. В результате возрастает риск формирования дополнительных барьеров доступности государственных услуг для отдельных категорий населения.

Как показывают современные исследования в сфере цифрового государственного управления, высокий уровень цифровизации государственных услуг не всегда сопровождается повышением их фактической доступности для населения. В современных условиях особое значение приобретает необходимость формирования пользовательски ориентированного подхода к проектированию государственных цифровых сервисов с учетом особенностей различных категорий населения.

Следует отметить, что проблема доступности цифровых государственных сервисов имеет выраженный междисциплинарный характер. С позиции государственного управления интерфейс цифровой платформы рассматривается как инструмент повышения эффективности взаимодействия государства и населения. С точки зрения современных исследований в области цифрового взаимодействия пользовательский интерфейс представляет собой среду восприятия информации, требующую учета особенностей внимания, памяти и мышления человека.

Особое значение в современных условиях приобретает проблема вторичного цифрового неравенства. Если на первоначальном этапе цифровизации ключевым фактором неравенства выступал доступ к сети Интернет и техническим устройствам, то в настоящее время всё большую роль играют различия в способности населения эффективно использовать цифровые сервисы.

В результате даже при наличии технической возможности получения государственной услуги граждане могут испытывать трудности, связанные со сложностью интерфейса цифровой платформы. Особенно заметно данные проблемы проявляются среди граждан старших возрастных групп, для которых характерны снижение скорости восприятия информации, сложности навигации в цифровой среде и ограниченные навыки использования электронных сервисов.

Как показывает практика, значительная часть пользователей пожилого возраста испытывает трудности при использовании многоэтапных цифровых сервисов, предполагающих необходимость последовательного прохождения

нескольких административных процедур. Дополнительные сложности возникают при использовании интерфейсов с высокой информационной насыщенностью и сложной навигационной структурой.

Следовательно, проблема цифрового неравенства в современных условиях всё в большей степени связана не только с техническим доступом к цифровым платформам, но и с особенностями пользовательского восприятия цифровой среды. Таким образом, формируется вторичный уровень цифрового неравенства, связанный с различиями способности населения эффективно использовать цифровые государственные сервисы.

Особое значение в современных условиях приобретает проблема когнитивной нагрузки пользователей цифровых государственных платформ. Под когнитивной нагрузкой понимается совокупность интеллектуальных усилий, необходимых пользователю для восприятия информации и выполнения действий в цифровой среде.

Основными факторами повышения когнитивной нагрузки выступают сложная навигационная структура цифрового сервиса, избыточное количество этапов получения услуги, использование сложной терминологии, необходимость заполнения большого количества обязательных полей и недостаточная визуальная структурированность интерфейса.

Как показывает практика функционирования цифровых государственных сервисов, избыточная когнитивная нагрузка может приводить к увеличению количества ошибок при заполнении электронных заявлений, росту числа незавершённых обращений и повышению нагрузки на многофункциональные центры предоставления государственных услуг.

В результате часть граждан вынуждена обращаться за получением услуг в традиционной форме даже при наличии возможности электронного взаимодействия. Особенно заметно данная проблема проявляется на муниципальном уровне, где жители малых городов и сельских территорий зачастую обладают более низким уровнем цифровой подготовки.

В Ярославской области, как и в большинстве регионов Центрального федерального округа, цифровизация государственных услуг сопровождается активным развитием системы электронного взаимодействия населения с органами власти. Вместе с тем практика функционирования цифровых сервисов показывает, что повышение уровня цифровой зрелости органов публичной власти не всегда сопровождается снижением пользовательских барьеров при получении государственных услуг.

Особенно это проявляется при использовании комплексных услуг по жизненным ситуациям, предполагающих прохождение нескольких административных процедур в рамках единого цифрового сервиса. В результате даже при формальной доступности цифровых платформ часть пользователей продолжает испытывать сложности взаимодействия с государственными информационными системами.

Следует отметить, что развитие механизмов проактивного предоставления государственных услуг также требует повышения качества пользовательских интерфейсов цифровых платформ. Несмотря на сокращение количества действий со стороны заявителя, пользователю необходимо понимать содержание автоматически предоставляемых услуг, контролировать корректность сформированных данных и подтверждать результаты взаимодействия с системой.

Таким образом, обеспечение понятности интерфейсов цифровых государственных сервисов становится важным условием формирования доверия населения к цифровым инструментам государственного управления.

В связи с этим особую актуальность приобретает разработка концепции оптимальной сложности интерфейса цифровых государственных сервисов. Данная концепция предполагает достижение баланса между функциональной насыщенностью цифровой платформы и удобством её использования различными категориями пользователей.

Оптимальная сложность интерфейса определяется как такой уровень структурной организации цифрового сервиса, при котором обеспечивается возможность эффективного взаимодействия пользователя с системой без возникновения избыточной когнитивной нагрузки.

В отличие от концепции максимального упрощения интерфейса, концепция оптимальной сложности предполагает адаптацию цифрового сервиса к особенностям различных категорий пользователей при сохранении необходимой функциональности платформы.

Ключевыми элементами концепции оптимальной сложности интерфейса являются минимизация количества этапов получения государственной услуги, упрощение навигационной структуры сервиса, использование понятной пользователю терминологии, визуальная структурированность интерфейса и адаптация цифровых платформ под различные категории населения.

Кроме того, важным направлением повышения доступности цифровых государственных сервисов является снижение уровня когнитивной нагрузки

пользователей за счёт оптимизации структуры электронных форм и сокращения количества обязательных для заполнения полей. Как показывает практика, значительная часть ошибок при получении государственных услуг связана именно с избыточной сложностью процедур заполнения электронных заявлений.

Дополнительное значение в современных условиях приобретает внедрение принципов адаптивного проектирования государственных цифровых платформ. Использование адаптивных интерфейсных решений позволяет учитывать особенности различных категорий пользователей, включая граждан пожилого возраста и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Следовательно, совершенствование пользовательских интерфейсов цифровых государственных платформ способствует не только повышению доступности услуг, но и развитию цифровой включенности населения в целом.

Таким образом, проблема доступности цифровых государственных сервисов выходит за рамки исключительно технической задачи совершенствования интерфейсов и приобретает характер важного направления государственной социальной политики.

Проведённый анализ показывает, что дальнейшее развитие системы цифровых государственных сервисов должно осуществляться на основе междисциплинарного подхода, объединяющего достижения государственного управления, когнитивной психологии и проектирования пользовательского опыта.

Только комплексный подход к проектированию цифровых платформ способен обеспечить формирование социально ориентированной модели цифрового государственного управления, ориентированной на реальные потребности населения.

Список литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (последняя редакция). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения 18.03.2026).

2. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» — URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201705100002.pdf> (дата обращения 18.03.2026).

3. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждён Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). — URL: <http://static.government.ru/media/files/urKHm0gTPPnzJlaKw3M5cNLo6gczMkPF.pdf> (дата обращения 18.03.2026).

4. Паспорт федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» — URL: https://archives.gov.ru/sites/default/files/pass_regulation.pdf (дата обращения 18.03.2026).

5. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» — URL: https://archives.gov.ru/sites/default/files/pass_government.pdf (дата обращения 18.03.2026).

6. Паспорт федерального проекта «Государство для людей» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». — URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/4c/cd/Паспорт%20ФП%20Государство%20для%20людей.pdf> (дата обращения 18.03.2026).

7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : учебник / Г.В. Атаманчук. — Москва : Омега-Л, 2010. — 525 с. : ил. — (Университетский учебник). — ISBN 978-5-370-01305-8.

© Копров А.А.

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО
РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Бучин Артем Андреевич

магистрант

Научный руководитель: **Векшин Антон Станиславович**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»

Аннотация: В статье рассматривается роль институциональных факторов в формировании инвестиционной привлекательности промышленного региона. На примере Ярославской области проанализирована система нормативно-правового регулирования инвестиционной деятельности, включая механизмы налогового стимулирования, государственно-частного партнерства и функционирования территорий с особым экономическим статусом. Выявлены ключевые преимущества и ограничения существующей институциональной среды, предложены направления её совершенствования.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, регион, институциональная среда, государственная поддержка, налоговые льготы, государственно-частное партнерство.

**INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR INCREASING
THE INVESTMENT APPEAL OF AN INDUSTRIAL REGION
(CASE STUDY OF THE YAROSLAVL REGION)**

Buchin Artem Andreevich

Academic supervisor: **Vekshin Anton Stanislavovich**

Abstract: This article examines the role of institutional factors in shaping the investment attractiveness of an industrial region. Using the Yaroslavl Region as an example, the legal framework for investment regulation is analyzed, including mechanisms for tax incentives, public-private partnerships, and the functioning of territories with special economic status. Key advantages and limitations of the

existing institutional environment are identified, and areas for its improvement are proposed.

Key words: investment attractiveness, region, institutional environment, government support, tax incentives, public-private partnerships.

В условиях глобальной экономической турбулентности и переориентации российской экономики на внутренние источники роста способность региона привлекать инвестиции становится ключевым фактором его конкурентоспособности. Инвестиционная привлекательность традиционно рассматривается через призму экономико-географических и производственных факторов: наличие ресурсов, развитость инфраструктуры, ёмкость рынка. Однако в современных реалиях всё более весомую роль приобретает качество институциональной среды – совокупность формальных и неформальных правил, норм, процедур и организационных структур, регламентирующих взаимодействие инвестора с органами власти и иными участниками инвестиционного процесса [7, с. 146].

Для промышленных регионов Центральной России, не обладающих значительными сырьевыми преимуществами, именно институциональные механизмы становятся решающим аргументом в конкурентной борьбе за капитал. Ярославская область, будучи классическим представителем данной группы субъектов РФ, на протяжении последних лет активно формирует собственную систему институтов поддержки инвестиций. Цель настоящей статьи – проанализировать действующие в регионе институциональные инструменты повышения инвестиционной привлекательности, оценить их эффективность и определить возможные направления развития.

Основу институциональной среды инвестиционной деятельности в Ярославской области составляет многоуровневая система нормативных правовых актов, выстроенная в соответствии с федеральным законодательством, но учитывающая региональную специфику.

Долгосрочные ориентиры инвестиционной политики ранее задавала Инвестиционная стратегия Ярославской области до 2025 года, утверждённая постановлением Правительства области от 24.07.2014 № 712-п. В настоящее время, в связи с истечением срока действия данного документа, регион находится в стадии разработки новой Стратегии социально-экономического развития до 2030 года. Проект стратегии предполагает сохранение преемственности в части приоритетов поддержки инвесторов (принцип «одного

окна», регламенты сопровождения, финансовые и нефинансовые формы стимулирования), однако с учётом новых вызовов – импортозамещения, цифровой трансформации и экологической повестки.

Фундаментальным федеральным законом, регулирующим инвестиционную деятельность в России, является Федеральный закон от 25 февраля 1999 года № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений». Этот закон определяет правовые и экономические основы инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, на территории Российской Федерации, а также устанавливает гарантии равной защиты прав, интересов и имущества субъектов инвестиционной деятельности независимо от форм собственности. [9]. В нём систематизированы базовые принципы регулирования инвестиций, включая права инвесторов, обязанности субъектов инвестиционной деятельности и механизмы государственного регулирования.

Помимо базового закона, в регионе сформирован пакет специализированных актов, регулирующих отдельные аспекты инвестиционной деятельности: Закон об инвестиционном фонде Ярославской области (от 11.11.2013 № 56-з) [1], Закон об установлении инвестиционного налогового вычета по налогу на прибыль (от 05.10.2021 № 73-з) [2], а также ряд постановлений Правительства области, детализирующих процедуры отбора проектов, оценки их бюджетной эффективности и предоставления субсидий.

Создание столь разветвлённой нормативной базы свидетельствует о стремлении региональных властей сформировать понятные и стабильные «правила игры». Однако, как показывает практика, само по себе наличие законов не гарантирует притока инвестиций – критическое значение приобретает качество правоприменения и административной культуры.

Налоговое регулирование является одним из наиболее действенных рычагов повышения инвестиционной привлекательности. В Ярославской области сформирован широкий спектр налоговых преференций, дифференцированных по категориям инвесторов и типам проектов.

Во-первых, для приоритетных инвестиционных проектов предусмотрено освобождение от уплаты налога на имущество организаций на срок окупаемости проекта (до 7 лет, для стратегических – до 9 лет) и снижение ставки налога на прибыль в части, зачисляемой в областной бюджет, до 13,5% (вместо стандартных 17%) [3].

Во-вторых, с 2021 года в регионе действует инвестиционный налоговый вычет по налогу на прибыль, позволяющий организациям уменьшать сумму налога на величину расходов капитального характера (приобретение, модернизация, реконструкция основных средств). Важным изменением стало принятие Федерального закона от 12.07.2024 № 176-ФЗ, в соответствии с которым право на применение инвестиционного налогового вычета с 2025 года стало бессрочным. Это устраняет неопределённость для долгосрочных инвестиционных проектов и стимулирует обновление производственных мощностей, что особенно актуально для Ярославской области с её высокой долей обрабатывающей промышленности.

В-третьих, особые условия созданы для резидентов территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР). В области функционируют три ТОСЭР – «Гутаев», «Гаврилов-Ям» и «Ростов», созданные на базе моногородов. По состоянию на 2025 год общее количество резидентов составило 32 организации, совокупный объём инвестиций превысил 5,4 млрд рублей [4]. Резиденты данных территорий получают существенные льготы по налогу на прибыль (5% в первые пять лет, 10% – в последующие), освобождаются от налога на имущество и земельного налога, а также пользуются пониженными тарифами страховых взносов (7,6% вместо 30%). Данный инструмент направлен на диверсификацию экономики монопрофильных муниципальных образований и создание новых рабочих мест, что в долгосрочной перспективе снижает социальную напряжённость и миграционный отток.

Помимо налоговых льгот, важную роль играют институты финансовой поддержки. С 2014 года в регионе действует Инвестиционный фонд Ярославской области, средства которого направляются на софинансирование инфраструктурных объектов, необходимых для реализации частных инвестиционных проектов (строительство дорог, инженерных сетей). Кроме того, инвесторам предоставляются субсидии на возмещение части затрат по лизинговым платежам и процентам по кредитам. Данные меры позволяют снизить порог входа для новых проектов, особенно в капиталоемких отраслях.

Конкуренция за инвестора всё чаще смещается из плоскости налоговых войн в сферу качества административных процедур и сервисной составляющей. В Ярославской области предпринят ряд шагов по формированию дружественной инвестору среды.

Ключевым элементом здесь является внедрение Регионального инвестиционного стандарта 2.0, разработанного Министерством экономического развития РФ. Данный стандарт, пришедший на смену ранее действовавшим ведомственным регламентам (в частности, приказу департамента инвестиций от 07.12.2017 № 298-ОД), устанавливает единые требования к сопровождению инвестиционных проектов по принципу «одного окна», срокам подключения к инфраструктуре и информационной открытости. Соответствие региона требованиям Стандарта 2.0 позволяет привлекать федеральные субсидии (до 200 млн рублей в год) на компенсацию затрат по инвестиционному налоговому вычету [8]. Для инвестора это означает, что к его проекту прикрепляется персональный менеджер, координирующий взаимодействие с органами власти, ресурсоснабжающими организациями и институтами развития, что позволяет сократить сроки прохождения административных процедур и минимизировать издержки.

Значимым индикатором качества институциональной среды является уровень развития государственно-частного партнёрства (ГЧП). Ярославская область имеет положительный опыт реализации концессионных соглашений в жилищно-коммунальной и социальной сферах. Наличие утверждённого порядка участия региона в проектах ГЧП (постановление Правительства области от 31.05.2016 № 629-п в редакции от 12.09.2025) [7] и успешные кейсы (например, строительство школ и модернизация систем теплоснабжения) демонстрируют потенциальным инвесторам способность региональной власти выступать надёжным публичным партнёром.

К нефинансовым институтам следует отнести и информационную открытость. На специализированном инвестиционном портале Ярославской области аккумулирована информация о доступных площадках, мерах поддержки, нормативной базе. В 2025 году портал был обновлён: добавлена интерактивная карта инвестиционных площадок с возможностью онлайн-бронирования и получения предварительных технических условий [3]. Тем не менее, как отмечается в аналитических материалах Агентства стратегических инициатив, резервом для роста остаётся скорость актуализации данных и глубина проработки информации о свободных мощностях инженерной инфраструктуры.

Несмотря на наличие разветвлённой системы институтов поддержки, инвестиционная активность в Ярославской области в последние годы демонстрирует неустойчивую динамику. Анализ показывает, что основной

комплекс проблем лежит не столько в недостатке правовых норм, сколько в их практической реализации.

Во-первых, сохраняется определённая инерционность административных процедур. Хотя внедрение Регионального инвестиционного стандарта 2.0 способствовало сокращению сроков, в ряде муниципальных образований подключение к инженерной инфраструктуре и получение разрешений на строительство по-прежнему занимают больше времени, чем в среднем по Центральному федеральному округу.

Во-вторых, недостаточно активно используется потенциал ГЧП в новых для региона отраслях (ИТ, туризм, логистика). Расширение сфер применения концессионных соглашений и соглашений о ГЧП/МЧП могло бы привлечь частный капитал в проекты, традиционно финансируемые за счёт бюджета.

В-третьих, информационная поддержка инвесторов требует дальнейшего усиления. Несмотря на обновление инвестиционного портала, целесообразно внедрение системы оценки регулирующего воздействия (ОРВ) в электронном формате с возможностью публичного обсуждения проектов нормативных актов, а также создание единого контакт-центра для оперативного решения проблем инвесторов.

Перспективным направлением является интеграция ESG-принципов в инвестиционную политику. Для промышленного региона с высокой экологической нагрузкой наличие понятной «зелёной» повестки, механизмов ответственного инвестирования и социальных облигаций может стать дополнительным конкурентным преимуществом при привлечении капитала от инвесторов, ориентированных на устойчивое развитие.

Кроме того, важным ориентиром для оценки качества институциональной среды служит Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата, ежегодно составляемый Агентством стратегических инициатив. В 2026 году структура рейтинга была расширена со 110 до 125 показателей, включая отдельный блок по работе с объектами культурного наследия (ОКН) [5]. Учёт этих новых метрик при формировании региональной инвестиционной политики позволит Ярославской области повысить свои позиции и укрепить репутацию надёжного партнёра для бизнеса.

Проведённый анализ показывает, что в Ярославской области сформирован достаточно развитый институциональный каркас поддержки инвестиционной деятельности, включающий стратегические, нормативно-правовые, налоговые и организационные механизмы. Наличие широкого

спектра льгот, функционирование ТОСЭР, бессрочное право на инвестиционный налоговый вычет и развитие ГЧП создают базовые предпосылки для привлечения капитала. Переход на Региональный инвестиционный стандарт 2.0 свидетельствует о стремлении области соответствовать лучшим федеральным практикам.

Вместе с тем ключевой задачей на современном этапе является повышение качества правоприменения и административного сервиса. Дальнейшее совершенствование институциональной среды должно идти по пути цифровизации процессов взаимодействия бизнеса и власти, сокращения сроков процедур и расширения практики использования механизмов ГЧП в несырьевых секторах экономики. Учёт новых метрик Национального рейтинга АСИ и внедрение ESG-принципов позволят региону укрепить свои конкурентные позиции. Только комплексный подход, сочетающий финансовые стимулы с высоким качеством государственного управления, способен обеспечить устойчивый рост инвестиционной привлекательности промышленного региона в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Закон Ярославской области от 11.11.2013 № 56-з «Об инвестиционном фонде Ярославской области» // СПС «КонсультантПлюс».
2. Закон Ярославской области от 05.10.2021 № 73-з «Об установлении инвестиционного налогового вычета по налогу на прибыль организаций»: с изменениями и дополнениями // СПС «КонсультантПлюс».
3. Инвестиционный портал Ярославской области: офиц. сайт. URL: <https://invest76.ru/> (дата обращения 19.04.2026).
4. Информация о ТОСЭР Ярославской области // Инвестиционный портал Ярославской области. URL: <https://invest76.ru/territories-advanced-development> (дата обращения 19.04.2026).
5. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ // Агентство стратегических инициатив. URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (дата обращения 19.04.2026).
6. Норт Д. С. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. С. Норт; пер. с англ. А. Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. — Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с.

7. Постановление Правительства Ярославской области от 31.05.2016 № 629-п «Об утверждении Порядка участия Ярославской области в проектах, реализуемых на основании соглашений о государственно-частном партнерстве, соглашений о муниципально-частном партнерстве и концессионных соглашений»: ред. от 03.03.2026 // СПС «КонсультантПлюс».

8. Региональный инвестиционный стандарт // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/investklimat/regionalnyu_investicionnyu_klimat/reginveststandart/ (дата обращения 21.04.2026).

9. Федеральный закон от 25 февраля 1999 года № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»: ред. от 23.03.2026 // СПС «КонсультантПлюс».

© Бучин А.А., 2026

**МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ЦИФРОВОЙ РАЗРЫВ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ:
ПРОБЛЕМЫ МАЛЫХ ГОРОДОВ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ**

Копров Андрей Алексеевич

магистрант

Научный руководитель: **Туманов Дмитрий Валерьевич**

кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы муниципального цифрового разрыва в условиях цифровизации государственного управления. Проанализированы основные ограничения внедрения цифровых платформенных решений в малых городах Ярославской области. Особое внимание уделено инфраструктурным барьерам, кадровому дефициту, различиям уровня цифровой зрелости муниципальных образований и проблемам цифровой адаптации населения. На примере Углича, Тутаева и Гаврилов-Яма исследованы особенности развития цифровых государственных и муниципальных сервисов в малых городах региона. Сделан вывод о необходимости формирования адаптивной модели цифровизации муниципального управления с учетом территориальной специфики муниципальных образований.

Ключевые слова: цифровизация; муниципальное управление; цифровой разрыв; государственные услуги; цифровая зрелость; малые города; Ярославская область; цифровое неравенство; платформенное государство.

**MUNICIPAL DIGITAL DIVIDE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION
OF PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES OF SMALL TOWNS
IN THE YAROSLAVL REGION**

Koprov Andrey Alekseevich

Scientific supervisor: **Tumanov Dmitry Valerievich**

Abstract: This article examines the problems of the municipal digital divide in

the context of digitalization of public administration. The main limitations to the implementation of digital platform solutions in small towns in the Yaroslavl Region are analyzed. Particular attention is paid to infrastructure barriers, personnel shortages, differences in the level of digital maturity of municipalities, and problems of digital adaptation of the population. Using the examples of Uglich, Tutayev, and Gavrilov-Yam, the development of digital state and municipal services in the region's small towns is examined. The study concludes that it is necessary to develop an adaptive model for the digitalization of municipal governance, taking into account the territorial specifics of municipalities.

Key words: digitalization; municipal governance; digital divide; public services; digital maturity; small towns; Yaroslavl Oblast; digital inequality; platform state.

Цифровая трансформация государственного управления является одним из ключевых направлений развития современной системы публичной власти и предполагает активное внедрение информационно-коммуникационных технологий в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления [1]. В современных условиях цифровизация рассматривается как важнейший инструмент повышения эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг населению, сокращения административных барьеров и формирования современной модели взаимодействия государства и граждан.

Развитие Единого портала государственных услуг, системы межведомственного электронного взаимодействия, суперсервисов и механизмов проактивного предоставления услуг позволило существенно повысить формальную доступность государственных услуг для населения [3]. По состоянию на 2025-2026 годы количество зарегистрированных пользователей портала Госуслуг превысило 120 миллионов человек, а количество сервисов по жизненным ситуациям продолжает увеличиваться [4]. Вместе с тем практика цифровизации государственного управления показывает, что формальное расширение цифровых сервисов не всегда сопровождается выравниванием уровня их фактической доступности для населения различных территорий.

Следует отметить, что процессы цифровой трансформации государственного управления развиваются неравномерно как на межрегиональном, так и на муниципальном уровнях. Несмотря на

использование единых федеральных цифровых платформ, уровень цифровой зрелости муниципальных образований существенно различается. В результате формируется муниципальный цифровой разрыв, проявляющийся в различиях уровня доступности цифровых государственных и муниципальных услуг для населения.

Современный этап цифровизации государственного управления характеризуется переходом от модели электронного правительства к платформенной модели государства, предусматривающей предоставление услуг по жизненным ситуациям и развитие механизмов проактивного оказания услуг [6]. Реализация данной модели требует высокой степени интеграции государственных информационных систем, устойчивой цифровой инфраструктуры и достаточного уровня цифровой подготовки населения и сотрудников органов публичной власти.

Однако, как показывает практика, внедрение единых цифровых платформенных решений не устраняет существующих территориальных различий уровня цифрового развития муниципальных образований. Напротив, в ряде случаев цифровизация способствует усилению социально-экономических различий между территориями вследствие неодинаковой готовности муниципалитетов к условиям цифровой трансформации государственного управления.

Особенно остро данные проблемы проявляются в малых городах, где ограниченность финансовых ресурсов, кадрового потенциала и инфраструктурных возможностей существенно снижает эффективность внедрения цифровых платформенных решений. В результате даже при наличии формального доступа к цифровым государственным сервисам часть населения продолжает использовать традиционные способы взаимодействия с органами власти.

Одним из ключевых факторов формирования муниципального цифрового разрыва является недостаточный уровень развития цифровой инфраструктуры малых городов. Несмотря на реализацию национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», в ряде муниципальных образований сохраняются ограничения, связанные с качеством интернет-соединения, техническим оснащением муниципальных учреждений и доступностью цифровых каналов взаимодействия населения с государством.

Следует отметить, что развитие цифровой инфраструктуры оказывает непосредственное влияние на эффективность предоставления государственных

и муниципальных услуг населению. Ограниченный доступ к устойчивым каналам связи и современным цифровым платформам существенно снижает возможности использования электронных сервисов как гражданами, так и сотрудниками органов местного самоуправления.

Дополнительным фактором формирования муниципального цифрового разрыва является кадровый дефицит в сфере информационных технологий на муниципальном уровне. Органы местного самоуправления малых городов зачастую испытывают сложности с привлечением квалифицированных специалистов, способных обеспечивать внедрение и сопровождение цифровых платформенных решений.

Как показывает практика, недостаточный уровень цифровых компетенций сотрудников органов местного самоуправления существенно ограничивает эффективность реализации мероприятий цифровой трансформации. В результате внедрение типовых цифровых решений носит формальный характер и не всегда сопровождается повышением качества предоставления государственных и муниципальных услуг населению.

Особое значение проблема муниципального цифрового разрыва приобретает в условиях развития механизмов предоставления государственных услуг по жизненным ситуациям. Реализация данной модели предполагает высокую степень интеграции различных информационных систем и наличие устойчивых механизмов межведомственного взаимодействия [7]. Вместе с тем уровень готовности муниципальных образований к реализации подобных механизмов существенно различается.

В Ярославской области процессы цифровизации государственного и муниципального управления сопровождаются активным внедрением цифровых сервисов и развитием механизмов электронного взаимодействия населения с органами власти. Вместе с тем уровень цифровой зрелости муниципальных образований региона остается неоднородным, особенно в отношении малых городов.

Наиболее показательны данные различия проявляются на примере Углича, Тутаева и Гаврилов-Яма. Несмотря на использование единых федеральных цифровых платформ, возможности их практического применения населением и органами местного самоуправления в указанных муниципальных образованиях существенно различаются.

В Угличе развитие цифровых сервисов во многом связано с туристической специализацией города и необходимостью поддержания

современной городской инфраструктуры. Использование цифровых платформ в сфере муниципального управления позволяет обеспечить более высокий уровень взаимодействия населения с органами власти по сравнению с рядом других малых городов региона. Вместе с тем даже в условиях относительно более развитой цифровой среды сохраняются проблемы цифровой адаптации граждан старших возрастных групп.

Следует отметить, что значительная часть населения Углича продолжает испытывать трудности при использовании электронных государственных сервисов вследствие высокой сложности пользовательских интерфейсов и недостаточного уровня цифровой подготовки. Особенно заметно данные проблемы проявляются при использовании комплексных услуг по жизненным ситуациям, предполагающих прохождение нескольких административных процедур в рамках единой цифровой платформы.

Таким образом, практика цифровизации муниципального управления в Угличе показывает, что наличие относительно развитой цифровой инфраструктуры не обеспечивает автоматического устранения пользовательских барьеров взаимодействия населения с государственными цифровыми сервисами.

Для Тутаева характерны иные особенности развития цифровой среды. Основными ограничениями цифровизации муниципального управления в данном городе выступают кадровый дефицит и ограниченность финансовых ресурсов муниципального образования. Несмотря на внедрение типовых цифровых платформенных решений, органы местного самоуправления сталкиваются с трудностями организационной адаптации к условиям цифровой трансформации государственного управления.

Как показывает практика, эффективность внедрения цифровых сервисов в Тутаеве во многом зависит от уровня подготовки сотрудников муниципальных учреждений и степени их готовности к использованию цифровых технологий в профессиональной деятельности. Недостаточный уровень цифровых компетенций сотрудников органов местного самоуправления ограничивает возможности эффективного использования цифровых платформенных решений и снижает качество предоставления государственных и муниципальных услуг населению.

Кроме того, существенное влияние на процессы цифровизации муниципального управления в Тутаеве оказывает ограниченность бюджетных ресурсов. В результате внедрение цифровых решений осуществляется

постепенно и зачастую сопровождается сохранением традиционных механизмов предоставления услуг.

Таким образом, пример Тутаева показывает, что проблема муниципального цифрового разрыва связана не только с инфраструктурными ограничениями, но и с особенностями кадрового и организационного развития муниципальных образований.

Для Гаврилов-Яма характерны преимущественно инфраструктурные ограничения развития цифровой среды. Несмотря на формальную доступность цифровых государственных сервисов, значительная часть населения продолжает использовать традиционные способы взаимодействия с органами власти. Это связано как с ограниченностью цифровой инфраструктуры, так и с невысоким уровнем цифровой адаптации населения.

Следует отметить, что жители малых городов зачастую демонстрируют более низкий уровень доверия к цифровым государственным сервисам по сравнению с населением крупных административных центров. В результате даже при наличии возможности получения услуги в электронной форме граждане предпочитают обращаться в многофункциональные центры или непосредственно в органы местного самоуправления.

Особую роль в условиях Гаврилов-Яма играет система многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, выступающая важнейшим механизмом компенсации ограничений цифрового взаимодействия населения с государством. Использование МФЦ позволяет обеспечить доступность услуг для граждан, испытывающих трудности при самостоятельном использовании цифровых платформ.

Таким образом, пример Гаврилов-Яма демонстрирует, что эффективность цифровизации государственного управления во многом зависит не только от уровня развития цифровой инфраструктуры, но и от степени готовности населения к использованию электронных сервисов.

Проведенный анализ показывает, что, несмотря на использование единых федеральных цифровых платформ, уровень фактической доступности государственных и муниципальных услуг в малых городах Ярославской области существенно различается. Для Углича в большей степени характерны проблемы пользовательской адаптации населения, для Тутаева — кадровые и организационные ограничения, а для Гаврилов-Яма — инфраструктурные барьеры цифровизации.

Следовательно, проблема муниципального цифрового разрыва носит комплексный характер и требует реализации дифференцированной модели цифровой трансформации муниципального управления с учетом особенностей социально-экономического развития конкретных территорий.

В современных условиях дальнейшее развитие цифровизации государственного управления должно осуществляться на основе адаптивного подхода, предусматривающего не только внедрение единых цифровых платформенных решений, но и формирование механизмов поддержки муниципальных образований с различным уровнем цифровой зрелости.

Особое значение приобретает развитие цифровых компетенций сотрудников органов местного самоуправления и повышение уровня цифровой грамотности населения. Как показывает практика, даже при наличии технической возможности получения государственных услуг эффективность цифрового взаимодействия во многом определяется способностью пользователей адаптироваться к условиям цифровой среды.

Кроме того, важным направлением преодоления муниципального цифрового разрыва является совершенствование пользовательских интерфейсов цифровых государственных платформ. Избыточная сложность интерфейсов особенно негативно влияет на жителей малых городов, где уровень цифровой подготовки населения зачастую ниже по сравнению с крупными административными центрами.

Таким образом, муниципальный цифровой разрыв представляет собой одно из ключевых ограничений развития современной системы цифрового государственного управления. Формальная унификация цифровых платформенных решений не обеспечивает автоматического выравнивания уровня доступности государственных и муниципальных услуг для населения различных территорий.

Только комплексный подход, объединяющий развитие цифровой инфраструктуры, повышение уровня цифровых компетенций населения и совершенствование механизмов муниципального управления, способен обеспечить снижение муниципального цифрового разрыва и повышение доступности государственных услуг для населения малых городов Ярославской области.

Список литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (последняя редакция). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения 18.03.2026).
2. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». — URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201705100002.pdf> (дата обращения 18.03.2026).
3. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждён Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). — URL: <http://static.government.ru/media/files/urKHm0gTPPnzJlaKw3M5cNLobgczMkPF.pdf> (дата обращения 18.03.2026).
4. Паспорт федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» — URL: https://archives.gov.ru/sites/default/files/pass_regulation.pdf (дата обращения 18.03.2026).
5. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» — URL: https://archives.gov.ru/sites/default/files/pass_government.pdf (дата обращения 18.03.2026).
6. Паспорт федерального проекта «Государство для людей» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». — URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/4c/cd/Паспорт%20ФП%20Государство%20для%20людей.pdf> (дата обращения 18.03.2026).
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : учебник / Г.В. Атаманчук. — Москва : Омега-Л, 2010. — 525 с. : ил. — (Университетский учебник). — ISBN 978-5-370-01305-8.

© Копров А.А.

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРАВИЛАХ ПРИЕМА В ВУЗЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Гуммер Павел Александрович

магистрант

ФГАОУ ВО «Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники»

Аннотация: Высшее образование встраивается в общегосударственный курс на цифровизацию и доступность общественных благ, что отражается не только на технологии подачи документов, но и на структуре нормативных требований, распределении полномочий и механизмах контроля в сфере приема.

Система приема в высшие учебные заведения Российской Федерации является одним из ключевых инструментов государственного регулирования в сфере образовательной политики. Ее институциональная динамика непосредственно связана с трансформацией механизмов публичного управления на всех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном.

Ключевые слова: цифровизация, приемная кампания, кадровый потенциал, ЕГЭ, образовательная политика.

MECHANISMS FOR MANAGING CHANGES IN THE ADMISSION RULES FOR UNIVERSITIES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Gummer Pavel Aleksandrovich

master's student

Tomsk State University of
Control Systems and Radioelectronics

Abstract: Higher education is being integrated into the national course on digitalization and the availability of public services, which is reflected not only in the technology of submitting documents, but also in the structure of regulatory requirements, the distribution of powers, and the mechanisms of control in the field of admission. The system of admission to higher educational institutions in the Russian Federation is one of the key instruments of state regulation in the field of

educational policy. Its institutional dynamics are directly related to the transformation of public administration mechanisms at all levels - federal, regional, and municipal.

Key words: digitalization, admission campaign, human resources, Unified State Exam, educational policy.

Актуальность темы связана с последовательной трансформацией системы приема в вузы Российской Федерации: от сочетания внутренних вступительных испытаний и первых экспериментов с ЕГЭ к централизованной цифровой модели, основанной на единой процедуре подачи и рассмотрения заявлений через суперсервис «Поступление в вуз онлайн» и систему «одного окна» с 2026 года. Высшее образование встраивается в общегосударственный курс на цифровизацию и доступность общественных благ, что отражается не только на технологии подачи документов, но и на структуре нормативных требований, распределении полномочий и механизмах контроля в сфере приема.

Переход к системе «одного окна» означает не просто перевод традиционных операций в электронный формат, а изменение самой архитектуры приема: сокращение числа каналов подачи, укрупнение и унификацию процедур, усиление роли федеральной информационной системы и перераспределение функций между вузами, Рособрнадзором, Минобрнауки России и ГИВЦ. По данным Минобрнауки РФ, число обучающихся с использованием цифровых технологий выросло с 3,1 млн человек в 2019 году до 8,1 млн человек в 2024 году, что отражает общий тренд на расширение цифровых форм взаимодействия участников образовательного процесса, включая абитуриентов.

Процедура приема в вузы в 2000-2020-е годы развивалась как комплексная система, включающая использование результатов ЕГЭ и иных вступительных испытаний, установление квот и особых прав, организацию каналов подачи заявлений, регламентацию формирования конкурсных списков, этапов зачисления и целевого приема. Запуск суперсервиса «Поступление в вуз онлайн» усилил интеграцию этих элементов, однако до 2025 года сохранялись параллельные каналы подачи через сайты вузов и личное обращение, а также значительный объем локального регулирования на уровне образовательных организаций [4].

Актуальность анализа управленческих механизмов изменений в правилах приема обусловлена несколькими группами факторов. Во-первых, требуется обеспечить равный доступ к высшему образованию при одновременном

усложнении процедур приема: расширяется перечень категорий поступающих, усиливаются требования к документальному подтверждению статуса абитуриента, ужесточаются сроки и форматы подачи заявлений. Во-вторых, реформы в сфере приема используются как инструмент снижения коррупционных рисков: централизация подачи и автоматизация конкурсных процедур должна ограничить влияние субъективного фактора и личных контактов между абитуриентами и приемными комиссиями [5].

В-третьих, ускоренный переход к единому цифровому контуру порождает новые управленческие и технологические риски для вузов и органов управления образованием: интеграция локальных систем с федеральной платформой, подготовка персонала, обеспечение устойчивой работы системы в пиковые периоды, защита персональных данных абитуриентов.

В-четвертых, реформирование приема после 2020 года тесно связано с реализацией в образовании механизма «регуляторной гильотины», предполагающего пересмотр и отмену устаревших нормативных актов, унификацию требований и переход от карательной контрольно-надзорной модели к профилактической [6].

Теоретическую основу исследования составляют подходы теории государственного управления, институционального анализа и организационного развития, при этом внимание сосредоточено на реконструкции конкретных решений в области приема и оценке их последствий для участников процесса, а не на разработке новых абстрактных моделей. Результаты исследования могут быть использованы при планировании приемных кампаний, корректировке локальных регламентов вузов, уточнении нормативной базы функционирования суперсервиса «Поступление в вуз онлайн» и выработке управленческих решений на уровне федеральных и региональных органов власти [7].

Для верификации теоретических положений и получения эмпирических данных о практической реализации новой модели приема с 2026 года были проведены два анонимных опроса в онлайн и очном форматах [2]. Первый — среди абитуриентов (выпускники школ и учреждений СПО, планирующие поступать в вузы), второй — среди сотрудников приемных комиссий вузов. Подобный двойной метод открывает возможности для того чтобы не просто констатировать факты, но и выявить зоны несовпадения ожиданий и реальных практик, а также идентифицировать риски на конкретном эмпирическом материале [1].

Опрос абитуриентов проводился в апреле 2026 года — после вступления в силу ключевых нормативных актов, но до старта активной фазы приемной кампании. Всего в обработку было принято 346 полностью заполненных анкет. Структура выборки: 96,5% — выпускники 11 классов школ, 2,9% — иностранные граждане, 0,6% — выпускники колледжей/техникумов (СПО). Планируют поступать в вуз в 2026 году 95,1% респондентов.

Опрос сотрудников проводился в то же время, среди представителей приемных комиссий и центров цифрового развития 6-ти вузов России (ФГАОУ ВО +«Национальный исследовательский Томский государственный университет», ФГАОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники», ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет», ФГБОУ ВО «Сибирский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»). Всего в анализе использовано 20 структурированных анкет сотрудников, работа которых непосредственно связана с изменениями в правилах приема на 2026 год.

По вопросу о том, что с 2026 года нельзя подать документы через сайт вуза, а только через Госуслуги или лично, распределение ответов выглядит следующим образом: 30,1% респондентов ответили «нет, первый раз слышу», 28,7% — «слышал что-то, но не уверен», и 41,2% ответили «да, знаю». Таким образом, больше половины потенциальных абитуриентов (58,8%) не обладают точным и уверенным знанием об этом ключевом процедурном изменении.

Ситуация с обязательной физикой для инженерных специальностей выглядит следующим образом: примерно 2/3 абитуриентов знают об изменениях, 64,3% знают о новом требовании; 35,7% не знают. При этом среди тех, кто выбрал инженерное направление подготовки (таких в выборке 20,6% от всех абитуриентов), 19,7% заявили, что планировали сдавать информатику, но теперь вынуждены экстренно переучиваться на физику, а 7% отказались от инженерного направления, поскольку уверены, что не смогут сдать физику на минимальный пороговый балл.

Анализ источников информации показывает, что учитель/школа/родители остаются основным каналом информирования — 34,7%. Социальные сети указали 16,8%, официальные сайты вузов и Минобрнауки — 14,3%, друзья/знакомые — 11,8%. При этом 22,4% респондентов ответили, что не знают ни о каких изменениях. Высокая доля «незнающих» при том, что школа

остается главным каналом, свидетельствует о недостаточной или несистемной работе по распространению информации на местах.

Наличие подтвержденной учетной записи на «Госуслугах»: полная подтвержденная запись — 63,8%; упрощенная (только пароль, но документы не подписать) — 11,6%; не зарегистрированы вовсе — 24,6%. Таким образом, более 30% абитуриентов либо не имеют доступа к полному функционалу «Госуслуг», либо не зарегистрированы на портале.

Качество интернета и наличие устройств: высокоскоростной стабильный интернет есть у 54,5% респондентов; медленный, но работает у 28,7%; нестабильный с частыми перебоями у 15,9%; интернета нет у 0,9%. Мощный ПК или ноутбук имеют 62%; старый компьютер — 26,7%; только смартфон — 10,7%; ходят в библиотеку или к друзьям — 0,6%. Более 15% абитуриентов имеют нестабильный или медленный интернет, и более 35% не имеют мощного ПК (используют старый, смартфон или вовсе не имеют постоянного доступа).

Ситуация усугубляется тем, что почти 90% респондентов либо не знают о существовании тестового режима суперсервиса, либо боятся им воспользоваться, либо пробовали и столкнулись с трудностями. Распределение ответов на вопрос о пробе суперсервиса: «не знал о такой возможности» — 71,3%; «нет, боюсь ошибиться» — 14,5%; «да, запутался в интерфейсе» — 4,3%; «да, всё понятно» — 9,9%. Лишь 9,9% опробовали сервис и оценили его как понятный.

Вопрос об уровне стресса при мысли об онлайн-подаче документов (по шкале от 1 до 5, где 5 — максимальный стресс) показал, что 58,8% абитуриентов выбрали уровень 4 (28,1%) или 5 (30,7%) (высокий и очень высокий стресс). Средний уровень (3) выбрали 23,5%, низкий стресс (1-2) — лишь 17,7%. В открытых комментариях самыми популярными ответами абитуриентов были: «сложность заполнения документов», «очно подавать проще, могут объяснить», «боюсь ошибиться», «запутаюсь», «интернет может пропасть», «родители не доверяют этой системе», «непонятно, как подписывать согласие».

Сравнение 2025 и 2026 годов по критерию «проще/сложнее» дает однозначную картину: 49,7% считают, что в 2025 году процесс поступления был проще; 35,2% — не изменился; лишь 15,1% — что в 2026 году стало проще. Более 80% абитуриентов (36,9% — скорее сложнее; 12,8% — значительно сложнее; 35,2% — без изменений) не видят облегчения процедуры.

Опрос сотрудников приемных комиссий и ответственных за прием позволяет взглянуть на реформу с другой стороны — с позиций организаторов процесса, которые вынуждены адаптироваться к новым правилам в сжатые сроки и при этом обеспечивать бесперебойную работу.

Средняя оценка стабильности работы суперсервиса «Поступление в вуз онлайн» по 5-балльной шкале составила 3 балла — то есть между «удовлетворительно» и «неудовлетворительно». Оценки 2 и 3 встречались чаще всего, 4 и 5 — единичны, но оценку 1 никто не поставил. Сотрудники отмечали: «часто зависает при большой нагрузке», «ошибки при выгрузке целевых конкурсных групп», «некорректно работает API с нашими внутренними системами», «смена разработчиков привела к полному изменению интерфейса и отключению ранее работавших интеграций».

Вузы также отмечают недостаточность методической поддержки при переходе на порядок приёма 2026 года: «частично, но информации много, и она противоречива», «нет внятного руководства пользователя», «толком не отвечают на запросы, справляемся сами». Скорость реакции Минобрнауки на запросы оценивается как «медленно, неделями». Готовность своего вуза к приемной кампании 2026 года в новой системе респонденты оценивают преимущественно как «скорее готов, но есть мелкие проблемы»; единицы ответили «полностью готов» или «не готов» [8].

Проведенные опросы абитуриентов и сотрудников вузов позволяют сделать следующие выводы:

1. Коммуникационный провал. Несмотря на формальное наличие разъяснительной работы, значительная часть абитуриентов не обладает точным знанием о ключевых изменениях — обязательной подаче через Госуслуги, обязательной физике для инженеров, профильном соответствии для выпускников СПО. Основной канал информирования (школа) работает недостаточно эффективно, особенно в малых городах и сельской местности.

2. Сохраняющееся цифровое неравенство. Около 45% абитуриентов имеют нестабильный или медленный интернет, примерно 40% не имеют мощного ПК, а почти 35% не имеют полной подтвержденной записи на Госуслугах. Это означает, что принудительный перевод подачи документов в цифровой формат создает неравные условия для разных категорий граждан, что противоречит принципу равного доступа к высшему образованию.

3. Высокий уровень стресса и негативное восприятие. Более половины абитуриентов (58,8%) испытывают высокий стресс от перспективы онлайн-

подачи, а почти 2/3 считают, что в 2026 году поступить сложнее или так же сложно, как в 2025-м. Реформа воспринимается не как улучшение сервиса, а как ужесточение правил.

4. Техническая неготовность суперсервиса и рост нагрузки на вузы. Суперсервис «Поступление в вуз онлайн» оценивается сотрудниками приемных комиссий как нестабильный (средняя оценка 3 из 5), с ошибками при выгрузке целевых конкурсных групп и проблемами API. Трудозатраты вузов выросли катастрофически, поскольку цифровизация для абитуриента («2 минуты») оборачивается многократным ростом ручной проверки для приемной комиссии («до 1,5 часов на заявление»).

Очевидно, что без оперативного реагирования на обозначенные проблемы новая модель приема может привести не к повышению доступности и прозрачности, а к росту социальной напряженности и снижению доверия к системе высшего образования [9].

Список литературы

1. В России изменились правила поступления в вузы [Электронный ресурс] // Правда Севера. — 2022. — 7 февраля. — URL: <https://pravdasevera.ru/2022/02/07/6200f57cd9f39c90ff7c7122.html> (дата обращения 22.03.2026).

2. В России изменят порядок приема в вузы: что важно знать [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. — 2025. — 10 ноября. — URL: <https://www.kp.ru/online/news/6663013/> (дата обращения 22.03.2026).

3. Клячко Т.Л., Токарева Г.С. Структурные изменения в российской системе высшего образования [Электронный ресурс] // Электронный научный архив УрФУ. — 2024. — URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/142127> (дата обращения 22.03.2026).

4. Мажуга: выпускники колледжей в 2026 году смогут поступать в вузы без ЕГЭ только по своему профилю [Электронный ресурс] // Дума ТВ. — 2025. — 10 августа. — URL: <https://migration.dumatv.ru/news/mazhuga--vipuskniki-kolledzhei-v-2026-godu-smogut-postupat-v-vuzi-bez-ege-tolko-po-svoemu-profilyu> (дата обращения 22.03.2026).

5. Методология анализа рисков в образовательной политике [Электронный ресурс] // АНО ДПО «НАДПО». — 2026. — URL: <https://nado.ru/> (дата обращения 22.03.2026).

6. Минобрнауки изменило правила приема студентов в вузы [Электронный ресурс] // 5-ТВ. — 2020. — 17 сентября. — URL: <https://www.5->

tv.ru/news/312345/minobrnauki-izmenilo-pravila-priema-studentov-vvuzu/ (дата обращения 22.03.2026).

7. Проект Приказа Минобрнауки России «О внесении изменений в Порядок приема на обучение по образовательным программам высшего образования — программам подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре» [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. — 10.02.2026. — URL: <https://base.garant.ru/57044617/> (дата обращения 22.03.2026).

8. Риски и возможности новой модели поступления в вузы в 2026 году [Электронный ресурс] // АНО ДПО «НАДПО». — 2026. — URL: <https://nado.ru/> (дата обращения 22.03.2026).

9. Соколов Н. Поступление в 2026 году на «Госуслугах»: что изменится для выпускников [Электронный ресурс] // Известия. — 2026. — 29 января. — URL: <https://iz.ru/2029438/nikita-sokolov/postuplenie-v-2026-godu-na-gosuslugakh-chto-izmenitsia-dlia-vypusknikov> (дата обращения 22.03.2026).

© Гуммер П.А.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ
СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:
РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА И НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
(НА ПРИМЕРЕ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Рыков Максим Алексеевич

магистрант

Научный руководитель: **Векшин Антон Станиславович**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»

Аннотация: Статья посвящена анализу эффективности форм государственной поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) на региональном уровне. На основе данных по Ярославской области за 2023-2026 гг. выявлен парадокс: количественный рост сектора МСП сопровождается ухудшением его качественной структуры — массовым переходом предпринимателей в статус самозанятых и сокращением среднесписочной численности работников. Показано, что финансовая поддержка через Фонд поддержки МСП демонстрирует высокую результативность и рост объёмов, однако охватывает менее 1% субъектов МСП. Ключевым дестабилизирующим фактором признана отмена пониженных налоговых ставок по упрощённой системе налогообложения (УСН) для большинства категорий предпринимателей в 2024 г., спровоцировавшая уход бизнеса в «теневой» сектор и миграцию в соседние регионы с более благоприятным налоговым режимом. Рассмотрен новый специальный налоговый режим — автоматизированная упрощённая система налогообложения (АУСН), вводимый в Ярославской области с 1 февраля 2026 г. в рамках федерального эксперимента. Предложены направления совершенствования форм поддержки, включая возврат дифференцированных налоговых льгот для приоритетных отраслей, расширение охвата финансовыми инструментами и внедрение методики оценки эффективности форм поддержки на основе данных о выживаемости получателей.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, государственная поддержка, формы поддержки, региональная экономика,

налоговые льготы, упрощённая система налогообложения, автоматизированная упрощённая система налогообложения, микрозаймы, Ярославская область.

**IMPROVING STATE SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM
ENTREPRENEURSHIPS: REGIONAL PRACTICE AND NEW
CHALLENGES (CASE STUDY: YAROSLAVL REGION)**

Rykov Maksim Alekseevich

Academic supervisor: **Vekshin Anton Stanislavovich**

Abstract: This article analyzes the effectiveness of state support for small and medium-sized enterprises (SMEs) at the regional level. Based on data for the Yaroslavl Region for 2023-2026, a paradox is revealed: quantitative growth in the SME sector is accompanied by a deterioration in its qualitative structure—a massive transition of entrepreneurs to self-employed status and a reduction in the average headcount. It is shown that financial support through the SME Support Fund has demonstrated high effectiveness and growth, but covers less than 1% of SMEs. The key destabilizing factor is the abolition of reduced tax rates under the simplified tax system (STS) for most categories of entrepreneurs in 2024, which has triggered businesses to enter the shadow economy and migrate to neighboring regions with more favorable tax regimes. A new special tax regime—the automated simplified tax system (ASTS), introduced in the Yaroslavl region on February 1, 2026, as part of a federal experiment—is examined. Areas for improving support forms are proposed, including the return of differentiated tax incentives for priority sectors, expanding the coverage of financial instruments, and introducing a methodology for assessing the effectiveness of support forms based on recipient survival data.

Key words: small and medium-sized businesses, government support, forms of support, regional economy, tax incentives, simplified taxation system, automated simplified taxation system, microloans, Yaroslavl region.

Малое и среднее предпринимательство остаётся важнейшим фактором социально-экономической стабильности российских регионов. В соответствии с Указом Президента РФ от 21.07.2020 № 474 [9] и в рамках федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы на 2025-2030 годы» [7] к 2030 году численность занятых в МСП должна достичь 25 млн человек. Однако уже на

апрель 2025 г. в Едином реестре субъектов МСП насчитывалось более 6,71 млн субъектов [2].

При этом за позитивной федеральной статистикой скрываются существенные региональные различия. Субъекты РФ, руководствуясь ст. 6-16 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ [10], обладают значительной самостоятельностью в выборе форм поддержки МСП и установлении налоговых режимов. С 1 марта 2026 г. вступают в силу поправки к закону, предусматривающие обязательное внесение всех мер поддержки МСП в единый федеральный реестр [10]. Цель настоящей статьи — выявить проблемные аспекты реализации форм государственной поддержки МСП на региональном уровне и предложить направления их совершенствования на примере Ярославской области. Научная новизна заключается в комплексном анализе взаимосвязи между изменением региональной налоговой политики, структурной деформацией сектора МСП и результативностью финансовых форм поддержки в период 2023-2026 гг. Впервые на региональном материале количественно показан эффект «обнуления» прироста субъектов МСП за счёт перехода предпринимателей в самозанятые.

По данным Федеральной налоговой службы, по итогам 2025 г. в Ярославской области зарегистрировано 52 534 субъекта МСП, что более чем на 1000 единиц превышает показатель предыдущего года [2]. Налоговые поступления от МСП в консолидированный бюджет региона достигли около 11 млрд рублей. Однако более детальный анализ выявляет тревожные тенденции. Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Ярославской области Альфир Бакиров в докладе перед областной Думой 25 февраля 2026 г. констатировал: «Фактический рост даже в этой категории бизнеса отсутствует. Количественный прирост субъектов малого бизнеса в 1653 человека обнулился равнозначным уходом предпринимателей в самозанятые — 1662 человека» [1, с. 7].

За два года (2024-2025 гг.) среднесписочная численность работников в секторе МСП сократилась со 170 тыс. до 143 тыс. человек [6]. Одновременно количество самозанятых в регионе увеличилось с 12 тыс. до 71 тыс. человек, а к 2026 г. превысило 131 тыс. [1, с. 5]. Структура сектора остаётся крайне несбалансированной: более 95% субъектов МСП составляют микропредприятия [2].

Центральной проблемой, определившей негативную динамику, стала отмена пониженных налоговых ставок по УСН. Важно подчеркнуть: сам

налоговый режим УСН не был отменён — он продолжает действовать со стандартными ставками 6% и 15%. Речь идёт об отмене льготных ставок (4% и 10%), введённых в соответствии с п. 2 ст. 346.20 НК РФ [5] для «бесшовного» перехода с ЕНВД. Эти ставки были отменены решением Ярославской областной Думы с начала 2024 г. В настоящее время льготы сохранены только для узкого круга предпринимателей [3]. Отмена льгот привела к массовому уходу бизнеса в «теневой» сектор: «За последние три года у нас минус 2460 юридических лиц». С 1 января 2026 г. ситуация усугубилась федеральными изменениями: повышением базовой ставки НДС до 22% и снижением порога дохода для освобождения от НДС при УСН [5].

В этих условиях важным компенсаторным механизмом стало введение в Ярославской области с 1 февраля 2026 г. специального налогового режима АУСН [11; 4]. Ключевые условия АУСН: годовой доход не более 60 млн руб., численность сотрудников не более 5 человек, ставки 8% и 20% [11]. Главное преимущество — освобождение от уплаты НДС и большинства страховых взносов [4]. По оценке профильного комитета облдумы, новый закон затронет более 16 000 субъектов экономической деятельности региона [4].

Параллельно с налоговой динамикой в регионе действуют финансовые институты поддержки. Фонд поддержки МСП Ярославской области в 2025 г. предоставил 251 льготный заем на 503 млн рублей и 49 поручительств на 468,7 млн рублей. В первом квартале 2026 г. Фонд помог предпринимателям привлечь более 420 млн рублей. Продуктовая линейка включает займы по ставкам от 1% годовых до 5 млн рублей. Однако, несмотря на высокую результативность, охват поддержкой остаётся критически низким: «воспользоваться различными формами поддержки смогли лишь 408 предпринимателей. Это менее 0,8% от общего количества предпринимателей» [1, с. 14]. В то же время при содействии Фонда за последний год создано более 800 новых рабочих мест, а оборот предприятий МСП достиг 414,7 млрд рублей. Показатель выживаемости получателей поддержки через три года составляет 81,3% против 51,9% в контрольной группе [2].

В регионе действует разветвлённая инфраструктура нефинансовой поддержки, объединённая под брендом центра «Мой бизнес» [8]. Однако социологические опросы выявляют две основные причины низкого охвата: несоответствие критериям получения поддержки и недостаточную информированность [1, с. 22]. Дополнительными барьерами остаются административное давление (54-е место в Индексе административного

давления) [1, с. 31], рост тарифов на электроэнергию [1, с. 18], проблемы с техприсоединением к сетям [1, с. 25].

Проведённый анализ позволяет сформулировать конкретные предложения по совершенствованию форм государственной поддержки МСП в регионе. В сфере налоговой политики предлагается вернуться к рассмотрению вопроса о восстановлении пониженных ставок по УСН (4% и 10%) для приоритетных отраслей: обрабатывающие производства, строительство, деятельность в области информации и связи, туризм. Льготный период необходимо зафиксировать до 2028-2030 гг. в соответствии с п. 2 ст. 346.20 НК РФ [5]. Ожидаемый эффект — прекращение оттока предпринимателей в соседние регионы и рост числа субъектов МСП на 7-10% в течение двух лет. Целесообразно также ввести градацию ставок в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия: для вновь созданных (первые два года) — ставка 1% (доходы) и 5% (доходы минус расходы); для растущих (от 2 до 5 лет) — 3% и 7,5%; для зрелых — стандартные 6% и 15%. Такой подход позволит стимулировать создание новых предприятий и снизить нагрузку на этапе становления. Учитывая введение режима АУСН, необходимо организовать серию бесплатных семинаров для микробизнеса с разъяснением преимуществ режима, планируемый охват — не менее 5000 предпринимателей в 2026 году.

В сфере финансовой поддержки предлагается поэтапное увеличение капитализации Фонда поддержки МСП на 200 млн рублей за счёт средств областного бюджета в 2026-2027 гг. Это позволит увеличить максимальную сумму займа для производственных предприятий с 5 до 10 млн рублей и повысить общий охват получателей не менее чем до 3% от числа субъектов МСП. Необходимо ввести повышающий коэффициент 1,5 к максимальной сумме займа для предприятий обрабатывающих производств и сельского хозяйства, а также разработать специальную программу «Сельский предприниматель» с пониженной ставкой 1% годовых для муниципальных районов с низким охватом финансовой поддержкой. В рамках Фонда предлагается запустить пилотный проект по предоставлению поручительств до 70% от суммы кредита для начинающих предпринимателей при условии прохождения акселерационной программы.

В сфере цифровизации и информирования необходимо создать региональный сегмент единого реестра мер поддержки с функцией «умного подбора» на основе цифрового профиля предпринимателя, автоматически формируемого из данных ФНС. На базе центра «Мой бизнес» предлагается

закрепить за каждым муниципальным районом ответственного специалиста («персонального менеджера») для сопровождения предпринимателей при получении комплексной поддержки. В 2025 г. аналогичная практика в Ивановской области показала рост обращений за поддержкой на 35%. Также следует расширить практику проведения ежеквартальных выездных мероприятий в муниципальных округах с участием представителей Фонда, центра «Мой бизнес», налоговых органов и Уполномоченного.

В сфере оценки эффективности предлагается внедрить автоматизированную систему мониторинга на основе обезличенных данных ФНС с ключевыми показателями: выживаемость получателей через 1, 2 и 3 года; динамика среднесписочной численности работников; темп роста выручки; объём уплаченных налогов. При Министерстве инвестиций и промышленности Ярославской области необходимо создать постоянно действующую межведомственную рабочую группу с участием предпринимательского сообщества для ежеквартальной оценки последствий принимаемых решений в сфере налогообложения и поддержки МСП. Первоочередная задача — анализ эффекта от введения АУСН и при необходимости корректировка регионального законодательства. В практику следует ввести ежегодный сравнительный бенчмаркинг ключевых показателей развития МСП с соседними регионами ЦФО для своевременного выявления негативных тенденций и заимствования лучших практик.

Проведённый анализ выявил системное противоречие в реализации государственной политики поддержки МСП в Ярославской области. С одной стороны, в регионе действует развитая инфраструктура поддержки, демонстрирующая высокую эффективность для получателей [8]. С другой стороны, охват составляет менее 1% от общего числа субъектов МСП, а ключевые решения в сфере налоговой политики оказывают дестимулирующее воздействие. Парадокс 2025 г. — одновременный рост общего числа субъектов МСП и «обнуление» этого роста за счёт перехода в самозанятые — свидетельствует о структурной деградации сектора [1, с. 7]. Введение режима АУСН может стать определённым компенсаторным механизмом для микробизнеса [4], однако не решает системных проблем. Для преодоления негативных тенденций необходима комплексная корректировка региональной политики, включающая восстановление налоговых льгот для приоритетных отраслей, расширение охвата финансовой поддержкой, цифровизацию информирования и внедрение методики оценки эффективности на основе

данных о выживаемости получателей. Опыт Ярославской области демонстрирует, что эффективность государственной поддержки МСП определяется не столько количеством реализуемых форм, сколько согласованностью налоговой, финансовой и административной политики.

Список литературы

1. Доклад о деятельности Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Ярославской области в 2025 году. – Ярославль, 2026. – 58 с.

2. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки // Официальный сайт ФНС России. – URL: <https://rmspr-rp.nalog.ru/> (дата обращения 15.04.2026).

3. Закон Ярославской области от 06.05.2008 № 20-з «О развитии малого и среднего предпринимательства в Ярославской области» (ред. от 05.03.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

4. Закон Ярославской области от 19.12.2025 № 67-з «О введении в действие на территории Ярославской области специального налогового режима «Автоматизированная упрощенная система налогообложения» // СПС «КонсультантПлюс».

5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

6. Основные показатели социально-экономического положения Ярославской области за 2025 год: Официальные публикации Ярославльстата/ Ярославльстат. – Ярославль, 2026. – URL: <https://76.rosstat.gov.ru/folder/36353> (дата обращения 10.04.2026).

7. Паспорт федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (утв. Президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, протокол от 20.12.2024 № 12) // Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/> (дата обращения 11.04.2026).

8. Постановление Правительства Ярославской области от 27.03.2024 № 401-п «Об утверждении государственной программы Ярославской области «Экономическое развитие и инновационная экономика в Ярославской области» на 2024–2030 годы» (ред. от 15.02.2026) // СПС «КонсультантПлюс»

9. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «КонсультантПлюс».

10. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ред. от 29.12.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

11. Федеральный закон от 25.02.2022 № 17-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Автоматизированная упрощенная система налогообложения» // СПС «КонсультантПлюс».

© Рыков М.А., 2026

**ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ
КАК ФАКТОР КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ:
ОЦЕНКА И ПУТИ РАЗВИТИЯ**

Копров Андрей Алексеевич
магистрант

Научный руководитель: **Туманов Дмитрий Валерьевич**
кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»

Аннотация: В статье рассматривается влияние уровня цифровых компетенций государственных и муниципальных служащих на качество предоставления электронных государственных услуг. Проанализированы особенности кадрового обеспечения цифровой трансформации государственного управления, выявлены основные проблемы формирования цифровых компетенций сотрудников органов публичной власти. Особое внимание уделено проблемам кадрового дефицита, организационной адаптации государственных служащих к условиям цифровизации и различиям уровня цифровой подготовки сотрудников на муниципальном уровне. Рассмотрены основные направления развития цифровых компетенций государственных и муниципальных служащих в условиях платформенной модели государственного управления.

Ключевые слова: цифровизация; государственное управление; государственные служащие; цифровые компетенции; электронные государственные услуги; цифровая трансформация; муниципальное управление; кадровое обеспечение; цифровая зрелость.

**DIGITAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS AS A FACTOR
IN THE QUALITY OF ELECTRONIC SERVICES:
ASSESSMENT AND DEVELOPMENT PATHS**

Koprov Andrey Alekseevich
Scientific supervisor: **Tumanov Dmitry Valerievich**

Abstract: This article examines the impact of the digital competencies of state and municipal employees on the quality of electronic government services. The article analyzes the specifics of staffing for the digital transformation of public administration and identifies the key challenges in developing digital competencies among public authority employees. Particular attention is paid to issues of personnel shortages, the organizational adaptation of civil servants to the conditions of digitalization, and the differences in the level of digital training among employees at the municipal level. The article examines the key areas for developing digital competencies for state and municipal employees in the context of a platform-based public administration model.

Key words: digitalization; public administration; civil servants; digital competencies; electronic government services; digital transformation; municipal governance; human resources; digital maturity.

Цифровая трансформация государственного управления является одним из ключевых направлений развития современной системы публичной власти и предполагает активное внедрение цифровых платформенных решений в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления [1]. В современных условиях эффективность предоставления государственных и муниципальных услуг всё в большей степени определяется уровнем развития электронных сервисов, механизмов межведомственного взаимодействия и цифровой зрелостью органов публичного управления.

Развитие Единого портала государственных услуг, механизмов предоставления услуг по жизненным ситуациям и систем электронного документооборота существенно изменяет содержание деятельности государственных и муниципальных служащих. В результате цифровизация государственного управления сопровождается трансформацией профессиональных требований к сотрудникам органов публичной власти и формированием потребности в развитии цифровых компетенций государственных служащих [3].

Следует отметить, что в современных условиях наличие цифровой инфраструктуры и внедрение государственных информационных систем не гарантируют автоматического повышения качества предоставления электронных услуг населению. Как показывает практика, эффективность цифровизации государственного управления во многом определяется способностью государственных и муниципальных служащих адаптироваться к

условиям цифровой среды и эффективно использовать цифровые платформенные решения в профессиональной деятельности.

Современный этап развития государственного управления характеризуется переходом от модели электронного правительства к платформенной модели государства, предусматривающей предоставление государственных услуг по жизненным ситуациям и развитие механизмов проактивного оказания услуг [5]. Реализация данной модели требует не только технической модернизации органов власти, но и формирования новых профессиональных компетенций государственных служащих.

Особое значение в современных условиях приобретает способность сотрудников органов публичной власти работать с цифровыми платформами, системами электронного документооборота, механизмами межведомственного взаимодействия и цифровыми каналами коммуникации с населением. В результате цифровые компетенции становятся важнейшим элементом профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.

Следует отметить, что проблема формирования цифровых компетенций государственных служащих носит комплексный характер и включает не только владение техническими навыками работы с цифровыми системами, но и способность адаптироваться к изменениям организационной среды, использовать цифровые механизмы взаимодействия с гражданами и обеспечивать эффективную реализацию государственных функций в условиях цифровизации.

Как показывает практика, одной из ключевых проблем цифровой трансформации государственного управления является кадровый дефицит в сфере цифровых технологий. Органы государственной власти и органы местного самоуправления зачастую испытывают сложности с привлечением специалистов, обладающих необходимым уровнем цифровых компетенций.

Особенно остро данная проблема проявляется на муниципальном уровне, где ограниченность финансовых ресурсов существенно снижает возможности привлечения квалифицированных кадров в сфере информационных технологий. В результате уровень цифровой подготовки сотрудников органов местного самоуправления в малых муниципальных образованиях зачастую оказывается ниже по сравнению с крупными административными центрами.

Следует отметить, что недостаточный уровень цифровых компетенций сотрудников органов публичной власти может приводить к формальному

характеру цифровизации государственного управления. Несмотря на внедрение современных цифровых платформенных решений, часть государственных и муниципальных служащих продолжает использовать традиционные механизмы организационного взаимодействия, что снижает эффективность реализации мероприятий цифровой трансформации.

Как показывает практика, недостаточный уровень цифровой подготовки сотрудников органов публичной власти негативно влияет на качество предоставления электронных государственных услуг населению. В частности, возникают сложности при консультировании граждан по вопросам использования цифровых сервисов, организации межведомственного взаимодействия и сопровождении процессов предоставления государственных услуг в электронной форме.

В современных условиях особое значение приобретает проблема организационной адаптации государственных служащих к условиям цифровой трансформации государственного управления. Внедрение цифровых платформенных решений сопровождается изменением организационных процессов, перераспределением функциональных обязанностей сотрудников и формированием новых моделей взаимодействия органов власти с населением.

Следовательно, развитие цифровых компетенций государственных служащих должно рассматриваться не как отдельное направление повышения квалификации, а как важнейший элемент модернизации системы государственного управления в целом.

В Ярославской области, как и в большинстве субъектов Российской Федерации, процессы цифровизации государственного управления сопровождаются активным развитием электронных государственных сервисов и механизмов цифрового взаимодействия населения с органами власти. Вместе с тем уровень цифровой подготовки сотрудников органов публичного управления остается неоднородным.

Наиболее заметно данные различия проявляются на муниципальном уровне. В крупных административных центрах сотрудники органов власти имеют более широкий доступ к программам цифрового обучения и современным информационным системам. Вместе с тем в малых муниципальных образованиях сохраняются кадровые ограничения, связанные с недостаточным уровнем цифровой подготовки сотрудников органов местного самоуправления.

Как показывает практика, сотрудники муниципальных органов власти в малых городах зачастую испытывают сложности при работе с цифровыми платформенными решениями, электронным документооборотом и системами межведомственного взаимодействия [5]. В результате часть процессов цифрового взаимодействия с населением сопровождается дополнительной административной нагрузкой как на сотрудников органов власти, так и на граждан.

Особое значение в современных условиях приобретает развитие цифровых компетенций, связанных с организацией взаимодействия населения с государственными цифровыми сервисами. Государственные и муниципальные служащие всё в большей степени выполняют функции цифровых посредников между государственными платформами и населением.

Следует отметить, что эффективность функционирования цифровых государственных сервисов во многом определяется способностью сотрудников органов публичной власти обеспечивать консультирование граждан по вопросам использования электронных платформ, сопровождать процессы предоставления государственных услуг и оперативно реагировать на возникающие проблемы цифрового взаимодействия.

Дополнительное значение приобретает развитие коммуникативных компетенций государственных служащих в цифровой среде. В условиях активного использования электронных каналов взаимодействия сотрудники органов власти должны обладать навыками цифровой коммуникации, способностью работать с обращениями граждан в электронной форме и обеспечивать эффективное информационное сопровождение процессов предоставления государственных услуг [5].

Как показывает практика, недостаточный уровень цифровых компетенций сотрудников органов публичной власти может приводить к снижению уровня доверия населения к государственным цифровым сервисам. В результате даже при наличии технической возможности получения услуг в электронной форме часть граждан продолжает использовать традиционные способы взаимодействия с органами власти.

Следовательно, развитие цифровых компетенций государственных служащих является важнейшим условием повышения качества электронных государственных услуг и формирования устойчивой системы цифрового взаимодействия государства и населения.

В современных условиях особое значение приобретает формирование системы непрерывного цифрового обучения государственных и муниципальных служащих. Повышение квалификации сотрудников органов публичной власти должно осуществляться с учетом динамичного развития цифровых технологий и постоянного обновления механизмов цифрового государственного управления.

Кроме того, важным направлением развития цифровых компетенций государственных служащих является внедрение адаптивных образовательных программ, ориентированных на различные категории сотрудников органов публичной власти. Реализация подобных механизмов позволит учитывать уровень цифровой подготовки сотрудников и особенности их профессиональной деятельности.

Следует отметить, что повышение эффективности цифровой трансформации государственного управления требует формирования комплексной кадровой политики в сфере развития цифровых компетенций государственных и муниципальных служащих [4]. В современных условиях кадровое обеспечение цифровизации становится одним из ключевых факторов устойчивого развития системы государственного управления.

Таким образом, цифровые компетенции государственных и муниципальных служащих представляют собой важнейший элемент современной системы публичного управления и оказывают непосредственное влияние на качество предоставления электронных государственных услуг населению.

Проведённый анализ показывает, что дальнейшее развитие цифровизации государственного управления должно сопровождаться не только совершенствованием цифровой инфраструктуры и внедрением новых платформенных решений, но и формированием эффективной системы развития цифровых компетенций сотрудников органов публичной власти.

Только комплексный подход, объединяющий модернизацию цифровой среды государственного управления и развитие кадрового потенциала органов власти, способен обеспечить повышение качества электронных государственных услуг и эффективность цифровой трансформации государственного управления.

Список литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (последняя редакция). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения 18.03.2026).
2. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». — URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201705100002.pdf> (дата обращения 18.03.2026).
3. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждён Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). — URL: <http://static.government.ru/media/files/urKHm0gTPPnzJlaKw3M5cNLo6gczMkPF.pdf> (дата обращения 18.03.2026).
4. Паспорт федерального проекта «Нормативное регулирование цифровой среды» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» — URL: https://archives.gov.ru/sites/default/files/pass_regulation.pdf (дата обращения 18.03.2026).
5. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» — URL: https://archives.gov.ru/sites/default/files/pass_government.pdf (дата обращения 18.03.2026).
6. Паспорт федерального проекта «Государство для людей» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». — URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/4c/cd/Паспорт%20ФП%20Государство%20для%20людей.pdf> (дата обращения 18.03.2026).
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : учебник / Г.В. Атаманчук. — Москва : Омега-Л, 2010. — 525 с. : ил. — (Университетский учебник). — ISBN 978-5-370-01305-8.

© Коприв А.А.

DOI 10.46916/21052026-1-978-5-00276-094-7

**МЕЖОТРАСЛЕВАЯ КОЛЛИЗИЯ ПРАВОВЫХ РЕЖИМОВ
ЗАКУПОК КАК ФАКТОР КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ
(НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ «РЕГИОН ДЛЯ МОЛОДЫХ»)**

Алексеев Дмитрий Михайлович

магистрант

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Сыктывкарский государственный университет
имени Питирима Сорокина»

Аннотация: Предметом исследования выступает межотраслевая коллизия правовых режимов закупок, детерминированная одновременным действием Федерального закона № 44-ФЗ и Федерального закона № 223-ФЗ при реализации федеральной программы «Регион для молодых». Цель работы — выявить природу данной коллизии, оценить её коррупциогенный потенциал и разработать юридически обоснованный механизм устранения. Методологическая основа включает сравнительно-правовой анализ эволюции конкурсной документации Росмолодёжи за 2023–2026 гг., формально-юридический анализ локальных положений о закупках учреждений Республики Коми, а также анализ правоприменительной практики. В результате исследования доказано, что императивное требование о применении Закона № 44-ФЗ к автономным учреждениям, зафиксированное в гарантийном письме высшего должностного лица субъекта РФ, создаёт ситуацию правовой неопределённости и риска неоднозначного толкования, а не абсолютной юридической неисполнимости. Впервые проведён компаративный анализ коррупциогенных факторов положений о закупках МАУ «Молодёжный центр г. Сыктывкара» и ГАУ «Ресурсный молодёжный центр», выявивший существенную неоднородность локального нормотворчества. Предложен комплексный механизм преодоления коллизии, основанный на имплементации принципов Закона № 223-ФЗ в типовое положение о закупках и внесении изменений в правила субсидирования, что позволяет сохранить антикоррупционный контроль без нарушения гражданско-правового статуса учреждений.

Ключевые слова: государственная молодёжная политика, программа «Регион для молодых», коллизия правовых режимов, 44-ФЗ, 223-ФЗ, гарантийное письмо, коррупционные риски, типовое положение о закупках, автономное учреждение.

**CROSS-SECTORAL COLLISION OF PROCUREMENT LEGAL REGIMES
AS A CORRUPTION RISK FACTOR IN THE IMPLEMENTATION
OF YOUTH POLICY (ON THE EXAMPLE OF THE "REGION
FOR THE YOUTH" PROGRAM)**

Alekseev Dmitry Mikhailovich

Abstract: The subject of the study is the cross-sectoral collision of procurement legal regimes determined by the simultaneous effect of Federal Law No. 44-FZ and Federal Law No. 223-FZ during the implementation of the "Region for the Youth" federal program. The aim of the work is to identify the nature of this collision, assess its corruption-generating potential, and develop a legally sound mechanism for its elimination. The methodology includes a comparative legal analysis of the evolution of Rosmolodezh's competition documentation for 2023–2026, a formal legal analysis of local procurement regulations of institutions of the Komi Republic, and an analysis of law enforcement practice. The study proves that the imperative requirement to apply Law No. 44-FZ to autonomous institutions, enshrined in the guarantee letter of the highest official of a subject of the Russian Federation, creates a situation of legal uncertainty and risk of ambiguous interpretation, rather than absolute legal unenforceability. A comparative analysis of corruption-related factors in the procurement regulations of MAU "Youth Center of Syktyvkar" and GAU "Resource Youth Center" was conducted for the first time, revealing significant heterogeneity in local rulemaking. A comprehensive mechanism for overcoming the collision is proposed, based on the implementation of Law No. 223-FZ principles into a model procurement regulation and amendments to the subsidy rules, which allows maintaining anti-corruption control without violating the civil-law status of institutions.

Key words: state youth policy, "Region for the Youth" program, collision of legal regimes, 44-FZ, 223-FZ, guarantee letter, corruption risks, model procurement regulation, autonomous institution.

Введение

Конкурсный отбор программ комплексного развития молодёжной политики «Регион для молодых» (далее — Программа) является ключевым механизмом федерального софинансирования инфраструктурных преобразований в субъектах Российской Федерации. С момента запуска в 2023 г. объём субсидирования неуклонно возрастал, что объективно повлекло усиление контрольных функций Федерального агентства по делам молодёжи (Росмолодёжь). Эволюция нормативных требований к участникам отбора демонстрирует переход от рамочного регулирования к жёсткой унификации закупочной деятельности: если Приказ № 104 от 27.03.2023 акцентировал целевой характер расходов, то Приказ № 60 от 27.02.2026 [3] ввёл обязательность предоставления гарантийного письма высшего должностного лица (ВДЛ) субъекта РФ о проведении всех закупок строго в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ [2, с. 1652].

Однако данный вектор централизации вступил в объективное противоречие с гражданско-правовым статусом ключевых получателей средств — государственных и муниципальных автономных учреждений, чья закупочная деятельность по общему правилу регулируется Федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ [1, с. 4571], но законодательство предусматривает исключения, допускающие применение Закона № 44-ФЗ. Республика Коми, трижды становившаяся победителем конкурса (2023, 2025, 2026 гг.) с консолидированным бюджетом 396,4 млн руб., столкнулась с ситуацией, при которой формальное исполнение гарантийного письма сопряжено с правовой неопределённостью и риском нарушения закона. Цель настоящей работы — на основе анализа содержания коллизии, её эмпирических проявлений в локальном нормотворчестве и коррупциогенного потенциала выработать юридически обоснованный механизм её разрешения.

1. Эволюция требований конкурсного отбора и генезис коллизии

Анализ конкурсной документации за 2023–2026 гг. позволяет констатировать последовательное смещение фокуса с поддержки региональных инициатив на установление прямого федерального контроля за финансовыми потоками.

1.1. От целевого расходования к императивному режиму закупок. В 2023 г. Росмолодёжь оперировала категорией «целевое использование субсидии», что оставляло субъектам РФ известную свободу в выборе процессуального механизма достижения результата. К 2026 г. произошло изменение

юридической парадигмы: федеральный администратор ввёл презумпцию надёжности исключительно контрактной системы. Приказ № 60 от 27.02.2026 [3] установил, что само право на получение субсидии возникает только при условии письменного обязательства региона подчинить закупки правилам Закона № 44-ФЗ [2, с. 1652].

1.2. Гарантийное письмо как фикция публичного обязательства. Введённый в оборот документ содержит типовую формулу: «Настоящим Правительство [субъекта] гарантирует, что все закупки товаров, работ, услуг, осуществляемые за счёт средств предоставленной субсидии, будут проводиться в строгом соответствии с требованиями Федерального закона № 44-ФЗ». Юридическая конструкция письма порождает правовую неопределённость: ВДЛ субъекта РФ гарантирует действия третьих лиц — автономных учреждений, которые не находятся в административном подчинении, позволяющем игнорировать их специальную правосубъектность. Правительство региона, подписывая такое письмо, рискует оказаться в ситуации, когда исполнение гарантии потребует от учреждений либо специальной передачи полномочий государственного (муниципального) заказчика в порядке ч. 4 ст. 15 Закона № 44-ФЗ, либо обхода установленного для них общего режима закупок, что создаёт риск нарушения ст. 15 Закона № 223-ФЗ [1, с. 4571].

2. Межотраслевая коллизия правовых режимов закупок: сущность и нормативная база

В основе коллизии лежит конфликт двух федеральных законов, регулирующих закупки в зависимости от статуса юридического лица и характера расходуемых средств.

2.1. Правовой статус автономного учреждения как субъекта закупок. Согласно п. 2 ч. 1 ст. 15 Закона № 44-ФЗ [2, с. 1652], автономные учреждения не относятся к государственным заказчикам при расходовании средств субсидий, предоставленных на осуществление их уставной деятельности (в том числе на развитие инфраструктуры). По общему правилу ч. 2 ст. 15 Закона № 223-ФЗ [1, с. 4571] обязывает такие учреждения осуществлять закупки на основании собственного положения о закупке. Вместе с тем, в соответствии с ч. 4 ст. 15 Закона № 44-ФЗ автономное учреждение вправе осуществлять закупки по правилам контрактной системы в случае передачи ему полномочий государственного или муниципального заказчика, что допускает применение

данного закона при соблюдении установленной процедуры. Данная позиция недвусмысленно подтверждена правоприменительной практикой, в частности Письмом Минфина России от 25.04.2017 № 24-01-09/25129 [4], исключающим применение 44-ФЗ к закупкам за счёт субсидий на капитальные вложения, если они проводятся автономными учреждениями без надлежащей передачи полномочий.

2.2. Логическая несостоятельность гарантийного обязательства. Цепочка движения средств выстраивается следующим образом: Федеральный бюджет → бюджет субъекта РФ → лицевой счёт автономного учреждения. По мнению автора, на стадии перехода средств в распоряжение учреждения правовой режим использования средств можно доктринально охарактеризовать как трансформирующийся из режима «государственных нужд» (44-ФЗ) в режим «корпоративных закупок с публичным участием» (223-ФЗ), однако законодательство прямо не фиксирует такую трансформацию в качестве установленного правового факта, что создаёт неопределённость. Требование Росмолодёжи не учитывает этой неопределённости, создавая межотраслевую коллизию, где нормы бюджетного права (правила субсидирования) вступают в противоречие с нормами гражданского и административного права, определяющими правоспособность юридического лица. Таким образом, гарантийное письмо может оказаться трудноисполнимым в отсутствие специальной передачи полномочий, а его наличие формирует риск квалификации действий учреждения как нецелевого использования бюджетных средств при добросовестном соблюдении им Закона № 223-ФЗ.

3. Эмпирический анализ коррупциогенных факторов на примере локальных актов Республики Коми

В условиях неразрешённой коллизии учреждения вынуждены самостоятельно определять пределы усмотрения в рамках Закона № 223-ФЗ, что создаёт неоднородное поле коррупционных рисков.

3.1. Сравнительный анализ локальных положений о закупках. Для анализа были отобраны два полярных примера: Положение о закупке МАУ «Молодёжный центр г. Сыктывкара» (утв. 30.05.2025) [6] и Положение о закупке ГАУ РК «Ресурсный молодёжный центр» (ред. 2024 г.) [7]. Результаты компаративного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

Индикаторы коррупционного риска локальных актов

Индикатор коррупционного риска	МАУ «Молодёжный центр» (муниципальный уровень)	ГАУ РК «Ресурсный центр» (региональный уровень)
Лимит закупки у единственного поставщика (ЕП)	до 8,5 млн руб. (без ограничений по годовому объёму)	до 600 тыс. руб. (годовой лимит 10% от СГОЗ или 2 млн руб.)
Основание «срочности» (безотлагательность)	Оценочная категория без механизма верификации	Исключительно с письменного согласования учредителя
Значимость нестоимостных критериев	до 60% без утверждённой методики балльной оценки	до 70%, но с жёсткой формализованной шкалой (0–100)
Обоснование начальной максимальной цены	Допускается субъективная оценка рынка	Императивное требование не менее 3 независимых источников

3.2. Интерпретация коррупциогенных факторов. Согласно методике, утверждённой Постановлением Правительства РФ № 96 от 26.02.2010 [5], Положение МАУ концентрирует критическую массу дефектов. Широта дискреционных полномочий (отсутствие объективных критериев «безотлагательности») позволяет вводить любой контракт из-под конкурентных процедур. Завышенные лимиты (порог 8,5 млн руб. для закупки у ЕП) создают условия для искусственного дробления комплексных закупок и коррупционного сговора. Субъективизм оценки (вес квалификационных критериев 60% при отсутствии формализованной методики расчёта баллов) выступает классической предпосылкой для «затачивания» документации под конкретного поставщика. Напротив, региональная модель ГАУ «Ресурсный молодёжный центр», несмотря на более высокий формальный вес нестоимостных критериев, демонстрирует значительно меньший риск-профиль за счёт детальной регламентации процедур. Это эмпирически подтверждает гипотезу о том, что централизация закупочной деятельности на уровне субъекта

РФ является эффективной антикоррупционной стратегией, однако её потенциал полностью нивелируется неопределённостью правового режима.

4. Правовые последствия коллизии и риски правоприменения

Помимо коррупционной уязвимости на микроуровне, коллизия генерирует макрориски финансовой устойчивости регионов. Анализ судебной практики по спорам, вытекающим из грантовых соглашений Росмолодёжи (например, Решение Басманного районного суда г. Москвы от 03.06.2025 по делу № 02-4201/2025 [8]), свидетельствует о крайне формализованном подходе судов к оценке исполнения обязательств. При обнаружении факта проведения закупок по Закону № 223-ФЗ, что в общем случае является правомерным для автономного учреждения, контрольный орган вправе квалифицировать это как нарушение гарантийного письма, если учреждению не передавались полномочия заказчика по 44-ФЗ. Перспектива судебного взыскания субсидии в размере до 150 млн руб. создаёт угрозу дестабилизации бюджетов муниципальных образований, фактически превращая программный инструмент развития в фактор финансового риска.

5. Юридически обоснованные предложения по разрешению коллизии

Для устранения системного противоречия необходимо введение специального правового режима, легитимирующего применение 223-ФЗ при условии соблюдения унифицированных антикоррупционных стандартов.

5.1. Модификация правил субсидирования (*de lege ferenda*). Предлагается внести изменения в Постановление Правительства РФ, регламентирующее предоставление субсидии, дополнив его пунктом следующего содержания: «В случае, если конечными получателями средств субсидии являются государственные (муниципальные) автономные учреждения, обязательство высшего должностного лица субъекта Российской Федерации о проведении закупок в соответствии с Законом № 44-ФЗ признаётся выполненным при условии осуществления учреждением закупок в строгом соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ и Типовым положением о закупках, утверждённым Федеральным агентством по делам молодёжи». Данная норма снимает с руководства субъектов угрозу обвинения в нарушении гарантийного письма.

5.2. Введение антикоррупционного стандарта через Типовое положение. Росмолодёжи, в рамках полномочий главного распорядителя бюджетных средств, необходимо утвердить Типовое положение о закупках, обязательное для включения в локальные акты учреждений-получателей. Типовое положение

должно нивелировать дефекты, выявленные на муниципальном уровне, и закрепить следующие лучшие практики: абсолютный запрет на заключение договоров с одним контрагентом на сумму свыше 600 тыс. руб. по основаниям срочности (пресечение дробления закупок); обязательную формулу расчёта баллов, исключающую экспертное усмотрение (объективация нестоимостной оценки); обязательное согласование с отраслевым органом исполнительной власти субъекта всех неконкурентных закупок стоимостью выше 100 тыс. руб. (антикоррупционный аудит).

Заключение

Проведённый анализ доказывает, что коллизия правовых режимов 44-ФЗ и 223-ФЗ в программе «Регион для молодых» является не теоретической абстракцией, а реальным фактором, повышающим коррупционные риски и создающим угрозу финансовой стабильности регионов-реципиентов. Предложенный механизм, включающий признание на уровне Правительства РФ эквивалентности соблюдения Типового положения о закупках требованиям контрактной системы, позволяет восстановить правовую определённость. Данное решение сохраняет вертикальный контроль за расходованием федеральных средств, одновременно легитимируя правомерное поведение автономных учреждений, что в конечном счёте способствует достижению стратегических целей государственной молодёжной политики.

Список литературы

1. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред. от 05.12.2022) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 30 (ч. 1). – Ст. 4571.
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.
3. Приказ Федерального агентства по делам молодёжи от 27.02.2026 № 60 «О проведении конкурсного отбора субъектов Российской Федерации на предоставление субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации в целях софинансирования расходных обязательств, возникающих при реализации программ комплексного развития молодёжной

политики "Регион для молодых"» (документ опубликован не был) // СПС «КонсультантПлюс».

4. Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 25.04.2017 № 24-01-09/25129 «О рассмотрении обращения» // СПС «Гарант».

5. Постановление Правительства РФ от 26.02.2010 № 96 «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов» (вместе с «Правилами проведения антикоррупционной экспертизы...», «Методикой проведения антикоррупционной экспертизы...») (ред. от 10.07.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2010. – № 10. – Ст. 1084.

6. Положение о закупке товаров, работ, услуг для нужд муниципального автономного учреждения «Молодёжный центр г. Сыктывкара» : утв. приказом директора от 30.05.2025. – Сыктывкар, 2025. – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/orderclause/card/common-info.html?reestrNumber=1140041890&version=27> (дата обращения: 18.05.2026).

7. Положение о закупке товаров, работ, услуг для нужд государственного автономного учреждения Республики Коми «Ресурсный молодёжный центр» : утв. приказом директора от 25.12.2024 (ред. от 2024 г.). – Сыктывкар, 2024. – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/orderclause/card/common-info.html?reestrNumber=1230251788&version=5> (дата обращения: 18.05.2026).

8. Решение Басманного районного суда г. Москвы от 03.06.2025 по делу № 02-4201/2025. – URL: <https://sudact.ru/regular/doc/xFkW2ecXgR1v/> (дата обращения: 18.05.2026).

© Алексеев Д.М.

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

DOI 10.46916/21052026-3-978-5-00276-094-7

ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПРАВОВОГО ПРОГНОЗА

Архипова Екатерина Юрьевна

к.ю.н., доцент,

доцент кафедры теории государства и права

ФГБОУ ВО «Саратовская государственная

юридическая академия»

Аннотация: В настоящей статье исследуются подходы к пониманию правового прогноза. Обоснованность и актуальность заявленной темы состоит в том, что заявленный вопрос не часто в правоведении становился предметом изучения. В связи с этим автор уделяет внимание познавательному, деятельностно-инструментальному, системно-структурному и интегративному подходам, на основе анализа которых предпринимает попытку дать собственное определение правового прогноза.

Ключевые слова: правовой прогноз, прогнозирование, юридическое прогнозирование, прогностическая деятельность, перспективное знание.

GENERAL THEORETICAL ANALYSIS OF APPROACHES TO DETERMINING LEGAL FORECASTS

Arkhipova Ekaterina Yuryevna

Abstract: This article explores approaches to understanding legal forecasting. The validity and relevance of this topic stem from the fact that it has rarely been the subject of study in legal studies. Therefore, the author focuses on cognitive, activity-based, systemic-structural, and integrative approaches, based on which he attempts to provide his own definition of legal forecasting.

Key words: legal forecast, forecasting, legal forecasting, forecasting activity, prospective knowledge.

Трансформация общественных отношений, вызванная стремительными процессами цифровизации, усложнением социальных связей, необходимостью обеспечения национальной безопасности с одновременно идущей

глобализацией, объективно влечет постановку вопроса о потребности в научно обоснованном прогнозировании развития правовой сферы жизнедеятельности. В этой связи особую значимость приобретает правовой прогноз как результат прогностической деятельности, направленный на изучение тенденций развития правовых явлений вплоть до правовой системы в целом.

Несмотря на обоснованную важность исследования заявленной категории, а также прогностической деятельности в целом, эта проблема характеризуется недостаточной разработанностью в трудах правоведов. Так, даже понятие правового прогноза в научной литературе не получило необходимого внимания со стороны ученого сообщества. Перечисленные факты подтверждают необходимость обращения к вопросу определения правового прогноза. Поставленную задачу можно решить посредством выявления и анализа существующих подходов в рамках указанной проблемы.

Можно констатировать, что в настоящее время сложилось несколько подходов к пониманию правового прогноза в юридической литературе. Обозначим и кратко охарактеризуем каждый из них.

1) Гносеологический (познавательный) подход, в рамках которого прогноз выступает формой научного познания. Его основной целью выступает получение знаний о будущем состоянии правовых явлений, событий, процессов. В литературе отмечается, что юридическое прогнозирование как общетеоретическое явление основывается на принципы научного предвидения, направленного на выявление гносеологических и логических закономерностей будущего правового состояния, изучение причинно-следственных связей в среде социальных отношений [1, с. 17]. В данном случае происходит трансформация правовой догматики в правовую аналитику [2, с. 10]. Таким образом, правовой прогноз выступает результатом систематического научного познания перспектив развития правовых явлений и процессов путем изучения их вариативности и разнородности в целях повышения эффективности правового регулирования социальных связей.

Подобный подход, с одной стороны, удобен, поскольку он основан на необходимости строгого следования научной ориентированности. Упор на исследовательскую природу правового прогноза позволяет утверждать его достоверность, обоснованность, проверяемость. К тому же, гносеологический подход направлен на формирование и совершенствование методологии юридического прогнозирования, что также повышает качество самого правового прогноза. С другой стороны, акцент на научную обоснованность

отдаляет правовой прогноз от потребностей практического спектра со стороны правотворческих и правоприменительных субъектов. Подобная научная сосредоточенность способна повлечь неостребованность проделанных подобным образом прогнозных оценок. К тому же, подобный опыт в отечественной практике уже имеется. Так, в 70-х гг. XX в. сотрудники Института государства и права АН СССР занимались подготовкой прогнозов в сфере государственно-правового развития, результаты которых так и остались неостребованными [3, с. 9]. Последующее стремительное развитие событий противоречило проделанным ими прогнозным оценкам. К тому же, в рамках данного подхода упускается деятельностный потенциал правового прогноза, который способен внести корректировки и преобразования в случае такой необходимости.

2) Деятельностно-инструментальный подход акцент делает на понимание правового прогноза как результата юридической деятельности, направленной на формирование прогностической оценки, необходимой для эффективного осуществления правотворчества и правоприменения. Вообще правовой прогноз наиболее разработан в контексте правотворчества. В данном случае он составляется путем применения специальных научных методов и средств и содержит прогностическую информацию относительно основных направлений дальнейшего развития системы законодательства и её будущего состояния. Ю.А. Тихомиров, уделяя большое внимание в своих работах этой проблеме, отмечал, что целью в данном случае выступает научное предвидение динамики правовых состояний, оптимального правового воздействия на происходящие в обществе и государстве процессы во избежание возможных отклонений [3, с. 7]. Суть такой прогностической деятельности сводится к формированию опережающего правового воздействия, что способно привести к устойчивости и эффективности экономического, социального и политического развития.

В отличие от предыдущего этот подход больше ориентирован на практическое применение результатов правового прогнозирования, а именно их интеграцию в правотворческие и правоприменительные процессы. Выяснение содержания перспективного правового регулирования, анализ правового поведения людей, выяснение правовых рисков и т.п. создают основу для более точечной работы по оптимизации работы правовой системы страны. В то же время подобное «однобокое» понимание правового прогноза в качестве исключительно утилитарного инструмента способно привести к игнорированию научной основы, закладывающей фундаментальную базу для

его формирования. Это, в свою очередь, способно повлечь подготовку поверхностных и упрощенных правовых прогнозов, не способных учесть и охватить всю разнородность явлений правовой реальности. К тому же, рассмотрение правового прогнозирования в подобном ключе приводит к смешению достаточно схожих с ним понятий (например, мониторинг, планирование, проектирование и др.).

3) Системно-структурный подход обозначает правовой прогноз в качестве одного из множества элементов наиболее обширной системы социального прогнозирования, характеризующейся наличием собственной разветвленной структурой и иерархичностью уровней построения [4, с. 58]. Собственно, и само правовое прогнозирование отличается своими уровнями реализации, к числу которых относят: стратегию развития законодательства и правовой системы в целом; прогностическую оценку функционирования конкретных отраслей и институтов; прогнозирование правового поведения субъектов права. Выделенные уровни позволяют говорить о возможности формирования правового прогноза относительно развития не только действующей нормативно-правовой системы, но и правового поведения (конкретных юридически значимых действий, посредством которых нормы права претворяются в жизнь). Это позволяет вести речь о переходе от теории права к теории правовой системы при исследовании правовых явлений.

Подобная трактовка удобна, поскольку таким образом становится возможным охватить все стороны юридической действительности в комплексе. Выделение различных уровней подготовки правовых прогнозов влечет применение дифференцированного подхода к самой сути прогностической деятельности, поскольку учитывается характер и масштаб её объектов. С другой стороны, он влечет серьезные сложности при его реализации на практике. Теоретическая четкость уровней прогнозирования не всегда прослеживается в юридической реальности. Здесь зачастую уровни тесно взаимосвязаны и переплетаются. Трудности применения этого подхода связаны также и с тем, что он требует весомых методологических и организационных ресурсов.

4) Интегративный подход, в границах которого в понятии правового прогноза производится попытка совместить достоинства его понимания в вышеперечисленных предложениях, а именно в единстве его гносеологических, деятельностных и структурно-системных характеристик. Правовой прогноз в данном случае рассматривается в качестве результата и научного

исследования, и практической деятельности, и элемента системного понимания правовой реальности [4, с. 35]. Подобная попытка дефинирования правового прогноза отвечает представлениям современности, поскольку позволяет учесть сложность и многогранность правовой реальности, потребность в междисциплинарном синтезе, проявляемом в юридических исследованиях.

Этот же подход позволяет дать дефиницию правового прогноза, который в таком случае понимается как научно и нормативно обусловленное вероятностное суждение о возможных состояниях в будущем правового объекта, понимаемого в качестве системы, об альтернативных путях и сроках его осуществления в юридической практике. Это определение дает возможность обозначить и признаки правового прогноза, к числу которых относятся: научность; направленность в будущее; вероятностный характер; нормативная обусловленность; практикоориентированность; системность и междисциплинарная интегративность; динамическая адаптивность. Точность же правового прогноза зависит от объема верифицированной и неверифицированной исходной информации, временным периодом ее сбора, характеристиками самого объекта прогнозирования, особенностей его взаимодействия с внешней средой, спецификой методики его прогнозирования, а также факта рассмотрения дополнительной информации, получаемой в контексте включенности объекта прогнозирования в более объемные системы.

Список литературы

1. Агамиров К.В., Зулфугарзаде Т.Э. Теоретико-методологические аспекты юридического прогнозирования: учебное пособие / Под ред. К.В. Агамирова. М., 2016. 78 с.
2. Липень С.В. Прогностическая методология в юридических исследованиях // Журнал российского права. 2019. № 8. С. 5-13.
3. Тихомирова Ю.А. Прогнозы и риски в правовой сфере // Журнал российского права. 2014. № 3. С. 5-16.
4. Агамиров К.В. Проблемы юридического прогнозирования: методология, теория, практика / Под научной редакцией Р.В. Шагиевой. М., 2015. 406 с.

© Архипова Е.Ю.

**ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАЗУМНОГО СРОКА
ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ С МАТЕРИАЛАМИ УГОЛОВНОГО ДЕЛА**

**Кутузов Михаил Михайлович
Семенов Александр Алексеевич**
студенты

Научный руководитель: **Федюнин Антон Евгеньевич**
доктор юридических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Саратовская
государственная юридическая академия»

Аннотация: В настоящей статье исследуется вопрос соблюдения принципа разумности срока уголовного судопроизводства при ознакомлении обвиняемого и стороны защиты с материалами уголовного дела. Автор подвергает критике положения ч. 3 ст. 217 УПК РФ относительно отсутствия предельных сроков для ознакомления с материалами уголовного дела. В рамках исследования подробно рассматривается влияние явного затягивания ознакомления с материалами уголовного дела стороны защиты на соблюдение принципа разумного срока уголовного судопроизводства. Ввиду этого автором вырабатываются критерии установления разумного срока ознакомления и предлагаются инициативы по внесению изменений в нормативно-правовую базу по исследуемой теме.

Ключевые слова: предварительное расследование, защита, обвиняемый, разумный срок, уголовное дело, явное затягивание ознакомления.

**PROBLEMS OF DETERMINING A REASONABLE PERIOD OF TIME
FOR REVIEWING CRIMINAL CASE MATERIALS**

**Kutuzov Mikhail Mikhailovich
Semenov Alexander Alekseevich**
Scientific adviser: **Fedunin Anton Evgenievich**

Abstract: This article examines the issue of compliance with the principle of reasonable time limits in criminal proceedings when the accused and the defense team are familiarized with the materials of the criminal case. The author criticizes the provisions of Part 3 of Article 217 of the Criminal Procedure Code of the Russian

Federation regarding the absence of time limits for familiarization with the materials of the criminal case. The article provides a detailed analysis of the impact of the defense team's apparent delay in familiarizing themselves with the materials of the criminal case on the compliance with the principle of reasonable time limits in criminal proceedings. Based on this analysis, the author develops criteria for establishing reasonable time limits for familiarization and proposes initiatives to amend the legal framework related to this topic.

Key words: preliminary investigation, defense, accused, reasonable time, criminal case, obvious delay in familiarization.

В течение двух десятилетий с момента введения в действие Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации от 18 декабря 2001 г. № 174-ФЗ (далее – УПК РФ) [1] органы предварительного расследования регулярно выявляли недостатки в формулировках определенных положений данного Кодекса, которые впоследствии систематически совершенствовались путём внесения законодательных изменений.

Тем не менее, стоит отметить, что в современных реалиях существуют некоторые процессуальные нормы, препятствующие реализации принципа разумного срока в досудебном производстве. Принцип разумного срока уголовного судопроизводства – один из ключевых принципов. Он гарантирует, что каждый обвиняемый имеет право на рассмотрение своего дела в минимально необходимой для справедливого правосудия срок. Данный принцип является неотъемлемой частью защиты прав человека и направлен на обеспечение баланса между интересами общественной безопасности и защиты личных прав граждан.

В рамках настоящей статьи речь пойдет о ст. 217 УПК РФ, регламентирующей порядок ознакомления с материалами уголовного дела.

Определение разумного срока для ознакомления с материалами уголовного дела – одна из актуальных проблем, подвергающаяся широкой дискуссии среди ученых и правоприменителей. Прежде всего, это связано с тем, что изучение данного вопроса напрямую влияет на обеспечение права обвиняемого на защиту.

По общему правилу право ознакомления обвиняемого и его защитника с материалами уголовного дела не может быть ограничено во времени. О.Е. Политыко указывает, что «обычно неограниченность во времени ознакомления с материалами уголовного дела воспринимается как

злоупотребление правом, как стремление дотянуть до истечения сроков давности привлечения к уголовной ответственности обвиняемого, вынудить следователя изменить или отменить меру пресечения в виде содержания под стражей, либо попытаться убедить его пойти на определенные уступки» [2, с. 523]. В целях избежания злоупотребления правом обвиняемым и его адвокатами законодатель наделяет суд в ч. 3 ст. 217 УПК РФ полномочием по установлению определенного срока, если будет установлено, что сторона явно затягивает время ознакомления с материалами уголовного дела.

Отсутствие предельного срока ознакомления с материалами уголовного дела негативным образом влияет на своевременное расследование и приводит к нарушению прав участников уголовного судопроизводства. Хотя законодатель не определяет, что именно понимается под явным затягиванием ознакомления, речь идет о таких случаях как: неоднократное обжалование каждого действия следователя; необоснованная подача повторных ходатайств; уклонение от явки к следователю и др.

Не только сторона защиты может злоупотреблять своим правом в данном вопросе. Так, речь идет о подаче следователем в суд ходатайства об установлении срока ознакомления с материалами уголовного дела. Такая практика зачастую преследует цель создать препятствия стороне защиты в доступе к материалам следствия и помешать формированию эффективной стратегии защиты интересов обвиняемого. Когда возникают обоюдные нарушения, лишь суд обладает полномочиями вынести объективное решение и определить приемлемый для обеих сторон временной период, необходимый для изучения материалов дела.

По нашему мнению, основой определения разумного срока ознакомления обвиняемого и защиты с материалами уголовного дела должны служить научно обоснованные и фундаментальные критерии. Среди таких критериев можно назвать профессиональную подготовку участников процесса, лингвистические особенности материала уголовного дела, применение отдельных уголовно-процессуальных норм, характеристики конкретного уголовного дела (например, тяжесть преступления, количество обвиняемых и др.). Безусловно, в каждом конкретном случае объем и сложность материалов дела могут сильно различаться, что затрудняет унификацию подходов.

Региональные представители адвокатского сообщества в своих решениях рекомендательного характера устанавливают определенные критерии, которые, по их мнению, позволяют рассчитать необходимый период времени для работы

стороны защиты с каждым конкретным уголовным делом. Так, для изучения одного тома уголовного дела устанавливается срок в два или три дня в зависимости от степени сложности уголовного дела [3].

Для адвокатуры такие решения играют важную роль, поскольку они позволяют получить примерный ориентир в определении разумного срока ознакомления с материалами отдельно взятого уголовного дела. Однако, на наш взгляд, такой критерий как сложность уголовного дела – понятие оценочное, а, следовательно, требует детальной регламентации.

Отсюда следует, что широкое применение критериев, разработанных адвокатскими палатами субъектов РФ, вызывает определенные сомнения. Прежде всего это связано с тем, что они не находят практического подтверждения и лишены теоретического обоснования.

В рамках настоящей статьи интересным представляется внесенный Министерством юстиции Российской Федерации в июле 2024 года проект федерального закона «О внесении изменений в Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» (в части сокращения сроков ознакомления с материалами дела). Основная идея данного законопроекта заключалась в том, что срок ознакомления обвиняемого и защитника должен быть ограничен 3 месяцами или 10 днями в зависимости от обязательности производства предварительного следствия [4].

Данная инициатива не нашла своего отражения в действующем законодательстве и получила негативную оценку среди представителей адвокатуры. При этом нельзя отрицать, что в современных реалиях необходимость внесения изменений в УПК РФ в части установления для обвиняемого и защитника ограниченного срока для изучения материалов уголовного дела сохраняет свою злободневность, невзирая на действующую законодательную позицию и точки зрения представителей адвокатского сообщества.

Подводя итог вышеизложенному, стоит отметить, что определение понятия разумного срока зависит от множества факторов, включая сложность дела, действия сторон, а также работу судебной системы. Соблюдение этого принципа требует активных усилий со стороны всех участников судопроизводства.

В настоящее время определение разумного срока для ознакомления с материалами уголовного оказывает сильное влияние на соблюдение процессуальных прав адвокатов и права обвиняемого на защиту. Кроме того,

данное обстоятельство в большей степени обеспечивает справедливое судебное разбирательство. Анализ уголовно-процессуальных норм, позиций ученых в рамках настоящей статьи позволило нам прийти к выводу о необходимости установления в ст. 217 УПК РФ предельного срока ознакомления с материалами уголовного дела. По нашему мнению, заслуживают внимания положения рассмотренного выше законопроекта. Однако необходимым условием их реализации считаем установление механизма, препятствующего злоупотреблению правом со стороны обвинения, в частности, следователя. Речь идет о регламентации наряду с предельным сроком ознакомления права обвиняемого и защиты обратиться в суд за продлением срока ознакомления ввиду особой сложности уголовного дела. Критерии сложности уголовного дела были предложены нами выше. Считаем предложенные нововведения рациональными, поскольку они смогут в полной мере обеспечить конституционное право граждан на защиту.

Список литературы

1. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18 декабря 2001 г. № 174-ФЗ (ред. от 20.02.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 52 (ч. I). – Ст. 4921; 2026. – № 8. – Ст. 774.
2. Политыко О. Е. Проблемы реализации принципа разумного срока уголовного судопроизводства на этапе ознакомления с материалами уголовного дела // Теория и практика расследования преступлений: материалы XI Международной научно-практической конференции. Краснодар, 2023. С. 523.
3. Решение Совета Адвокатской палаты Владимирской области от 29 мая 2020 г. об утверждении разъяснений «О минимальной продолжительности времени ознакомления с материалами уголовного дела» // Официальный сайт Адвокатской палаты Владимирской области. URL: <https://apvo.fparf.ru/documents/chamber/resheniya-soveta-apvo/reshenie-soveta-apvo/> (дата обращения 09.03.2026).
4. Проект федерального закона «О внесении изменений в Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» (в части сокращения срок ознакомления с материалами дела). URL: https://www.advgazeta.ru/upload/medialibrary/33e/14y13ez1as0b2srztiaqikcega8rx62/4.-UPK-RF-_bez-DSP_.PDF (дата обращения 09.03.2026).

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЦЕССА ДОКАЗЫВАНИЯ В АРБИТРАЖНОМ ПРОЦЕССЕ

Айзеншmidt Анастасия Александровна
студент 2 курса магистратуры
Юридический институт
Иркутский государственный университет

Аннотация: Актуальность настоящего исследования обусловлена интенсивной цифровизацией экономической деятельности. Традиционные подходы к сбору и оценке доказательств всё чаще демонстрируют недостаточную эффективность при работе с электронными документами, данными из цифровых платформ и доказательствами, потенциально созданными с использованием искусственного интеллекта. В статье анализируются ключевые проблемы, возникающие в процессе доказывания: определение правовой природы электронных доказательств, риски фальсификации цифровых материалов, отсутствие легальных стандартов доказывания и недостатки мотивировочной части судебных актов при оценке доказательств. На основе актуальной судебной практики и доктринальных источников рассматриваются вопросы допустимости и достоверности новых средств доказывания. Особое внимание уделено перспективам совершенствования арбитражного процессуального законодательства и внедрения современных технологий в судебную деятельность.

Ключевые слова: арбитражный процесс, доказывание, электронные доказательства, оценка доказательств, стандарты доказывания, допустимость, достоверность, фальсификация доказательств.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE EVIDENCE PROCESS IN ARBITRATION PROCEEDINGS

Aizenshmidt Anastasia Aleksandrovna

Abstract: The relevance of this study is due to the intensive digitalization of economic activity. Traditional approaches to collecting and evaluating evidence are increasingly showing insufficient effectiveness when working with electronic

documents, data from digital platforms, and evidence potentially created using artificial intelligence. The article analyzes the key problems that arise in the evidentiary process: determining the legal nature of electronic evidence, the risks of falsification of digital materials, the lack of legal standards of proof, and the shortcomings of the reasoning of judicial acts when evaluating evidence. Based on current judicial practice and doctrinal sources, the issues of the admissibility and reliability of new means of proof are considered. Special attention is paid to the prospects for improving arbitration procedural legislation and the introduction of modern technologies in judicial activities.

Key words: arbitration process, proof, electronic evidence, evaluation of evidence, standards of proof, admissibility, reliability, falsification of evidence.

Несмотря на то что институт доказывания в российском арбитражном процессе давно устоялся и в целом эффективен, ряд проблем требует незамедлительного решения. Вопросы доказывания остаются одним из центральных пунктов дискуссий как в процессуальной науке, так и в судебной практике.

Процесс доказывания в арбитражном процессе базируется на принципе состязательности, закреплённом в части 2 статьи 9 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации (далее — АПК РФ), который гарантирует каждой стороне право знать аргументы оппонента до начала судебного разбирательства [1]. С этим правом неразрывно связана обязанность заблаговременного раскрытия доказательств, установленная частью 3 статьи 65 АПК РФ. Законодатель ограничивает возможность ссылаться на доказательства, с которыми другие участники процесса не были ознакомлены заранее, однако не исключает представления дополнительных материалов в ходе разбирательства, поскольку предмет доказывания может уточняться по мере рассмотрения дела. Суд оценивает представленные доказательства по критериям относимости, допустимости, достоверности каждого из них в отдельности, а также достаточности и взаимной связи доказательств в их совокупности, согласно ст. 71 АПК РФ. При этом первые три критерия применяются на этапе принятия доказательств, а достаточность определяется на заключительной стадии при вынесении решения. В науке процессуального права с достаточностью доказательств тесно связывается понятие стандарта доказывания — показателя, определяющего, насколько сторона обосновала

свою позицию и достигла ли она того уровня убеждения суда, который необходим для разрешения спора в её пользу [2, с. 90-107].

Одной из фундаментальных проблем является отсутствие легально установленных стандартов доказывания в российском арбитражном процессе. В отличие от англосаксонской системы, где применяются дифференцированные стандарты, АПК РФ не содержит подобных критериев. Это порождает неопределённость при оценке совокупности доказательств и может приводить к противоречивой судебной практике. Кроме того, вывод суда о достаточности доказательств представляет собой итог исследования всех обстоятельств дела и завершает оценку доказательств. Убедительность такого вывода напрямую зависит от того, насколько полно и мотивированно суд изложил свои суждения в судебном акте. Между тем, как показывает практика, судебные акты нередко страдают недостаточной аргументацией относительно того, почему одни доказательства приняты, а другие отвергнуты, что создаёт предпосылки для их обжалования.

Электронные доказательства, несмотря на растущую значимость в современном мире, представляют собой сложную проблему в процессе доказывания арбитражных споров. Их широкое распространение сталкивается с несовершенством правового регулирования и традиционными подходами к оценке доказательств, что приводит к неоднозначной судебной практике и затрудняет обеспечение справедливости.

Основная проблема заключается в недостаточной самостоятельности электронных доказательств. Судебная система, исторически ориентированная на традиционные формы доказательств пока не в полной мере адаптировалась к специфике электронных данных. Часто возникает необходимость подтверждать электронные доказательства другими, что снижает их доказательственную силу и создает дополнительные сложности для сторон. Это обусловлено и тем, что понимание доказательства как сведений о фактах, прежде всего, ассоциируется с о вещественными предметами [3, с. 46]. Однако требование сопоставления с другими доказательствами не должно приводить к дискредитации электронных доказательств как самостоятельного вида.

Электронные документы, подписанные усиленной квалифицированной электронной подписью через систему электронного документооборота, могут быть признаны надлежащим письменным доказательством. При подаче документов через систему «Мой арбитраж» или иные системы, взаимодействующие по ЕСМВ, как правило, требуется УКЭП, согласно части 7

статьи 4 АПК РФ. При подаче через государственные или утвержденные каналы допускается использование простой электронной подписи, если законом не установлена обязательность УКЭП. Суд вправе потребовать представления оригиналов или надлежаще заверенных копий документов, даже если они были представлены в электронном. Если в договоре не предусмотрено использование ЭДО, для признания юридически значимых документов, подписанных простой или неквалифицированной ЭП, требуется заключение отдельного соглашения между сторонами, согласно части 2 статьи 6 Федерального закона от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» [4]. Использование УКЭП в рамках ЭДО, как правило, не требует отдельного соглашения, если иное не установлено нормативными актами.

Переписка по электронной почте может быть принята судом в качестве доказательства при условии установления принадлежности электронных адресов, с которых велась переписка, и полномочий лиц, ее осуществлявших. Если переписка велась с адреса, указанного на официальном сайте контрагента, и ответы поступали с него же, это является сильным аргументом в пользу принадлежности адреса. Согласно статье 165.1 Гражданского кодекса Российской Федерации, юридически значимые сообщения, с которыми закон или сделка связывает гражданско-правовые последствия, влекут такие последствия с момента доставки. Это правило применяется, если иное не предусмотрено законом, условиями сделки, обычаем или практикой, установившейся во взаимоотношениях сторон [5].

Скриншоты переписки могут быть приняты судом. Распечатанные скриншоты должны быть заверены подписью лица, осуществившего распечатку, скреплены печатью, содержать дату распечатки и указание на соответствующий сайт. Нотариальное удостоверение скриншотов законом не требуется, но суд вправе оценить их как иные доказательства. Распечатки из специализированных программ могут быть представлены в качестве доказательств, но для их принятия судом необходимо надлежащее заверение, в том числе в нотариальной форме.

Важным событием 2024 года стало решение Верховного Суда РФ от 20.06.2024 по делу № АКПИ24-254, в котором высшая судебная инстанция разъяснила, что суд и участники арбитражного судопроизводства могут изучить поданные в электронном виде документы, а распечатка на бумаге таких доказательств не обязательна для вынесения решения по существу дела. Отсутствие их в распечатанном виде в материалах дела на бумажном носителе

не свидетельствует об их непредставлении стороной, а равно и о невозможности оценки их арбитражным судом по правилам статьи 71 АПК РФ. Электронные документы, поданные через «Мой Арбитр», автоматически становятся доступны не только судье и сторонам, но и апелляционной инстанции и Верховному Суду РФ. При этом запрос подлинников доказательств, представленных в электронном виде, а также определение необходимости распечатать такие документы являются исключительным правом и прерогативой суда [6].

С развитием технологий возникают и новые угрозы для процесса доказывания. Активное развитие искусственного интеллекта не обходит стороной и судебные разбирательства. Недобросовестный участник при отсутствии необходимых доказательств может прибегнуть к использованию нейросетей для генерации фиктивных доказательств. Технология дипфейк, стремительно развивающаяся и самосовершенствующаяся, может использоваться для фальсификации аудио- и видеодоказательств, что способно негативно сказаться на доверии судов к таким доказательствам и подорвать доверие общества к решениям судов [7, с. 8].

Как отмечается в научной литературе, единственным правовым механизмом, с помощью которого можно бороться с дипфейк-доказательствами, является институт заявления о фальсификации доказательств, однако в ряде случаев данных мер может быть недостаточно. При обнаружении возможного использования ИИ в рамках представления доказательств сторона вправе подать заявление о фальсификации, указав, что именно сфальсифицировано, основания, свидетельствующие о фальсификации, и кем она совершена. Для проверки таких заявлений могут использоваться специализированные нейросетевые детекторы, которые анализируют изображения и определяют вероятность их генерации с помощью ИИ.

В отношении сгенерированных доказательств судебная практика еще не сложилась, однако уже есть примеры, когда суды признают, что такие доказательства не являются относимыми, а документы, подготовленные с помощью искусственного интеллекта, не имеют доказательственного значения. Генерация доказательств с помощью ИИ по своей сути не является допустимым способом получения доказательств, и при обосновании заявления о фальсификации может быть назначена компьютерно-техническая экспертиза для определения, являются ли файлы цифровыми фотографиями или

сгенерированы с использованием специализированного программного обеспечения.

Оценка доказательств в арбитражном процессе, регулируемом АПК РФ, является одной из наиболее проблемных стадий доказывания, напрямую влияющей на качество правосудия. От правильности оценки допустимости, относимости, достоверности и достаточности доказательств зависит принятие законного и обоснованного судебного решения. АПК РФ, хоть и содержит нормы, регламентирующие оценку доказательств, на практике сталкивается с рядом трудностей.

Процесс оценки начинается с определения относимости доказательств – их связи с предметом спора. Только относящиеся к делу доказательства подвергаются дальнейшей оценке на предмет допустимости, достоверности и достаточности. Требование относимости призвано отсеивать лишние документы, загромождающие процесс. Однако на практике АПК РФ не всегда эффективно предотвращает включение в материалы дела избыточных доказательств, что затрудняет рассмотрение дела и увеличивает сроки процесса.

Существующее в АПК РФ правило о том, что ни одно доказательство не имеет заранее установленной силы, часто нарушается. Например, экспертные заключения, несмотря на принцип свободного оценивания доказательств, зачастую получают неоправданно большой вес, порождая «презумпцию истинности экспертизы». Опровергнуть такую презумпцию возможно лишь другой экспертизой, что создает сложную ситуацию для суда при оценке противоречивых заключений и требует тщательной мотивировки решения. АПК РФ не содержит механизмов, эффективно противодействующих подобной практике.

Статья 71 АПК РФ закрепляет принцип свободного оценивания доказательств, позволяющий суду оценивать их по своему внутреннему убеждению. Однако это порождает риск субъективизма. Несмотря на требование мотивировки в статье 170 АПК РФ, часто встречается недостаточная аргументация выводов суда о принятии или отклонении определенных доказательств, выбора одной экспертизы вместо другой и т.д. Недостаточная мотивировка затрудняет проверку законности судебных решений и создает предпосылки для обжалования. Как показывает судебная практика, кассационные инстанции нередко отменяют решения именно в связи

с нарушением правил оценки доказательств и отсутствием надлежащего обоснования в мотивировочной части [8].

Допустимость доказательств в АПК РФ определяется правилами, согласно которым конкретные обстоятельства могут подтверждаться только определенными видами доказательств. Например, ограничение допустимости свидетельских показаний в случае несоблюдения письменной формы сделки прослеживается в арбитражной практике, но АПК РФ не содержит столь же четких положений, что порождает неоднозначность в применении. Требования к допустимости, аналогичные общим принципам гражданского процесса, в АПК РФ не всегда однозначно сформулированы, что приводит к трудностям в практике.

В итоге, проблема оценки доказательств в арбитражном процессе, регулируемом АПК РФ, связана с несовершенством правового регулирования, субъективным подходом судей, недостатком мотивировки судебных актов и сложностью оценки новых видов доказательств, таких как электронные документы и информация из интернет-источников. Решение этой проблемы требует совершенствования АПК РФ, повышения квалификации судей и внедрения современных технологий проверки и оценки доказательств. Профессионализм судьи проявляется в мотивировочной части судебного решения, где он обосновывает свой выбор, опираясь на принцип судейского усмотрения, закрепленного в российском цивилистическом процессе, при этом строго следуя принципам объективности и избегая субъективизма.

Перспективы процесса доказывания в арбитражном процессе связаны с необходимостью решения существующих проблем и адаптацией к вызовам цифровизации.

АПК РФ нуждается в уточнении и детализации норм, регулирующих оценку доказательств, особенно в части электронных доказательств. Необходима разработка четких критериев оценки достоверности и допустимости различных видов доказательств. Особое внимание следует уделить механизмам противодействия манипулированию электронными доказательствами и обеспечению их подлинности и целостности. Это включает в себя более жесткие требования к мотивировке судебных решений по вопросам оценки доказательств, чтобы обеспечить прозрачность и проверяемость судебных актов.

Широкое внедрение современных технологий, способных проверять подлинность и целостность электронных доказательств, является критически

важным. Необходимо развитие специализированных экспертных служб, способных проводить высококачественную экспертизу различных видов цифровых данных. Это позволит судам более эффективно оценивать достоверность электронных доказательств и принимать обоснованные решения. Кроме того, развитие технологий может помочь в автоматизации некоторых этапов процесса доказывания, например, анализа больших объемов данных или поиска информации в открытых источниках.

Судьи и юристы должны обладать достаточными знаниями и навыками для работы с различными видами доказательств, включая электронные. Необходимо проведение регулярных тренингов и повышение квалификации в области цифровых технологий, криминалистики и оценки доказательств.

Также необходима унификация судебной практики по вопросам оценки доказательств, особенно в спорах с участием электронных доказательств. Это позволит обеспечить более предсказуемый и справедливый исход судебных разбирательств. Публикация и анализ типовых решений, разъяснения высших судов, а также разработка методических рекомендаций по оценке доказательств помогут достигнуть этой цели.

Эффективное доказывание требует тесного сотрудничества судов с правоохранительными органами, экспертными организациями и другими институтами. Совместная работа позволит более эффективно собирать, фиксировать и исследовать доказательства, особенно в сложных делах с участием электронных данных. Кроме того, требуется взаимодействие с разработчиками программного обеспечения для создания надежных инструментов проверки подлинности цифровых доказательств.

Перспективы процесса доказывания в арбитражном процессе зависят от комплексного подхода, сочетающего законодательные изменения, развитие технологий, повышение квалификации специалистов и улучшение взаимодействия между различными институтами. Только такой подход позволит создать эффективную и справедливую систему доказывания, способную адекватно реагировать на вызовы современного цифрового мира.

Список литературы

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2002. № 30. Ст. 3012.

2. Козлов М. А. Соотношение стандартов доказывания с бременем доказывания / М. А. Козлов // Вестник Гуманитарного университета. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 90-107.

3. Котлярова В. В. К вопросу о цифровизации процесса отправления правосудия / В. В. Котлярова // Арбитражный и гражданский процесс. – 2019. – № 12. – С. 46-49.

4. Об электронной подписи : Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ (ред. от 01.01.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 15. – Ст. 2036.

5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.

6. Решение Верховного Суда РФ от 20.06.2024 по делу № АКПИ24-254 // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

7. Демьяненко А. А. Актуальные вопросы противодействия фальсификации доказательств с применением технологии «дипфейк» / А. А. Демьяненко / Адвокатская практика. – 2025. – № 1. – С. 8-12.

8. Постановление Четвертого арбитражного апелляционного суда от 29.01.2026 № 04АП-3926/25 по делу № А19-15116/2025 // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

© Айзеншмидт А.А., 2026

ОСОБЕННОСТИ ДЕЙСТВИЯ RES JUDICATA В ГРАЖДАНСКОМ ПРОЦЕССЕ ЗАРУБЕЖНЫХ ГОСУДАРСТВ

Труфанов Игорь Владимирович

магистрант

ФГБОУ ВО «Саратовский национальный
исследовательский университет
имени Н.Г. Чернышевского»

Аннотация: В представленной статье проанализированы современные подходы к применению принципа *res judicata* в гражданском процессе зарубежных государств, выявлены особенности его действия с учетом специфики национальных правовых систем. Исторически анализируемый принцип содержательно ориентировался на недопустимость последовательных исков с одинаковыми основаниями, однако со временем особенности его применения конкретизировались. Исследован опыт стран общего и континентального права. На основе проведенного анализа сделан вывод о том, что зарубежные государства в гражданском процессе обеспечивают регуляторный баланс при применении принципа *res judicata* посредством разных условий и пределов его действия. Правовые и процессуальные эффекты анализируемого принципа обеспечиваются не только за счет его толкования и применения в классическом виде, но и посредством иных процессуальных правил, которые в совокупности влияют на окончательность принимаемых судами решений и момент начала действия принципа *res judicata*.

Ключевые слова: гражданский процесс, категория «*res judicata*», преюдиция и принцип *res judicata*, состязательный процесс, зарубежный опыт.

FEATURES OF THE EFFECT OF RES JUDICATA IN THE CIVIL PROCESS OF FOREIGN COUNTRIES

Trufanov Igor Vladimirovich

Abstract: This article analyzes the current approaches to the application of the principle of *res judicata* in the civil proceedings of foreign countries and identifies the specific features of its application, taking into account the specifics of national legal

systems. Historically, the principle of *res judicata* was based on the inadmissibility of successive claims with the same grounds, but over time, its application became more specific. The article examines the experience of countries with common and continental legal systems. Based on the analysis, it is concluded that foreign countries ensure a regulatory balance in the application of the principle of *res judicata* in civil proceedings through different conditions and limits of its application. The legal and procedural effects of the principle under analysis are ensured not only by its interpretation and application in its classical form, but also by other procedural rules that collectively affect the finality of court decisions and the moment of their entry into force.

Key words: civil procedure, the category of "*res judicata*", prejudice and the principle of *res judicata*, adversarial process, and foreign experience.

В современных правовых системах различных государств активно используется принцип *res judicata* (лат. – дело, уже разрешенное), который предусматривает невозможность повторного рассмотрения ранее разрешенного дела. Данный принцип имеет важнейшее процессуальное значение, поскольку его применение направлено на предотвращение бесконечного повторного рассмотрения правовых споров, что гарантирует окончательность принятых судебными органами решений.

Исторически анализируемый принцип содержательно ориентировался на недопустимость последовательных исков с одинаковыми основаниями, однако со временем особенности его применения конкретизировались: недопустимым стало не только полное совпадение оснований рассмотрения спора, но и повторное судебное исследование отдельных вопросов хоть и в разных спорах, но при условии одинакового состава сторон разбирательства. Также принципиальное значение приобрело наличие компетенции у судебного органа, вынесшего предыдущее решение, на рассмотрение соответствующего дела и отсутствие оснований для его дальнейшего обжалования [1, с. 31].

Несмотря на то что общие подходы к толкованию и применению *res judicata* достаточно давно сформировались во внутригосударственной и международной практике, национальные правовые системы различных стран содержательно трактуют данный принцип по-разному. В рамках представленного исследования видится необходимым исследовать особенности действия *res judicata* в гражданском процессе зарубежных государств.

Актуальность данного исследования объективно обусловлена необходимостью сравнительно-правового анализа содержания *res judicata* и определения специфики применения с учетом правовых традиций и процессуальных особенностей систем различных государств. Данный принцип крайне фрагментарно исследован в современной правовой науке, что также подчеркивает актуальность предпринятого научного анализа.

Подчеркнем, что применение *res judicata* актуально во внутригосударственной практике также в контексте арбитражного судопроизводства, но данная разновидность процессуальной деятельности еще более существенно различается в национальных правовых системах, а в отдельных и отсутствует вовсе. В части применения вышеназванного принципа в практике функционирования международных арбитражей также наблюдается отсутствие унифицированных подходов, что объективно обусловлено ранее отмеченными отличиями национальных позиций. В связи с вышеизложенным в рамках представленного исследования видится целесообразным ограничиться именно гражданским судопроизводством.

Отметим также, что анализируемый принцип получил правовое признание и толкование также в практике различных международных судебных органов, что свидетельствует о его актуальности и для надгосударственного процессуального порядка. Однако при наличии схожих общих теоретико-правовых основ и направлений формирования через национальные системы современных государств содержательная и процессуальная специфика применения данного принципа в международном правосудии конкретизируется в судебных актах конкретных органов. Так, например, Европейский суд по правам человека достаточно давно сформировал подход, согласно которому принцип *res judicata* определен в качестве самостоятельного процессуального принципа гражданского судопроизводства и содержательно в полной мере тождественен принципу правовой определенности [2, 3]. Суд Евразийского экономического союза акцентирует внимание на недопустимости переоценки выводов, сделанных в решении Суда, вступившем в силу (как в резолютивной, так и в мотивировочной частях). При этом правом ЕАЭС не предусмотрено оснований для пересмотра судебного акта не только Судом ЕАЭС, но и иными органами [4]. Данные позиции имеют важнейшее практическое значение в контексте рассмотрения вопросов о соотношении практики применения принципа *res judicata* и процедур обжалования судебных решений.

В рамках представленного исследования видится необходимым проанализировать содержательные характеристики и особенности применения принципа *res judicata* в странах общего права и в странах континентального права, поскольку, несмотря на общетеоретическую схожесть к пониманию, имеются специфические проявления, начиная от процессуальных характеристик и моментами их наступления и заканчивая правовыми и процессуальными эффектами.

Обратиться к опыту стран общего права следует с примера Англии. Во-первых, данное государство выступает примером одного из первых опытов формулирования правовых подходов к анализируемому принципу. Во-вторых, современное состояние практики его применения уже демонстрирует введение целой системы правовых и процессуальных взаимозависимых правил, конкретизирующих содержание самого принципа. Принцип *res judicata* в Англии рассматривается через призму совокупности двух запретов: тождества исков и тождества споров. Данные запреты ориентированы на недопустимость повторного рассмотрения схожих требований как в процессуальной части (один спор – одно судопроизводство), так и в отношении оснований соответствующего разбирательства (один спор – одно решение). Более того, в Англии принцип *res judicata* конкретизируется через правило *Henderson v. Henderson* с целью единообразного действия *res judicata* вместо действия преюдиции. Данное правило определяет недопустимым повторное разбирательство даже по тем вопросам, которые «должны или могли быть рассмотрены» в рамках предыдущего судопроизводства. *Res judicata* в данном случае выступает итогом недостаточной конкретизации требований сторонами спора, что в итоге приводит к невозможности их самостоятельного рассмотрения за исключением особых обстоятельств [5, с. 71].

Применительно к заявленной проблематике принципиальное значение имеет и влияние прецедента в рассматриваемой правовой системе. Отметим, что принцип *res judicata* в Англии действует во всех последующих процессах в части недопустимости доказывания ранее установленных фактов, в том числе и при смене субъектного состава разбирательства.

В судебной практике по гражданским делам в США применяется и принцип *res judicata* и преюдиция, однако их соотношение демонстрирует определенные особенности. Несмотря на то что принцип *res judicata* в традиционном формате понимается как невозможность повторного

рассмотрения ранее разрешенного дела, множество вопросов возникает в отношении процедуры обжалования и ее включенности в правовые эффекты анализируемого принципа. На федеральном уровне в данной стране используется базовый подход, при котором окончательность решения определяется с момента его вынесения, независимо от возможности дальнейшего обжалования. Лишь отдельные штаты используют альтернативную процессуальную модель, где либо сразу учитываются сроки на обжалование, либо предусмотрено приостановление окончательности ранее принятого решения на время реализации процедуры обжалования.

В странах континентального права мало того, что имеются иные схожие существенные особенности применения принципа *res judicata*, так и специфика их проявлений значительно отличается в разных национальных системах. Так, например, в Германии принцип *res judicata* применяется лишь после апелляционного обжалования или исчерпания всех процессуальных возможностей в отношении данной процедуры. Помимо этого, в Германии действует другой самостоятельный институт внутрипроцессуальной связанности суда собственным решением, который ориентирован на ограничение дальнейших возможностей содержательного изменения судебных решений в рамках одного и того же дела.

Имеющиеся различия в национальных правовых системах также поразному оцениваются в правовой среде. Многие правоведы подчеркивают значимость определения момента окончательности судебного решения для применения принципа *res judicata*, поскольку одни государства включают в данный процесс обжалование, другие же – нет. В одном случае – это комплексный процесс обжалования не просто в вышестоящих судах, но и включая пересмотр в высшем судебном органе, и лишь в отношении таких решений применяется принцип *res judicata*. В другом случае – процедура обжалования с учетом возможностей потенциальной проверки в высшей судебной инстанции, которая детально и единообразно регламентирована, в том числе в части применения принципа *res judicata* к решениям разного уровня судебных органов с учетом закрепленных оснований и сроков их изменений и отмены (например, Франция, Бельгия и др.) [7, с. 284].

На основе проведенного анализа следует сделать вывод о том, что к настоящему моменту сформировалось несколько основных национальных подходов, в рамках которых современные зарубежные государства в

гражданском процессе обеспечивают регуляторный баланс при применении принципа *res judicata* посредством разных условий и пределов его действия. Учитывая тот факт, что применение данного принципа предполагает определенное ограничительное воздействие в части реализации права на судебную защиту, различия национальных подходов объективно обусловлены спецификой правовых систем современных государств и особенностями процессуального права, в частности. Правовые и процессуальные эффекты анализируемого принципа обеспечиваются не только за счет его толкования и применения в классическом виде, но и посредством иных процессуальных правил, которые в совокупности влияют на окончательность принимаемых судами решений и момент начала действия принципа *res judicata*. Однако важнейшее практическое значение имеет именно обеспечение оптимального баланса с учетом соответствующей процессуальной специфики.

Список литературы

1. Абсалямов В.В. Злоупотребление процессуальными правами в международном арбитраже // Арбитражный и гражданский процесс. 2025. № 4. С. 31-34.
2. Постановление ЕСПЧ по делу «Брумареску против Румынии» от 28 октября 1999 г. (жалоба № 28342/95). Документ опубликован не был. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
3. Постановление ЕСПЧ по делу «Рябых против России» от 24 июля 2003 г. (жалоба № 52854/99). Документ опубликован не был. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
4. Решение Суда Евразийского экономического союза от 02 октября 2023 г. № С-1/23 «Об оставлении без изменения Решения Суда Евразийского экономического союза от 13.06.2023 № С-1/23, которым удовлетворено заявление о признании Решения Коллегии ЕЭК от 31.01.2018 № 15 (в ред. от 28.01.2020) не соответствующим Договору о ЕАЭС от 29.05.2014 и международным договорам в рамках ЕАЭС» // Официальный сайт Суда Евразийского экономического союза <http://courteurasian.org/>, 04.10.2023.
5. Бронякина Е.О. Преюдиция и *res judicata* в гражданском и арбитражном процессах: монография / под ред. проф. Е.В. Кудрявцевой. М.: Юстицинформ, 2023. 104 с.

6. Одринский А.О. Момент начала действия принципа *res judicata* в отношении судебного акта в гражданском процессе России и зарубежных стран // *Мировой судья*. 2025. № 10. С. 28-32.

7. Филатова М.А. Окончательный пересмотр судебных решений в европейских странах: основные модели и тенденции развития // *Российский ежегодник гражданского и арбитражного процесса*. 2006. № 5. С. 272 - 290.

© Труфанов И.В.

**СЕКЦИЯ
ГРАЖДАНСКОЕ
И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО**

РИСК И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Шигабетдинов Рушан Раисович

соискатель кафедры гражданского права
юридического факультета
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»

Аннотация: В статье исследуется взаимосвязь риска и корпоративной культуры ведения бизнеса. Рассматривается правовое значение корпоративной культуры в трех аспектах: регулятивном (через систему формальных норм), оценочном (как критерий добросовестности органов управления) и превентивном (как механизм минимизации рисков).

Ключевые слова: риск; корпоративная культура; корпоративная риск-культура.

RISK AND CORPORATE CULTURE OF DOING BUSINESS

Shigabetdinov Rushan Raisovich

Abstract: The article examines the relationship between risk and corporate culture of doing business. The legal significance of corporate culture is considered in three aspects: regulatory (through a system of formal norms), evaluative (as a criterion for the integrity of management bodies) and preventive (as a mechanism for minimizing risks).

Key words: risk; corporate culture; corporate risk culture.

Термин «риск» обладает междисциплинарным характером, поскольку он используется в разных научных областях, включая экономику и юриспруденцию, и имеет общие черты, но при этом приобретает специфические особенности в каждой сфере. Это связано с тем, что риск как явление отражает фундаментальные аспекты человеческой деятельности — неопределенность, выбор альтернатив и возможность неблагоприятных или благоприятных последствий.

Традиционно доктринальные представления о правовой природе риска рассматриваются в рамках трех подходов — объективного, субъективного и смешанного (дуалистического).

Дуалистическая концепция риска сочетает признаки объективного (вероятность события) и субъективного (допущение этой вероятности лицом) подходов. Риск — это и объективно существующая опасность, и волевое решение лица действовать в условиях неопределенности.

Ключевую роль в настоящей работе играет дуалистическая концепция. Этот подход идеально ложится в концепцию корпоративной культуры: компания признает наличие внешних рисков (объективно) и выстраивает систему риск-менеджмента и комплаенса для их контроля (субъективно).

Корпоративная культура объективируется через локальные нормативные акты.

Согласно ст. 52 и 53 ГК РФ [1], порядок деятельности юридического лица определяется законом и учредительными документами. Локальные акты, принятые во исполнение устава, создают обязательные правила поведения для органов управления, должностных лиц и сотрудников компании.

Исходя из судебной практики, в частности, п. 2-3 Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 30 июля 2013 года №62 [2], категория риска в деятельности руководителя неразрывно связана с соблюдением им принятых в организации стандартов поведения. Суды при квалификации действий контролирующих лиц все чаще обращаются к внутренним регламентам юридического лица как к источникам, определяющим границы «допустимого риска».

Кроме того, суды анализируют, была ли в компании создана «система контроля». Наличие формального документа (Кодекса этики или Положения) не освобождает от ответственности, если фактически в корпоративной культуре эти правила игнорировались. Суды начинают применять принцип «существо над формой», оценивая реальную правовую культуру бизнеса, а не только бумажные регламенты [3].

В соответствии с пунктом 1 статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации, пунктом 1 статьи 71 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» [4], пунктом 1 статьи 44 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [5], пунктом 1 статьи 25 Федерального закона от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [6]

законодательно установлена основная обязанность единоличного исполнительного органа – действовать в интересах юридического лица добросовестно и разумно.

Исходя из пункта 5 постановления Пленума ВАС РФ № 62, при определении того, действовал ли директор «добросовестно и разумно» (ст. 53.1 ГК РФ), судам необходимо оценивать, соответствовало ли его поведение общепринятой деловой практике, масштабу деятельности компании и внутренним процедурам организации.

Недобросовестность и неразумность действий директора могут привести к серьезным рискам как для самого руководителя, так и для компании. Эти риски связаны с финансовыми потерями, юридической ответственностью и репутационными последствиями.

При этом корпоративная культура выступает как система ценностей и норм, формирующая не только поведение сотрудников, но и поведение органов управления и должностных лиц.

Руководитель — ключевая фигура в формировании корпоративной культуры. Его действия и решения становятся образцом для сотрудников. Если директор действует добросовестно и разумно, это укрепляет культуру доверия, ответственности и ориентации на общие цели.

Добросовестный директор стремится к прозрачности в принятии решений, информирует участников общества о ключевых действиях, что соответствует элементам корпоративной культуры, таким как открытые коммуникации, доступность информации о сделках и решениях.

Корпоративная культура задает стандарты поведения, на основе которых суд может толковать оценочное понятие «добросовестность и разумность» (ст.53.1 ГК РФ).

Эффективность корпоративной культуры определяется ее соответствием действующему законодательству и сложившейся практике управления в компании.

Добросовестность и разумность директора — не только юридические критерии, но и ключевые элементы корпоративной культуры. Они взаимосвязаны: поведение руководителя формирует культуру, а культура, в свою очередь, влияет на решения директора. Сильная корпоративная культура, основанная на ценностях прозрачности, ответственности и уважения к интересам компании, способствует соблюдению этих принципов, что повышает эффективность и устойчивость бизнеса. Нарушение же добросовестности и

разумности может не только привести к юридической ответственности, но и разрушить корпоративную культуру, снизив доверие и мотивацию сотрудников.

Таким образом, корпоративная культура способна выступить мерилom добросовестности и разумности.

Критерии добросовестности и разумности директора сопоставляются с внутренними стандартами управления, локальными актами и практиками, которые фактически являются правовой формой выражения корпоративной культуры.

Корпоративная культура как система сдержек и противовесов способна стать правовым барьером. Риск, принятый в обход культуры компании, выраженного в регламентах, может быть квалифицирован как неразумность действий (бездействия).

Корпоративная культура формирует «риск-культуру» — внутреннюю среду принятия решений, которая напрямую влияет на минимизацию рисков и выполнение фидуциарных обязанностей органами управления.

Пункт 12 упомянутого Обзора (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 30.07.2025) [7] позволяет заключить, что на директоре лежит обязанность выстраивать систему внутреннего контроля и комплаенса для управления рисками.

Корпоративная-риск культура — система ценностей, норм и моделей поведения, определяющих отношение сотрудников и руководства к рискам и их управлению. Риск-культура включает осознанное принятие рисков, их прогнозирование и минимизацию.

Также можно охарактеризовать корпоративную риск-культуру как совокупность принципов, норм и практик, формирующих отношение юридического лица к рискам в гражданско-правовых отношениях.

В условиях санкционного давления и нестабильности рынков правовое закрепление стандартов риск-культуры становится механизмом защиты бизнеса.

При этом ни в Гражданском кодексе, ни в Федеральном законе от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ни в Федеральном законе от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» нет четкого понятия, что такое корпоративная риск-культура, какие элементы она включает и как должна формироваться, что создает правовую неопределенность.

Судам сложно оценить, была ли рисковая операция следствием делового просчета или системного отсутствия (нарушения) риск-культуры, поскольку данные термины не имеют четких законодательных определений.

Чтобы установить причину рискованной операции, суду нужно проанализировать внутренние документы компании (политики, регламенты, протоколы), фактическое соблюдение этих документов (были ли они «для галочки» или реально работали), действия конкретных лиц (руководителей, риск-менеджеров), рыночные условия на момент принятия решения.

При этом то, что сегодня считается просчетом, завтра может оказаться оправданным риском из-за изменения законодательства, колебаний рынка, появления новых технологий, форс-мажорных обстоятельств.

Кроме того, суды должны анализировать действия лица, исходя из информации и обстоятельств, которые были доступны ему в момент принятия решения, а не с учетом последующих последствий. Это означает, что оценка должна проводиться ретроспективно, с учетом объективных условий, в которых находилось лицо. Такой подход позволяет избежать «ошибки ретроспекции». Успешные риски кажутся обоснованными, неудачные — легко назвать просчетом, при этом сложно смоделировать, какие решения были доступны в момент принятия.

Законодательное закрепление понятия риск-культуры, обучение сотрудников, внедрение риск-ориентированного подхода и цифровизации процессов, усиление роли юридической службы, создание межфункциональных рабочих групп, развитие внутреннего контроля и системы мотивации — позволит организациям системно снизить гражданско-правовые риски, повысить прозрачность и эффективность управления ими.

Такой комплексный подход не только минимизирует вероятность нарушений и споров с контрагентами, но и укрепит доверие между участниками гражданского оборота, обеспечит соответствие деятельности компаний актуальным требованиям законодательства, а в долгосрочной перспективе — будет способствовать формированию зрелой, устойчивой корпоративной риск-культуры как неотъемлемой части деловой практики.

Согласно Пленуму от 30 июля 2013 года № 62, директор не может быть привлечен к ответственности, если он действовал в рамках «обычного делового риска».

Обычный риск диктуется корпоративными стандартами конкретной компании. Если в корпоративной культуре организации закреплены жесткие

регламенты проверки контрагентов, то их нарушение — это выход за пределы обычного риска.

Обзор утв. Президиумом Верховного Суда РФ от 30.07.2025 фактически закрепил правило делового суждения (Business Judgment Rule).

Корпоративная культура напрямую влияет на применение правила делового суждения: она задает ценностные ориентиры, уровень прозрачности и информированности, отношение к рискам и ошибкам, нормы взаимодействия и этические стандарты, — и тем самым либо способствует принятию обоснованных, добросовестных решений в интересах компании, либо затрудняет их за счет бюрократии, страха санкций или конфликта интересов.

Корпоративная культура — это не просто «атмосфера», а совокупность локальных нормативных актов и сложившихся практик, которые могут свидетельствовать о добросовестности директора.

Высокая культура предполагает наличие регламентов. Если директор следовал внутреннему протоколу, его риск признается «обычным», так как он действовал в рамках установленной в компании системы контроля [8].

Корпоративная культура способна определить границы ответственности. Четкая иерархическая структура дает директору возможность опираться на экспертные заключения профильных подразделений, что минимизирует риски проявления личной неосмотрительности [9].

Наличие в компании культуры комплаенса (антикоррупционного, антимонопольного) служит доказательством того, что директор предпринял меры для минимизации рисков нарушения закона. Культура сбора и анализа данных перед сделкой подтверждает соблюдение критерия «информированности» при принятии рискованного решения.

Корпоративная культура определяет «аппетит к риску». Если рассматривать риск только как опасность, оно заблокирует любое развитие бизнеса.

Культура вовлечения совета директоров или правления в процесс обсуждения стратегических решений способна исключить квалификацию действий единоличного исполнительного органа как субъективного произвола и подтверждает их соответствие принципу разумного управления.

Постоянный мониторинг результатов деятельности в рамках корпоративной культуры позволяет не допустить возникновения серьезных ошибок и минимизировать потенциальные убытки, что также свидетельствует о разумности директора.

Корпоративная культура формирует приоритет интересов компании над личными интересами менеджеров. Суд может рассмотреть данный фактор в качестве определяющего критерия при разграничении правомерной предпринимательской деятельности, сопряженной с деловым риском, и действий, квалифицируемых как злоупотребление правом.

В современном гражданском праве вопрос об ответственности директора за действия, связанные с обычным деловым риском, остается актуальным.

Корпоративная культура — ключевой фактор, влияющий на то, как директор воспринимает и управляет рисками. Ее элементы (документы, обучение, контроль, стиль руководства, мотивация) формируют контекст, в котором принимаются решения. Наличие или отсутствие элементов «позитивной» корпоративной культуры может стать основанием для признания или непризнания риска обычным деловым.

Таким образом, корпоративная культура, выраженная в формализованных актах, способна приобрести юридическое значение в качестве доказательственной базы — их нарушение влечет правовые последствия и способна трактоваться судом как признак недобросовестности и неразумности (ст. 53.1 ГК РФ).

В экономической науке риск рассматривается как вероятность наступления неблагоприятных последствий или неопределенность будущего результата. Однако для права риск приобретает иное измерение. В контексте корпоративного управления риск становится мерой ответственности.

Современные правовые реалии требуют от директоров не просто избегания убытков, а формирования такой корпоративной культуры, где управление рисками является частью стандарта «разумного и добросовестного поведения».

Риск-ориентированный подход в корпоративной культуре является инструментом, позволяющим разграничить «обычный предпринимательский риск» и «ненадлежащее (противоправное) исполнение обязанностей».

Суды не должны пересматривать бизнес-решения по существу, оценивать их целесообразность, если только они не выходят за рамки разумного риска.

Здесь правовой критерий риска проявляется наиболее ярко, а именно принял ли директор меры по выявлению рисков, не был ли риск принят в интересах третьих лиц, а не компании, соответствует ли масштаб риска потенциальной выгоде и финансовой устойчивости общества.

В корпорациях риск — это не только угроза, но и необходимый элемент

извлечения прибыли. Поэтому право оценивает не само наличие риска, а то, насколько адекватно выстроены внутренние процедуры по его оценке и минимизации.

С другой стороны, корпоративная культура также определяет поведение директора.

Например, в иерархической (бюрократической) культуре руководитель может быть более консервативным в решениях, строго следовать установленным процедурам. В рыночной культуре директор готов идти на обоснованный риск ради достижения высоких результатов и конкурентных преимуществ, ориентируясь на потенциальную прибыль.

Если в компании сложилась культура конфликта интересов или игнорирования рисков, директор может поддаться этому влиянию, что приведет к нарушениям принципов добросовестности и разумности.

Корпоративная культура становится объективированным отражением субъективных волевых процессов компании, позволяя суду через анализ процедур и стандартов сделать выводы о реальных механизмах принятия решений и управления рисками в организации.

Это связано с тем, что корпоративная культура формирует поведенческие паттерны сотрудников, влияет на принятие решений и определяет, как в организации воспринимаются и управляются риски.

В бизнесе важно не то, что убытки наступили, а то, выстроена ли в компании корпоративная культура, позволяющая этот риск идентифицировать и минимизировать. Важно видеть разницу между риском как случайностью и риском как следствием дефектной внутренней культуры.

Корпоративная культура показывает, что риск не случается сам по себе, он является продуктом внутренней среды. При этом гражданское право не позволяет квалифицировать недостатки корпоративной культуры как источник гражданско-правового риска.

Определение риска в корпоративной культуре бизнеса позволяет оценить не факт убытков, а качество внутренней системы (среды), имеются ли регламенты, работает ли комплаенс, локальные нормы.

Таким образом, риск должен оцениваться не как событие-угроза, а как состояние внутренней системы управления, что позволяет перенести акцент с факта имущественной потери на качество корпоративной культуры, которая эту потерю допустила.

Будучи междисциплинарным феноменом, корпоративная культура обеспечивает правовую связь между объективным и субъективным восприятием риска.

Субъективное отношение органов управления к риску проявляется через объективные элементы корпоративной культуры — локальные нормативные акты, регламенты комплаенса и этические кодексы, что позволяет оценить внутренние волевые процессы компании на основе ее правовой среды.

Наличие в организации развитой и документально зафиксированной корпоративной культуры (включая систему управления рисками) может признаваться юридически значимым обстоятельством при оценке добросовестности и разумности действий директора (ст. 53.1 ГК РФ). Соответствие действий руководителя стандартам корпоративной культуры компании создает презумпцию его добросовестности, исключая привлечение к ответственности за «разумный» предпринимательский риск.

Экономика характеризуется высокой скоростью изменений, глобализацией и цифровизацией. Директор принимает решения в условиях повышенной неопределенности, быстро меняющегося правового регулирования; новых типов рисков (киберриски, репутационные риски в соцсетях и т.д.).

Современное определение риска должна учитывать эти факторы и определить критерии для оценки решений в таких условиях.

Корпоративная культура напрямую влияет на принятие решений директором через внутренние документы, которые задают рамки допустимого поведения; внутреннюю систему контроля и аудита, определяющую насколько директор может отклоняться от установленных процедур, мотивацию и стиль руководства, формирующие склонность к риску.

В компаниях решения редко принимаются единолично. В процесс вовлечены совет директоров, комитеты по рискам, внешние консультанты, акционеры.

При этом определение риска, фокусируясь на директоре как единственном субъекте, не отражает эту коллективную ответственность и разделение полномочий.

Для актуализации определения риска гражданского права необходимо расширить понятие обычного делового риска с учетом сложившейся в компании корпоративной культуры; закрепить критерии оценки решений директора в условиях неопределенности, быстро меняющегося правового

регулирования и новых типов рисков; учесть коллективную ответственность за риски.

С учетом изложенного корпоративная культура бизнеса представляет собой совокупность локальных нормативных актов и стандартов добросовестного поведения участников корпорации. Она определяет правовые пределы допустимого предпринимательского риска, служит критерием правомерности решений и действий органов управления, а также направлена на минимизацию гражданско-правовой ответственности и обеспечение имущественной устойчивости юридического лица.

Список литературы

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025).

2. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 30 июля 2013 года №62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица».

3. Определения Верховного суда Российской Федерации от 07.10.2021 № 305-ЭС18-13210 по делу №А40-252160/2015, от 10.11.2021 № 305-ЭС19-14439 по делу №А40-208852/2015.

4. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025).

5. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об обществах с ограниченной ответственностью».

6. Федеральный закон от 14.11.2002 №161-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

7. «Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел по корпоративным спорам, связанным с применением статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 30.07.2025)

8. Определение Верховного суда Российской Федерации от 13.10.2022 № 310-ЭС22-18252 по делу №А83-11432/2021.

10. Определение Верховного суда Российской Федерации от 17 ноября 2021 года № 305-ЭС17-7124 по делу № А41-90487/2015.

© Шигабетдинов Р.Р.

**ОСНОВАНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ИЛИ РАСТОРЖЕНИЯ
ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО ДОГОВОРА ПО РЕШЕНИЮ СУДА:
ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

Надршина Аделя Равилювна

магистр

Научный руководитель: **Ковалькова Елена Юрьевна**

к.ю.н., доцент

КФ ФГБОУ ВО «Российский государственный
университет им. В.М. Лебедева»

Аннотация: Рассмотрены правовые основания, при наличии которых суд вправе изменить или расторгнуть гражданско-правовой договор. Проанализированы нормы статей 450, 450.1 и 451 Гражданского кодекса Российской Федерации в их соотношении с судебной практикой арбитражных судов. Выявлены противоречия в толковании оценочных категорий «существенное нарушение» и «существенное изменение обстоятельств». Сформулированы предложения по уточнению законодательных формулировок в целях повышения предсказуемости судебных решений.

Ключевые слова: расторжение договора, изменение договора, существенное нарушение, существенное изменение обстоятельств, судебное расторжение, свобода договора, неосновательное обогащение, односторонний отказ от договора.

**GROUNDS FOR CHANGING OR TERMINATING A CIVIL CONTRACT
BY A COURT DECISION: ISSUES OF THEORY AND PRACTICE**

Nadrshina Adeliya Ravilyevna

Scientific adviser: **Kovalkova Elena Yurievna**

Abstract: The legal grounds are considered, in the presence of which the court has the right to amend or terminate a civil contract. The norms of Articles 450, 450.1 and 451 of the Civil Code of the Russian Federation are analyzed in their relation to the judicial practice of arbitration courts. Contradictions in the interpretation of the evaluation categories «significant violation» and «significant change in

circumstances» are revealed. Proposals have been formulated to clarify legislative formulations in order to increase the predictability of court decisions.

Key words: termination of the contract, amendment of the contract, significant violation, significant change in circumstances, judicial termination, freedom of contract, unjustified enrichment, unilateral withdrawal from the contract.

Договорные отношения составляют основу гражданского оборота в Российской Федерации. Принцип *pacta sunt servanda* предполагает, что стороны исполняют принятые на себя обязательства в полном объёме и в согласованные сроки. Между тем реальная хозяйственная практика далеко не всегда позволяет сохранить первоначальные условия соглашения: контрагент может допустить просрочку, поставить товар ненадлежащего качества, а внешние экономические или политические события способны радикально изменить условия, при которых договор заключался.

Когда стороны не могут самостоятельно урегулировать конфликт, вмешательство суда остаётся единственным легитимным способом прекратить или скорректировать обязательственную связь. Именно судебный порядок изменения и расторжения договора порождает наибольшее число спорных вопросов – от определения «существенности» нарушения до разграничения расторжения и одностороннего отказа.

Пункт 2 статьи 450 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ закрепляет два самостоятельных основания, при которых суд вправе удовлетворить требование стороны о расторжении или изменении договора: существенное нарушение договора другой стороной и иные случаи, прямо предусмотренные ГК РФ, другими законами либо самим договором [1]. Категория «существенное нарушение» раскрывается через экономический критерий – такое нарушение, которое влечёт для контрагента ущерб, в значительной степени лишаящий его того, на что он был вправе рассчитывать при заключении договора. Этот критерий – оценочный, и его применение в каждом конкретном деле зависит от судебного усмотрения.

Статья 451 ГК РФ дополняет перечень оснований ещё одним механизмом – расторжением (изменением) при существенном изменении обстоятельств. Норма содержит 4 кумулятивных условия, которые должны соблюдаться одновременно: стороны при заключении договора исходили из того, что обстоятельства не изменятся; изменение носит непреодолимый характер;

продолжение исполнения нарушает баланс интересов сторон и причиняет значительный ущерб; из существа договора или обычаев делового оборота не вытекает, что риск изменения обстоятельств ложится на сторону, требующую расторжения.

Разграничение расторжения договора и одностороннего отказа от договора (исполнения договора) приобрело особую остроту после 2015 года. Федеральным законом от 8 марта 2015 г. № 42-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации» в главу 29 ГК РФ была введена статья 450.1, которая закрепила общее право сторон на односторонний отказ от договора (исполнения договора) или от осуществления прав по договору [2]. До этого момента односторонний отказ допускался лишь для отдельных видов обязательств – подряда (статья 717 ГК РФ), возмездного оказания услуг (пункт 1 статьи 782 ГК РФ), комиссии (статья 1002 ГК РФ) и ряда других.

Различия между расторжением и односторонним отказом носят принципиальный характер и затрагивают три аспекта: основания, процедуру и момент прекращения обязательства [3, с. 1098]. Расторжение по инициативе одной стороны всегда требует наличия оснований, предусмотренных статьёй 450 или 451 ГК РФ, и предполагает обязательное соблюдение досудебного порядка по правилам пункта 2 статьи 452 ГК РФ – уведомление контрагента, ожидание ответа в течение 30 дней, а затем обращение в суд. Договор прекращается только с момента вступления судебного решения в законную силу. Односторонний отказ, напротив, может быть безосновательным (если такое условие включено в договор между предпринимателями по правилам статьи 310 ГК РФ), не требует судебной процедуры и прекращает договор с момента получения контрагентом уведомления об отказе.

Эта дихотомия порождает терминологическую непоследовательность внутри самого ГК РФ. Пункт 2 статьи 450.1 указывает, что при одностороннем отказе договор считается «расторгнутым», тогда как пункт 1 той же статьи говорит о «прекращении» договора. Аналогичное противоречие обнаруживается в пункте 4 статьи 523 ГК РФ, где договор поставки при одностороннем отказе тоже квалифицирован как «расторгнутый». Такая терминологическая путаница, на практике, затрудняет определение правовых последствий, поскольку расторжение и отказ влекут разные юридические эффекты в части момента прекращения, применения эстоппеля (пункт 5 статьи

450.1 ГК РФ) и возможности взыскания платы за отказ (пункт 3 статьи 310 ГК РФ).

Принцип свободы договора, закреплённый в статье 421 ГК РФ, предполагает свободу не только заключения, но и прекращения обязательства. Расторжение по соглашению сторон (пункт 1 статьи 450 ГК РФ) рассматривается как приоритетный способ: законодатель не устанавливает для него детальной процедуры, поскольку конфликт между контрагентами отсутствует [4, с. 261]. Судебное расторжение, напротив, представляет собой исключительную меру – суд вмешивается в договорные отношения только тогда, когда стороны не способны самостоятельно найти компромисс [5, с. 335].

При этом свобода договора ограничена рядом правовых и социальных факторов. Статья 55 Конституции Российской Федерации допускает ограничение прав и свобод федеральным законом в той мере, в какой это необходимо для защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц. Пункт 2 статьи 1 ГК РФ воспроизводит этот принцип применительно к гражданско-правовым отношениям. Оговорка в договоре о невозможности его расторжения по соглашению сторон, хотя формально допустима, на практике встречается крайне редко и воспринимается как необоснованное ограничение дееспособности.

Сравнительно-правовой контекст позволяет точнее определить место российской модели среди право порядков континентальной и англосаксонской традиций. Германское гражданское уложение (§ 323 BGB) допускает внесудебное одностороннее расторжение при условии предоставления должнику разумного срока для исполнения. Французская модель до реформы 2016 года требовала обязательного судебного вмешательства, основываясь на принципе «nul ne peut faire justice a soi-meme». Английское право, напротив, допускает расторжение даже при незначительном отклонении от условий договора, если соответствующая оговорка согласована сторонами [4, с. 263].

Российская модель наиболее близка к германской, однако содержит существенное отличие: категория «существенное нарушение» в статье 450 ГК РФ требует именно судебной оценки, тогда как в немецком праве кредитор вправе расторгнуть договор внесудебно, если должник не исполнил обязательство в предоставленный дополнительный срок. Такое различие объясняется тем, что российский законодатель стремится минимизировать

случаи злоупотребления правом на расторжение и обеспечить контроль обоснованности прекращения обязательства.

Содержание раздела позволяет констатировать следующее: российское гражданское законодательство предусматривает три механизма судебного прекращения или изменения договора – расторжение при существенном нарушении, расторжение при существенном изменении обстоятельств и иные случаи, прямо указанные в законе. Введение статьи 450.1 ГК РФ в 2015 году создало параллельную правовую форму – односторонний отказ, – однако терминологическая непоследовательность норм главы 29 ГК РФ затрудняет их единообразное применение и нуждается в законодательной корректировке.

Статья 451 ГК РФ, регулирующая расторжение при существенном изменении обстоятельств, на практике применяется судами крайне ограниченно. За почти 30 лет действия нормы (с 1995 года) сложился устойчивый подход, при котором суды отдают предпочтение сохранению договорных отношений и предлагают изменение условий вместо расторжения. Причина такой осторожности – высокий уровень абстрактности формулировок пункта 2 статьи 451 ГК РФ.

Как отмечает А. А. Овчинников, «существенное изменение обстоятельств – это ситуация, когда изначально принятые во внимание обстоятельства при заключении договора значительно изменились и это изменение нельзя было разумно предвидеть или преодолеть» [6, с. 55]. Эта дефиниция при всей её логической стройности не снимает ключевой проблемы – определение того, какие именно обстоятельства суд должен признать «существенно изменившимися», остаётся в зоне судебского усмотрения. Нормативный текст оперирует формулировками «должный уровень заботливости и осмотрительности», «баланс экономических интересов», «невозможность предугадать изменение» – ни одна из которых не имеет легального определения.

Анализ судебной практики позволяет выделить 2 группы обстоятельств, по-разному квалифицируемых судами.

Обстоятельства, которые суды, как правило, признают существенными:

1. сокращение бюджетного финансирования государственного органа, выступающего стороной договора;
2. изменение правового режима земельного участка, переданного по договору, при котором его использование по целевому назначению,

определённому соглашением, становится физически или юридически невозможным;

3. введение ограничительных мер эпидемиологического характера (в частности, режима самоизоляции);

4. наложение экономических санкций иностранными государствами [7, с. 635].

Обстоятельства, которые суды устойчиво не признают существенными:

1. инфляционные процессы и изменение курса иностранных валют;

2. ухудшение финансового состояния контрагента, включая сокращение штата и признание неплатежеспособным;

3. нарушение сроков исполнения обязательств;

4. изменение обстоятельств, вызванное умышленными действиями одной из сторон.

Проблема состоит в том, что ни один из этих перечней не закреплён нормативно – оба сформировались исключительно на уровне разъяснений высших судебных инстанций и обобщений региональной практики. Стороне, обращающейся в суд, приходится не столько доказывать факт изменения обстоятельств, сколько убеждать конкретного судью в том, что её случай подпадает под оценочные критерии статьи 451 ГК РФ.

Противоречивость подходов наглядно проявляется при сопоставлении двух судебных актов. Позиция Высшего Арбитражного Суда РФ, воспроизведённая в Постановлении Арбитражного суда Московского округа от 15 марта 2024 г. по делу № А41-42807/2022, состоит в том, что ухудшение финансового положения юридического лица – стороны договора, сокращение штата не могут рассматриваться как существенное изменение обстоятельств, поскольку относятся к предпринимательским рискам. Однако Арбитражный суд Центрального округа в Постановлении от 27 февраля 2019 г. № Ф10-1424/2018 по делу № А23-6522/2017 признал снижение экономических показателей и активов контрагента в качестве условия, свидетельствующего о резком изменении обстоятельств [7, с. 636]. Кассационная инстанция – тот судебный орган, который призван обеспечивать единообразие в применении норм материального права, – фактически санкционировала подход, прямо противоположный позиции ВАС РФ.

Ещё одна процедурная сложность связана с обязательным досудебным порядком. Пункт 2 статьи 451 ГК РФ обязывает стороны предпринять меры по урегулированию спора до обращения в суд. На практике уведомление

о расторжении нередко игнорируется другой стороной или используется ею для затягивания сроков. За время, пока инициатор расторжения соблюдает досудебную процедуру (уведомление, ожидание 30 дней, подготовка иска, принятие дела к производству), его убытки от исполнения невыгодного договора продолжают расти. Такое поведение контрагента вступает в противоречие со статьёй 10 ГК РФ, запрещающей злоупотребление правом, однако механизм оперативной защиты от подобных действий в рамках статьи 451 ГК РФ не предусмотрен.

По мнению И. А. Подолинского, «выявив основания, предусмотренные п. 2 ст. 451 ГК РФ, у суда преимущественно перед изменением условий договора должен возникнуть вопрос о целесообразности сохранения в принципе договорных отношений между сторонами» [8, с. 241]. Эта позиция отражает проблему, характерную для российских судов: при наличии оснований для расторжения суд зачастую ограничивается изменением условий договора, исходя из презумпции сохранения обязательства. Такой подход формально соответствует букве закона (пункт 4 статьи 451 ГК РФ допускает изменение договора лишь в исключительных случаях), но в ряде ситуаций приводит к тому, что сторона вынуждена исполнять обязательство, экономический смысл которого для неё полностью утрачен.

Отдельного рассмотрения заслуживает вопрос о последствиях расторжения договора. Статьи 1102-1109 ГК РФ регулируют институт неосновательного обогащения, который применяется в случаях, когда после расторжения одна сторона получила имущество или денежные средства, не предоставив эквивалентного встречного исполнения. Российское право, в отличие от англосаксонской модели, допускает одновременное предъявление требований о расторжении и возмещении убытков – расторжение само по себе не прекращает права стороны на компенсацию потерь, понесённых до момента расторжения [4, с. 264].

Недостаточная конкретизация законодательства в этой области приводит к ещё одной проблеме: неопределённости момента прекращения обязательств. При судебном расторжении обязательства прекращаются с момента вступления решения суда в законную силу (пункт 3 статьи 453 ГК РФ). Между подачей иска и вступлением решения в силу может пройти 6–12 месяцев и более, в течение которых договор формально продолжает действовать. Сторона, инициировавшая расторжение, оказывается в положении правовой неопределённости: она не может прекратить исполнение без риска

предъявления к ней встречных требований, но и продолжать исполнение ей экономически невыгодно.

Единственная статья ГК РФ, посвящённая расторжению при существенном изменении обстоятельств (451 ГК РФ), не содержит ни примерного перечня таких обстоятельств, ни указания на критерии их оценки, выходящие за рамки общих принципов добросовестности и разумности. Для сравнения: германский BGB и реформированный в 2016 году Гражданский кодекс Франции содержат более детальные нормы о непредвиденных обстоятельствах (Störung der Geschäftsgrundlage, § 313 BGB; imprévision, статья 1195 ФГК), включая возможность судебного пересмотра условий без обязательного расторжения.

Среди практических мер, способных улучшить ситуацию, можно выделить два направления. Первое – введение в статью 451 ГК РФ открытого (неисчерпывающего) перечня обстоятельств, которые презюмируются существенными, по аналогии с тем, как пункт 2 статьи 523 ГК РФ содержит перечень нарушений, признаваемых существенными для целей расторжения договора поставки [9, с. 46]. Открытость перечня позволит учесть непредвиденные ситуации (такие, как пандемия COVID-19 или волна санкционных ограничений 2022-2024 годов), а его нормативное закрепление даст судам ориентир и снизит долю субъективизма в принятии решений.

Второе направление – уточнение терминологии главы 29 ГК РФ в части разграничения «расторжения» и «отказа от договора». Наименование главы 29 – «Изменение и расторжение договора» – не отражает того, что с 2015 года в ней содержится самостоятельная правовая форма прекращения обязательства – односторонний отказ. Включение в название главы слов «и прекращение» или «и отказ от договора», а также замена слова «расторгнутым» на «прекращённым» в пункте 2 статьи 450.1 ГК РФ устранили бы внутреннее противоречие нормативного текста и обеспечили единообразие судебной практики.

Рассмотренные проблемы демонстрируют, что статья 451 ГК РФ, при всей её концептуальной обоснованности, нуждается в законодательном развитии. Противоречивость судебных актов по аналогичным фактам, отсутствие нормативного перечня существенных обстоятельств и терминологическая непоследовательность главы 29 ГК РФ снижают предсказуемость правоприменения и затрудняют защиту интересов добросовестных участников оборота.

Проведённый анализ показал, что российское гражданское законодательство закрепляет два ключевых основания судебного расторжения (изменения) договора – существенное нарушение обязательства контрагентом и существенное изменение обстоятельств. Оба основания содержат оценочные категории, толкование которых на уровне судебной практики остаётся неоднородным: суды различных инстанций при идентичной фактуре дела приходят к противоположным выводам.

Введение статьи 450.1 ГК РФ в 2015 году создало самостоятельную правовую форму прекращения договора – односторонний отказ, – однако терминология главы 29 ГК РФ до сих пор не приведена в соответствие с этим нововведением, что порождает путаницу между «расторжением» и «отказом» как в доктрине, так и в правоприменении.

Для повышения эффективности института расторжения при существенном изменении обстоятельств предлагается дополнить статью 451 ГК РФ открытым перечнем обстоятельств, презюмируемых существенными, а также скорректировать терминологию главы 29 ГК РФ, чтобы последовательно разграничить расторжение и односторонний отказ как две самостоятельные формы прекращения договора. Эти меры позволят сократить долю судебского усмотрения, снизить количество противоречивых судебных актов и укрепить правовую защиту участников гражданского оборота.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Федеральный закон от 08.03.2015 № 42-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1412.
3. Кузнецова Н. В. Правовые формы прекращения гражданско-правового договора: современное состояние и перспективы // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2023. – Т. 33. – № 6. – С. 1097-1100.
4. Чупраков А. А. Расторжение гражданско-правового договора и возмещение убытков: сравнительно-правовой анализ // Теория и практика общественного развития. – 2025. – № 7. – С. 260-265.

5. Овчинников А. А., Самохина Е. А. Особенности изменения и расторжения гражданско-правовых договоров в судебном порядке // Образование и право. – 2023. – № 6. – С. 332-336.

6. Овчинников А. А. Основания и последствия изменения и расторжения гражданско-правовых договоров по решению суда // Правовое регулирование экономической деятельности. – 2024. – № 1. – С. 53-60.

7. Стародубова Л. В., Соколова А. А. Расторжение гражданско-правового договора в условиях существенного изменения обстоятельств // Право и государство: теория и практика. – 2025. – № 8. – С. 634-636.

8. Подолинский И. А. Изменение условий договора судом при существенном изменении обстоятельств как вынужденная мера // Вопросы российской юстиции. – 2022. – № 22. – С. 239-248.

9. Гаркуша И. В. Основания прекращения гражданско-правового договора: теоретико-правовой анализ // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2025. – № 2 (46). – С. 44-48.

© Надршина А.Р.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ – СУБЪЕКТ ИЛИ ОБЪЕКТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЧАСТНОПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ?

**Демчук Алина Алексеевна
Красикова Алеся Александровна**
студенты

Научный руководитель: **Лебедева Екатерина Владимировна**
к.ю.н., доцент кафедры гражданского права
ФГБОУ ВО «Российский государственный
университет правосудия им. В.М. Лебедева»

Аннотация: В данной статье проводится сравнительный анализ правового регулирования искусственного интеллекта в международном частном праве. Проблема правового регулирования общественных отношений, связанных с использованием искусственного интеллекта, с каждым днем становится более актуальной, поскольку до сих пор нет единого понимания: к чему относится искусственный интеллект, как его регулировать и какие возможности применения он может оказать для международного права.

Ключевые слова: искусственный интеллект, объект, субъект, правовое регулирование, электронная личность.

IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE A SUBJECT OR AN OBJECT OF INTERNATIONAL PRIVATE LAW?

**Demchuk Alina Alekseevna
Krasikova Alesya Alexandrovna**
Scientific adviser: **Lebedeva Ekaterina Vladimirovna**

Abstract: This article provides a comparative analysis of the legal regulation of artificial intelligence in private international law. The problem of legal regulation of public relations related to the use of artificial intelligence is becoming more urgent every day, since there is still no common understanding of what artificial intelligence refers to, how to regulate it, and what applications it can have for international law.

Key words: artificial intelligence, object, subject, legal regulation, electronic identity.

За последние годы международная правосубъектность претерпела немало изменений: успел сформироваться ряд международных отношений, появились новые субъекты международного права. Современный исторический этап характеризуется развитием технических возможностей, которые, в свою очередь, способствуют росту взаимосвязи государств и организаций в целях регулирования правовых вопросов.

На сегодняшний день активно ведется цифровизация общества, и внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в различные аспекты нашей жизни неизбежно. Ранее искусственный интеллект был предметом изучения кибернетиков, лингвистов, инженеров и математиков, но уже сейчас можно сказать, что с развитием науки и техники искусственный интеллект может закрепить свое положение и в юриспруденции.

Сегодня проблема регулирования искусственного интеллекта в большей мере не имеет международного отражения, и имеющиеся вопросы регулируются национальными правовыми актами различных стран. Разработка общих механизмов регулирования, универсальных принципов и общих правовых позиций – главная задача, к которой стремятся в мировом пространстве.

Что же такое искусственный интеллект? Издавна слово «интеллект» применялось исключительно к человеку, так как с интеллектом принято сопоставлять ум, рассудок, способность мыслить и познавать. Однако искусственный интеллект не связан напрямую с человеком, так как он используется как компьютер, который рассматривается как система, способная адаптировать поведение и разрешать поставленные задачи в рамках своих возможностей. Единого и общепринятого научного определения искусственного интеллекта в международном частном праве нет, как и правовой базы, необходимой для регулирования современных правоотношений в области применения искусственного интеллекта. Поэтому для понимания данного термина необходимо обратиться к ряду нормативных актов различных стран мира.

Один из наиболее всесторонних актов, который направлен на регулирование искусственного интеллекта, является Резолюция Европейского парламента «О правилах гражданского права в области робототехники» от 16 февраля 2017 г. Данный акт закрепляет принципы искусственного интеллекта, ответственность, правовой статус ИИ-систем. Регламент ЕС 2024/1689 (Artificial Intelligence Act, AI Act) от 13 июня 2024 г. – один из

мировых актов, который регулирует использование ИИ и определяет особенности его развития и разработки. Данный регламент в п. 4 закрепляет следующее определение ИИ: «семейство технологий, которое способствует получению широкого спектра экономических, экологических и социальных выгод во всех отраслях промышленности и социальной деятельности» [7]. В национальном законодательстве в Указе Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» в п. 5 заложено понятие искусственного интеллекта, под которым понимается «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их. Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение (в том числе, в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений» [8].

Исходя из анализа литературы, можно сделать вывод, что проблема отсутствия надлежащего регулирования весьма остро ощущается и существующие правовые институты не способны учитывать специфику технологий.

Европейский союз предпринимает попытки для создания комплексной нормативной базы, которая бы позволила регулировать отношения в области ИИ, так как все имеющиеся в международном праве нормативные акты носят рекомендательный характер. Так, на сегодня идет работа по разработке рекомендаций по этическим аспектам ИИ.

Проблема ригидности законодательства требует максимального внимания, так как имеющееся регулирование отношений ИИ замедляет разработки и адаптацию потребности общества, поскольку на сегодня главная цель нормативных актов – возможность контролирования и наложения ограничений. Для разрешения данной проблемы международно-правовые акты предлагают создать социальный орган, задачей которого будет анализ интеграции технологий, оценка их применения и формирования законодательных инициатив в сфере ИИ (примером такого органа служит Агентство Европейского союза по робототехнике и ИИ).

Таким образом, отмечается необходимость в создании специального

органа, который будет компетентен в разрешении вопросов, связанных с ИИ, а также в формировании соответствующих инициатив и разъяснений.

Второй немаловажной проблемой являются этические аспекты регулирования отношений в сфере ИИ. Неоднократно в международном праве говорилось, что при формировании этических аспектов в сфере ИИ регулятор должен исходить из приоритета прав человека [1]. Так, Хартия робототехники (Приложение к Резолюции от 16.02.2017) закрепляет следующие этические принципы: «делай благо» – роботы должны действовать в интересах людей; (2) «не навреди» – роботы не должны причинять вред человеку; (3) самостоятельность – человек может добровольно принимать информированное решение об условиях взаимодействия с роботами; (4) справедливость – блага, произведённые роботами, должны быть распределены справедливо [6, с.157]. Проект Рекомендации ЮНЕСКО указывает такие же принципы и дополняет их принципами безопасности и защищённости при причинении вреда самому роботу (п. 27).

Модель ответственности искусственного интеллекта также вызывает немало вопросов и является наиболее важной. В международном праве множество точек зрения относительно того, кто должен нести ответственность: владелец ИИ-системы, разработчик, пользователь или иные лица. На сегодня, наиболее востребована позиция, которая отражена в ст. 1079 ГК РФ, где система искусственного интеллекта будет выступать как источник повышенной опасности и к ответственности будут привлечены разработчики, которые занимались данной системой.

На международном уровне регулирование данного вопроса встречается в Резолюции от 16.02.2017 г., где говорится, что «в соответствии с пунктами AD-AI Раздела «Введение» Резолюции на территории стран ЕС в данный момент действует концепция признания интеллектуальных устройств исключительно в качестве объектов прав, в связи с чем привлечение к ответственности происходит на основании положений о безвиновной ответственности производителя за дефекты товара».

Таким образом, нормы международного права позволяют определить наиболее полное и точное понятие искусственного интеллекта и установить принципы регулирования отношений, связанных с искусственным интеллектом, и на сегодня вопрос ответственности за действия искусственного интеллекта остается открытым и его регулирование претерпевает изменения и совершенствуется.

Искусственный интеллект широко вошел в различные сферы жизни: медицина (диагностика заболеваний, прогноз лечения, анализ графиков и др.); безопасность (распознавание лиц, голоса, автомобилей, системы для предотвращения кибератак и др.); транспорт (управление трафиком, планирование маршрутов и др.); образование (рекомендации по учебным материалам, автоматизированное оценивание и др.); производство (оптимизация и автоматизация производственных процессов, контроль качества и оценка товаров и услуг и т.д). Тем самым актуальным является вопрос применения искусственного интеллекта в юриспруденции и его места в системе правоотношений.

Многие ученые приводят различные исследования относительно места искусственного интеллекта: одни относят ИИ к объектам права, другие же, напротив, считают его субъектом права [2, с. 43].

Состав любых правоотношений неизменен и включает в себя объект, субъект и совокупность прав и обязанностей. Для начала рассмотрим искусственный интеллект как объект. Согласно ст. 128 ГК РФ, к объектам относятся вещи, имущество, имущественные права, результаты работ и услуг, результаты интеллектуальной деятельности. Если рассматривать искусственный интеллект в целом, то его можно представить как программу для ЭВМ или же систему подобных роботизированных программ. Исходя из этого, можно сделать вывод, что ИИ должно относиться к объекту правоотношений.

В международной частной практике искусственный интеллект также имеет статус вещи, в том числе и тот, который обладает «телом», – робот. Международная классификация товаров и услуг для регистрации знаков (МКТУ) прямо называет специфический вид товара: «Роботы человекоподобные с искусственным интеллектом» (класс 09, базовый № 090778) [3].

Также сторонники данной концепции считают, что искусственный интеллект необходимо рассматривать как объект в силу того, что нормы права были созданы человеком и в них лежат человеческие потребности; право всегда учитывало способность человека чувствовать и осознавать, а робот не может иметь душу, сознание и разум – он может только имитировать человеческие качества [3, с. 77]. Исходя из данной концепции, искусственный интеллект – это объект, а субъектами являются лица, которые разработали данную систему и спонсировали ее.

Противоположная теория рассматривает искусственный интеллект как субъект. Некоторые ученые предлагают рассматривать ИИ как юридическое лицо, так как юридические лица имеют фикцию – квазисубъектность. Данная теория не предполагает наделения искусственного интеллекта правами физического лица, а базируется на расширении уже существующей системы института юридических лиц путем создания новой категории – кибернетических «электронных организмов» [4]. То есть искусственный интеллект будет рассматриваться не как организация, а как любая форма, отличающаяся от физического лица. Сторонники данной теории предлагают рассматривать такое юридическое лицо как субъект-сущность по римскому праву. Однако, данная теория подвергается критике в силу того, что возникает проблема ухода от ответственности в случае причинения вреда искусственным интеллектом. Также права и обязанности юридических лиц ограничены, поэтому правосубъектность ИИ также может понести неоправданное ограничение своих возможностей.

Существует концепция выделения электронного субъекта, где электронный субъект частного права рассматривается как автономная компьютерная программа, которая обладает способностями и возможностями наделить искусственный интеллект мышлением, когнитивными и биоподными способностями, речемыслительной функцией и возможностью взаимодействия с физической реальностью. Данная концепция была рассмотрена в Европейском парламенте, где рассматривался законопроект о представлении электронной личности. Автором данного законопроекта является специалист из Люксембурга Мади Дельво-Стер [10, с. 83]. Таковую же позицию поддерживает Ф.В. Ужов, который считает, что конкретный носитель ИИ, то есть робот, программа или машина, может обладать разумом, аналогичным человеческому, вследствие чего принимать соответствующие решения и быть наделенным правами и обязанностями.

Концепция выделения индивидуальной правосубъектности искусственного интеллекта видится наиболее нелогичной и менее вероятной для нормативного закрепления:

- 1) признание правосубъектности по наличию сознания абстрактно и допускает возможность различных правонарушений и злоупотреблений правом;
- 2) ИИ-системы не могут осуществлять свои права и обязанность в устоявшемся правовом понимании, так как все юридические решения основаны на субъективном и нравственном выборе лица, то есть человека;

3) при признании у ИИ правосубъектности индивидуального лица влечет изменение сложившихся устоев правопорядка и всех иных правовых вопросов в области прав человека.

Технологии и возможности искусственного интеллекта могут быть весьма эффективны для унификации международного частного права. Так, например, ИИ может служить инструментом и помощником в вопросах юриспруденции. В 2023 г. в г. Картахене (Колумбия) при составлении судебного решения по делу «Падильи» был применен ChatGPT, который сформулировал решение об удовлетворении иска и составил мотивировочную часть в части компенсации страховой выплаты [5, с. 103].

Таким образом, на сегодняшний день в международном частном праве нет единого подхода к регулированию статуса искусственного интеллекта. Российская правовая доктрина рассматривает искусственный интеллект как объект, так как ИИ является результатом интеллектуальной деятельности человека и у него нет оснований для признания его субъектом права. Также существует позиция выделения «электронного лица», что позволяет наделить искусственный интеллект правосубъектностью юридического лица. Однако, данная концепция сталкивается с такими проблемными вопросами, как отсутствие у ИИ самосознания, воли и способности нести юридическую ответственность. Успешное развитие технологий искусственного интеллекта, детальное изучение особенностей и трансформация права позволяют корректно определить место искусственного интеллекта в системе правоотношений.

Список литературы

1. Баранов П. П. Правовое регулирование робототехники и искусственного интеллекта в России: некоторые подходы к решению проблемы // Северо-Кавказский юридический вестник. – 2018. – № 1. – С. 41.

2. Ефремов М. А., Лопатина Т. М. Робот как субъект уголовно-правовых отношений // Российский следователь. – 2021. – № 9. – С. 42-45.

3. Кирилова Е. А., Зульфугарзаде Т. Э. К вопросу о правосубъектности искусственного интеллекта // Имущественные отношения в РФ. – 2024. – № 4 (271). URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-pravosubektnosti-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения 23.04.2026).

4. Международная классификация товаров и услуг для регистрации знаков (МКТУ) (11-я редакция, изд. 1-е). Правовая система «Кодекс». URL:<https://docs.cntd.ru/document/420273241> (дата обращения 23.04.2026).

5. Мусина К. С. Идентификация правосубъектности искусственного интеллекта: кросснациональный анализ законодательств зарубежных стран. Вестник Российского университета дружбы народов. Юридические науки. – 27 (1). – С. 135-147. URL:<https://doi.org/10.22363/2313-2337-2023-27-1-135-147> (дата обращения 23.04.2026).

6. Никитенко С. В. Международно-правовое регулирование искусственного интеллекта: анализ текущего состояния и перспективы развития // Вестник ВУиТ. – 2021. – № 2 (98). <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodno-pravovoe-regulirovanie-iskusstvennogo-intellekta-analiz-tekuschego-sostoyaniya-i-perspektivy-razvitiya>? (дата обращения 23.04.2026).

7. Пакшин П. К. Правовое регулирование систем искусственного интеллекта в международном частном праве // Пробелы в российском законодательстве. – 2023. – Т. 16. – № 6. – С. 099-105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-sistem-iskusstvennogo-intellekta-v-mezhdunarodnom-chastnom-prave> (дата обращения 23.04.2026).

8. Регламент ЕС 2024/1689 (EU Artificial Intelligence Act) от 13 июня 2024 г. URL:<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (дата обращения 23.04.2026)

9. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // СЗ РФ. – 14.10.2019. – № 41. – Ст. 5700.

10. Соменков С. А. Искусственный интеллект: от объекта к субъекту? // Вестник Университета им. О.Е. Кутафина. – 2019. – № 2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-ot-obekta-k-subektu> (дата обращения 23.04.2026).

© Демчук А.А., Красикова А.А.

**ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ПРАВ В ИНТЕРНЕТЕ:
СИСТЕМНЫЕ НЕДОСТАТКИ В РОССИЙСКОМ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**Машина Ульяна Вячеславовна
Жданова Александра Вадимовна**

студенты

Научный руководитель: **Филиппов Сергей Александрович**
доцент кафедры гражданского права, к.ю.н., доцент
ФГБОУ ВО «Саратовская
государственная юридическая академия»

Аннотация: В условиях стремительной цифровизации и роста интернет-аудитории в России проблема защиты авторских и смежных прав в глобальной сети приобретает особую необходимость. Комплексный характер интернет-пиратства требует не только правовых, но и организационно-технических решений. Действующее отечественное законодательство, несмотря на принятие «антипиратских» законов, демонстрирует низкую эффективность. В статье проведен анализ норм ГК РФ, КоАП РФ, УК РФ, ГПК РФ, а также изучен зарубежный опыт США (DMCA, SOPA, PIPA, Open Act), Франции (система «трех предупреждений»), Великобритании (Digital Economy Act), Японии и Германии (CUII).

Ключевые слова: интернет-пиратство, защита авторских прав, интеллектуальная собственность, антипиратское законодательство, цифровая среда.

**PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS ON THE
INTERNET: SYSTEMIC DEFICIENCIES IN RUSSIAN LEGISLATION,
DEVELOPMENT PROSPECTS**

**Mashina Ulyana Vyacheslavovna
Zhdanova Alexandra Vadimovna**

Scientific adviser: **Filippov Sergey Alexandrovich**

Abstract: In the context of rapid digitalization and the growth of the Internet

audience in Russia, the problem of copyright and related rights protection in the global network is becoming particularly necessary. The complex nature of online piracy requires not only legal, but also organizational and technical solutions. The current domestic legislation, despite the adoption of «antipiracy» laws, demonstrates low efficiency. The article analyzes the norms of the Civil Code of the Russian Federation, the Administrative Code of the Russian Federation, the Criminal Code of the Russian Federation, the Civil Procedure Code of the Russian Federation, and also examines the foreign experience of the USA (DMCA, SOPA, PIPA, Open Act), France (the «three warnings» system), Great Britain (Digital Economy Act), Japan and Germany (CUII).

Key words: Internet piracy, copyright protection, intellectual property, antipiracy legislation, digital environment.

Стремительная цифровизация всех сфер общественной жизни привела к многократному росту объемов контента, распространяемого через сеть Интернет. Однако, наряду с очевидными преимуществами, глобальная сеть создала благоприятную среду для массового нарушения авторских и смежных прав. Интернет-пиратство приобрело угрожающие масштабы, а действующее российское законодательство, как показала практика, не способно эффективно ему противодействовать. В связи с этим возникает острая необходимость в комплексном анализе существующих проблем и выработке новых правовых механизмов по защите интеллектуальной собственности в цифровой среде.

В науке под интернет-пиратством понимается «использование Интернета для незаконного копирования, взлома и/или распространения видео- и аудиоконтента, литературных произведений, программного обеспечения и других видов информационной продукции, размещенной в информационно-телекоммуникационной сети Интернет» [1, с. 513]. В зависимости от объекта посягательства выделяют видеопиратство, аудиопиратство, литературное пиратство, программное пиратство.

Отечественное законодательство долгое время не содержало специальных норм, посвященных охране интеллектуальных прав в Интернете. Принятие части четвертой ГК РФ и последующих «антипиратских» законов окончательно не решило проблему. Так, было введено «положение, позволяющее поставщикам интернет-услуг удалить информацию, нарушающую авторские права, или заблокировать доступ к ней по требованию правообладателей» [2, с. 34]. На данный момент основной недостаток сложившейся модели –

ориентация преимущественно на блокировку сайтов-нарушителей, что борется со следствием, а не с причиной. В этом вопросе следует согласиться с мнением Я.В. Антонова в том, что такой способ борьбы с интернет-пиратством является малоэффективным [3, с. 7]. По мнению Р.С. Магомедова, использование VPN, Проху серверов позволяет легко обходить ограничения, а ответственность пользователей за скачивание нелегального контента фактически отсутствует [4, с. 65].

Введение статьи 144.1 ГПК РФ в 2013 году наделило Московский городской суд полномочиями по принятию превентивных обеспечительных мер в отношении кинофильмов ещё до официального поступления искового заявления в производство. Это норма открывает широкие возможности для потенциальных злоупотреблений: истец способен добиться оперативной блокировки спорного ресурса или контента, после чего просто отказаться от дальнейшего судебного разбирательства, оставляя ответчика без оперативного механизма восстановления доступа.

Дополнительно эта система усугубляет процессуальные диспропорции за счёт жёсткой территориальной привязки [5, с. 135]. Все дела первой инстанции автоматически направляются именно в Московский суд, что создает значительные логистические и финансовые трудности для участников из отдельных регионов России. Региональные правообладатели или платформы вынуждены тратить ресурсы на командировки, проживание и представительство в столице, что особенно обременительно для малого бизнеса индивидуальных авторов, снижает доступность правосудия, усиливая столичный уклон в правоприменении.

Параллельно Московскому городскому суду, существует также Суд по интеллектуальным правам, который компетентен исключительно по спорам в отношении изобретений, полезных моделей, промышленных образцов и ноу-хау. В остальных случаях споры об интеллектуальных правах рассматривает в первой инстанции районный суд общей юрисдикции. В результате авторы книг, музыки, программного обеспечения или обладатели прав на исполнение и фонограммы остаются в уязвимом положении по сравнению с патентообладателями, лишёнными доступа к экспертизе узких специалистов.

Ещё большим изъяном выступает отсутствие единой инстанции для разрешения споров, связанных с интернет-пиратством. Разбирательства «распыляются» по общим судам субъектам РФ, арбитражным инстанциям или

московским судам в зависимости от характера претензий, что порождает хаотичность судебной практики.

Также следует подчеркнуть, что действующие в России меры административной и уголовной ответственности за нарушение интеллектуальных прав не соответствует степени общественной опасности таких деяний. Так, в частности, по ст. 7.12 КоАП РФ предусмотрена ответственность за такое нарушение в виде административного штрафа в размере 1,5-2 тыс. рублей для граждан, а уголовное преследование по ст. 146 УК РФ возможно лишь при наличии крупного ущерба.

В Гражданском Кодексе, а конкретно в ст. 1301 предусмотрена ответственность в виде компенсации от 10 тыс. до 5 млн руб., либо в двукратном размере стоимости контрафактных экземпляров, либо в двукратном размере цены правомерного использования. Таким образом, мягкость санкций формируют у пользователей ощущение безнаказанности и стимулирует распространение пиратского контента.

Также следует отметить, что одной из причин распространения пиратства в России является низкая платежеспособность населения на фоне высоких цен на легальный контент [6, с. 99]. Дмитриева А.А. и Лошкарёв А.В., анализируя преступления в интернет-пространстве, в том числе пиратство образовательного контента, подчёркивают, что такие нарушения часто происходят в «серой зоне» с низкой выявляемостью, где ущерб правообладателем исчисляется не только прямыми потерями, но и упущенной выгодой от демотивации инвестиций в интеллектуальный продукт [7, с. 23].

Теперь следует рассмотреть перспективные направления совершенствования защиты интеллектуальных прав. Для этого обратимся к опыту других государств.

Так, например, в Соединенных Штатах Америки борьба с интернет-пиратством прошла путь от относительно либерального регулирования до попыток кардинального ужесточения, выразившихся в нескольких законопроектах начала 2010-х годов. Американский закон Digital Millennium Copyright Act (DMCA) 1998 г. установил баланс между интересами правообладателей и интернет-провайдеров. Последние освобождаются от ответственности, если не знали о незаконности размещённого материала и оперативно удалили его после получения уведомления.

В 2011-м году американский законодатель предпринял попытку кардинального ужесточения регулирования, внося на рассмотрение два

законопроекта — Stop Online Piracy Act (SOPA) в Палате представителей и Protect Intellectual Property Act (PIPA) в Сенате. SOPA предусматривала возможность блокировки иностранных сайтов, обвиняемых в нарушении авторских прав, на уровне доменных имён, а также обязывал платёжные системы и рекламные сети прекратить сотрудничество с такими ресурсами [8, с. 118]. Провайдеры и поисковые системы должны были в течение пяти дней после получения уведомления от правообладателя заблокировать доступ к пиратскому сайту. PIPA предлагал аналогичные меры, но с акцентом на перекрытие финансовых потоков.

В качестве альтернативы был предложен Online Protection and Enforcement of Digital Trade Act (Open Act), который поддержали крупные интернет-компании. Его главное отличие заключалась в том, что пиратские сайты не блокировались, а вместо этого ограничивалось их финансирование: по запросу правообладателя блокировались финансовые операции, связанные с получением этими ресурсами дохода от рекламы и другой коммерческой деятельности, что позволяло бороться с экономической основой пиратства, не прибегая к цензуре и не ограничивая доступ пользователей к информации.

Следует также рассмотреть страны Европы. Так, к примеру, во Франции действуют система «трёх предупреждений». Пользователю, уличенному в скачивании пиратского контента, сначала направляется электронное письмо, затем – заказное письмо с предупреждением, и только при повторном нарушении в течение шести месяцев дело передается в суд, который может назначить штраф до 1500 евро. Отключение интернета по решению суда было предусмотрено, однако в 2013-м году эта мера была отменена как чрезмерная [9, с. 54].

В Великобритании используется похожая система Digital Economy Act 2010, где при систематических нарушениях провайдер вправе снизить скорость доступа или временно ограничить его, штраф может достигать до 50 000 фунтов стерлингов.

Наиболее последовательную и жёсткую модель выработала Япония, где уголовное наказание за незаконное скачивание и распространение объектов авторского права достигают 10 лет лишения свободы, а штрафы исчисляются миллионами иен [10, с. 200].

Теперь перейдем от рассмотрения зарубежных моделей к конкретным предложениям по реформированию российского законодательства.

Предлагается обоснованно дополнить ч. 3 ст. 146 УК РФ пунктом «г»), устанавливающим повышенную ответственность за повторное совершение деяния. Также целесообразно ввести в КоАП РФ механизм ограничения скорости доступа или временной блокировки интернет-соединения для граждан, систематически распространяющих, скачивающих нелегальный контент. Такую меру стоит принимать после двух предупреждений, с введением реестра нарушителей и взаимодействием провайдеров с Роскомнадзором.

Также предлагается ввести в КоАП и УК РФ дифференцированную ответственность: коммерческое пиратство должно наказываться штрафом до 1 млн рублей или лишением свободы до трёх лет, а некоммерческое распространение в личных целях – предупреждением или штрафом до 5 тыс. рублей с сохранением механизма «трёх предупреждений» по аналогии с французской моделью. Параллельно необходимо законодательно закрепить право провайдера ограничивать скорость доступа для злостных нарушителей на срок до шести месяцев после двух неисполненных предупреждений.

Положительный пример демонстрирует платформа Steam, внедрившая региональное ценообразование для стран СНГ и механизмы геоблокировки, что существенно позволило сократить спрос на нелегальные копии игр. Распространение подобной практики на кино-, аудио- и литературный контент могло бы снизить мотивацию к использованию пиратских сайтов.

Для эффективного преодоления разрозненности судебной практики и обеспечения специализированной защиты в рассматриваемой сфере, целесообразно преобразовать существующий Суд по интеллектуальным правам в полноценный Федеральный Суд по защите интеллектуальных прав в цифровой среде, расширив его компетенцию на все категории споров, связанных с интернет-пиратством, включая авторские и смежные права, независимо от патентной специфики. Он мог бы стать ключевым элементом реформы, устраняющим системные недостатки текущей модели. Этот орган мог бы функционировать как самостоятельное звено в системе арбитражных судов, центральным аппаратом в Москве и региональными филиалами, чтобы устранить территориальную привязку к столице и снизить логистические барьеры для участников из регионов.

Также необходимо обязать заявителя вносить на депозит суда обеспечительный платёж в размере 50-100 тыс. рублей, который возвращается только при подаче иска в установленный срок и удовлетворении требований.

Если иск не подан или в иске отказано, сумма направляется на компенсацию убытков пострадавшему ресурсу. Это предотвратит злоупотребление со стороны недобросовестных конкурентов и создаст материальную ответственность за злоупотребление данным правом.

Таким образом, проблема интернет-пиратства носит комплексный характер и не может быть решена исключительно путем блокировок сайтов-нарушителей. Опыт зарубежных государств свидетельствует о разнообразии подходов – от превентивных систем предупреждения до жестких уголовных санкций. Только сочетание правовых и экономических мер позволит достичь баланса между защитой интеллектуальных прав и свободным развитием интернет-пространства.

Список литературы

1. Сурайкин И.И., Субханов Н.Ф. Проблема «интернет-пиратства» // Вопросы российской юстиции. – 2020. – № 9. С. 512-518.
2. Белоусов Г.Д. Эволюция стриминговых сервисов: методы борьбы с пиратством // Глобус. – 2021. – №1(58). С. 31-37.
3. Антонов Я.В. Политико-правовые проблемы развития механизмов электронной демократии в Российской Федерации // Рос. Юстиция. – 2017. – № 7. С. 5-8.
4. Магомедов Р.С. Проблема пиратства в сети Интернет // Закон и право. – 2021. – № 1. С. 64-66.
5. Коверченко И.И., Кожемякин Д.В. Внесудебные процедуры пресечения распространения пиратства на цифровых платформах: обеспечение баланса интересов // Вестник Томского государственного университета. Право. – 2023. – № 50. С. 132-147.
6. Братяков А.А. «Антипиратское» законодательство РФ: защита прав авторов или нарушение общественных интересов? // Science Time. – 2016. – № 3. С. 98-101.
7. Дмитриева А.А., Лошкарев А.В. О некоторых видах преступлений в интернет-пространстве // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 5-4. С. 23-26.
8. Ельчанинова Н.Б. Проблемы правовой охраны интеллектуальной собственности в сети Интернет // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 12. С. 118-120.

9. Векслер В.А., Коноваленко О.Л., Рейдель Л.Б. Мировая практика борьбы с распространением пиратского контента в торрент-сетях // Правовая политика и правовая жизнь. – 2017. – № 1. С. 51-58.

10. Братчикова С.В., Зорина С.П., Лопатина А.Е. Цифровое пиратство и проблемные аспекты защиты объектов авторских прав // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 7. С. 198-202.

© Машина У.В., Жданова А.В.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО:
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ**

Сборник статей

XVIII Международной научно-практической конференции,
состоявшейся 18 мая 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 21.05.2026.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 15.81.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск,

ул. С. Ковалевской, д.16Б, помещ.35

office@sciencen.org

www.sciencen.org



НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

МЦНП «НОВАЯ НАУКА» - член Международной ассоциации издателей научной литературы
«Publishers International Linking Association»

ПРИГЛАШАЕМ К ПУБЛИКАЦИИ

- 1. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-практических конференций**

<https://www.sciencen.org/konferencii/grafik-konferencij/>



- 2. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-исследовательских,
профессионально-исследовательских конкурсов**

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/grafik-konkursov/>



- 3. в составе коллективных монографий**

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/grafik-monografij/>



<https://sciencen.org/>