

ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА, ПЕДАГОГИКА И ПРАВО

№ 2, 2026

сетевой научно–практический журнал

Выходит ежемесячно

ISSN

Журнал индексируется в Едином государственном перечне научных изданий (белый список). Категория 4

Журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по специальностям: 5.2.1 – Экономическая теория; 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4 – Финансы; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки)

Издается с 2000 года. До 2026 года издавался под названием «Индустриальная экономика».
Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации по состоянию на 03.03.2026
Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ЭЛ № ФС77-84763 от 17.02.2023
Выдан: Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) (<https://rkn.gov.ru/mass-communications/reestr/edia/?id=342328&page=>)
ISSN 2949-1886 (<https://portal.issn.org/resource/ISSN/2949-1886>)

Все права защищены

Перепечатка материалов только с разрешения редакции журнала
Авторские материалы рецензируются и не возвращаются. Редакция сохраняет за собой право производить сокращения и редакционные изменения рукописи
Точка зрения авторов статей может не совпадать с мнением редакции
Ответственность за достоверность рекламных объявлений несут рекламодатели

Журнал представлен на сайте в свободном бесплатном доступе в полнотекстовом формате
Сайт в информационно-телекоммуникационной сети Интернет: <https://indecon.ru>

Учредитель: ООО «УДПО», г. Вологда (<https://pegaspress.ru>)
Издатель: ООО «УДПО», г. Вологда (<https://pegaspress.ru>)
Адрес издателя, редакции: 160033, Вологодская обл., г. Вологда, ул. Текстильщиков, д. 20А, оф. 1
тел/факс: +7-495-361-72-37, izd-pegas@yandex.ru

Дата выхода в свет: 19.01.2026
© ООО «УДПО»

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Председатель:

Соколов Алексей Павлович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых.

Заместители председателя:

Санташов Андрей Леонидович – доктор юридических наук, доцент, профессор 25 кафедры Военного университета имени князя А. Невского Министерства обороны Российской Федерации; профессор кафедры уголовного права и криминологии Северо-Западного института (филиала) Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) (5.1.4).

Рыжов Игорь Викторович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления Череповецкого государственного университета (5.2.7).

Члены редакционного совета:

Абдулкадыров Арсен Саидович – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательского института «Управление, экономика, политика и социология» Дагестанского государственного университета народного хозяйства (5.2.3).

Агутин Александр Васильевич – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры основ прокурорской деятельности Университета прокуратуры Российской Федерации (5.1.1).

Алтухов Анатолий Иванович – доктор экономических наук, профессор, академик РАН, заведующий отделом территориально-отраслевого разделения труда в АПК Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства (5.2.3).

Альбов Алексей Павлович – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского и предпринимательского права Российской государственной академии интеллектуальной собственности (5.1.1).

Барков Алексей Владимирович – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского права Военного университета Министерства обороны Российской Федерации (5.1.3).

Блинков Олег Евгеньевич – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского права и процесса юридического факультета Академии права и управления Федеральной службы исполнения наказаний (5.1.3).

Борисова Лилия Владимировна – кандидат юридических наук, доцент, старший научный сотрудник сектора процессуального права Института государства и права Российской академии наук (5.1.3).

Володин Александр Анатольевич – доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры общей психологии и педагогики, заведующий кафедрой общей психологии и педагогики Московского университета имени А. С. Грибоедова (5.8.7).

Воронина Наталья Павловна – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры экологического и природноресурсного права Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) (5.1.3).

Голоскоков Леонид Викторович – доктор юридических наук, кандидат философских наук, доцент, ведущий научный сотрудник научно-исследовательского отдела факультета подготовки научно-педагогических кадров и организации научно-исследовательской работы Московской академии Следственного комитета Российской Федерации имени А. Я. Сухарева (5.1.1).

Гриджина Александра Владимировна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления и права Московского политехнического университета (5.2.6).

Демченко Максим Владимирович – кандидат юридических наук, доцент, заместитель декана юридического факультета по научной работе; доцент департамента правового регулирования экономической деятельности юридического факультета Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (5.1.3).

Джанчаров Турмушбек Мурзабекович – кандидат биологических наук, доцент, кафедра экологии Института мелиорации, водного хозяйства и строительства имени А.Н. Костякова, Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева.

Джанчарова Гульнара Каримхановна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой политической экономики и мировой экономики, Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева (5.2.3).

Дроздова Ольга Евгеньевна – доктор педагогических наук, доцент кафедры методики преподавания русского языка, заведующий лабораторией междисциплинарных филологических проектов в образовании Московского педагогического государственного университета (5.8.7).

Журавлева Татьяна Александровна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры инноватики и прикладной экономики Орловского государственного университета имени И. С. Тургенева (5.2.3).

Зауторова Эльвира Викторовна – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры юридической психологии и педагогики Вологодского института права и экономики ФСИН России, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института ФСИН России (5.8.7).

Кириллова Татьяна Васильевна – доктор педагогических наук, профессор, главный научный сотрудник отдела психологического обеспечения профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы НИИ ФСИН России (5.8.7).

Ковтуненко Любовь Васильевна – доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры педагогики и педагогической психологии Воронежского государственного университета (5.8.7).

Козлов Олег Александрович – доктор педагогических наук, профессор, ведущий научный сотрудник лаборатории информатики и информатизации образования Нижегородского государственного педагогического университета имени Козьмы Минина (5.8.7).

Кузнецов Александр Павлович – доктор юридических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, заслуженный юрист Российской Федерации, профессор кафедры уголовного и уголовно-исполнительного права Нижегородской академии МВД РФ (5.1.4).

Лагода Никита Александрович – АО «Сандоз» (Москва).

Маркова Светлана Михайловна – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой профессионального образования и управления образовательными системами Нижегородского государственного педагогического университета им. Козьмы Минина (5.8.7).

Митяков Евгений Сергеевич – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информатики Института кибербезопасности и цифровых технологий МИРЭА – Российского технологического университета.

Михайлов Алексей Александрович – доктор педагогических наук, доцент, директор Шуйского филиала ИвГУ, заведующий кафедрой безопасности жизнедеятельности и адаптивной физической культуры Ивановского государственного университета (Шуйский филиал) (5.8.7).

Михайлова Ирина Александровна – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского и предпринимательского права Российской государственной академии интеллектуальной собственности (5.1.3).

Надежин Николай Николаевич – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры гражданского права Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) (5.1.3).

Панченко Владислав Юрьевич – доктор юридических наук, заведующий кафедрой теории, истории государства и права Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России) (5.1.1).

Петрянин Алексей Владимирович – доктор юридических наук, профессор директор Нижегородского филиала Санкт-Петербургской академии Следственного комитета Российской Федерации (5.1.4).

Разумовская Елена Александровна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, профессор кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Родинова Надежда Петровна – доктор экономических наук, профессор, руководитель образовательной программы «Управление персоналом», профессор кафедры менеджмента и государственного муниципального управления Московского государственного университета технологий и управления им. К. Г. Разумовского (Первый казачий университет) (5.2.3).

Рой Олег Михайлович – доктор социологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук (5.2.7).

Савельев Игорь Игоревич – кандидат экономических наук, доцент, ведущий аналитик Центра исследований сетевой экономики экономического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

Санду Иван Степанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий отделом экономических проблем научно-технического развития АПК Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства (5.2.3).

Скаков Айдаркан Байдекович – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры уголовного права и организации исполнения наказаний Костанайской академии МВД Республики Казахстан им. Ш. Кабылбаева (Республика Казахстан) (5.1.4).

Скрипченко Нина Юрьевна – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры уголовного права и процесса Северного (Арктического) федерального университета (5.1.4).

Столярова Алла Николаевна – доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры торговой политики Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова; профессор кафедры менеджмента и экономики Государственного социально-гуманитарного университета (5.2.6).

Федотова Гилян Васильевна – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН (5.2.3).

Чеботарев Станислав Стефанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; директор департамента экономических проблем развития ОПК ЦНИИ экономики, информатики и систем управления (5.2.3).

Червова Альбина Александровна – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры математики, информатики и методики обучения Ивановского государственного университета (Шуйский филиал) (5.8.7).

Чистоходова Людмила Ивановна – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой финансово-экономического и бизнес-образования Государственного университета просвещения (5.8.7).

Шабанов Вячеслав Борисович – доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой криминалистики Белорусского государственного университета (Беларусь) (5.1.4).

Шишов Сергей Евгеньевич – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии профессионального образования Московского государственного университета технологий и управления им. К. Г. Разумовского (5.8.7).

Шкодинский Сергей Всеволодович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории Московского государственного областного университета (5.2.4).

Юркова Светлана Николаевна – доктор экономических наук, кандидат технических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления Московского экономического института (5.2.7).

Яблочников Сергей Леонтьевич – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой экологии, безопасности жизнедеятельности электропитания Московского технического университета связи и информатики.

Главный редактор:

Соколов Алексей Павлович – доктор экономических наук, профессор.

INDUSTRIAL ECONOMICS, PEDAGOGY AND LAW

online scientific-practical journal

№ 2, 2026

It comes out 1 times a month

ISSN

*The journal is indexed in the Unified State Register of Scientific Publications (whitelist). **Category 4***

Journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published, on specialties: 5.2.1 – Economic theory; 5.2.2 – Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; 5.2.3 – Regional and sectoral economy; 5.2.4 – Finance; 5.2.5 – World economy; 5.2.6 – Management (economic sciences)

Published since 2000. Until 2026 it was published under the title «Industrial Economy».
Extract from the register of registered mass media as of 03/03/2026

Registration number and date of the decision on registration: series EI N FS77-84763 dated February 17, 2023

Issued: Federal Service for Supervision
of Communications, Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor)
(<https://rkn.gov.ru/mass-communications/reestr/edia/?id=342328&page=>)
ISSN 2949-1886 (<https://portal.issn.org/resource/ISSN/2949-1886>)

All rights reserved.

Reprint of materials only with the permission of the publisher

Copyright materials are reviewed and not returned

The editors reserve the right to The editors reserve the right to make reductions and editorial changes to the manuscript

The point of view of the authors of articles may not coincide with the opinion of the editors

Responsibility for the accuracy of advertisements lies with advertisers

The journal is presented on the website in free access in full-text format

Website: <https://indecon.ru>

Founder of the media: Limited Liability Company «University of Continuing Professional Education»

Address of the publisher, editorial office: 160033, Vologda, ul. Tekstilschikov, d. 20A, office 1

tel./fax: +7-495-361-72-37, izd-pegas@yandex.ru

Date of publication: January 19, 2026

© «University of Continuing Professional Education»

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief:

Sokolov Aleksey P. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing Vladimir State University named after A. G. and N.G. Stoletovs.

Deputy Editor-in-Chief:

Santashov Andrey L. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the 25th Department of the Military University named after Prince A. Nevsky of the Ministry of Defense of the Russian Federation; Professor of the Department of Criminal Law and Criminology of the North-West Institute of the Moscow State Law University named after O.E. Kutafin.

Ryzhov Igor V. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management of Cherepovets State University.

Associate Editors:

Abdulkadyrov Arsen S. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher at the Scientific Research Institute «Management, Economics, Politics and Sociology» of the Dagestan State University of National Economy (5.2.3).

Agutin Alexander V. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Fundamentals of Prosecutorial Activity at the University of the Prosecutor's Office of the Russian Federation (5.1.1).

Altukhov Anatoly I. – Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Head of the Department of Territorial and Sectoral Division of Labor in the Agro-Industrial Complex of the Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics (5.2.3).

Albov Alexey P. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil and Business Law the rights of the Russian State Academy of Intellectual Property (5.1.1).

Barkov Alexey V. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil Law at the Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation (5.1.3).

Blinkov Oleg E. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil Law and Process at the Faculty of Law of the Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service (5.1.3).

Borisova Lilia V. – Candidate of Law Associate Professor, Senior Researcher at the Procedural Law Sector of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences (5.1.3).

Volodin Alexander A. – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of General Psychology and Pedagogy, Head of the Department of General Psychology and Pedagogy of the Moscow University named after A. S. Griboyedov (5.8.7).

Voronina Natalia P. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Environmental and Natural Resource Law of the Moscow State Law University named after O. E. Kutafin (MGUA) (5.1.3).

Goloskokov Leonid V. – Doctor of Law, Candidate of Philosophy, Associate Professor, Leading Researcher at the Research Department of the Faculty of Scientific and Pedagogical Training and Organization of Research Work at the Sukharev Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation (5.1.1).

Gridchina Alexandra V. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of State Management and Law of Moscow Polytechnic University (5.2.6).

Demchenko Maxim V. – Candidate of Law, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Law for Research; Associate Professor of the Department of Legal Regulation of Economic Activity at the Faculty of Law of the Financial University under the Government of the Russian Federation (5.1.3).

Dzhancharov Turmushbek M. – Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Department of Ecology at the Kostyakov Institute of Land Reclamation, Water Management and Construction, Russian State Agrarian University – Moscow Agricultural Academy named after K. A. Timiryazev.

Dzhancharova Gulnara K. – Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Political Economy and World Economy, Russian State Agrarian University – Timiryazev Agricultural Academy (5.2.3).

Drozdova Olga E. – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Teaching Methods of the Russian Language, Head of the Laboratory of Interdisciplinary Philological Projects in Education at Moscow Pedagogical State University (5.8.7).

Zhuravleva Tatiana A. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Innovation and Applied Economics of the I. S. Turgenev Orel State University (5.2.3).

Zautorova Elvira V. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Legal Psychology and Pedagogy of the Vologda Institute of Law and Economics of the Federal Penitentiary Service of Russia, Leading Researcher at the Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia (5.8.7).

Kirillova Tatyana V. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Chief Researcher of the Department of Psychological Support of Professional activities of Employees of the Penitentiary System of the Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia (5.8.7).

Kovtunen Lyubov V. – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Pedagogical Psychology of Voronezh State University (5.8.7).

Kozlov Oleg A. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Leading Researcher at the Laboratory of Informatics and Informatization of Education of the Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin (5.8.7).

Kuznetsov Alexander P. – Doctor of Law, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Honored Lawyer of the Russian Federation, Professor of the Department of Criminal and Penal Enforcement Law of the Nizhny Novgorod Academy Ministry OF Internal Affairs OF THE Russian Federation (5.1.4).

Lagoda Nikita A. – Sandoz JSC (Moscow).

Markova Svetlana M. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Professional Education and Management of Educational Systems of Nizhny Novgorod State Pedagogical University. Kozma Minin (5.8.7).

Mityakov Evgeny S. – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Computer Science at the Institute of Cybersecurity and Digital Technologies of the MIREA – Russian University of Technology.

Mikhailov Alexey A. – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Director of the Shuisky Branch of IvSU, Head of the Department of Life Safety and Adaptive Physical Culture of Ivanovo State University (Shuisky Branch) (5.8.7).

Mikhailova Irina A. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil and Business Law of the Russian State Academy of Intellectual Property (5.1.3).

Nadegin Nikolay N. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Civil Law at the O. E. Kutafin Moscow State Law University (MGUA) (5.1.3).

Panchenko Vladislav Yu. – Doctor of Law, Head of the Department of Theory, History of State and Law of the All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia) (5.1.1).

Petryanin Alexey V. – Doctor of Law, Professor, Director of the Nizhny Novgorod Branch of the St. Petersburg Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation (5.1.4).

Razumovskaya Elena A. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit of the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Professor of the Department of Economics and Management of the Ural Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Rodinova Nadezhda P. – Doctor of Economics, Professor, Head of the educational program «Personnel Management», Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration of the Moscow State University of Technology and Management named after K. G. Razumovsky (First Cossack University) (5.2.3).

Roy Oleg M. – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Leading Researcher at the Institute of Philosophy and Law of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (5.2.7).

Savelyev Igor I. – Candidate of Economics, Associate Professor, and a leading analyst at the Center for Network Economics Research, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University.

Sandu Ivan S. – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Problems of Scientific and Technical Development of the Agro-Industrial Complex of the Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories – All-Russian Scientific Research Institute of Agricultural Economics (5.2.3).

Skakov Aydarkan B. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Organization of the Execution of Sentences of the Kostanay Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Kazakhstan named after Sh. Kabyibaev (Republic of Kazakhstan) (5.1.4).

Skripchenko Nina Yu. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Procedure of the Northern (Arctic) Federal University (5.1.4).

Stolyarova Alla N. – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Basic Department of Trade Policy at the Plekhanov Russian University of Economics; Professor of the Department of Management and Economics at the State University of Social Sciences and Humanities (5.2.6).

Fedotova Gilyan V. – Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher at the Federal Research Center for Informatics and Management of the Russian Academy of Sciences (5.2.3).

Chebotarev Stanislav S. – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Professor of the Department of Life Safety at the Financial University under the Government of the Russian Federation; Director of the Department of Economic Problems of Defense Industry Development at the Central Research Institute of Economics, Informatics and Control Systems (5.2.3).

Chervova Albina A. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of Mathematics, Computer Science and Methodology education at Ivanovo State University (Shuisky branch) (5.8.7).

Chistokhodova Lyudmila I. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Enlightenment (5.8.7).

Shabanov Vyacheslav B. – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Forensic Science, Belarusian State University.

Shishov Sergey E. – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology of Professional Education at the K. G. Razumovsky Moscow State University of Technology and Management (5.8.7).

Shkodinsky Sergey V. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, Moscow Region State University.

Yurkova Svetlana N. – Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration of the Moscow Economic Institute (5.2.7).

Yablochnikov Sergey L. – Doctor of Pediatric Sciences, Professor, Head of the Department of Ecology, Life Safety and Power Supply Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russia.

Editor-in-Chief:

Sokolov Aleksey P. – Doctor of Economics, Professor.

Научно-практический рецензируемый журнал «Индустриальная экономика, педагогика и право»

«Индустриальная экономика, педагогика и право» – российский научно-практический журнал. Основан в 2000 году как «Вопросы регулирования ТЭК: Регионы и Федерация» (до 2020 года), с 2020 года – «Индустриальная экономика» (2026 года).

Решением Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (ВАК при Минобрнауки России) журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по специальностям: 5.2.1 – Экономическая теория; 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4 – Финансы; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

Журнал индексируется в Едином государственном перечне научных изданий (белый список). Категория 4.

Основные темы публикаций:

- 5.1 – Юридические науки.
- 5.2 – Экономические науки.
- 5.8 – Педагогические науки.

Аудитория: экономисты и юристы исследователи; преподаватели и студенты вузов; аналитические и юридические подразделения крупных предприятий, корпораций и банков; руководители федеральных и региональных органов власти.

Авторы: ведущие ученые, крупнейшие представители отечественной и зарубежной экономической и правовой мысли.

Scientific-practical peer-reviewed journal «Industrial Economics, pedagogy and law»

«Industrial economics, pedagogy and law» is a Russian theoretical and scientific-practical journal. It was founded in 2000 as «Regulatory Issues of the Fuel and Energy Complex: Regions and the Federation» (until 2020), and since 2020 – «Industrial Economy» (until 2026).

By the decision of the Higher Attestation Commission at the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation), the journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published, on specialties: 5.2.1 – Economic theory; 5.2.2 – Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; 5.2.3 – Regional and sectoral economy; 5.2.4 – Finance; 5.2.5 – World economy; 5.2.6 – Management (economic sciences).

The journal is indexed in the Unified State Register of Scientific Publications (whitelist). Category 4.

The main topics of research:

- 5.1 – Law Sciences.
- 5.2 – Economic Sciences.
- 5.8 – Pedagogical sciences.

Audience: researchers of economics and law; university lecturers and students; analytical and law departments of large enterprises, corporations and banks; leaders of federal and regional authorities.

Authors: leading scientists, representatives of Russian and foreign economic and law thought.

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	12
КАРПЕНКО А. И. Клиентоцентричный подход в муниципальном управлении: результаты внедрения.....	12
ДОЛЖЕНКО И. Б. Воздействие цифровых технологий на структуру и динамику мирового рынка одежды.....	19
ГЛАЗУНОВА Е. З., ЖУРИЧЕВА М. В., БАЛАЕВА А. А. Оценка влияния государственных мер на развитие инновационной деятельности.....	26
ПОСПЕЛОВ В. П. Образовательные маршруты как основа формирования человеческого капитала смарт-экономики в Херсонской области.....	32
ЗЕМЛЯЧЕВА О. А., ЗЕМЛЯЧЕВ С. В. Сущность и процесс управления банковскими рисками.....	39
КАБИРОВА Д. Ф., ДОБРЮЛЮБОВА К. С., ГЛАЗУНОВА Е. З. Управление качеством внутрифирменного взаимодействия на основе речевой аналитики...47	47
КОВАЛЕВА И. В., БОРОДИН В. Д. Развитие промышленной политики индустриально-аграрного региона: теоретический аспект..54	54
ИВАЕВ М. И., ТОВЫШЕВА А. П. Формирование сбалансированного портфеля инновационных проектов с учетом стратегической гибкости и рисков.....	61
ШРША Р. Б., БАХАРЕВ В. М. Трансформация организационно-управленческого механизма антикоррупционного мониторинга в системе обеспечения экономической безопасности государственного управления.....	68
ШИЯНОВ К. В., СОЛОВЬЕВА Н. Е. Факторы, влияющие на реализацию и внедрение проектов по благоустройству и озеленению муниципалитетов.....	74
МУСТАФИНА А. А., КАЙГОРОДОВА Г. Н., ПЫРКОВА Г. Х. Финансовые инновации в банковской деятельности.....	79
СИЛКИНА А. В., НИЗАМОВ К. П., ГЛАЗУНОВА Е. З. Трансформация источников финансирования инноваций в условиях импортозамещения и санкционного давления.....	86
САМБУРСКИЙ И. Г. Центр обработки данных как фактор развития зеленой энергетики: предпосылки, вызовы, мировой опыт.....	93
УШАКОВ О. В., БЛОХОВА Ю. А., МАРИНКИН А. М., ХВАТАЕВ В. Е. Инструменты бережливого производства для деревообрабатывающих предприятий учреждений уголовно-исполнительной системы.....	102
ГУСЕВ А. С., ВЕТРОВ Д. М., ОВСЯННИКОВА В. А., БРОНИЦКАЯ С. А., ВЯТКИНА Г. В. Анализ стоимости индивидуального жилищного строительства в пригородных поселках Екатеринбурга. Экономический фактор.....	110
ДЖАЛМУХАМБЕТОВА Е. А., КАРТАШОВ М. В., ГАЙСИНА А. Р., РЯБОВА Ю. С. Математические методы оценки эффективности инновационных образовательных систем в условиях цифровой экономики.....	117

ГРЕБЕННИКОВА А. А., ЛАГУН И. В., МАСЛЯКОВ В. В. Инфраструктурные механизмы развития туристической отрасли в условиях трансформации модели публичного управления.....	126
ШАБАНОВ В. Б., КРАМАРЕНКО В. П., ПАВЛЕНКО Д. А. Медицинская реабилитация и социальная реадaptация хронических алкоголиков и наркоманов в условиях лечебно-трудовых профилакториев: опыт, проблемы и перспективы.....	135
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	144
МАКСИМОВ М. И., ВОЙТКОВСКИ В.В. Обзор возможностей развития методов обучения и развития персонала на базе AI-систем, геймификации и микрообучения.....	144
САФРОНОВ А. И. Эффективность цифровизации в изучении русской лексики студентами-иностранцами....	153
ЮРИДИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	159
ПЕТРАКОВА С. А. Общеправовой и экономической подходы к анализу категории «преступление».....	159
МАХМУДОВ Р. Р. Нормативное регулирование интересов в Дагестане: коллизии между федеральным законодательством и местными обычаями в современном мире.....	167
АВАНЕСЯН Г. В. Конституционные пределы применения технологий искусственного интеллекта в публичном управлении.....	174
МАХМУДОВ Р. Р. Студенческие профсоюзы в системе гражданского общества: особенности взаимодействия с публичной властью (конституционно-правовой анализ).....	180
ГОЛОСКОКОВ Л. В. Историко-правовой анализ феномена террора как инструмента управления и ведения войны.....	188
ПОПОВИЧ М. М., ЦВЕТУХИНА В. С. Современные технологии в борьбе с самовольным строительством: от контроля к проактивному надзору.....	193
САНТАШОВ А. Л., СОКОЛОВ Н. А., ГЕРАСИМОВА Е. В. Теоретико-прикладные проблемы уголовной политики: история и современность.....	200
САФРОНОВ А. И. Цифровизация Конституционного суда Российской Федерации.....	209
РЕЦЕНЗИИ. ОТЗЫВЫ.....	217
САНТАШОВ А. Л., ПЕТРАКОВА С. А., ГЕРАСИМОВА Е. В. Рецензия на монографию Л. В. Голоскокова «Россия и мигранты» (М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2026. 158 с.).....	217
ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПУБЛИКАЦИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА, ПЕДАГОГИКА И ПРАВО».....	220

CONTENT

ECONOMIC RESEARCH.....	12
KARPENKO A. I. Client-centric approach in municipal management: implementation results.....	12
DOLZHENKO I. B. The Impact of Digital Technologies on the Structure and Dynamics of the Global Apparel Market..	19
GLAZUNOVA E. Z., ZHURICHEVA M. V., BALAEVA A. A. Assessing the impact of government measures on the development of innovative activities.....	26
POSPELOV V. P. Educational routes as a basis for the formation of the human capital of the smart economy in the Kherson region.....	32
ZEMLYACHEVA O.A., ZEMLYACHEV S. V. Nature and process of banking risk management.....	39
KABIROVA D. F., DOBROLYUBOVA K. S., GLAZUNOVA E. Z. Managing the quality of internal corporate interactions based on speech analytics.....	47
KOVALEVA I. V., BORODIN V. D. Development of industrial policy in an industrial-agratory region: a theoretical aspect.....	54
IVAIEV M. I., TOVYSHEVA A. P. Formation of a balanced portfolio of innovative projects taking into account strategic flexibility and risks.....	61
SHRSHA R. B., BAKHAREV V. M. Transformation of the organizational and managerial mechanism of anti-corruption monitoring in the system of ensuring economic security of public administration.....	68
SHIYANOV K. V., SOLOVJEVA N. E. Factors affecting the implementation and administration of projects for the uplanding and greening of municipalities.....	74
MUSTAFINA A. A., KAYGORODOVA G. N., PYRKOVA G. KH. Financial innovations in banking.....	79
SILKINA A. V., NIZAMOV K. P., GLAZUNOVA E. Z. Transformation of sources of innovation financing in the context of import substitution and sanctions pressure.....	86
SAMBURSKIY I. G. Data centers as green energy development factor: prerequisites, challenges, global practice.....	93
USHAKOV O. V., BLOKHOVA YU. A., MARINKIN A., M. KHVATAEV V. E. Tools of lean production for woodworking enterprises of the penal system institutions.....	102
GUSEV A. S., VETROV D. M., OVSYANNIKOVA V. A., BRONITSKAYA S. A., VYATKINA G. V. Analysis of the cost of individual households in suburban settlements of Yekaterinburg. Economic factor.....	110
DZHALMUKHAMBETOVA E. A., KARTASHOV M. V., GAISINA A. R., RYABOVA YU. S. Mathematical Methods for Evaluating the Effectiveness of Innovative Educational Systems in the Digital Economy.....	117

GREBENNIKOVA A. A., LAGUN I. V., MASLYAKOV V. V. Infrastructure mechanisms for the development of the tourism industry in the context of the transformation of the public administration model.....	126
SHABANOV V. B., KRAMARENKO V. P., PAVLENKO D. A. Medical rehabilitation and social readaptation of chronic alcoholics and drug addicts in medical and laboratory preventive services: experience, problems, and perspectives.....	135
PEDAGOGICAL RESEARCH.....	144
MAKSIMOV M. I., VOITKOVSKY V. V. The overview of the possibilities of developing methods of Learning and Development based on AI systems, gamification and micro-learning.....	144
SAFRONOV A. I. The Effectiveness of Digitalization in Teaching Russian Vocabulary to Foreign Students.....	153
LEGAL RESEARCH.....	159
PETRAKOVA S. A. Legal and economic research concept to crime analysis.....	159
MAKHMUDOV R. R. Regulatory regulation of interests in Dagestan: conflicts between federal legislation and local customs in the modern world.....	167
AVANESYAN G. V. Constitutional limits of the use of artificial intelligence technologies in public administration.....	174
MAKHMUDOV R. R. Student trade unions in the civil society system: features of interaction with public authorities (constitutional and legal analysis).....	180
GOLOSKOKOV L. V. Historical and legal analysis of the phenomenon of terror as a tool of management and warfare..	188
POPOVICH M. M., TSVETUKHINA V. S. Modern Technologies in Combating Unauthorized Construction: From Control to Proactive Supervision.....	193
SANTASHOV A. L., SOKOLOV N. A., GERASIMOVA E. V. Theoretical and applied problems of criminal policy: history and modernity.....	200
SAFRONOV A. I. Digitalization of the Constitutional Court of the Russian Federation.....	209
REVIEWS.....	217
SANTASHOV A. L., PETRAKOVA S. A., GERASIMOVA E. V. Review of L. V. Goloskokov's monograph «Russia and Migrants» (Moscow: Russian State Humanitarian University, 2026. 158 p.).....	217
RULES FOR DESIGN, PRESENTATION AND PUBLICATION ARTICLES IN THE JOURNAL «INDUSTRIAL ECONOMICS, PEDAGOGY AND LAW».....	222

Научная статья

УДК 332

doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.001

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ: РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ

Карпенко Андрей Иванович

Поволжский институт управления (филиал) РАНХиГС, Самара, Россия

Аннотация

Сегодня в условиях реформирования системы муниципального управления и повышения качества решения вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения особое внимание уделяется внедрению клиентоцентричного подхода в деятельность органов местной власти. Клиентоцентричный подход в муниципальном управлении позволяет выявлять и изучать потребности клиента, постоянно улучшать взаимодействие органов местной власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей, исходя из жизненной ситуации. Клиентоориентированность как инструмент муниципального управления, который ставит во главу угла удовлетворение потребностей клиентов на всех этапах их взаимодействия с органами местного самоуправления, позволяет выстраивать эффективные отношения с жителями и формировать положительный имидж местной власти. В статье анализируются цели и принципы, стандарты и технологии, типичные ситуации и особенности, результаты и эффекты реализации клиентоцентричного подхода в муниципальном управлении.

Ключевые слова:

клиентоориентированность; клиентоцентричный подход; муниципальное управление; местное самоуправление; муниципальное образование; результативность; эффективность; инновации; экономические эффекты; вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения.

Для цитирования:

Карпенко А. И. Клиентоцентричный подход в муниципальном управлении: результаты внедрения // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 12–18. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.001.

CLIENT-CENTRIC APPROACH IN MUNICIPAL MANAGEMENT: IMPLEMENTATION RESULTS

Karpenko Andrey I.

Volga Region Institute of Management (branch) of RANEPA, Samara, Russia

Abstract

Today, in the context of reforming the municipal management system and improving the quality of addressing issues related to the direct provision of public services, special attention is being paid to the implementation of a customer-centric approach in the activities of local authorities. A client-centered approach in municipal management allows for the identification and study of client needs, as well as the continuous improvement of interaction between local authorities and authorized organizations and the client to meet their needs based on their life situation. Customer focus as a tool of municipal management, which puts the satisfaction of customers' needs at the forefront of all stages of their interaction with local government bodies, allows to build effective relations with residents and form a positive image of local government. The article analyzes the goals and principles, standards and technologies, typical situations and features, results and effects of implementing a customer-centric approach in municipal management.

Keywords:

customer focus; customer-centric approach; municipal management; local self-government; municipal education; effectiveness; efficiency; innovation; economic effects; issues related to the direct provision of public services.

For citation:

Karpenko A. I. Client-centric approach in municipal management: implementation results. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 12–18. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.001.

Развитие цифровых технологий и их активное внедрение в процессы взаимодействия органов местного самоуправления и населения формирует новые идеи улучшения качества предоставляемых муниципальных услуг. Оказание услуг в электронном виде, внедрение принципа «одного окна», развитие многофункциональных центров изменяют взаимодействие государства, муниципалитета и общества. В настоящее время в систему муниципального управления активно внедряются эффективные инструменты, апробированные в бизнесе.

Например, термин «клиентоцентричность» пришел из бизнеса как стратегия управления, основанная на реализации желаний клиентов, с целью роста продаж на основе удовлетворения потребностей заказчиков. В данной технологии акцент делается на пользе продукции для покупателя, положительных эмоциях, а также на вовлечении заказчиков в деятельность компании [1, с. 110].

Предпосылкой клиентоцентричного подхода также можно считать инженерную психологию, активно развивавшуюся в середине

XX века. Система муниципального управления в России, применив положительный опыт бизнеса, начинает свое движение в направлении клиентоцентричности. Так Распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 октября 2021 г. N 2816-р утвержден перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года [2].

В Указе Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [3] одной из целей развития России определена цифровая трансформация. Показателями ее достижения установлена «Цифровая зрелость» основных отраслей экономики и социальной сферы, в том числе, и государственное и муниципальное управление, а также увеличение доли государственных и муниципальных услуг, доступных в электронной форме, до 95 %.

Именно цифровая трансформация устанавливает обновленные формы развития и принципы клиентоцентричности при разра-

ботке сервисов по оказанию государственных услуг в электронной форме, в том числе и при работе с обращениями граждан. Применение клиентоцентричных подходов формируется из самой деятельности органов власти, он позволяет всесторонне провести анализ предоставляемых услуг или сам сервис с точки зрения населения его использующего, ведь мнение получателей услуги должно быть основным показателем эффективности работы органа государственной власти [4, с. 240].

Сегодня клиентоцентричный подход в муниципальном управлении представляет собой подход, основанный на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для гарантированного удовлетворения его потребностей. Данный подход устанавливает требования при предоставлении муниципальных услуг, либо иных работ и услуг, предоставляемых муниципальными учреждениями, а также иными организациями, уполномоченными на предоставление услуг клиенту в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Клиентом в этом подходе могут быть физические и юридические лица, взаимодействующие с органами местной власти с целью удовлетворения своих потребностей. В качестве клиента рассматриваются не только лица и их законные представители, обратившиеся с запросом о предоставлении услуг в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [5], но также и широкий перечень лиц, обладающих правом в соответствии с законодательством Российской Федерации обратиться за предоставлением услуг. К таким лицам, в частности, относятся граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица с двойным гражданством, лица без гражданства.

В соответствии с Постановлением Правительства Саратовской области от 1 декабря 2023 г. № 1111-П «О внедрении клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных органов Саратовской области» клиентоцентричность подразумевает качество деятельности исполнительных органов власти, характеризующееся постоянным изучением и удовлетворением законных и спра-

ведливых потребностей клиентов: граждан, представителей бизнеса (юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, самозанятых), а также лиц, замещающих должности публичной службы в исполнительных органах [6].

Также клиентоцентричный подход может применяться на всех этапах разработки и внедрения управленческих решений и процессов в органах местного самоуправления. Клиентоцентричность для муниципальных служащих подразумевает изменение приоритетов и методов работы, уделяя особое внимание потребностям и ожиданиям граждан, которые являются клиентами муниципальных служб и потребителями, предоставляемых ими муниципальных услуг.

Основными принципами внедрения клиентоцентричного подхода в муниципальном управлении являются:

- клиенториентированность, т.е. рассмотрение потребностей и интересов клиента как основу при проектировании новых и реинжиниринге существующих услуг, мер поддержки и сервисов;

- доступность, т.е. обеспечение возможности беспрепятственного обращения за получением услуг вне зависимости от места нахождения клиента и сферы его деятельности;

- удобство и скорость, когда проблемы клиентов решаются просто, необременительно, с минимальными затратами времени;

- проактивное предоставление услуг, например, предоставление клиенту набора услуг и сервисов для удовлетворения его потребностей без подачи клиентом запроса на получение этих услуг;

- минимизация контроля, когда контрольные мероприятия осуществляются только в необходимых случаях [7, с. 107].

Клиентоцентричный подход в муниципальном управлении внедряется посредством выполнения органами местной власти и уполномоченными организациями требований к выявлению и изучению потребностей клиентов; требований к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов; требований к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов; требований к взаимодействию с органами муниципально-го управления и уполномоченными органи-

зациями в типовых точках взаимодействия с клиентами.

Выявление и изучение потребностей клиентов включает следующие этапы: сегментация клиентов и сбор сведений о клиентском опыте; разработку (актуализацию) карт клиентских путей; принятие решений по итогам изучения потребностей клиентов. Результаты выявления и изучения потребностей клиентов являются основанием: для удовлетворения потребностей клиентов путем предоставления услуг и сервисов органов власти и уполномоченных организаций; для проектирования новых и реинжиниринга существующих услуг и сервисов органов власти и уполномоченных организаций; для подготовки ответов по запросу клиентов в отношении потребностей, удовлетворение которых в силу законодательства, финансовых возможностей или иных обстоятельств на момент взаимодействия с клиентом не представляется возможным.

Внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов муниципального управления направлено на достижение следующих эффектов:

1. Прозрачность и открытость органов местной власти при общении с населением для лучшего понимания их потребностей, ожиданий и проблем.

2. Управление качеством услуг: органы муниципального управления стремятся к постоянному совершенствованию качества предоставляемых муниципальных услуг, включая постоянный мониторинг и оценку качества работы, а также внедрение инноваций и новых технологий.

3. Персонализация и индивидуальный подход, т.е. предоставление информации и услуг в удобной форме с учетом индивидуальных потребностей и особенностей каждого клиента, а также обеспечение доступности для лиц с ограниченными возможностями.

4. Обеспечение доступности муниципальных услуг, в первую очередь, при помощи использования цифровых технологий.

5. Ориентация на достижение конкретных результатов для клиентов, чтобы обеспечить их удовлетворенность и положительный опыт обслуживания.

6. Повышение удовлетворенности граждан получаемыми услугами за счет индивидуального подхода при взаимодействии с ними.

7. Снижение затрат населения при взаимодействии с органами местной власти за счет применения цифровых и платформенных решений при предоставлении услуг.

8. Повышение уровня доверия населения к органам местной власти.

9. Обеспечение соответствия деятельности органов местного самоуправления и муниципальных организаций требуемому для клиентов уровню качества предоставляемых услуг и сервисов [8, с. 137].

Результативность управления органами местной власти и муниципальными учреждениями добивается при помощи внедрения ключевых показателей эффективности клиентоцентричности. Внедрение клиентоцентричного подхода в органах местного самоуправления способствует укреплению доверия населения, повышению качества предоставляемых муниципальных услуг и улучшению общего уровня муниципального управления.

Внедрение принципов и стандартов клиентоцентричности в исполнительных органах публичной власти предполагает изучение и переработку процессов деятельности исполнительного органа области с тем, чтобы они соответствовали принципам и стандартам «Правила клиентоцентричности», включая следующие стандарты:

– Стандарт «Государство для людей». Устанавливает требования по внедрению клиентоцентричного подхода при взаимодействии с людьми на основе Декларации ценностей клиентоцентричного государства. Содержит требования к выявлению и изучению потребностей клиентов в рамках жизненной ситуации, к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов, к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов.

– Стандарт «Государство для бизнеса». Устанавливает требования по внедрению клиентоцентричного подхода при взаимодействии с субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности.

– Стандарт для внутреннего клиента – направлен на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов и организаций посредством применения современных технологий построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, а также реализации кадровой

политики, основанной на принципах клиентоцентричности и другими [9, с. 39].

Оценка клиентоцентричности носит субъективный характер в основе его расчета лежит сопоставление ожиданий клиента с уровнем предоставленной услуги. Эта модель включает такие измерения, как: осязаемость, так как принимаются во внимание все физические предметы, которые используются в процессе предоставления услуги; надежность, т.е. оказание услуги вовремя, в точно отведенные сроки; отзывчивость и готовность персонала помочь; компетентность персонала и его способность вызывать доверие; сочувствие и внимание к клиентам.

Эффективность реализации клиентоцентричного подхода в муниципальном управлении оценивается с помощью системы измеримых показателей, например:

- удовлетворенность клиента – показатель показывает, насколько клиент доволен результатом взаимодействия с органами местной власти в рамках удовлетворения своих потребностей;

- качество управленческого решения – показатель характеризует, насколько качественным было решение, услуга или сервис, предоставленные клиенту;

- культура – показатель оценивает, насколько подход к принятию и реализации решений, психологическая атмосфера в органах местного самоуправления и ее культура в целом соответствуют ценностям и принципам клиентоцентричности.

- соотношение объективных и субъективных методов оценки. Например, среднее время ожидания в очереди должно соотноситься с оценкой клиентами удовлетворенности скоростью обслуживания.

Клиентоцентричный подход активно используется в органах местного самоуправления при работе с обращениями граждан. Он предполагает, во-первых, оперативное удовлетворение потребностей клиентов. С точки зрения клиентоцентричного подхода, важно решить вопрос клиента до истечения нормативно установленного предельного срока формирования такого решения. Оптимальным временем реагирования на запросы клиентов считают первую половину нормативно установленного срока. Во-вторых, клиентоцентричный подход предполагает использование цифровых каналов взаимодействия с органами власти, таких как официальные

сайты, мобильные приложения, социальные сети, мессенджеры, чат-боты, колл-центры и голосовые помощники. В-третьих, при внедрении клиентоцентричного подхода важно учитывать особенности каждого клиента, устранять барьеры, в том числе, технические, физические и социальные.

Примером внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность органов публичного управления также является проект по жизненной ситуации «Возвращение с СВО». Сегодня выстроена эффективная сквозная цифровая модель взаимодействия между муниципалитетом, регионом, работодателем и федеральными структурами, чтобы любое обращение семей мобилизованных обрабатывалось быстро и качественно.

Например, в муниципальных образованиях Самарской области не только оказывается помощь семьям мобилизованных, но и создан социальный паспорт семьи мобилизованного. Повышается уровень информированности населения о мерах поддержки, формируется единая стандартизированная методика обучения психологии на разных уровнях экспертизы и централизуется оказание помощи [10].

В муниципальных образованиях Иркутской области для граждан, вернувшихся с СВО, создан единый сервис, который предоставляет информацию о комплексе услуг, сервисов и мерах поддержки, необходимых гражданину, завершившему военную службу [11].

В Санкт-Петербурге на каждого участника СВО и его семью в автоматизированной информационной системе «Электронный социальный регистр населения Санкт-Петербурга» создан социальный паспорт. Благодаря чему начисление необходимых льгот и осуществление мер социальной поддержки происходит автоматически [12].

Для внедрения клиентоцентричного подхода в муниципальном управлении используются следующие инструменты:

- карты клиентских путей, которые содержат описание жизненной ситуации, типовые потребности клиента, действия клиента от момента возникновения потребностей до момента их удовлетворения и другие данные;

- клиентские сценарии, представляющие собой набор услуг и сервисов, предоставляемый клиенту в рамках жизненной ситуации для удовлетворения его потребностей;

– проактивное предоставление услуг, т.е. предоставление клиенту набора услуг и сервисов для удовлетворения его потребностей без подачи клиентом запроса на получение этих услуг;

– цифровые и платформенные решения, например, порталы, которые проектируются с учетом потребностей, возможностей и особенностей клиентов, приоритизируют отображение услуг и сервисов в зависимости от профиля клиентского сегмента;

– включение метрик удовлетворенности граждан в КРІ (ключевые показатели эффективности) муниципальных служащих

Результаты внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность органов местного самоуправления видны во всех аспектах организации муниципального управления:

– повышение удовлетворенности жителей качеством организации предоставления муниципальных услуг, которая достигается за счет адресности деятельности органов местного самоуправления;

– рост привлекательности муниципального образования, формирование положительного имиджа органов местного самоуправления;

– повышение эффективности и качества решения вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, когда для каждой жизненной ситуации разрабатываются удобные решения, продукты или сервисы;

– повышение скорости и гибкости реагирования. Органы местного самоуправления проактивно выявляют ситуации, требующие решений, работает над внедрением улучшений, инноваций и устранением ошибок, предвосхищая запросы и замечания;

– внедрение более простых и удобных форм взаимодействия. Например, муниципальные услуги предоставляются в электронном формате, что позволяет экономить время на подачу и рассмотрение обращений, а также уменьшает документооборот;

– повышение эффективности и привлекательности муниципальной службы, муниципальным служащим предоставляются комфортные условия для эффективной работы;

– более эффективное и разумное распределение муниципальных бюджетных средств;

– упрощение горизонтального взаимодействия в системе публичного управления.

Таким образом, внедрение принципов клиентоцентричности в деятельности органов муниципального управления позволит повысить удовлетворенность граждан получаемыми услугами, обеспечив индивидуальный подход при взаимодействии, снизить затраты населения за счет применения цифровых и платформенных решений при предоставлении муниципальных услуг и пользовании клиентами сервисов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гетман А. Н. Стратегический курс на клиентоцентричную модель государственного управления // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. М., 2022. С. 110-116.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397326/ (дата обращения: 01.02.2026).
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 01.02.2026).
4. Чулковская Е. Н. Клиентоцентричность в деятельности государственных органов. URL: https://elar.ufu.ru/bitstream/10995/126918/1/978-5-7996-3720-0_2023-55.pdf (дата обращения: 01.02.2026).
5. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения: 01.02.2026).
6. Постановление Правительства Саратовской области от 1 декабря 2023 г. N 1111-П «О внедрении клиентоцентричного подхода в деятельность исполнительных органов Саратовской области». URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/saratov/1664476/> (дата обращения: 01.02.2026).
7. Васильева Н. В. Развитие государственной службы на основе клиентоцентричного подхода // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. М., 2022. С. 105-110.
8. Овсипян М. В. Клиентоцентричность: особенности понятия в контексте государственного управления // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. М., 2022. С. 137-139.
9. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан / В. Н. Южаков [и др.] // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 38-60.

-
10. Семьи мобилизованных в Самарской области получают необходимую адресную помощь за счет регионального бюджета. URL: https://rg.ru/2022/10/09/zhenam-i-detiam-pomogut.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 01.02.2026).
 11. Распоряжение первого заместителя председателя Правительства Иркутской области от 24 мая 2024 года № 112-рэл «Об утверждении паспорта жизненной ситуации «Возвращение с СВО». URL: <https://www.ogirk.ru/pravo/wp-content/uploads/2024/05/112BF.pdf> (дата обращения: 01.02.2026).
 12. Беглов А. А. Цифровой сервис «Возвращение с СВО». URL: <https://www.gov.spb.ru/press/governor/300821/> (дата обращения: 01.02.2026).

References

1. Getman A. N. Strategic Course Toward a Client-Centered Model of Public Administration. *Modern Management: Problems and Prospects*. Moscow, 2022. Pp. 110-116.
2. Order of the Government of the Russian Federation dated October 6, 2021 No. 2816-r «On Approving the List of Initiatives for the Socioeconomic Development of the Russian Federation through 2030.» Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397326/ (accessed on February 1, 2026).
3. Decree of the President of the Russian Federation dated July 21, 2020 No. 474 «On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030.» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (accessed: 01.02.2026).
4. Chulkovskaya E. N. Client-Centricity in the Activities of Government Agencies. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/126918/1/978-5-7996-3720-0_2023-55.pdf (accessed: 01.02.2026).
5. Federal Law of 27.07.2010 No. 210-FZ «On the Organization of the Provision of State and Municipal Services.» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (accessed: 01.02.2026).
6. Resolution of the Government of the Saratov Region dated December 1, 2023 No. 1111-P «On the Implementation of a Client-Centric Approach in the Activities of the Executive Bodies of the Saratov Region». URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/saratov/1664476/> (date of access: 01.02.2026).
7. Vasilyeva N. V. Development of civil service based on a client-centric approach. *Modern management: problems and prospects*. Moscow, 2022. Pp. 105-110.
8. Ovsipyan M. V. Client-centricity: features of the concept in the context of public administration. *Modern management: problems and prospects*. Moscow, 2022. Pp. 137-139.
9. Client-centricity of state control: assessment of citizens / V. N. Yuzhakov [et al.]. Issues of public and municipal administration. 2022. No. 3. Pp. 38-60.
10. Families of those mobilized in the Samara Region will receive the necessary targeted assistance from the regional budget. URL: https://rg.ru/2022/10/09/zhenam-i-detiam-pomogut.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (accessed: 01.02.2026).
11. Order of the First Deputy Chairman of the Government of the Irkutsk Region dated May 24, 2024 No. 112-rep «On approval of the life situation passport «Return from the SVO». URL: <https://www.ogirk.ru/pravo/wp-content/uploads/2024/05/112BF.pdf> (accessed: 01.02.2026).
12. Beglov A. A. Digital service 'Return from the SVO'. URL: <https://www.gov.spb.ru/press/governor/300821/> (accessed: 01.02.2026).

Сведения об авторе

КАРПЕНКО АНДРЕЙ ИВАНОВИЧ – аспирант, Поволжский институт управления (филиал) РАН-ХиГС, Самара, Россия

Information about the author

KARPENKO ANDREY I. – Postgraduate Student, Volga Region Institute of Management (branch) of RANEPA, Samara, Russia

ВОЗДЕЙСТВИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА СТРУКТУРУ И ДИНАМИКУ МИРОВОГО РЫНКА ОДЕЖДЫ

Долженко Игорь Борисович

ООО «ДЕЛЬТА КОНСАЛТИНГ», Москва, Россия, primestyle@mail.ru

Аннотация

Цель исследования – проанализировать влияние комплекса цифровых технологий на структурную трансформацию мирового рынка текстиля и одежды, выявив ключевые технологические драйверы и оценив характер их воздействия на глобальные цепочки создания стоимости (ГЦСС), конкурентные стратегии компаний и конфигурацию международной торговли. Методологическую основу составляет системный анализ, включающий изучение отраслевых отчетов, статистики международных организаций и сравнительный анализ кейсов ведущих транснациональных корпораций и компаний, рожденных цифровыми. Результаты исследования демонстрируют, что технологии искусственного интеллекта, блокчейна, Интернета вещей, аддитивного производства и дополненной реальности действуют синергетически, формируя новую парадигму «Индустрии 4.0». Результаты исследования имеют практическую значимость для формирования стратегий компаний и промышленной политики государств в условиях технологического перехода.

Ключевые слова:

мировой рынок одежды; международная торговля; быстрая мода; устойчивая мода; глобальные цепочки создания стоимости; ТНК индустрии моды; цифровизация; искусственный интеллект; блокчейн; Интернет вещей; 3D-печать; дополненная реальность.

Для цитирования:

Долженко И. Б. Воздействие цифровых технологий на структуру и динамику мирового рынка одежды // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 19–25. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.002.

Original article

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE STRUCTURE AND DYNAMICS OF THE GLOBAL APPAREL MARKET

Dolzhenko Igor B.

DELTA CONSULTING LLC, Moscow, Russia, primestyle@mail.ru

Abstract

The objective of this study is to analyze the impact of digital technologies on the structural transformation of the global textile and apparel market by identifying key technological drivers and assessing their impact on global value chains (GVCs), companies' competitive strategies, and the configuration of international trade. The methodological basis is a systems analysis, including the study of industry reports, statistics from international organizations, and a comparative analysis of cases from leading transnational corporations and born-digital companies. The results demonstrate that artificial intelligence, blockchain, the Internet of Things, additive manufacturing, and augmented reality technologies act synergistically, shaping the new paradigm of "Industry 4.0." The findings have practical significance for shaping company strategies and national industrial policies in the context of technological transition.

Keywords:

Global apparel market; International trade; Fast fashion; Sustainable fashion; Global value chains; Fashion industry TNCs; Digitalization; Artificial intelligence; Blockchain; Internet of Things; 3D printing; Augmented reality.

For citation:

Dolzhenko I. B. The Impact of Digital Technologies on the Structure and Dynamics of the Global Apparel Market. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 19–25. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.002.

Мировой рынок текстиля и одежды, сформировавшийся в текущем виде в начале 2000х годов под воздействием глобализации и либерализации международной торговли переживает значительные перемены [8; 9]. Движущей силой этих перемен выступает не эволюционное совершенствование логистики или перемещение заказов производителям дешевых товаров из новых стран, например стран Африки, а всеобъемлющее воздействие цифровых технологий [3; 7]. Данный процесс выходит далеко за рамки простой автоматизации отдельных операций; он затрагивает основы бизнес-моделей, трансформирует структуру глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС) и перепределяет само понятие потребительской ценности.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системного экономического осмысления новой технологической повестки для ключевых участников рынка. Для компаний понимание данных трендов является вопросом выживания и перехода в сегменты с большей добавленной стоимостью. Для государств-импортеров и экспортеров текстиля актуальна выработка промышленной и торговой политики, адекватной вызовам решоринга, цифрового протекционизма и усиления роли нематериальных активов [7]. Это исследование представляет интерес как пример глубокой трансформации одной из старейших и наиболее глобализированных отраслей под влиянием технологий четвертой промышленной революции [10].

Целью данной статьи является выявление и комплексная оценка механизмов влияния ключевых цифровых технологий (искусственный интеллект, блокчейн, Интернет вещей, 3D-печать, AR/VR) на структурные сдвиги в мировом рынке текстиля и одежды. В рамках достижения этой цели решаются следующие задачи: 1) систематизировать направления технологического воздействия на основные звенья ГЦСС; 2) проанализировать, как технологии меняют источники конкурентного преимущества и перераспределяют рыночную власть; 3) оценить последствия цифровизации для географии производства и международной торговли товарами отрасли.

Научная новизна исследования заключается в междисциплинарном синтезе подхо-

дов мировой экономики, теории отраслевых рынков и цифровой экономики.

Анализ влияния цифровых технологий на трансформацию глобальных рынков лежит на стыке нескольких теоретических направлений в экономической науке. В исследованиях, базирующихся на традиционных теориях международной торговли, текстильная и швейная промышленность обычно рассматривается как пример, подтверждающий преимущества размещения трудоемких производств в странах с избытком дешевой рабочей силы [6; 8]. Однако, как отмечают исследователи цифровых технологий, цифровизация снижает значимость фактора труда и повышает важность данных, создавая предпосылки для автоматизации и решоринга [2; 10; 14].

В контексте цифровой трансформации ключевое значение приобретают теория платформ (Platform Economics) и концепция экосистем [6; 7]. Применительно к моде, это проявляется в росте влияния цифровых маркетплейсов (Amazon, ASOS), которые аккумулируют данные о потребителях и начинают диктовать условия как поставщикам, так и покупателям, перехватывая часть ренты. В исследованиях отмечается формирование новых барьеров входа, связанных не с объемом капитала, а с доступом к данным и сетевым эффектам [6; 18].

Отдельный пласт литературы посвящен устойчивому развитию и циркулярной экономике в моде [5; 14; 15]. Исследователи фокусируются на экологических и социальных рисках линейной модели «быстрой моды» [11; 16; 18].

Теория технологических укладов предлагает общий подход для понимания синергии между киберфизическими системами, Интернетом вещей и аналитикой больших данных [10]. Однако ее приложение к конкретно индустрии моды, особенно с акцентом на макроэкономические и торговые последствия, остается недостаточно разработанным.

Существующая литература фрагментарно охватывает отдельные аспекты цифровизации применительно к сегменту текстиля и одежды, обращая внимание на рост цифровой экономики и экологические требования [3; 5; 13; 14]. Комплексного исследования, которое бы интегрировало эти аспекты для оценки структурных сдвигов на мировом рынке одежды не хватает. Данная статья при-

звана заполнить этот научный разрыв, предложив системный взгляд на то, как цифровые технологии существенно изменяют одну из ключевых отраслей глобальной экономики, меняя логику международного разделения труда и источники ренты [7; 14; 16].

В основу исследования положен системный подход, позволяющий рассматривать отрасль как сложную, взаимосвязанную систему. Методы включают анализ отчетов международных организаций и ассоциаций, отраслевых компаний [12], отраслевой статистики; сравнительный анализ практики ведущих ТНК индустрии моды для выявления практик внедрения технологий; метод обобщения для структурирования выявленных трендов и их экономических последствий. Исследование носит качественный характер и направлено на формирование концептуальной картины трансформации мирового рынка текстиля и одежды.

Проведенный анализ позволяет выявить шесть ключевых направлений технологического воздействия, каждое из которых формирует собственный вектор трансформации отраслевой архитектуры, моделей конкуренции и конфигурации глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС).

Искусственный интеллект перестал быть инструментом точечной оптимизации и превратился в системный драйвер, перестраивающий ядро бизнес-моделей --- от прогнозирования до персонализации [2; 13]. Алгоритмы, анализирующие Big Data из социальных медиа, онлайн-поиска, данных о продажах в реальном времени и даже метеорологических сводок, позволяют не только угадывать, но и формировать тренды [2; 13]. Внедрение ИИ-решений для анализа трендов способно сократить цикл разработки новой коллекции на 30 %, что является критическим преимуществом в индустрии, где скорость выхода на рынок напрямую коррелирует с маржинальностью.

Лидером в этой области выступает испанский концерн Inditex (Zara), чья операционная модель быстрой моды приобрела новое цифровое измерение [1; 6; 11]. Компания использует ИИ для анализа миллионов транзакций и онлайн-взаимодействий, что позволяет не только прогнозировать спрос, но и автоматизировать часть дизайнерских процессов. Алгоритмы предлагают оптимальные сочетания цветов, фасонов и материалов, мини-

мизируя зависимость от субъективного мнения дизайнеров. Предполагается, что к 2025 году 60 % брендов будут использовать ИИ для прогнозирования, что приведет к массовой «демократизации» данной способности. Однако ключевым экономическим следствием является не сама автоматизация, а связанное с ней сжатие цикла «дизайн-производство-продажа». Это минимизирует классические для отрасли риски перепроизводства, которые приводят к утилизации или уценке до 30 % всей произведенной одежды. В результате конкурентное преимущество смещается от масштаба производства к масштабу и качеству данных, а также скорости их обработки. Это закономерно перераспределяет рыночную власть в сторону брендов, рожденных цифровыми, такими как Stitch Fix с ее моделью персонального подбора на основе ИИ, и технологичных вертикально интегрированных ритейлеров, создавая новые барьеры входа для игроков, не обладающих цифровыми компетенциями и доступом к данным о конечном потребителе [3; 6].

Технология блокчейн решает фундаментальную проблему индустрии – непрозрачность и сложную верифицируемость многоуровневых глобальных цепочек поставок [13; 14]. Она трансформируется из узкого инструмента отслеживания в инфраструктурную основу для создания новых институтов доверия между потребителем, брендом и поставщиком. Неизменность записей позволяет создавать цифровые паспорта продукта (Digital Product Passports) – концепцию, активно продвигаемую в регуляторной повестке Европейского союза в рамках стратегии устойчивого развития [5; 15]. Эти паспорта фиксируют происхождение сырья, например хлопка-волокна, условия труда на фабрике, данные о транспортировке и углеродном следе, предоставляя потребителю верифицируемое доказательство этичности и экологичности покупки.

Пионерами выступают люксовые бренды, для которых репутация и борьба с контрафактом являются приоритетами. Gucci и Prada в партнерстве с платформой Aura Blockchain Consortium внедрили систему, позволяющую покупателю через QR-код получить полную и неизменяемую историю происхождения своего аксессуара. Согласно внутренним данным Gucci, это повысило доверие клиентов к бренду на 15 %. Эффект проявляется не

только в усилении лояльности, но и в снижении трансакционных издержек внутри самой ГЦСС: упрощается аудит поставщиков, автоматизируется соблюдение стандартов устойчивого развития (ESG). Прогнозируется, что к 2025 году до 20 % приложений в индустрии будут так или иначе использовать блокчейн. Главным структурным последствием является зарождение новой грани конкурентной борьбы вокруг доказуемой экологичности и прозрачности. Рынок начинает фрагментироваться на премиальный сегмент с верифицируемыми «зелеными» и этическими доказательствами и массовый сегмент, где такое подтверждение отсутствует. Это создает ценовой премиум за прозрачность и усиливает регуляторное и репутационное давление на традиционных игроков, вынуждая их инвестировать в цифровую прослеживаемость [5; 14; 15].

AR и VR технологии преодолевают ключевое ограничение онлайн-торговли одеждой – невозможность физической примерки. Виртуализация покупательского опыта ведет к фундаментальной дематериализации первого контакта с товаром. Такие бренды, как Zara и Uniqlo, внедрили в свои мобильные приложения AR-функционал, позволяющий «надеть» выбранную вещь на свой аватар или увидеть ее в интерьере в натуральную величину. L'Oréal, чей опыт релевантен и для индустрии моды, сообщает о росте конверсии продаж на 17 % после внедрения AR-примерочных для косметики. Прогнозируется, что к 2026 году более 40 % онлайн-покупок в моде будут совершаться с использованием AR.

Экономический эффект имеет два измерения. Во-первых, резкое снижение процента возвратов, который является серьезной статьей издержек для онлайн-ритейлеров (может достигать 30-40 %). Во-вторых, это стирание границ между онлайн и офлайн. Технология «виртуального гардероба» в магазине, где покупатель через интерактивное зеркало может «примерить» десятки моделей без физического переодевания, повышает пропускную способность торговой площади и улучшает клиентский опыт [3; 6].

Аддитивные технологии представляют собой наиболее радикальный вызов сложившейся за последние 30 лет модели глобализованного, распределенного производства, ориентированного на экономию на

масштабе в странах с низкой стоимостью труда [17]. 3D-печать позволяет создавать сложные детали и готовые изделия (прежде всего обувь и аксессуары) непосредственно из цифрового файла, практически без отходов и с минимальной потребностью в ручном труде. Согласно прогнозам PwC, рынок 3D-печати в моде будет расти на 25 % в год, достигнув \$10 млрд к 2030 году. Структурные последствия для мировой экономики текстиля и одежды носят трансформационный характер. Во-первых, становится экономически оправданным производство мелкими сериями или полностью кастомизированных изделий непосредственно в странах потребления или в региональных хабах. Это стимулирует процессы решоринга и неошоринга, сокращая объемы и меняя логику международной торговли полуфабрикатами [7; 9; 12]. Во-вторых, резко снижается порог входа для малых инновационных брендов.

Устойчивое развитие перестало быть маркетинговым трендом и превратилось в жесткое требование регуляторов и осознанных потребителей. Цифровые технологии становятся ключевым инструментом для достижения целей циркулярной экономики [5; 14; 15]. Во-первых, это создание новых материалов. Бренды, подобные Stella McCartney, экспериментируют с тканями на основе мицелия грибов, водорослей и переработанного океанического пластика, чьи свойства оптимизируются с помощью компьютерного моделирования. Во-вторых, IoT-сенсоры на производстве позволяют осуществлять прецизионный контроль за расходом воды, энергии и химикатов. Patagonia сообщила, что внедрение таких систем позволило сократить потребление воды при окрашивании тканей на 60 %.

Однако наиболее системный вклад вносит цифровизация логистики и управления ресурсами. Платформы на базе ИИ оптимизируют маршруты поставок, снижая углеродный след транспортировки. Технологии компьютерного зрения сортируют потоки текстильных отходов для эффективной переработки. Согласно оценкам Fashion Revolution, совокупный эффект от внедрения подобных технологий может сократить углеродные выбросы индустрии на 40 % к 2030 году. Таким образом, «зеленый» переход оказывается невозможен без «цифрового» перехода, а технологическая модернизация становится

обязательным условием для соответствия ужесточающемуся регулированию (например, директивам ЕС по расширенной ответственности производителя) и сохранения доступа к рынкам развитых стран [5; 14; 15].

Интернет вещей позволяет соединить физические активы – от рулона ткани на складе до готовой куртки в магазине – с цифровыми системами управления в режиме реального времени. Внедрение RFID-меток и IoT-сенсоров обеспечивает стопроцентную видимость цепочки поставок. Компания Ralph Lauren использует «умные» метки для отслеживания каждой единицы продукции, что позволило сократить время доставки на 18 % и повысить точность управления запасами на 12 %. Прогнозируется, что к 2026 году более 30 % модных брендов будут использовать IoT для логистической оптимизации. Экономический эффект проявляется в переходе от реактивного к предиктивному управлению. Возможен прогноз сбоя оборудования, необходимого момента для пополнения запасов в конкретном магазине или риска порчи товара при транспортировке [14]. Это минимизирует простои, потери и избыточные страховые запасы, высвобождая значительный оборотный капитал. В долгосрочной перспективе IoT-данные, агрегированные с множества участников цепи, становятся основой для создания «цифровых двойников» всей ГЦСС – виртуальных моделей, позволяющих проводить симуляции, тестировать сценарии нарушений и принимать стратегические решения [9]. Это ведет к консолидации логистического рынка вокруг нескольких глобальных игроков (например, Maersk с платформой TradeLens), способных инвестировать в создание таких масштабируемых цифровых экосистем, и повышает зависимость производителей одежды от технологических логистических провайдеров [3; 4].

Каждая из рассмотренных цифровых технологий действует не изолированно, а синергетически, формируя новую парадигму функционирования мирового рынка текстиля и одежды. Совокупный эффект заключается в переходе от линейной, глобализированной и ориентированной на масштаб модели к гибкой, сетевой, локализованной и циркулярной модели «индустрии 4.0». Ключевыми структурными сдвигами становятся: 1) перераспределение рыночной власти в пользу владельцев данных и цифровых платформ;

2) фрагментация рынков по новым координатам конкуренции (прозрачность, скорость, кастомизация); 3) регионализация и укорочение ГЦСС под влиянием аддитивных технологий; 4) усиление взаимосвязи между технологической и экологической устойчивостью.

Мировой рынок одежды переживает период трансформации, и новые технологии играют в этом процессе ключевую роль. Появляется все больше инноваций, которые позволяют брендам не только улучшить производственные процессы, но и изменить сам подход к продажам, маркетингу и взаимодействию с клиентами [2; 6; 7]. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МЛ) продолжают занимать ведущие позиции среди технологий, изменяющих лицо модной индустрии. Проведенный анализ позволяет утверждать, что цифровые технологии выступают системным фактором, переформирующим конкурентный ландшафт мирового рынка текстиля и одежды. Их воздействие приводит к углублению дифференциации мирового рынка одежды: происходит поляризация между сегментами гиперперсонализированного устойчивого производства и автоматизированной быстрой моды [11; 14]. В исследовании раскрыт механизм воздействия цифровых технологий: сжатие инновационного цикла, фрагментация рынка по критерию прозрачности, дематериализация потребительского опыта, локализация производства и усиление взаимосвязи технологической и экологической устойчивости.

Цифровые технологии существенно влияют на мировой рынок одежды и текстиля и открывают новые горизонты для брендов, производителей и потребителей. Применение ИИ, блокчейна, виртуальной реальности, 3D-печати и других инновационных технологий не только ускоряет процессы разработки и производства, но и способствует улучшению качества товаров, снижению экологического следа и повышению вовлеченности потребителей. Цифровизация ведет к фундаментальным структурным сдвигам: перераспределению рентабельных доходов в пользу владельцев данных и цифровых платформ, регионализации и укорочению ГЦСС, а также формированию новых неценовых барьеров входа, основанных на скорости, адаптивности и прозрачности [7; 9; 16]. Ключевым экономическим итогом является переход от конкуренции по цене к конкуренции по скорости,

гибкости, прозрачности и способности создавать уникальный цифровой опыт. Будущее глобальной индустрии моды тесно связано с технологиями, и те компании, которые смо-

гут успешно интегрировать эти новшества, будут иметь конкурентное преимущество на мировом рынке.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Долженко О. И. Стратегические альянсы как форма межфирменного сотрудничества ТНК индустрии моды с высокотехнологичными компаниями // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-2(119). С. 72-76.
2. Долженко О. И. Влияние генеративного искусственного интеллекта на менеджмент и бизнес-операции компаний потребительского сектора // Экономические науки. 2025. № 244. С. 616-621.
3. Долженко О. И. Менеджмент компаний потребительского сектора в условиях цифровизации // Прикладные экономические исследования. 2025. № 5. С. 93-100.
4. Кони́на Н. Ю. Современные тенденции ВРО аутсорсинга в международном бизнесе // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 4. С. 31-44.
5. Кони́на Н. Ю., Шевелева А. В. Экологический маркетинг в деятельности международных компаний. Москва : МГИМО, 2026. 143 с.
6. Кони́на Н. Ю. Цифровизация индустрии моды и стратегические альянсы: как ТНК адаптируют менеджмент к применению искусственного интеллекта // Экономические науки. 2025. № 243. С. 507-512.
7. Международный бизнес перед вызовами современности / Н. Ю. Кони́на, В. В. Шаповалов, И. Г. Владимирова [и др.]. Москва : МГИМО, 2026. 310 с.
8. Новые тренды в экономической глобализации / Д. А. Алешин, Е. А. Антюхова, А. С. Булатов [и др.]. Москва : Аспект Пресс, 2023. 505 с.
9. Современная система международных экономических отношений: между глобализацией и фрагментацией / Э. А. Авдеева, А. В. Акимов, С. А. Алексеева [и др.]. Москва : КноРус, 2025. 224 с.
10. Baldwin R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.
11. Binda V., Merlo E. Trends in the Fashion Business: Spain and Italy in Comparison, 1973–2013 // *Enterprise & Society*. 2020. No. 21(1). Pp. 79–109.
12. Fibre2Fashion. *Global Textile and Apparel Trade Report 2022-2023*. 2023.
13. Konina N. Yu. Artificial Intelligence in the Fashion Industry – Reality and Prospects // *Anti-Crisis Approach to the Provision of the Environmental Sustainability of Economy*. Singapore : Springer Singapore, 2023. Pp. 273-280.
14. Konina N. Yu. Smart Digital Innovations in the Global Fashion Industry and a Climate Change Action Plan // *Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management*. Cham : Springer, 2023. Pp. 255-263.
15. Kudlak R., Martinuzzi A., Schönherr N., Krumay B. Quo Vadis Responsible Fashion? Contingencies and Trends Influencing Sustainable Business Models in the Wearing Apparel Sector // *The Journal of Corporate Citizenship*. 2015. No. 57. Pp. 33–54.
16. Kwon H., Bae J., Lee J., Chung S. W. Toward a Bipolar Apparel GVC? From the Perspective of First-Tier Suppliers // *Journal of Asian Sociology*. 2021. No. 50(1). Pp. 9–32.
17. Laplume A. O., Petersen B., Pearce J. M. Global value chains from a 3D printing perspective // *Journal of International Business Studies*. 2016. No. 47(5). Pp. 595–609.
18. Oran A. F. Fashion's Effect on Consumer's Preference Formation // *Journal of Economic Issues*. 2019. No. 53(4). Pp. 1088–1102.

References

1. Dolzhenko O. I. Strategic Alliances as a Form of Interfirm Cooperation between TNCs in the Fashion Industry and High-Tech Companies. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2025. No. 1-2(119). Pp. 72-76.
2. Dolzhenko O. I. The Impact of Generative Artificial Intelligence on the Management and Business Operations of Consumer Sector Companies. *Economic Sciences*. 2025. No. 244. Pp. 616-621.
3. Dolzhenko O. I. Management of Consumer Sector Companies in the Context of Digitalization. *Applied Economic Research*. 2025. No. 5. Pp. 93-100.
4. Konina N. Yu. Modern Trends of BPO Outsourcing in International Business. *Problems of Management Theory and Practice*. 2025. No. 4. Pp. 31-44.
5. Konina N. Yu., Sheveleva A. V. *Environmental Marketing in the Activities of International Companies*. Moscow: MGIMO, 2026. 143 p.

-
6. Konina N. Yu. Digitalization of the Fashion Industry and Strategic Alliances: How TNCs Adapt Management to the Use of Artificial Intelligence. *Economic Sciences*. 2025. No. 243. Pp. 507-512.
 7. *International Business Facing Modern Challenges* / N. Yu. Konina, V. V. Shapovalov, I. G. Vladimirova [et al.]. Moscow: MGIMO, 2026. 310 p.
 8. *New Trends in Economic Globalization* / D. A. Aleshin, E. A. Antyukhova, A. S. Bulatov [et al.]. Moscow: Aspect Press, 2023. 505 p.
 9. *The Modern System of International Economic Relations: Between Globalization and Fragmentation* / E. A. Avdeeva, A. V. Akimov, S. A. Alekseeva [et al.]. Moscow: Knorus, 2025. 224 p.
 10. Baldwin R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.
 11. Binda V., Merlo E. Trends in the Fashion Business: Spain and Italy in Comparison, 1973–2013. *Enterprise & Society*. 2020. No. 21(1). Pp. 79–109.
 12. *Fibre2Fashion. Global Textile and Apparel Trade Report 2022–2023*. 2023.
 13. Konina N. Yu. Artificial Intelligence in the Fashion Industry – Reality and Prospects. *Anti-Crisis Approach to the Provision of the Environmental Sustainability of Economy*. Singapore: Springer Singapore, 2023. Pp. 273-280.
 14. Konina N. Yu. *Smart Digital Innovations in the Global Fashion Industry and a Climate Change Action Plan. Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management*. Cham: Springer, 2023. Pp. 255-263.
 15. Kudlak R., Martinuzzi A., Schönherr N., Krumay B. Quo Vadis Responsible Fashion? Contingency and Trends Influencing Sustainable Business Models in the Wearing Apparel Sector. *The Journal of Corporate Citizenship*. 2015. No. 57. Pp. 33–54.
 16. Kwon H., Bae J., Lee J., Chung S. W. Toward a Bipolar Apparel GVC? From the Perspective of First-Tier Suppliers. *Journal of Asian Sociology*. 2021. No. 50(1). Pp. 9–32.
 17. Laplume A. O., Petersen B., Pearce J. M. Global value chains from a 3D printing perspective. *Journal of International Business Studies*. 2016. No. 47(5). Pp. 595–609.
 18. Oran A. F. Fashion's Effect on Consumer's Preference Formation. *Journal of Economic Issues*. 2019. No. 53(4). Pp. 1088–1102.

Сведения об авторе

ДОЛЖЕНКО ИГОРЬ БОРИСОВИЧ – генеральный директор, ООО «ДЕЛЬТА КОНСАЛТИНГ», Москва, Россия, primestyle@mail.ru

Information about the author

DOLZHENKO IGOR B. – CEO, DELTA CONSULTING LLC, Moscow, Russia, primestyle@mail.ru

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕР НА РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Глазунова Елена Зулфаровна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, glazunovaelena@ssau.ru*

Журичева Милена Валерьевна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, milena.zhuricheva2020@mail.ru*

Балаева Анастасия Алексеевна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, nasianasia2121@gmail.com*

Аннотация

В статье рассмотрены основные направления государственной поддержки инновационной деятельности. Особое внимание уделено комплексному анализу ключевых инструментов государственного регулирования, применяемых для активизации инновационных процессов в экономике страны. Рассмотрены разнообразные механизмы финансовой поддержки, включающие предоставление субсидий, грантов, налоговых льгот и гарантий инвесторам. Описаны институциональные меры, такие как создание технопарков, особых экономических зон и центров коллективного пользования оборудованием, направленных на формирование благоприятной среды для научно-технических исследований и разработок. Особое значение уделяется организационным мерам, таким как программы подготовки кадров, государственные заказы на высокотехнологичную продукцию и внедрение стандартов качества. Проведена оценка влияния реализуемых государственных мер на развитие инновационной деятельности, а также выявлены факторы, оказывающие как стимулирующее, так и сдерживающее воздействие. На основе анализа определены преимущества и недостатки действующих механизмов государственной поддержки инноваций. Сформулированы выводы о перспективах совершенствования государственной инновационной политики и повышении эффективности мер в условиях формирования экономики, ориентированной на инновационное развитие.

Ключевые слова:

инновационная деятельность; государственные меры; поддержка инноваций; экономический рост; инновационный потенциал; регулирование; эффективность государственного управления; научно-техническое развитие; цифровая экономика.

Для цитирования:

Глазунова Е. З., Журичева М. В., Балаева А. А. Оценка влияния государственных мер на развитие инновационной деятельности // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 26–31. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.003.

Original article

ASSESSING THE IMPACT OF GOVERNMENT MEASURES ON THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES

Glazunova Elena Z.

*Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics,
Samara, Russia, glazunovaelena@ssau.ru*

Zhuricheva Milena V.

*Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics,
Samara, Russia, milena.zhuricheva2020@mail.ru*

Abstract

This article examines the main areas of state support for innovation, focusing on a comprehensive analysis of key government regulatory instruments used to stimulate innovation in the country's economy. Various financial support mechanisms are considered, including subsidies, grants, tax breaks, and guarantees for investors. Institutional measures, such as the creation of technology parks, special economic zones, and shared equipment centers aimed at creating a favorable environment for scientific and technological research and development, are described. Particular attention is paid to organizational measures, such as personnel training programs, government procurement of high-tech products, and the implementation of quality standards. The study assessed the impact of current government measures on the development of innovation and identified factors that have both stimulating and restraining effects. Based on this analysis, the advantages and disadvantages of existing mechanisms of state support for innovation are identified. In conclusion, conclusions are formulated on the prospects for improving state innovation policy and increasing the effectiveness of measures in the context of the formation of an economy oriented towards innovative development.

Key words:

innovation activities; government measures; innovation support; economic growth; innovation potential; regulation; public administration efficiency; scientific and technological development; digital economy.

For citation:

Glazunova E. Z., Zhuricheva M. V., Balaeva A. A. Assessing the impact of government measures on the development of innovative activities. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 26–31. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.003.

Государственная инновационная политика является важным инструментом, направленным на создание необходимых условий для развития инновационной деятельности, продвижения технологических новшеств и укрепления конкурентных позиций национальной экономики. Значимость этой тематики определяется рядом факторов, характерных для современного этапа общественного развития: интенсивная международная конкуренция, быстрые изменения в технологиях и наукоемких отраслях промышленности, необходимость адаптации национальных экономик к новым условиям глобализации, стремительное расширение рынка новых продуктов и услуг, требующих постоянного обновления производственного процесса и разработки передовых решений.

Участие государства в поддержке инновационных процессов обосновано особенностями самой природы инновационной деятельности. Инновационный процесс характеризуется высокими рисками неопределенности результатов, нестабильной доходностью вложений, продолжительным периодом возврата капиталовложений и значительной зависимостью от масштабных начальных финансовых затрат. Это ограни-

чивает возможности бизнеса самостоятельно финансировать научные исследования и внедрять новые технологии, поскольку предпринимательские структуры часто сталкиваются с проблемой нехватки капитала, сложности оценки будущих выгод и угроз высокой степени риска потери вложенных средств. Таким образом, традиционные рыночные механизмы оказываются недостаточно эффективными для полноценного стимулирования инновационных усилий, что подчеркивает важность активного участия государства в управлении этими процессами [1].

Главной целью государственной инновационной политики является формирование комплексной системы поддержки инновационной деятельности, обеспечивающей стабильное развитие научного и технического потенциала страны, активное использование полученных достижений науки и техники в производстве товаров и предоставлении услуг, содействие распространению инновационных идей и технологий во всех сферах экономики. Государство принимает участие в реализации стратегических планов экономического роста посредством целенаправленного воздействия на различные аспекты инновационных процессов, используя широ-

кий спектр методов и инструментов. Для достижения этих целей государство использует разнообразные меры поддержки, которые можно разделить на финансовые, институциональные и организационные.

Финансовая поддержка является одной из наиболее значимых форм воздействия государства на инновационную деятельность. Она включает предоставление субсидий и грантов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, налоговые льготы для предприятий, занимающихся разработкой и внедрением инновационных технологий, прямое финансирование стратегически важных проектов, а также меры по стимулированию венчурного инвестирования. Эти меры направлены на снижение финансовых рисков, повышение инвестиционной привлекательности инновационных проектов и обеспечение возможности их масштабного внедрения в экономику [2].

Институциональная поддержка включает создание инновационной инфраструктуры, развитие технопарков, бизнес-инкубаторов, научно-технических центров и специализированных фондов поддержки инноваций. Такая инфраструктура обеспечивает доступ к ресурсам, знаниям, технологическим и кадровым компетенциям, а также способствует формированию эффективной экосистемы инноваций, где взаимодействие науки, бизнеса и государства становится системным и устойчивым.

Организационные меры направлены на совершенствование нормативно-правового регулирования, формирование стандартов и процедур поддержки инновационной деятельности, внедрение механизмов кооперации между различными участниками инновационного процесса и создание благоприятного институционального климата для инноваций. Они способствуют систематизации инновационной деятельности, повышают ее прозрачность и предсказуемость, снижают барьеры для внедрения новых технологий и создают условия для устойчивого развития инновационного потенциала экономики.

Эффективность государственной политики в области инноваций определяется воздействием принятых мер на процессы появления и продвижения новшеств. Это воздействие оценивается с использованием множества методологических подходов, по-

зволяющих детально проанализировать происходящие изменения и выявить конкретные последствия каждого шага властей. Среди наиболее распространенных методов оценки можно выделить следующие [3]:

1. Статистический анализ: этот метод включает сбор и обработку количественных данных, характеризующих инновационную активность в государстве или регионе. Основные показатели, используемые в статистическом анализе, охватывают количество зарегистрированных патентов, объемы финансирования научной и технической деятельности, долю высокотехнологичной продукции в общем объеме производства, численность сотрудников, занятых в сфере исследований и разработок, и многие другие индикаторы. Анализ временных рядов этих показателей позволяет выявлять тренды, фиксировать существенные изменения и сравнивать эффективность политики на разных этапах. Преимущества статистического подхода заключаются в его наглядности и относительной простоте интерпретации. Недостатком же является сложность учета качественных характеристик изменений, возникающих вследствие принимаемых мер.

2. Экспертная оценка: для детальной оценки влияния государственной политики привлекается мнение экспертов, работающих непосредственно в соответствующих областях науки и техники. Такие специалисты способны учитывать нюансы отраслей, специфические особенности отдельных сегментов рынка и анализировать качественные стороны внедряемых государством мер. Эксперты могут давать прогнозы относительно будущего эффекта от предложенных шагов, указывать на возможные риски и проблемы, помогая органам власти скорректировать стратегию развития инноваций. Использование экспертных оценок обладает существенным преимуществом в виде способности глубоко погружаться в предметную область и давать содержательные комментарии. Однако важно помнить, что этот подход имеет свои ограничения. Во-первых, эксперты могут высказывать разные мнения, что добавляет элемент субъективизма в оценку. Во-вторых, внешняя среда постоянно меняется, и даже самые опытные аналитики не всегда могут учесть все непредвиденные обстоятельства, которые могут повлиять на ситуацию. Поэтому к мнению экспертов стоит

относиться внимательно, учитывая его ограниченную точность и зависимость от внешних факторов [4].

3. Экономико-математическое моделирование: данный подход основывается на построении сложных моделей, отражающих взаимосвязь различных факторов, воздействующих на инновационные процессы. Модели позволяют спрогнозировать будущие состояния экономической ситуации, вычислить оптимальные уровни расходов бюджета на поддержку инноваций, определить вероятности наступления определенных сценариев и рассчитать экономическую отдачу от предлагаемых правительством мер. Применение математических моделей особенно полезно при проведении комплексного анализа эффектов инновационных политик, однако требует значительных вычислительных мощностей и высокого уровня квалификации аналитиков. Ограниченность метода связана с возможной недостоверностью исходных данных и допущениями, используемыми при построении моделей.

4. Сравнительный анализ: при данном подходе проводится сопоставление текущего положения дел в стране или регионе с опытом аналогичных территорий или государств. Метод сравнения позволяет выявлять лучшие мировые практики и заимствовать эффективные решения для улучшения собственной инновационной политики. Например, путем изучения опыта развитых стран возможно выявление успешных кейсов поддержки инновационных проектов и переноса эффективных практик на российскую почву. Преимуществом сравнительного анализа является возможность избежать ошибок предшественников и быстро адаптироваться к современным тенденциям. Однако недостаток заключается в трудностях прямой экстраполяции зарубежных примеров на отечественную реальность ввиду различия культурных особенностей, правовых рамок и структур экономики.

Эти методы позволяют количественно и качественно оценить воздействие конкретных мер, выявить их стимулирующий и сдерживающий эффект, а также выявить факторы, влияющие на результативность инновационной политики [5].

Стимулирующие факторы включают доступность финансовых ресурсов, развитую инфраструктуру поддержки инноваций, ква-

лифицированные кадры, эффективное законодательство, а также наличие механизмов сотрудничества между научными организациями и промышленными предприятиями. Эти факторы создают благоприятные условия для возникновения и развития инновационных проектов, ускоряют процесс коммерциализации технологий и способствуют росту инвестиционной привлекательности инновационной сферы.

Сдерживающие факторы могут включать недостаточную координацию между органами власти, сложность нормативно-правового регулирования, ограниченность финансовых ресурсов, низкую степень интеграции науки и бизнеса, а также недостаток квалифицированных кадров. Эти ограничения снижают эффективность государственных мер и могут препятствовать полноценной реализации инновационного потенциала.

Современная практика показывает, что несмотря на заметные успехи в создании условий для развития инноваций, сохраняется целый ряд серьезных трудностей, ограничивающих эффективность реализуемой политики. Прежде всего, вызывает беспокойство фрагментированность усилий различных ведомств, что приводит к снижению эффективности совместных действий и размыванию ответственности за конечные результаты. Отсутствие единого видения и скоординированных мер становится серьезным препятствием на пути развития инноваций. Следующая проблема связана с обременительными административными процедурами, такими как длительные этапы оформления документов и излишняя бюрократия, что тормозит инициативу предпринимателей и снижает скорость внедрения инноваций. Не менее важной остается проблема дефицита финансирования, ведь многим предприятиям не хватает достаточных ресурсов для старта и поддержания инновационных проектов, особенно малому бизнесу, испытывающему острую потребность в стартовом капитале. Наконец, слабость интеграционных процессов между наукой и производством также служит значительным фактором риска, поскольку разрыв между академическими учреждениями и индустрией приводит к недоиспользованию имеющегося интеллектуального потенциала [6].

Однако наряду с этими проблемами наблюдаются и положительные моменты, сви-

детельствующие о потенциальных возможностях развития. Увеличенный акцент на базовые науки создает прочный фундамент для будущих прорывных открытий и инноваций. Формирование особых зон развития, таких как технопарки и промышленные кластеры, притягивает инвесторов и улучшает условия для реализации крупных инновационных проектов. Постепенно растет престиж технических профессий, формируя важный кадровый резерв для будущей инновационной экономики. Все большее осознание обществом важности инноваций расширяет социальную поддержку реформ и преобразований, необходимых для перехода к экономике знаний. Реализуя указанные преимущества и преодолевая обозначенные недостатки, российское государство способно сделать значительный шаг вперед в формировании конкурентоспособной и динамично развивающейся инновационной экономики.

Таким образом, государственная инновационная политика играет стратегическую роль в развитии национальной экономики, формировании инновационной среды и стимулировании технологического обновления. Комплексное применение финансовых, институциональных и организационных инструментов обеспечивает стимулирование инновационной активности, повышение эф-

фективности реализации инновационных проектов и укрепление национального инновационного потенциала.

Анализ воздействия государственных мер позволяет выявить как стимулирующие, так и сдерживающие факторы, влияющие на инновационную деятельность, а также определить направления совершенствования политики. Преимущества государственной поддержки инноваций проявляются в формировании инфраструктуры, создании финансовых и институциональных условий для инноваций, а недостатки связаны с ограниченностью ресурсов, недостаточной координацией и сложностью нормативно-правового регулирования [7].

Перспективы совершенствования государственной инновационной политики включают оптимизацию инструментов регулирования, усиление интеграции науки и промышленности, развитие человеческого капитала и внедрение современных методов мониторинга эффективности мер. Реализация этих направлений позволит повысить результативность инновационной политики, усилить стимулирующее воздействие государственных мер на инновационную деятельность и создать условия для долгосрочного устойчивого развития экономики, ориентированной на инновации и технологический прогресс.

Список источников

1. Уразова Н. Г. Методический подход к формированию эффективного механизма государственной поддержки инновационной деятельности // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2006. Т. 2. № 4. С. 58-60.
2. Шишкина Н. А. Роль и значение метода экспертных оценок в системе оценивания качества инновационных проектов // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2013. № 2. С. 162-165.
3. Ерошкин А. М., Плисецкий Д. Е. Роль инноваций в стимулировании роста и повышении конкурентоспособности национальных экономик // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 27. С. 20-30.
4. Кравченко И. С., Багратян Г. А. Инновации и экономический рост: проблемы измерения // Инновации. 2007. №8. С. 59-61.
5. Ленчук Е. Б. Финансирование инновационной деятельности в России // ЭКО. 2008. № 12. С. 9.
6. Артемьева А. Д. Мероприятия в рамках государственной поддержки малого и среднего предпринимательства для развития инновационной деятельности в Российской Федерации // Молодой ученый. 2020. № 18 (308). С. 86-87.
7. Мемухина С. Развитие инновационной политики России и регионов РФ // Экономика и управление. 2008. № 4. С. 63.

References

1. Urazova N. G. Methodological approach to the formation of an effective mechanism of state support for innovation activities. *Bulletin of the Irkutsk State Technical University*. 2006. Vol. 2. No. 4. Pp. 58-60.

-
2. Shishkina N. A. The role and significance of the expert assessment method in the system of assessing the quality of innovation projects. *Bulletin of the Krasnoyarsk State Agrarian University*. 2013. No. 2. Pp. 162-165.
 3. Eroshkin A. M., Plisetsky D. E. The role of innovation in stimulating growth and increasing the competitiveness of national economies. *Economic analysis: theory and practice*. 2012. No. 27. Pp. 20-30.
 4. Kravchenko I. S., Bagratyan G. A. Innovations and economic growth: problems of measurement. *Innovations*. 2007. No. 8. Pp. 59-61.
 5. Lenchuk E. B. Financing of Innovative Activity in Russia. *ECO*. 2008. No. 12. P. 9.
 6. Artemyeva A. D. Measures within the Framework of State Support for Small and Medium-Sized Entrepreneurship for the Development of Innovative Activity in the Russian Federation. *Young Scientist*. 2020. No. 18 (308). Pp. 86-87.
 7. Memukhina S. Development of Innovation Policy in Russia and its Regions. *Economy and Management*. 2008. No. 4. P. 63.

Сведения об авторах

ГЛАЗУНОВА ЕЛЕНА ЗУЛФАРОВНА – доцент кафедры цифровой экономики, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, glazunovaelena@ssau.ru

ЖУРИЧЕВА МИЛЕНА ВАЛЕРЬЕВНА – студент факультета №3, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, milena.zhuricheva2020@mail.ru

БАЛАЕВА АНАСТАСИЯ АЛЕКСЕЕВНА – студент факультета №3, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, nasianasia2121@gmail.com

Information about the authors

GLAZUNOVA ELENA Z. – Associate Professor of the Department of Digital Economics, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, glazunovaelena@ssau.ru

ZHURICHEVA MILENA V. – Student of Faculty No. 3, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, milena.zhuricheva2020@mail.ru

BALAEVA ANASTASIA A. – Student of Faculty No. 3, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, nasianasia2121@gmail.com

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАРШРУТЫ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА СМАРТ-ЭКОНОМИКИ В ХЕРСОНСКОЙ ОБЛАСТИ

Поспелов Владислав Павлович

Херсонский технический университет, vladislavminyust@yandex.ru

Аннотация

Статья затрагивает крайне актуальную и многогранную проблематику – развитие человеческого капитала в регионе в условиях цифровой трансформации. Рассматриваются направления развития человеческого капитала в Херсонской области в контексте перехода к смарт-экономике. Особое внимание уделено переобучению кадров, внедрению и расширению STEM-образования, а также потенциалу удаленной занятости в ИТ-секторе как драйверов экономического роста и устойчивого развития региона. Анализируются вызовы, барьеры и предлагаются рекомендации по формированию целостной образовательной траектории, направленной на повышение конкурентоспособности рабочей силы и адаптивности экономики региона к требованиям цифровой эпохи.

Ключевые слова:

человеческий капитал; STEM; ИТ; переобучение; ИКТ; автоматизация процессов, аналитика.

Для цитирования:

Поспелов В. П. Образовательные маршруты как основа формирования человеческого капитала смарт-экономике в Херсонской области // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 32–38. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.004.

Original article

EDUCATIONAL ROUTES AS A BASIS FOR THE FORMATION OF THE HUMAN CAPITAL OF THE SMART ECONOMY IN THE KHERSON REGION

Pospelov Vladislav P.

Kherson Technical University, vladislavminyust@yandex.ru

Abstract

The article touches upon an extremely relevant and multifaceted issue – the development of human capital in the region in the context of digital transformation. The directions of human capital development in the Kherson region in the context of the transition to a smart economy are considered. Special attention is paid to staff retraining, the introduction and expansion of STEM education, as well as the potential of remote employment in the IT sector as drivers of economic growth and sustainable development in the region. The challenges and barriers are analyzed and recommendations are proposed for the formation of a holistic educational trajectory aimed at increasing the competitiveness of the workforce and the adaptability of the region's economy to the requirements of the digital age.

Keywords:

Human capital; STEM; IT; retraining; ICT; process automation; analytics.

For citation:

Pospelov V. P. Educational routes as a basis for the formation of the human capital of the smart economy in the Kherson region. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 32–38. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.004.

В современном мире суверенитет во всех сферах экономики является ключевым фактором национальной безопасности и устойчивого развития государства, имеющий стратегическое значение [8]. Экономика не может развиваться в условиях недостаточно квалифицированных и не отвечающих современным вызовам и проблемам кадров. Современная смарт-экономика базируется на знаниях, инновациях и высокой адаптивности человеческого капитала. Для развития территории Херсонской области необходимо учитывать первостепенные потребности региона в восстановлении и развитии жилья, объектов социальной, инженерной, транспортно-логистической, общественно-деловой, туристско-рекреационной инфраструктуры, промышленного и агропромышленного комплекса с внедрением конкурентоспособных проектов развития региона. Для этих задач необходимо адаптировать имеющиеся человеческие ресурсы, для работы в современных условиях [3]. Херсонская область, обладая стратегическим расположением и значительным человеческим потенциалом, имеет возможности для трансформации образовательных систем и рынка труда с учетом глобальных технологических трендов [2]. Переход к знание-ориентированной экономике требует пересмотра традиционных образовательных траекторий, усиления STEM-компонента и создания условий для интеграции региона в международные ИТ-цепочки через удаленную занятость. Для Херсонской области, которой предстоит справиться с вызовами послевоенного восстановления и необходимостью экономической трансформации, внедрение смарт-специализации может стать ключевым инструментом для достижения устойчивого развития [6].

Само понятие человеческого капитала включает совокупность знаний, навыков и компетенций, которыми обладает индивид и которые способны создавать экономическую ценность. В контексте смарт-экономики человеческий капитал становится ключевым фактором инновационной активности, конкурентоспособности и устойчивого развития регионов. Смарт-экономика подразумевает эффективное использование информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), автоматизации, аналитики больших данных

и цифровых платформ для оптимизации экономических процессов.

Человеческий капитал включает знания, навыки и здоровье, в которые люди вкладывают средства и которые они аккумулируют в течение своей жизни, что позволяет им реализовывать свой потенциал и быть полезными обществу. Без высококвалифицированных работников невозможно ни создавать, ни эффективно использовать нематериальные активы, а значит, невозможны и дальнейшие инновации, и последующий рост производства. Талантливые и умелые сотрудники считаются основной составляющей нематериальных активов и ключевым фактором, определяющим успех той или иной компании [12]. Расходы на человеческий капитал следует рассматривать скорее, как инвестиции с целью увеличения будущей прибыли, в 1928 г. писал экономист Артур Сесил Пигу в работе «Исследование государственных финансов» [4]. Переобучение (reskilling) и повышение квалификации (upskilling) – необходимые процессы для адаптации работников к новым профессиональным требованиям в условиях цифровизации. Для Херсонской области это особенно важно в секторах, подверженных автоматизации (сельское хозяйство, производство, логистика).

Существуют разные механизмы переобучения. К примеру, гибкие образовательные программы: курсы, модули и микроквалификации, ориентированные на реальные потребности работодателей (например, аналитика данных, кибербезопасность, программирование). Партнерство с ИТ-компаниями и образовательными платформами: совместные сертификатные курсы, стажировки, проекты с практической направленностью. Государственные и региональные гранты: субсидии для прохождения обучения, мотивационные программы для взрослых обучающихся.

Предлагаем внедрить разработанные нами рекомендации по формированию целостной образовательной траектории для Херсонской области (табл. 1).

Итоговый принцип образовательной траектории должен быть адаптивным (меняться под запросы рынка), доступным (для всех слоев населения) и практико-ориентированным (с фокусом на трудоустройство).

Таблица 1 – Рекомендации по формированию целостной образовательной траектории для херсонской области

1.	Системная диагностика и прогнозирование		
	Создать региональный центр мониторинга трудовых ресурсов для регулярного анализа:		
	текущих компетенций населения;	вакансий и зарплатных предложений;	перспективных отраслей экономики.
	Разработать «карту навыков будущего» на 5–10 лет с учетом трендов цифровой экономики и специфики региона.		
Проводить ежегодные форсайт-сессии с участием бизнеса, вузов и госорганов.			
2.	Интеграция образования и рынка труда		
	Внедрить механизм «заказных потоков»: предприятия заранее резервируют места для выпускников, участвуя в разработке программ.		
	Обязательное включение производственной практики (от 140 часов) во все профессиональные программы.		
Создание отраслевых советов по компетенциям с представителями ИТ, агросектора, логистики и др.			
3.	Гибкие образовательные форматы		
	Микростепени и мини-дипломы по узким ИТ-направлениям (например, «Аналитика данных для сельского хозяйства», «Кибербезопасность в госуправлении»).		
	Модульные курсы с накопительной системой кредитов: слушатель собирает квалификацию из блоков под свои цели.		
	Гибридное обучение:		
	очные занятия по hard skills	онлайн-курсы по soft skills и цифровым компетенциям	
Бесплатные «пробные модули» (1–2 недели) для профориентации.			
4.	Развитие STEM-образования		
	Ранняя профориентация:		
	кружки робототехники и программирования в школах (с 5-го класса)	региональные олимпиады по ИТ и инженерии с призами от работодателей	
	Обновление вузовских программ:		
	добавление курсов по ИИ, Big Data, IoT	междисциплинарные проекты (например, «Цифровые решения для агрокомплекса»)	
Партнерство с технопарками: стажировки студентов на реальных производствах.			
5.	Поддержка удаленной занятости		
	Инфраструктура:		
	субсидирование интернета для ИТ-специалистов в сельской местности	создание коворкингов в районных центрах.	
	Обучение «цифровым профессиям»		
	курсы по управлению удаленными командами	тренинги по работе с международными платформами (Upwork, Toptal)	
Юридическая поддержка: консультации по оформлению самозанятости и договоров с зарубежными заказчиками.			
6.	Переобучение взрослых		
	Программа «Второй старт»		
	бесплатные курсы для безработных и работников устаревающих профессий;	стипендии на период обучения (не ниже МРОТ)	
	Корпоративные академии: налоговые льготы для компаний, инвестирующих в переквалификацию сотрудников.		
Менторство: закрепление опытных ИТ-специалистов за группами переобучаемых.			
7.	Инклюзивность и доступность		
	Мобильные образовательные модули для отдаленных населенных пунктов (автоклубы с оборудованием).		
	Курсы на русском и украинском языках с синхронным переводом.		
	Программы для уязвимых групп:		
	обучение цифровым навыкам для людей с инвалидностью	ускоренные курсы для ветеранов.	
8.	Финансирование и стимулы		
	Гранты на разработку инновационных образовательных программ		
	Субсидии для предприятий, нанимающих выпускников переобучения		
	Льготные кредиты на обучение с погашением после трудоустройства		
	Налоговые вычеты для физлиц, оплачивающих повышение квалификации		

9.	Оценка эффективности		
	Ключевые метрики		
	доля трудоустроенных в течение 6 месяцев после обучения	рост средней зарплаты выпускников;	количество созданных ИТ-стартапов
	Ежегодный публичный отчет с анализом «узких мест» и корректировкой стратегии.		
	Обратная связь от работодателей: опросы о соответствии навыков выпускников требованиям.		
10.	Межрегиональное и международное сотрудничество		
	Обмен программами с вузами Крыма, Ростовской области, Краснодарского края		
	Партнерство с зарубежными онлайн-платформами (Coursera, edX) для доступа к курсам.		
	Стажировки в ИТ-кластерах России с последующим возвращением в регион		

Конечно же в настоящее время существуют проблемы и барьеры, мешающие быстрыми темпами реализоваться данному проекту. В Херсонской области еще нет достаточной современной учебной базы, не полностью проведен капитальный ремонт школ, ощущается остро потребность в необходимом современном учебном материале. Особенно в обеспечении и оборудовании интернет-связи [7].

Приходим к выводу, что существует три основных проблемы образования в регионе

- недостаток инфраструктуры для непрерывного обучения;
- разрыв между академическими программами и требованиями рынка труда;
- ограниченный доступ к качественным онлайн-курсам в сельской местности;
- недостаточно ориентированы на личность учащегося и его развитие учебные заведения.

Внедрение цифровых технологий, адаптация образовательных программ к потребностям рынка труда и совершенствование управленческих механизмов позволяют не только сохранить, но и улучшить уровень образования в регионе [11]. Рассмотрим STEM-образование в качестве фундамента инновационной экономики.

STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) – образовательная парадигма, ориентированная на формирование инженерного, технического и научного мышления. STEM-компетенции способствуют развитию инновационного потенциала личности и общества. Он направлен на подготовку специалистов, способных работать в условиях высокой технологической сложности, быстро меняющихся информационных потоков и глобальной конкуренции. STEM-образование становится фундаментом инновационной экономики, так как формирует компетенции, необходимые для создания и

внедрения новых технологий, развития высокотехнологических отраслей и повышения конкурентоспособности государства. Специалисты с STEM-компетенциями играют ключевую роль в развитии таких областей, как биотехнологии, энергетика будущего, современные материалы, робототехника, аэрокосмическая промышленность, медицинская инженерия и интеллектуальные информационные системы. Особенную значимость STEM-образование приобретает благодаря тому, что оно развивает способность учащихся мыслить в условиях неопределенности, анализировать сложные технологические риски, применять методы предсказательного моделирования и предлагать альтернативные решения [5].

Для нас интересна интеграция STEM в региональную образовательную систему Херсонской области. В 2024 году Ровненская школа Генического муниципального округа (Херсонская область) и Сарапульский техникум машиностроения и информационных технологий (СТМиИТ) подписали соглашение о сотрудничестве в рамках проекта «Цифровое наставничество». Основная цель сотрудничества – вовлечение педагогов и обучающихся Херсонской области в цифровое образовательное пространство России [10]. В том же 2024 году Геническая школа № 1 (Херсонская область) заключила соглашение о сотрудничестве с Федеральным оператором центров «IT-куб» ФГАНУ «ФИЦТО». В рамках проекта «Цифровое наставничество» уже намечен план взаимодействия по поддержке педагогов и обучающихся Генической школы в использовании цифровых технологий, что позволит ускорить интеграцию образовательной организации в цифровое пространство России. Интеграция STEM-образования в региональную систему Херсонской области способна дать комплексный долгосрочный эффект – от роста индивидуальной

конкурентоспособности граждан до структурных сдвигов в экономике. Внедрение проектно-ориентированных уроков, кружков робототехники, олимпиадных движений, сотрудничество с университетами и научными центрами в школьную программу, даст возможность ученикам креативно подходить к задачам и получать новый опыт. Кроме этого, существует необходимость развития междисциплинарных программ, лабораторий, стартап-инкубаторов, принятие программ на основе компетенций в Вузах. Подключать в работу систему дополнительного образования в виде организации частных курсов, хакатонов, ИТ-лагерей и образовательных марафонов.

Ключевой индикатор успеха для нас должно является не количество открытых лабораторий, а доля выпускников, трудоустроенных в высокотехнологичных секторах региона.

Эффекты, которые Херсонский регион ждет от развития STEM-образования:

- Повышение качества подготовки специалистов, востребованных в цифровой экономике.

- Увеличение инновационной активности предприятий и стартапов.

- Формирование локальной экосистемы ИТ-тантов, привлекательной для инвестиций.

Удаленная занятость в ИТ-секторе действительно превратилась в устойчивый структурный тренд, а не временную реакцию на внешние обстоятельства. Ее развитие обусловлено совокупностью технологических, экономических и социальных факторов. Это открывает возможности для регионов с ограниченным количеством локальных ИТ-компаний, но с доступом к талантам.

Можно спрогнозировать ожидаемые экономические, социальные, инфраструктурные и репутационные эффекты от удаленной занятости.

Экономические обуславливается ростом налоговых поступлений, снижение безработицы, увеличение среднего чека на душу населения. Нанимая удаленных сотрудников, работодатели экономят на аренде, обустройстве рабочих мест, имеют возможность пригласить лучших специалистов из других регионов России и из зарубежных стран. Для сотрудников работа в комфортной домашней обстановке тоже сулит немало плюсов: не нужно тратить силы на дорогу до офиса,

можно выполнять задачи в удобное время, в спокойной обстановке и уделять больше времени семье [13]. В настоящее время при разработке стратегии развития территорий, регионы России уделяют пристальное внимание развитию туристской сферы, как источнику пополнения доходов, росту занятости и возможности диверсифицировать экономику [9]. В сфере туризма тоже можно привлекать работников по удаленной занятости, они могут разрабатывать сайты визитки и онлайн туристические тропы и т.д., для того, чтобы люди могли ознакомиться с местностью и заинтересоваться регионом, для посещения с целью туризма. Социальные – повышением качества жизни, снижением оттока молодежи, формированием среднего класса. Инфраструктурные – приводят к модернизации связи и энергетики, развитию цифровых сервисов. Репутационные обуславливаются позиционированием региона как центра ИТ-аутсорсинга и инноваций.

По итогу, удаленная работа в ИТ – это не просто альтернатива офису, а инструмент регионального развития, позволяющий преодолеть географические и экономические ограничения в конкурентные преимущества. Ключевое условие успеха – системная поддержка со стороны властей, бизнеса и образовательных учреждений. Потенциал для Херсонской области в расширение доступа к высокоскоростному интернету, создание коворкинг-пространств, поддержке фриланс-сообщества в плане привлечения консультационных центров, программ менторства, онлайн-ярмарок вакансий и подготовке базовых технических навыков для входа в профессию (frontend, backend, QA, UX/UI).

По данным Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ в Мониторинге цифровой трансформации бизнеса – 2023. Удаленная работа в большей степени характерна для телекома, ИТ-отрасли и финансовой сферы. В отраслях, где работа большинства сотрудников связана с управлением машинами, оборудованием и другими производственными активами (энергетике, ЖКХ, сельском хозяйстве и др.), дистанционный формат ожидаемо распространен в меньшей степени [1]. Проблемы и риски удаленной работы в ИТ – Низкая цифровая грамотность среди части населения; отток талантов в крупные

города и зарубежные рынки; конкуренция на глобальном рынке труда.

На основании проведенной нами аналитической работы в разработке образовательных маршрутов, как основу формирования человеческого капитала смарт-экономики в Херсонской области нами выработаны практические рекомендации для региональной политики:

1. Создание единой цифровой платформы обучения, которая подразумевает под собой создание агрегатора курсов, стажировок и возможностей для переобучения.

2. Партнерские сети между школами, ВУ-Зами, ИТ-компаниями и государственными структурами, для обеспечения актуальности программ.

3. Грантовые программы и стипендии, стимулирующие обучение в приоритетных направлениях STEM и ИТ.

4. Развитие инфраструктуры удаленной работы обеспечивая доступ к высокоско-

ростному интернету в сельских районах, создание цифровых хабов.

5. Мониторинг и оценка эффективности путем внедрения системы KPI для образовательных инициатив и программ переобучения.

Развитие человеческого капитала в Херсонской области в направлении смарт-экономики требует согласованных усилий государственных и частных акторов, образовательных учреждений и бизнеса. Переобучение кадров, усиление STEM-компонентов в образовательных траекториях и интеграция в экосистему удаленной ИТ-занятости создают условия для устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности региона и расширения профессиональных возможностей населения. Инвестиции в человеческий капитал – это инвестиции в будущее, инновации и социальное благополучие региона.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Демьянова А. В., Зинина Т. С., Рудник П. Б. Мониторинг цифровой трансформации бизнеса. Вып. 5. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/913237964.pdf> (дата обращения: 20.01.2026).
2. Единый институт пространственного планирования РФ. URL: <https://dzen.ru/a/Z8716S0PPQXJdCpa> (дата обращения: 01.02.2026).
3. Развитие Херсонщины планируют на семь лет вперед. URL: www.donetsk.kp.ru/daily/27472/4727865/ (дата обращения: 20.01.2026).
4. Пигу А. К. Исследование в области государственных финансов. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.81768/page/n139/mode/2up> (дата обращения: 20.01.2026).
5. Полатова Л., Розьева А. Б. Значение stem-образования для экономического развития в XXI веке: инновационные компетенции, технологическая трансформация и глобальная конкурентоспособность // Наука и мировоззрение. 2025. № 63.
6. Поспелов В. П. Адаптация международного и российского опыта в области смарт-специализации: рекомендации для развития Херсонской области // Журнал прикладных исследований. 2025. № 9. С. 59-64.
7. Романченко Л. Н. Итоги интеграции в образовательную систему России Херсонской области: проблемы и пути их решения // Мир науки. Педагогика и психология. 2025. Т. 13. № 1.
8. Садыков Э. А., Садыкова Э.Ф. Укрепление технологического суверенитета Российской Федерации посредством развития судостроительной отрасли: обоснование государственной консолидации // Транспортное дело России. 2025. № 1. С. 71-74.
9. Садыкова Э. Ф. Развитие международного сотрудничества России со странами Каспийского бассейна в туристско-рекреационной сфере и морском пассажирском сообщении // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2016. № 4(48). С. 521-529.
10. Еще одна школа Херсонской области присоединилась к проекту «Цифровое наставничество». URL: <https://ficto.ru/novosty/2100> (дата обращения: 01.02.2026).
11. Чебоненко А. Ю. Инновации и качество образования в системе управления на примере Херсонской области // Вестник науки. 2025. Т. 2, № 6(87). С. 1242-1247.
12. Человеческий капитал: самый ценный экономический ресурс. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/samyy-tsennyy-ekonomicheskiy-resurs/> (дата обращения: 01.02.2026).
13. 20+ лучших удаленных профессий в 2026 году. URL: <https://www.kp.ru/edu/rabota/luchshie-udalennye-professii/> (дата обращения: 01.02.2026).

References

1. Demyanova A. V., Zinina T. S., Rudnik P. B. Monitoring the digital transformation of business. Issue No. 5. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/913237964.pdf> (date of access: 20.01.2026).
2. *Unified Institute of Spatial Planning of the Russian Federation*. URL: <https://dzen.ru/a/Z87i6S0PPQXJdCpa> (date of access: 01.02.2026).
3. *The development of the Kherson region is planned for seven years ahead*. URL: www.donetsk.kp.ru/daily/27472/4727865/ (date of access: 20.01.2026).
4. Pigou A. K. *Research in the field of public finance*. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.81768/page/n139/mode/2up> (accessed on 20.01.2026).
5. Polatova L., Rozyeva A. B. The Importance of Stem Education for Economic Development in the 21st Century: Innovative Competencies, Technological Transformation, and Global Competitiveness. *Science and Worldview*. 2025. No. 63.
6. Pospelov V. P. Adaptation of International and Russian Experience in Smart Specialization: Recommendations for the Development of the Kherson Region. *Journal of Applied Research*. 2025. No. 9. Pp. 59-64.
7. Romanchenko L. N. Results of Integration of the Kherson Region into the Russian Educational System: Problems and Solutions. *World of Science. Pedagogy and Psychology*. 2025. Vol. 13. No. 1.
8. Sadykov E. A., Sadykova E. F. Strengthening the Technological Sovereignty of the Russian Federation through the Development of the Shipbuilding Industry: Rationale for State Consolidation. *Transport Business of Russia*. 2025. No. 1. Pp. 71-74.
9. Sadykova E. F. Development of International Cooperation between Russia and the Caspian Basin Countries in the Tourism and Recreation Sphere and Sea Passenger Traffic. *Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. 2016. No. 4(48). Pp. 521-529.
10. *Another School in the Kherson Region Joins the "Digital Mentoring" Project*. URL: <https://ficto.ru/novosty/2100> (accessed: 01.02.2026).
11. Chebonenko A. Yu. Innovations and Quality of Education in the Management System: The Case of the Kherson Region. *Bulletin of Science*. 2025. Vol. 2, No. 6(87). Pp. 1242-1247.
12. *Human Capital: The Most Valuable Economic Resource*. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/samyi-tsennyi-ekonomicheskiy-resurs/> (accessed: 01.02.2026).
13. *20+ Best Remote Professions in 2026*. URL: <https://www.kp.ru/edu/rabota/luchshie-udalennye-professii/> (accessed: 01.02.2026).

Сведения об авторе

ПОСПЕЛОВ ВЛАДИСЛАВ ПАВЛОВИЧ – аспирант, Херсонский технический университет, vladislavminyust@yandex.ru

Information about the author

POSPELOV VLADISLAV P. – postgraduate student, Kherson Technical University, vladislavminyust@yandex.ru

СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ

Землячева Ольга Андреевна

*Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева,
Крымский филиал, Симферополь, Россия, sv-zemlya@yandex.ru*

Землячев Сергей Викторович

*Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева,
Крымский филиал, Симферополь, Россия, sv-zemlya@yandex.ru*

Аннотация

Представленная статья раскрывает используемые в научной литературе подходы к понятию «риск», его характеристики и сущностные черты. Сгруппированы существующие характеристики в зависимости от направлений исследования отдельных ученых, дана авторская трактовка понятия банковского риска. Исследовано понятие риск-менеджмента и этапы его развития, их содержание и характерные черты.

Ключевые слова:

банк; риск; управление рисками; вероятность; неопределенность.

Для цитирования:

Землячева О. А., Землячев С. В. Сущность и процесс управления банковскими рисками // *Индустриальная экономика, педагогика и право.* – 2026. – № 2. – С. 39–46. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.005.

Original article

NATURE AND PROCESS OF BANKING RISK MANAGEMENT

Zemlyacheva Olga A.

*Lebedev Russian State University of Justice, Crimean Branch,
Simferopol, Russia, sv-zemlya@yandex.ru*

Zemlyachev Sergey V.

*Lebedev Russian State University of Justice, Crimean Branch,
Simferopol, Russia, sv-zemlya@yandex.ru*

Abstract

This article explores approaches to the concept of “risk,” its characteristics, and essential features used in the scientific literature. Existing characteristics are grouped according to the research areas of individual scholars, and the author’s interpretation of the concept of banking risk is provided. The concept of risk management and the stages of its development, their content, and characteristic features are explored.

Keywords:

bank; risk; risk management; probability; uncertainty.

For citation:

Zemlyacheva O.A., Zemlyachev S. V. Nature and process of banking risk management. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 39–46. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.005.

Кредитные организации являются ключевыми участниками рынка, от стабильного функционирования которых зависит общее развитие экономики Российской Федерации. В современных условиях усиления нестабильности мировых и национальных финансовых рынков возрастает значение обеспечения финансовой устойчивости кредитных организаций и национальных банковских систем в целом.

Разрушительные последствия мирового финансового кризиса и современные вызовы поставили под сомнение адекватность многих базовых принципов современного финансового менеджмента, в том числе возникли вопросы и по действенности инструментов управления банковскими рисками. Поэтому управление банковскими рисками в современных условиях объективно требует совершенствования.

В общем риск понимается как возможность наступления определенного неблагоприятного события, которое приводит к различного вида потерям (например, получение доходов ниже ожидаемого уровня, потеря имущества, получение физической травмы и др.).

Сам риск связан с тем, что невозможно абсолютно точно спрогнозировать ситуации в будущем. Отсюда и выделяют главное свойство риска: риск должен относиться только к будущему, ведь он неразрывно связан с прогнозированием и планированием, а значит, и с принятием решений.

Рассматривая научные работы, в которых проводятся исследования и уточняется сущность и значение понятия «риск», мы можем выделить несколько базовых подходов.

Один из подходов определяет риск только как некую возможность потерь.

Так, например, Т. М. Костерина отмечает, что риск – это «осознанная возможность опасности возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, имущества, денег в связи со случайными изменениями условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами» [11, с. 45]. Е. А. Уткин приводит схожее определение: «риск – характеристика ситуации, имеющей неопределенность исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий. Риск предполагает неуверенность либо невозможность получения достоверного знания в благоприятном исходе в заданных внешних обстоятельствах» [20, с. 23]. А. Л. Минин счи-

тает, что риск тождественен с непредсказуемостью, неопределенностью и случайностью поведения субъектов рыночных отношений, а потому он склонен к принесению потерь для банка [15, с. 11]. И. А. Бланк в своих трудах описывает риск как «опасность или возможность потерь банка при наступлении определенных нежелательных событий» [3, с. 77]. Подобное определение дано и Дж. К. Ван Хорн: «риск – это возможная (потенциальная или реальная) опасность (угроза) для тех или иных интересов банка» [6, с. 223].

Такой подход к определению сущности понятия «риск» применяют в большинстве нормативных актов Банка России. Так, в соответствии с Положением Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» под банковским риском понимается присущая банковской деятельности возможность (вероятность) понесения кредитной организацией потерь и (или) ухудшения ликвидности вследствие наступления неблагоприятных событий, связанных с внутренними факторами (сложность организационной структуры, уровень квалификации служащих, организационные изменения, текучесть кадров и т.д.) и (или) внешними факторами (изменение экономических условий деятельности кредитной организации, применяемые технологии и т.д.) [1].

Мы считаем, что такой подход делает более простым понимание понятия «риск», так как рассматривается возможность только отрицательных результатов, говорит о невозможности его применения для обоснования авторского подхода, который касается сущности понятия «процентный риск».

Другой круг исследователей, берясь за определение термина «риск», оперируют понятием «вероятность». Так, с точки зрения Ф. Найта, «риск – это вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли» [16, с. 121]. Я. С. Мелкумов отмечает, что «риск – вероятность неблагоприятного исхода финансовой операции» [14, с. 78]. М. М. Бахчеева в своих трудах пишет, что риск – «это порождаемая неопределенностью проявлений агрессивных факторов внешних и внутренних сред возможность отклонения реального протекания управляемого (наблюдаемого) процесса от предполагаемого сценария и в итоге от

ожидаемого результата (цели)» [2, с. 5]. По мнению Н. С. Хаймурзиной, риск – это «экономическая категория, выражающаяся в вероятностном наступлении при определенных условиях какого-либо события, являющегося фактором изменения качественных характеристик системы» [22, с. 76].

Группа ученых во главе с Е. С. Стояновой считает, что «риск – это вероятность недополучения доходов или уменьшения рыночной стоимости капитала банка вследствие неблагоприятного влияния внешних или внутренних факторов» [21, с. 65].

Трактовка сущности термина «риск», используя категорию «вероятность», является достаточно понятной, так как исследование рисков связано с развитием теории вероятности – раздела математики, изучающего случайные явления и закономерности их возникновения: случайные величины, случайные события, их качества и операции над ними [13, с. 77]. Но, независимо от того, что инструментарий математической статистики и теории вероятности является базовым для проведения оценки любых рисков, отождествлять понятие «вероятность» и «риск» нецелесообразно.

Следующая, а именно – третья группа ученых, в ходе исследования риска и его проявлений, пришли к формулировке сущности данного понятия через термин «неопределенность». Например, А. В. Тихомирова определяет, что «риск предполагает в экономическом смысле потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности, недостаточности информации» [19, с. 88]. Аналогичной точки зрения придерживается и О. И. Лаврушин, отмечая, что «риск – деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи или отклонения от цели» [12, с. 12].

Среди российских ученых также преобладает данный подход. Так, П. П. Ковалев пишет, что «риск – вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансово-хозяйственной деятельности» [9, с. 28].

В. М. Гранатуров считает, что «риск воз-

можен только тогда, когда принимаются решения в условиях неопределенности, а лицо, принимающее решение, заинтересовано в результатах решения [4, с. 33]. А. А. Козлов, в свою очередь, определяет риск «как экономическую категорию в деятельности субъектов хозяйствования, связанной с преодолением неопределенности, конфликтности в ситуациях оценивания, управления, неизбежного выбора» [10, с. 20]. Е. П. Жарковская определяет риск «как опасность потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов» [7, с. 40].

Надо сказать, что понятие «риск» и «неопределенность» довольно тесно связаны друг с другом и чаще всего употребляются в виде синонимов, но надо уметь их различать.

Для начала, риск наблюдается только в случаях, если надо принимать решения (если это не так, то нет смысла рисковать). То есть непосредственно необходимость принимать управленческие решения в условиях неопределенности создает риск, а в противном случае его нет.

Во-вторых, риск является субъективным понятием, а неопределенность – объективным. Так, например, объективное отсутствие точной информации о потенциальном объеме спроса на произведенную продукцию приводит к возникновению определенного спектра рисков для контрагентов. Например, для инвестора риск, созданный неопределенностью в результате отсутствия маркетингового исследования, превращается в кредитный риск, а в случае невозврата кредита – в риск потери ликвидности, что касается реципиента, то для него риск превращается в риск неожиданных колебаний рыночной конъюнктуры, при этом для каждого из участников проекта проявление риска является индивидуальным в количественном и качественном выражениях.

Отметим, что неопределенность может быть задана различными способами:

– в виде вероятностных распределений (распределение случайной величины точно известно, но неизвестно, какое значение достигнет внезапная величина);

– в виде интервальной неопределенности (распределение случайной величины неизвестно, но известно, что в определенном интервале она может достигать каких-либо изменений и значений);

– в виде субъективных вероятностей (распределение случайной величины неизвестно, но известны вероятности событий, которые определены экспертным путем) [17, с. 145].

Следует обратить внимание, что суть неопределенности формируется в результате воздействия нескольких факторов:

– отсутствие конкретных значений показателей рыночной системы, характеризующееся как неопределенность рыночной конъюнктуры;

– временная неопределенность, обусловленная невозможностью идеально точно прогнозировать значение различных факторов в будущем;

– непредсказуемость поведения участников в конфликтной ситуации и др.

Взаимодействие этих факторов образует значительный спектр многих видов неопределенности.

Так как неопределенность является источником риска, то ее нужно минимизировать, пытаясь свести неопределенность к нулю за счет получения исчерпывающей, достоверной, качественной информации. Но на практике такое сделать, как правило, не удастся, в результате чего возникает необходимость ее формализации и оценки рисков, источником которых и выступает эта неопределенность.

Таким образом, изучив подходы к определению термина «риск», выделим основные из них в табл. 1.

Таблица 1 – Основные направления определения понятия «риск»

Направление определения	Авторы, которые поддерживают данную идею
Возможность потерь (в стоимостном или в натуральном выражении)	Т.М. Костерина, Е.А. Уткин, А.Л. Минин, И.А. Бланк, Дж.К. ВанХорн
Вероятность наступления неблагоприятных событий	Ф. Найт, Я.С. Мелкумов, М.Н. Бахчиева, О.С. Стоянова, Н.З. Хаймурзина, Н.Н. Малашихина
Неопределенность в отношении прогнозируемости результата	А.В. Тихомирова, О.И. Лаврушин, П.П. Ковалев, В.М. Гранатуров, А.А. Козлов, Е.П. Жарковская

Обобщая результаты проведенных учеными исследований, можно прийти к выводу, что нет единого взгляда ученых на саму природу риска. В общем, выделяют следующие: сущность риска – объективная; сущность риска – субъективная; сущность риска – субъективно-объективная. Мы считаем, что последний подход наиболее полно раскрывает природу риска, а также, в дальнейшем, позволяет определять и группировать факторы, которые обуславливают появление различных видов рисков.

Можно сформулировать следующее определение: банковские риски представляют собой познанные возможности отклонения от запланированных показателей деятельности по осуществлению активных и пассивных операций, изменению конкурентной позиции банка вследствие внутри банковского менеджмента и влияния факторов внешней среды, последствия которых могут быть отрицательными, нулевыми или положительными

Проведем краткий обзор понятия риск-менеджмента и рассмотрим эволюцию его развития.

Риск-менеджмент – это система управле-

ния рисками, которая включает в себя тактику и стратегию управления и направлена на достижение основных бизнес-целей банка [5, с. 122]. В более широком смысле риск-менеджмент выступает как определенная совокупность структурных подразделений, на которые возложены функции идентификации, оценки, контроля и управления рисками. Учитывая, что ответственность за исправную работу системы, реакция на изменение ситуации с рисками, а также принятие решений – это полномочия менеджмента, можно говорить, что риск-менеджмент выступает как часть финансового менеджмента, а значит и общего управления банка. Именно с данной точки зрения следует рассматривать эволюцию создания этой структуры.

Стоит сказать, что между теоретиками в области рисков также отсутствует единая точка зрения относительно этапизации развития риск-менеджмента: в основном, характеристика этапов и их количество отличаются, поскольку они являются субъективными выводами ученых. Периодизацию целесообразно проводить с позиции изучения риска по уровням его влияния на объекты управления (рис. 1).

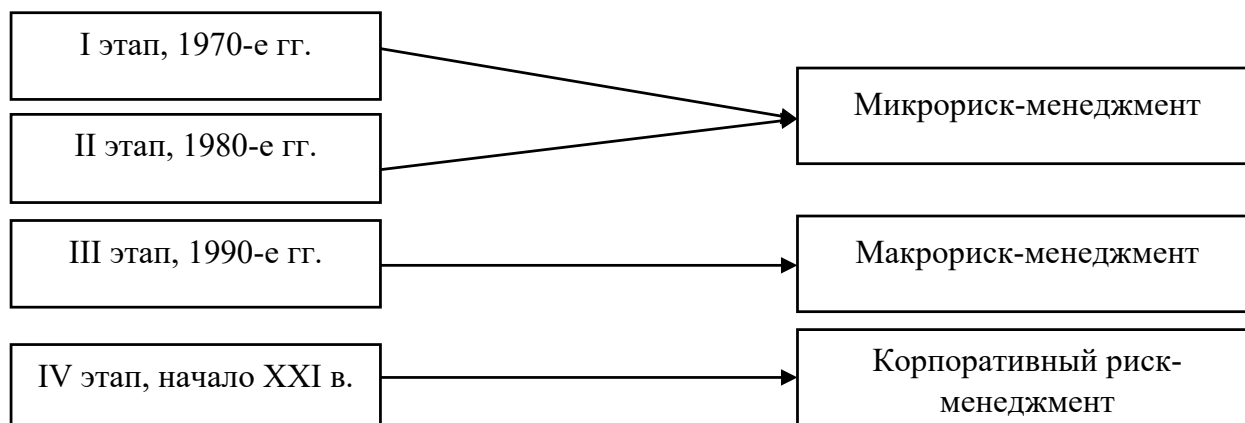


Рисунок 1 – Этапы развития риск-менеджмента [5]

Первый этап эволюции риск-менеджмента в финансовых компаниях приходится на период 70-х годов XX века. На этом этапе управление рисками было только на уровне отдельных лиц, принимающих на себя риск: брокеры, трейдеры, специалисты финансовых отделов и внутреннего контроля. В течение этого периода постепенно расширялся круг обязанностей работников, отвечающих за организацию страхования имущества фирм. Поиск продуктов на рынке, которые бы удовлетворяли потребности фирм в страховании широкого спектра их рисков, вызвал появление понятия «риск-менеджмент» в страховом деле. Некоторые ученые описывают первый этап как период появления микро-риск-менеджмента (Desk-Level Risk Systems) – систем управления рисками на уровне отдельного рабочего места.

Стоит отметить, что в период 70-х годов основной целью управления рисками было непосредственно выявление и борьба с факторами риска, которые несут угрозу для бизнеса компании. То есть специалист, отвечающий за управление рисками, пытался установить соответствие бизнес-процессов нормативам, причем без отклонений.

Второй этап охватывает 80-е годы XX века. Ученые считают, что именно в это время управление рисками в сфере пассивов и активов финансовых компаний начинает проводиться на уровне казначейства, а стратегическое управление пассивами и активами – путем контроля и планирования. Инновационным в этот период является создание концепции «стоимости под риском» – Value at risk (VaR) [8, с. 11]. Этот показатель получил достаточно широкое признание среди участников мирового финансового рынка, а далее – и среди регулирующих органов, по-

сле открытия в октябре 1994 года банком J.P. Morgan свободного доступа к разработанной им системы RiskMetrics и размещения детальной документации, описывает методику подсчета показателя VaR.

Третий этап построения риск-менеджмента занимает период 90-х годов. Он отметился возникновением новой концепции – макро-рисков-менеджмента, то есть оперирование рисками на уровне отдельных подразделений в банке: кредитным – на уровне кредитного отдела; операционным – отдела внутреннего аудита; рыночным – на уровне финансово-аналитического департамента. Итак, в начале 90-х годов начали вводить дезинтегрированный подход, который позволял всем подразделениям банка создавать собственные приемы риск-менеджмента. По сравнению с первым этапом, эта стадия эволюции риск-менеджмента показывает, что исследователи пытаются уменьшить разрыв запланированных и фактических показателей (заниматься идентификацией и качественной оценкой рисков). То есть, на третьем этапе появляется «распределенная структура управления рисками», когда оценку и минимизацию убытков выполняют сами бизнес-подразделения. В конце 1990-х годов ученые проводят попытки количественно и качественно оценить риски. В результате разработки в 1997 году J.P. Morgan системы CreditMetrics появилась возможность определять интегрированный показатель потерь, что впервые позволило говорить о «интегрированном риск-менеджменте» (Integrated risk management – IRM) и вызвало возникновение нового этапа развития риск-менеджмента [23, с. 228].

Последний этап – современный, отмечается прорывом в области риск-менеджмента,

касается осмысления цели управления рисками: отныне главной целью риск-менеджмента является предварительное (англ. – «Proactive») оперирование риском с целью уменьшения негативного влияния, которое оказывают на банк определенные циклы и факторы рыночной конъюнктуры [18, с. 32]. Стоит отметить, что в этот период времени риск-менеджмент воспринимается как инструмент для повышения стоимости банка на рынке. Дезинтегрированный подход в построении риск-менеджмента заменяется высокоинтегрированным, который предусматривает общую терминологию, методы, инструменты и оценку портфеля риска. Этот подход будет эффективным, если факторы риска станут общими для всего банка и когда опыт риск-менеджмента одного подразделения можно будет применять в других. В последние годы в банках начали появляться специальные службы – подразделения по риск-менеджменту, где интегрированный риск-менеджмент побуждает привлечение к системе оперирования рисками остальных подразделений банка.

Таким образом, риск является категорией, которая включает вероятность наступления неблагоприятного события, в результате чего существует некоторая неопределенность относительно предсказуемости результата, который не совпадает с запланированным ранее. Единой классификации рисков в литературе не выработано.

По нашему мнению, банковские риски

представляют собой познанные возможности отклонения от запланированных показателей деятельности по осуществлению активных и пассивных операций, изменению конкурентной позиции банка вследствие внутри банковского менеджмента и влияния факторов внешней среды, последствия которых могут быть отрицательными, нулевыми или положительными.

В период с 70-х до конца 90-х годов начальные этапы предусматривали управление рисками методом «снизу-вверх», а с начала XXI века – «сверху-вниз». То есть, если сначала работники, а уже потом и отделения банков самостоятельно управляли рисками, то сейчас – наоборот: высшее руководство проводит координацию управления, а работники осуществляют управление рисками в соответствии со своими полномочиями. Такой подход дает возможность балансировать меры по управлению рисками; использовать широкую методологическую базу; осуществлять постоянный процесс управления, включая идентификацию, мониторинг, оценку, анализ. Также для эффективной работы системы риск-менеджмента, основанные на подходе «сверху-вниз», следует принимать во внимание, что подобное управление должно происходить именно на том уровне организации, где возникает риск, кроме того, дополняясь функциями независимой проверки рисков, которые проявляются контролем наблюдательного совета.

Список источников

1. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: положение Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П в ред. от 15.11.2023. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46304/ (дата обращения: 01.02.2026).
2. Бахчиева М. Н. Страхование имущества предприятия как элемент комплексной системы управления рисками // Управление финансовыми рисками. 2005. № 3. С. 5–16.
3. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. К. : Ника-Центр, 2005. 600 с.
4. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учеб. пособ. М. : Дело и сервис, 2009. 112 с.
5. Грюнинг Х. В., Брайович Б. С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском. М. : Весь мир, 2007. 304 с.
6. Дж. К. ВанХорн Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 2003. 800 с.
7. Жарковская Е. П. Банковское дело. М.: Омега-л, 2003. 440 с.
8. Замков О. О., Толстопятенко А. В., Черемных Ю. Н. Математические методы в экономике : учебник. 2-е изд. М. : Дело и Сервис, 2009. 368 с.
9. Ковалев П. П. Некоторые аспекты управления рисками // Деньги и кредит. 2006. № 1. С. 28-32
10. Козлов А. А. О типичных банковских рисках // Деньги и кредит. 2005. № 4. С. 20-22
11. Костерина Т. М. Банковское дело. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2010. 191 с.
12. Лаврушин О. И., Валенцева Н. И. Банковские риски. М.: КНОРУС, 2007. 232 с.

13. Малашихина Н. Н., Белокрылова О. С. Риск-менеджмент : учебное пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. 320 с.
14. Мелкумов Я. С. Экономическая оценка эффективности инвестиций. М. : ДИС, 2007. 367 с.
15. Минин А. Л. Введение в управление рисками // Финансовая консультация. 2006. № 15. С. 10–14.
16. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. М. : Дело, 2003. 360 с.
17. Романовский М. В., Врублевская О. В. Финансы, денежное обращение и кредит. М.: Юрайт, 2007. 543 с.
18. Терновская Е. П., Воеводская П. О. Некоторые особенности регулирования рисков банковской системы в условиях развития интеграционных процессов на постсоветском пространстве // Банковские услуги. 2012. № 11. С. 32-34.
19. Тихомирова А. В. Управление финансовыми ресурсами. М. : Финансы и статистика, 2006. 403 с.
20. Уткин Э. А. Риск-менеджмент : учебник. М. : Экмос, 2008. 288 с.
21. Финансовый менеджмент: теория и практика : учеб. / под ред. Е. С. Стояновой. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Перспектива, 2009. 656 с.
22. Хаймурзина Н. З. Подходы к определению понятия «риск» // Экономические науки: ученые записки. Ульяновск : Ульяновский государственный университет, 2003. Ч. 1. Вып. 7. С. 76–79.
23. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М.: Дашков и к, 2010. 544 с.

References

1. *On the organization of Internal Control in Credit Institutions and Banking Groups: Regulation of the Bank of Russia dated December 16, 2003 No. 242-P as amended. from 11/15/2023.* URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46304/ (date of reference: 02/01/2026).
2. Bakhcheeva M. N. Insurance of enterprise property as an element of an integrated risk management system. *Financial risk management*. 2005. No. 3. Pp. 5-16.
3. Blank I. A. Financial risk management. K. : Nika-Center, 2005. 600 p.
4. Granaturov V. M. *Economic risk: essence, measurement methods, ways of reduction : textbook*. Moscow : Business and Service, 2009. 112 p.
5. Gruning H. V., Bryovich B. S. *Analysis of banking risks. The system of corporate governance assessment and financial risk management*. Moscow : The Whole World, 2007. 304 p.
6. VanHorn J. K. *Fundamentals of financial management*. Moscow: Finance and Statistics, 2003. 800 p.
7. Zharkovskaya E. P. Banking. Moscow: Omega-I, 2003. 440 p.
8. Zamkov O. O., Tolstopyatenko A.V., Cheremnykh Yu. N. *Mathematical methods in economics : textbook. 2nd ed.* M. : Business and Service, 2009. 368 p.
9. Kovalev P. P. Some aspects of risk management. *Money and credit*. 2006. No. 1. Pp. 28-32.
10. Kozlov A. A. On typical banking risks. *Money and credit*. 2005. No. 4. Pp. 20-22.
11. Kosterina T. M. *Banking*. Moscow: Moscow Financial and Industrial Academy, 2010. 191 p.
12. Lavrushin O. I., Valentseva N. I. *Banking risks*. Moscow: KNORUS, 2007. 232 p.
13. Malashikhina N. N., Belokrylova O. S. *Risk management : a textbook*. Rostov-on-Don : Phoenix, 2004. 320 p.
14. Melkumov Ya.S. *Economic assessment of investment efficiency*. Moscow : DIS, 2007. 367 p.
15. Minin A. L. Introduction to risk management. *Financial advice*. 2006. No. 15. Pp. 10-14.
16. Knight F. *Risk, uncertainty and profit*. Moscow : Delo, 2003. 360 p.
17. Romanovsky M. V., Vrublevsckaya O. V. *Finance, money circulation and credit*. Moscow: Yurayt, 2007. 543 p.
18. Ternovskaya E. P., Voevodskaya P. O. Some features of risk management of the banking system in the context of the development of integration processes in the post-Soviet space. *Banking services*. 2012. No. 11. Pp. 32-34.
19. Tikhomirova A.V. *Financial resources management*. Moscow : Finance and Statistics, 2006. 403 p.
20. Utkin E. A. *Risk management : textbook*. Moscow : Ekmos, 2008. 288 p.
21. *Financial management: theory and practice : textbook. / edited by E. S. Stoyanova. 4th ed., revised and additional* M. : Perspektiva, 2009. 656 p.
22. Khaimurzina N. Z. *Approaches to the definition of the concept of "risk". Economic sciences: scientific notes*. Ulyanovsk : Ulyanovsk State University, 2003. Part 1. Issue 7. Pp. 76-79.
23. Shapkin A. S. Economic and financial risks. *Assessment, management, investment portfolio*. Moscow: Dashkov and k, 2010. 544 p.

Сведения об авторах

ЗЕМЛЯЧЕВА ОЛЬГА АНДРЕЕВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева, Крымский филиал, Симферополь, Россия, sv-zemlya@yandex.ru

ЗЕМЛЯЧЕВ СЕРГЕЙ ВИКТОРОВИЧ – кандидат экономических наук, доцент, заслуженный работник образования Республики Крым, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева, Крымский филиал, Симферополь, Россия, sv-zemlya@yandex.ru

Information about the authors

ZEMLYACHEVA OLGA A. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Lebedev Russian State University of Justice, Crimean Branch, Simferopol, Russia, sv-zemlya@yandex.ru

ZEMLYACHEV SERGEY V. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Honored Worker of Education of the Republic of Crimea, Associate Professor of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Lebedev Russian State University of Justice, Crimean Branch, Simferopol, Russia, sv-zemlya@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ВНУТРИФИРМЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ОСНОВЕ РЕЧЕВОЙ АНАЛИТИКИ

Кабирова Дайана Фаридовна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, dayana.kabirova@mail.ru*

Добролюбова Ксения Сергеевна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, ksusadobrolubova@gmail.com*

Глазунова Елена Зулфаровна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, glazunovaelena@ssau.ru*

Аннотация

В статье рассматривается роль речевой аналитики как инструмента управления качеством внутрифирменного взаимодействия в условиях цифровой трансформации бизнеса. Исследуются технологические основы, ключевые компоненты и метрики системы речевой аналитики. Представлены основные области применения технологии, включая контроль качества обслуживания, развитие персонала, оптимизацию бизнес-процессов и управление корпоративной культурой. Описаны этапы внедрения речевой аналитики, рассмотрены потенциальные вызовы и ограничения. Особое внимание уделяется практическим аспектам использования технологии для повышения эффективности внутренних коммуникаций.

Ключевые слова:

речевая аналитика; внутрифирменное взаимодействие; качество коммуникаций; управление персоналом; клиентский сервис; автоматизация; машинное обучение; корпоративная культура; бизнес-процессы; метрики качества; NLP-технологии; ASR-системы; внутрикорпоративные коммуникации; развитие персонала; оптимизация процессов.

Для цитирования:

Кабирова Д. Ф., Добролюбова К. С., Глазунова Е. З. Управление качеством внутрифирменного взаимодействия на основе речевой аналитики // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 47–53. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.006.

Original article

MANAGING THE QUALITY OF INTERNAL CORPORATE INTERACTIONS BASED ON SPEECH ANALYTICS

Kabirova Diana F.

*Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics,
Samara, Russia, dayana.kabirova@mail.ru*

Dobrolyubova Ksenia S.

*Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics,
Samara, Russia, ksusadobrolubova@gmail.com*

Glazunova Elena Z.

*Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics,
Samara, Russia, glazunovaelena@ssau.ru*

Abstract

This article examines the role of speech analytics as a tool for managing the quality of internal communications in the context of digital business transformation. It explores the technological foundations, key components, and metrics of a speech analytics system. Key areas of application for this technology are presented, including service quality control, employee development,

business process optimization, and corporate culture management. The stages of speech analytics implementation are described, and potential challenges and limitations are discussed. Particular attention is paid to the practical aspects of using this technology to improve the effectiveness of internal communications.

Keywords:

speech analytics; internal communications; communication quality; HR management; customer service; automation; machine learning; corporate culture; business processes; quality metrics; NLP technologies; ASR systems; internal communications; employee development; process optimization.

For citation:

Kabirova D. F., Dobrolyubova K. S., Glazunova E. Z. Managing the quality of internal corporate interactions based on speech analytics. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 47–53. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.006.

В условиях цифровой трансформации бизнеса эффективность внутрикорпоративных коммуникаций становится ключевым фактором конкурентоспособности. Речевая аналитика – технология обработки и анализа устной речи – открывает новые возможности для системного управления качеством взаимодействия внутри организации.

Речевая аналитика (speech analytics) – это комплекс технологий, включающий:

- автоматическую транскрипцию речи (ASR – Automatic Speech Recognition);
- анализ тональности (sentiment analysis);
- выявление ключевых тем и паттернов;
- извлечение сущностей и намерений;
- оценку качества диалога по заданным критериям.

Схема включает следующие основные этапы:

1. Формирование исходных данных.
2. Выявление ключевых индикаторов анализа (тональность, полнота информации, время ответа и др.).
3. Разработка методики анализа речевых данных (качество, параметры, эффективность).
4. Аналитические этапы на трех уровнях:
 - спикеры (операторы)
 - диалоги (сценарии разговоров)
 - клиенты (сегментация по удовлетворенности)
5. Принятие управленческих решений (отчеты, рекомендации, оптимизация процессов).

Далее рассмотрим ключевые преимущества технологии.

- Объективность измерений – замена субъективных мнений на достоверные количественные показатели.
- Оперативность выявления проблем –

мгновенное обнаружение отклонений и «узких мест» в коммуникациях [1].

- Персонализация развития персонала – формирование индивидуальных траекторий роста на основе анализа реальных диалогов.

- Стандартизация лучших практик – систематизация и тиражирование эффективных коммуникационных моделей.

Также, рассмотрев ключевые области применения речевой аналитики, можно увидеть, что технология охватывает все важнейшие аспекты внутрифирменного взаимодействия. От контроля клиентского сервиса до формирования здоровой корпоративной культуры – анализ речевой информации дает объективные данные для управленческих решений. Каждая из выделенных сфер решает специфические задачи, но вместе они создают целостную систему повышения качества коммуникаций в организации.

Ключевые области применения в управлении взаимодействием:

1. Контроль качества обслуживания. Анализ звонков и онлайн-встреч сотрудников с клиентами позволяет выявлять отклонения от стандартов общения, оценивать уровень эмпатии и клиентоориентированности, отслеживать соблюдение скриптов и регламентов.

2. Развитие персонала. На основе анализа диалогов: формируются персонализированные программы обучения, выявляются лучшие практики для тиражирования, оценивается прогресс сотрудников в освоении коммуникативных навыков.

3. Оптимизация бизнес-процессов. Анализ внутренних совещаний и переговоров помогает: выявлять «узкие места» в коммуникационных цепочках; сокращать время принятия решений; повышать четкость постановки задач.

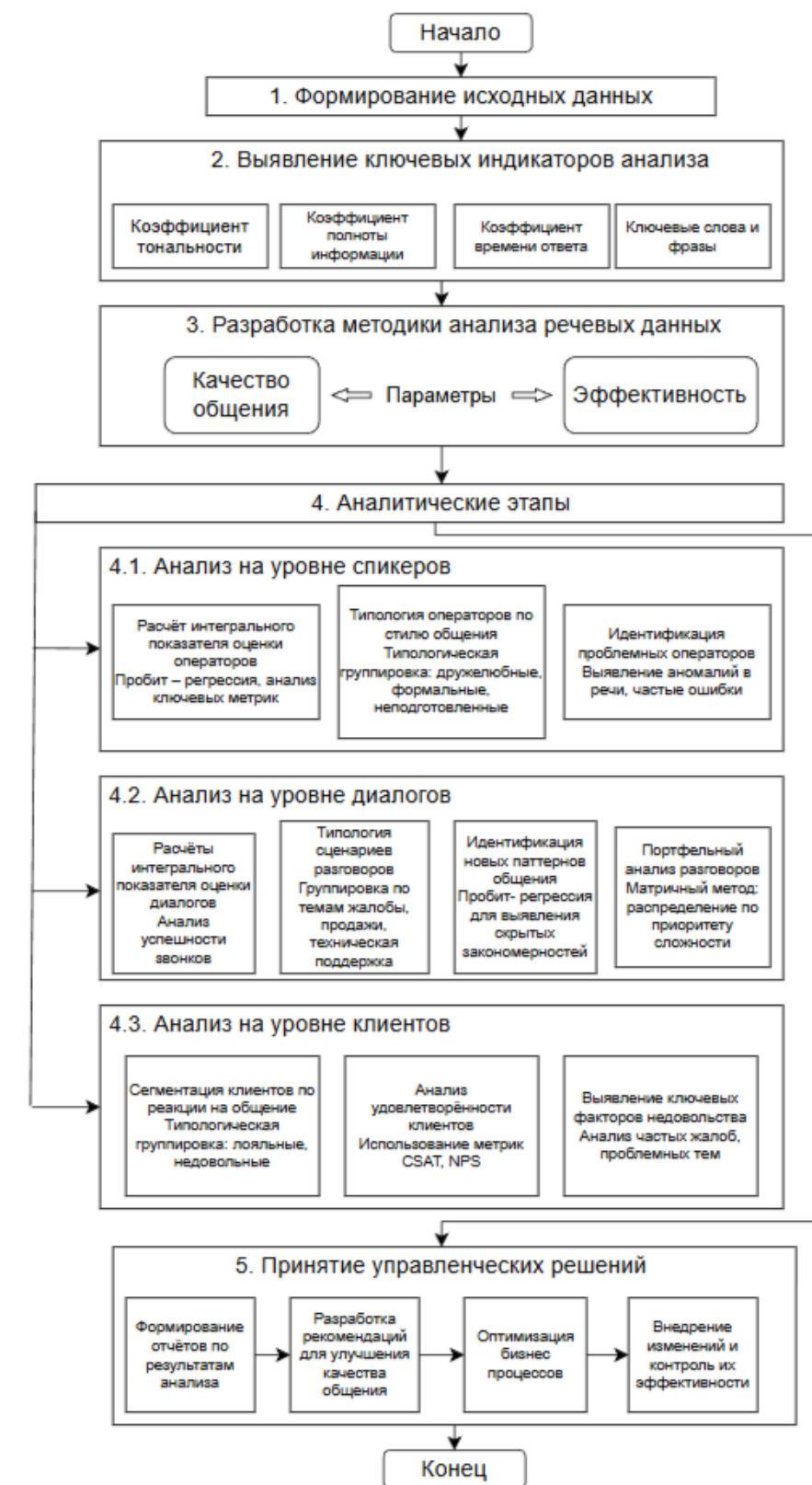


Рисунок 1 – Блок-схема анализа речевых данных

4. Управление корпоративной культурой. Мониторинг тональности и лексики: позволяет отслеживать уровень вовлеченности; выявляет скрытые конфликты; оценивает восприятие изменений в коллективе [2].

Речевая аналитика выступает универсальным инструментом управления взаимодействием, поскольку:

- обеспечивает объективный контроль качества клиентского сервиса через монито-

ринг соблюдения стандартов и оценку эмпатии;

– создает основу для персонального развития сотрудников – на данных анализа формируются программы обучения и распространяются лучшие практики;

– способствует оптимизации рабочих процессов – выявляются проблемные зоны в коммуникациях, ускоряется принятие решений, повышается точность постановки задач;

– позволяет управлять корпоративной культурой – через мониторинг вовлеченности, раннее обнаружение конфликтов и оценку реакции коллектива на изменения.

Таким образом, системное применение речевой аналитики превращает коммуникацию из «нематериального» ресурса в измеримый актив компании, который можно планировать, развивать и масштабировать.

Чтобы эффективно решать задачи управления качеством внутрифирменного взаимодействия, системы речевой аналитики опираются на комплекс современных технологических решений. Рассмотрим ключевые компоненты, которые составляют технологический фундамент таких систем и обеспечивают их функциональность.

Технологический стек современных систем речевой аналитики представляет собой сбалансированный набор инструментов, каждый из которых выполняет свою критически важную функцию:

– модули распознавания речи обеспечивают первичную трансформацию аудио в текст с высокой точностью, создавая базу для дальнейшего анализа;

– NLP-алгоритмы позволяют «понимать» смысл высказываний, выявлять ключевые темы и намерения, проводить семантический анализ;

– машинное обучение дает возможность не просто фиксировать факты, но и находить скрытые закономерности, прогнозировать риски, выявлять нетипичные ситуации;

– дашборды превращают сложные массивы данных в наглядные метрики, делая аналитику доступной для принятия управленческих решений.

Таким образом, сочетание этих технологий создает мощную инфраструктуру для анализа речевых данных. Она позволяет переводить субъективные аспекты коммуникации в объективные показатели, обеспечивая про-

зрачность и управляемость процессов внутрифирменного взаимодействия [3].

Для эффективного управления качеством внутрифирменного взаимодействия необходимо опираться на объективные измеримые показатели. Система метрик позволяет не просто фиксировать факты коммуникации, но и оценивать их результативность, выявлять тренды и принимать обоснованные управленческие решения. Рассмотрим ключевые показатели, которые служат надежными ориентирами при мониторинге качества взаимодействия. Метрики качества взаимодействия

Представленный набор метрик формирует целостную систему оценки качества взаимодействия:

– CSAT отражает конечную ценность коммуникации – уровень удовлетворенности клиента, что является главным индикатором успешности взаимодействия;

– FCR демонстрирует эффективность процесса решения проблем, минимизируя необходимость повторных обращений;

– Average Handling Time позволяет оптимизировать ресурсные затраты, балансируя между скоростью и качеством обслуживания;

– Sentiment Score добавляет к количественным показателям важный эмоциональный контекст, выявляя тональность общения;

– Compliance Rate обеспечивает контроль за соблюдением корпоративных стандартов и регламентов.

Совместный анализ этих метрик дает всестороннюю картину качества взаимодействия. Они не только помогают выявлять проблемные зоны, но и служат основой для постановки целевых показателей, разработки программ улучшения сервиса и оценки эффективности внедряемых изменений. Таким образом, система метрик превращается в мощный инструмент управления качеством коммуникаций в организации [4].

Внедрение речевой аналитики – это не разовое мероприятие, а структурированный процесс, требующий четкого планирования и поэтапной реализации. Чтобы технология принесла пользу и была органично встроена в бизнес-процессы, необходимо следовать продуманной последовательности действий. Рассмотрим ключевые этапы, которые позволят успешно внедрить систему речевой аналитики в организации.

Описанная последовательность этапов

формирует надежный алгоритм внедрения речевой аналитики:

1. Аудит процессов задает фундамент – без понимания текущих реалий и критериев качества невозможно выстроить эффективную систему анализа.

2. Выбор платформы обеспечивает технологическую базу, соответствующую специфике бизнеса и масштабу задач.

3. Настройка параметров адаптирует решение под корпоративные особенности, повышая точность и релевантность анализа.

4. Пилотное тестирование минимизирует риски – позволяет отработать процессы в ограниченном контуре и внести необходимые корректировки.

5. Масштабирование интегрирует аналитику в единую ИТ-экосистему компании, делая ее полноценным инструментом управления.

6. Непрерывный мониторинг гарантирует долгосрочную эффективность – система эволюционирует вместе с бизнесом, сохраняя актуальность.

Такой поэтапный подход снижает риски внедрения, повышает вовлеченность сотрудников и обеспечивает плавный переход к data-driven управлению коммуникациями. Ключевой фактор успеха – не скорость прохождения этапов, а тщательность их реализации на каждом уровне [5].

Несмотря на значительные преимущества речевой аналитики, ее внедрение и эксплуатация сопряжены с рядом существенных вызовов. Эти ограничения носят разноплановый характер – от технических сложностей до социально-психологических барьеров. Осознание потенциальных проблем на этапе планирования позволяет заранее выработать стратегии их минимизации и обеспечить более гладкое внедрение технологии в бизнес-процессы.

Анализ ключевых вызовов демонстрирует, что успешное применение речевой аналитики требует комплексного подхода.

Вопросы конфиденциальности подчеркивают необходимость строгого соблюдения регуляторных требований и разработки прозрачных политик обработки данных – это фундамент доверия как клиентов, так и сотрудников.

Проблемы точности распознавания указывают на важность предварительной адаптации системы к специфике речевой среды:

обучение моделей на отраслевой терминологии, учет региональных особенностей и работа с шумовыми помехами.

Сложности интерпретации контекста выявляют пределы автоматизации – в ряде случаев требуется участие человека для верификации результатов, особенно при анализе эмоционально окрашенных высказываний.

Сопrotивление персонала акцентирует внимание на значимости коммуникационной стратегии: важно сместить фокус с «контроля» на «развитие», демонстрируя сотрудникам практическую пользу инструмента для их профессионального роста [6].

Таким образом, преодоление этих ограничений – не техническая, а управленческая задача. Она требует:

- продуманной правовой подготовки;
- технологической адаптации под конкретные условия;
- выстраивания доверительных отношений с персоналом;
- поэтапного внедрения с постоянным мониторингом эффективности.

Осознание и проактивная работа с этими вызовами позволяют минимизировать риски и раскрыть истинный потенциал речевой аналитики как инструмента повышения качества взаимодействия в организации.

Чтобы речевая аналитика стала не просто технологическим инструментом, а реальным драйвером развития организации, важно придерживаться проверенных подходов к ее внедрению и использованию. Лучшие практики, сформированные на основе опыта компаний-лидеров, помогают преодолеть типичные барьеры и максимизировать отдачу от инвестиций в технологию. Рассмотрим ключевые принципы, которые обеспечивают эффективное и гармоничное внедрение речевой аналитики в корпоративную среду.

Обобщая представленные лучшие практики, можно выделить четыре краеугольных принципа успешного применения речевой аналитики:

1. Принцип прозрачности – открытое информирование сотрудников о целях и механизмах анализа снимает тревожность и формирует доверие, превращая потенциальное сопротивление в осознанную поддержку.

2. Принцип развития – смещение акцента с контроля на коучинг позволяет использовать аналитические данные как инструмент

профессионального роста, а не как средство дисциплинарного воздействия.

3. Принцип итеративности – поэтапное внедрение с постоянной обратной связью обеспечивает плавную адаптацию процессов и персонала, минимизируя операционные риски.

4. Принцип интеграции – встраивание результатов аналитики в HR-процессы (мотивацию, обучение, карьерное планирование) создает устойчивую систему развития персонала и повышает ценность данных для бизнеса [7].

Следование этим принципам позволяет:

- сформировать культуру осознанной коммуникации в организации;
- повысить вовлеченность сотрудников в процессы улучшения качества взаимодействия;
- обеспечить долгосрочную устойчивость внедряемых решений;
- превратить речевую аналитику из инструмента мониторинга в механизм стратегического развития.

Таким образом, успех внедрения технологии определяется не только ее техническими возможностями, но и грамотной организационной стратегией, ориентированной на людей и их профессиональный рост.

Речевая аналитика совершает настоящую трансформацию в управлении качеством внутрифирменного взаимодействия [8].

Чтобы раскрыть полный потенциал речевой аналитики, критически важно:

- гармонично сочетать технологические решения с продуманной коммуникационной стратегией [9];
- активно вовлекать сотрудников в процесс изменений, формируя понимание ценности инструмента;
- регулярно актуализировать критерии анализа, подстраивая их под эволюцию бизнес-задач и рыночных условий.

Внедрение речевой аналитики – не просто технологическая модернизация, а шаг к культуре осознанной коммуникации, где каждый диалог становится источником улучшения качества взаимодействия в компании.

Список источников

1. Максимов М. И., Стародубец Н. С. Цифровые решения в задачах управления клиентским сервисом: речевая аналитика // Прикладные экономические исследования. 2024. № 2. С. 111–118.
2. Столбов М. Б. Основы анализа и обработки речевых сигналов. СПб.: НИУ ИТМО, 2021. 101 с.
3. Мельников В. П., Смоленцев В. П., Схиртладзе А. Г. Управление качеством для технических направлений. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2020. 376 с.
4. Сучкова Е. Е. Организация коммуникационного взаимодействия в управлении персоналом : автореф. дис. ... канд. экон. наук. 2019.
5. Речевая аналитика: возможности и 6 шагов для внедрения. URL: <https://neiros.ru/blog/analytics/rechevaya-analitika-vozmozhnosti-i-6-shagov-dlya-vnedreniya/> (дата обращения: 01.02.2026).
6. Как речевая аналитика помогает улучшить взаимодействие с клиентами. URL: <https://plusworld.ru/articles/63468/> (дата обращения: 01.02.2026).
7. Управление качеством процессов и продукции. Книга 1. Введение в системы менеджмента качества процессов в производственной, коммерческой и образовательной сферах / под ред. С. В. Пономарева. Тамбов, 2012.
8. Джуран Д. М. Как следует понимать качество? основополагающие концепции для практики управления // Методы менеджмента качества. 2020. № 4. С. 20–26.
9. Деминг У. Э. Некоторые аспекты статистической логики в управлении качеством // Методы менеджмента качества. 2020. № 1. С. 48–55.

References

1. Maksimov M. I., Starodubets N. S. Digital Solutions in Customer Service Management Problems: Speech Analytics. *Applied Economic Research*. 2024. No. S 2. Pp. 111–118.
2. Stolbov M. B. *Fundamentals of Speech Signal Analysis and Processing*. St. Petersburg: National Research University ITMO, 2021. 101 p.
3. Melnikov V. P., Smolentsev V. P., Skhirtladze A. G. *Quality Management for Technical Areas. 2nd ed., revised and enlarged*. Moscow: KNORUS, 2020. 376 p.
4. Suchkova E. E. *Organization of Communication Interaction in Personnel Management: Abstract of a Cand. Sci. (Econ.) Dissertation*. 2019.

-
5. *Speech Analytics: Opportunities and 6 Steps to Implementation*. URL: <https://neiros.ru/blog/analytics/rechevaya-analitika-vozmozhnosti-i-6-shagov-dlya-vnedreniya/> (accessed: 01.02.2026).
 6. *How Speech Analytics Helps Improve Customer Interaction*. URL: <https://plusworld.ru/articles/63468/> (accessed: 01.02.2026).
 7. *Process and Product Quality Management*. Book 1. Introduction to Process Quality Management Systems in Manufacturing, Commercial, and Educational Spheres / edited by S. V. Ponomarev. Tambov, 2012.
 8. Juran D. M. How Should Quality Be Understood? Fundamental Concepts for Management Practice. *Methods of Quality Management*. 2020. No. 4. Pp. 20–26.
 9. Deming W. E. Some aspects of statistical logic in quality management. *Quality Management Methods*. 2020. No. 1. Pp. 48–55.

Сведения об авторах

КАБИРОВА ДАЙАНА ФАРИДОВНА – студент факультета № 3, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, dayana.kabirova@mail.ru
ДОБРОЛЮБОВА КСЕНИЯ СЕРГЕЕВНА – студент факультета № 3, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, ksusadobrolubova@gmail.com
ГЛАЗУНОВА ЕЛЕНА ЗУЛФАРОВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры цифровой экономики, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, glazunovaelena@ssau.ru

Information about the authors

KABIROVA DIANA F. – Student at Faculty No. 3, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, dayana.kabirova@mail.ru
DOBROLYUBOVA KSENIA S. – Student at Faculty No. 3, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, ksusadobrolubova@gmail.com
GLAZUNOVA ELENA Z. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Digital Economy, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, glazunovaelena@ssau.ru

РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ ИНДУСТРИАЛЬНО-АГРАРНОГО РЕГИОНА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Ковалева Ирина Валериевна

*Алтайский государственный технический университет имени И. И. Ползунова,
Барнаул, Россия*

Бородин Владимир Дмитриевич

*Алтайский государственный технический университет имени И. И. Ползунова,
Барнаул, Россия*

Аннотация

Волна экономических спадов и кризисных явлений в российской и мировой экономике возродила интерес исследователей к осмыслению причин, вызывающих нарастание в последние десятилетия проблем, тормозящих количественный и качественный рост промышленного производства. При этом в России ведутся широкие дискуссии о необходимости разработки и реализации промышленной политики, определяющей роль государства в становлении на современном уровне промышленности как важнейшей сферы экономики страны.

Ключевые слова:

промышленная политика; развитие; регион.

Для цитирования:

Ковалева И. В., Бородин В. Д. Развитие промышленной политики индустриально-аграрного региона: теоретический аспект // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 54–60. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.007.

Original article

DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL POLICY IN AN INDUSTRIAL-AGRATORY REGION: A THEORETICAL ASPECT

Kovaleva Irina V.

Altai State Technical University named after I. I. Polzunov, Barnaul, Russia

Borodin Vladimir D.

Altai State Technical University named after I. I. Polzunov, Barnaul, Russia

Abstract

The wave of economic downturns and crises in the Russian and global economies has revived researchers' interest in understanding the causes of the growing problems in recent decades that hinder the quantitative and qualitative growth of industrial production. At the same time, extensive discussions are underway in Russia about the need to develop and implement an industrial policy that defines the role of the state in establishing industry as a key sector of the national economy at a modern level.

Keywords:

Industrial policy; development; region.

For citation:

Kovaleva I. V., Borodin V. D. Development of industrial policy in an industrial-agratory region: a theoretical aspect. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 54–60. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.007.

В современной экономической науке понятие «промышленная политика» в качестве подсистемы экономической политики государства трактуется как политика, которая строится на непосредственном участии и активной роли государства в формировании структуры и организации промышленности с целью стимулирования экономического роста [1]. В научной литературе приведено множество других определений промышленной политики, предлагаемых российскими учеными и политиками, а также их понимание ее целей, задач, форм и методов реализации [2]. Начиная с 2000-х гг., пришло понимание важности дополнения рыночных механизмов промышленного развития методами прямой государственной поддержки, перераспределения и концентрации ресурсов на развитии приоритетных направлений реального сектора экономики. Это особенно актуально для предприятий обрабатывающей промышленности (машиностроение, химическая, легкая промышленность и др.), представляющих собой различные по масштабу и номенклатуре выпускаемых изделий типы производства с высокой динамикой производственных процессов. Большинство отраслей обрабатывающей промышленности имеют коэффициент эффективности инвестиций выше среднего по экономике Российской Федерации. В частности, эффективность направления вложений инвестиционных ресурсов в производство транспортных средств, машин и оборудования, электроники и электротехники, пищевых продуктов, лекарственных средств и материалов выше, и эти отрасли являются направлениями ускоренного роста [3].

Промышленная политика рассматривается в качестве инструмента государственного влияния на решение проблем, связанных с развитием промышленности и вхождением ее в современный технологический уклад в рамках четвертой промышленной революции. Насущными задачами ее реализации являются рост собственного промышленного потенциала, создание высокопроизводительных рабочих мест, сокращение бедности за счет роста занятости, внедрение в глобализирующее пространство создаваемых и производимых промышленных товаров и услуг с максимально возможной, исходя из конкурентной позиции, долей добавленной стоимости. Безусловно, с учетом нарастающих требований в рамках так называемой

«зеленой экономики» достижение экологических стандартов становится важной составляющей промышленной политики.

Ряд ученых, исследуя промышленную политику отдельных территорий еще в начале нынешнего столетия, отмечали необходимость расширения не только предмета, но и объекта промышленной политики, выводя ее на уровень территориальных образований [1; 6; 9]. Основой анализа состояния и перспектив роста промышленных отраслей экономики, формирования основных составляющих промышленной политики является теория технологических укладов [3].

С. Ю. Глазьев и Д. С. Львов в работе «Теоретические и прикладные аспекты управления НТП» дали понимание технологического уклада как агрегированного воспроизводственного технологического комплекса, формируемого сопряженными производствами, позволяющими создавать определенный набор продуктов и услуг. Воспроизводственные технологические комплексы являются замкнутыми, охватывая процесс от добычи ресурса до производства и потребления конечных благ (продуктов) [1]. Именно такое понимание технологического уклада позволяет выделить в экономике территории доминирующие отрасли и соответствующие им виды деятельности: высокотехнологичный (В), средне-технологичный (СВ) и низкотехнологичный (Н) уровней. Выделение технологических укладов и определение доминирующей (доминирующих) отрасли (отраслей) является важнейшим действием в средне- и долгосрочном планировании экономики территории и ее промышленной политики.

К числу важнейших стимулов инновационной деятельности предприятий обрабатывающей промышленности исследователями отмечается необходимость перехода на новые технологии в связи с ужесточением требований технических регламентов и стандартов и переход на производство высококонкурентной продукции [6].

По удельному весу предприятий, осуществляющих технологические инновации Алтайский край занимает одну из лидирующих позиций в СФО (17,1 % в регионе; 16,4 % в СФО) [5]. В Алтайском крае действуют 248 научно-исследовательских и проектно-конструкторских подразделений. Доля малых предприятий осуществляющих технологические инновации составляет 13,2 %, что более

чем в 2 раза превышает средний уровень по РФ. По уровню инновационного потенциала Алтайский край занимает 4 место среди субъектов СФО [9]. Научными исследованиями и разработками в регионе занимаются 37 организаций из них 4 научно-исследовательских организаций (вузы), 10 научно-исследовательских институтов, 9 промышленных предприятий.

Одним из условий повышения эффективности инновационной деятельности является тесная взаимосвязь в проводимой промышленной политике ее отраслевых и технологических приоритетов развития, разработка и реализация результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) по созданию новых технологий и конкурентоспособной промышленной продукции во взаимодействии всех участников этого процесса – субъектов производственной и научно-технической деятельности. Разработанные в таком тандеме программы технического и технологического развития должны быть составной частью долгосрочных планов развития региона, в частности промышленного сектора его экономики.

В существующих региональных инновационных системах является недостаточный для инновационной деятельности корпораций и инновационно активных предприятий уровень взаимодействия региональных управленческих структур и промышленных предприятий в части создания и поддержки целевых программ технологического развития.

Региональная научно-инновационная система создаваемая и функционирующая в промышленном секторе как элемент промышленной политики должна быть нацелена на технологическое развитие, отвечающее задачами становления современного технологического уклада, выхода на целевой уровень устойчивой конкурентоспособности и эффективности промышленных предприятий. Среди причин сдерживающих реализацию этих целевых установок многими исследователями отмечается нацеленность собственников и менеджмента предприятий на преимущественное достижение финансовых результатов от операционной производственной деятельности, не уделяя должного внимания на реализацию целей технологического развития, создание высококонку-

рентной продукции и обновление производственного аппарата [6].

Основными причинами слабой заинтересованности предприятий в совместном сотрудничестве с научными организациями и вузами являются:

- разработки, выполненные ими, как правило не готовы к непосредственному внедрению предприятиями и требуют их доработки в рамках внутрифирменных прикладных исследований;

- длительность сроков исполнения контрактов и их непрогнозируемые результаты, снижает порог доверия между сторонами инновационного процесса;

- отсутствие взаимоприемлемой для сторон методики оценки стоимости договорных работ по созданию инноваций научными организациями (НИИ, вузы);

- слабость или отсутствие поддержки вузовской науки научно-исследовательской системой для промышленных предприятий [6].

Для наиболее крупных экономических районов и территорий промышленная политика является составной частью региональной промышленной политики, создающей механизмы и инструменты, стимулирующие их развитие. В экономическом развитии индустриально-аграрных регионов существует тесная взаимосвязь двух основных видов экономической деятельности – обрабатывающей промышленности и сельского хозяйства [8].

На уровне промышленных предприятий положения государственной и региональной промышленной политики реализуются в стратегии их развития, планирование которой является важнейшей функцией управления.

В качестве возможного варианта организации эффективной инновационной деятельности в рамках отрасли предлагается ее становление в рамках технологической инновационной системы (ТИС), предложенной в исследовании Т. Невзоровой и В. Кучеровым [2]. Основными достоинствами этой концепции, является то, что «в центр внимания помещается технология или отрасль и анализируются характер и темпы технологических изменений...» [2]. И далее «ТИС можно определить как множество сетей и акторов, совместно действующих в определенной технологической области и вносящих вклад в генерацию, диффузию и использование ва-

риантов новой технологии и/или нового продукта» [2].

Концепция ТИС получила в последние десятилетия широкое распространение в зарубежных странах, что в отличие от инновационных систем национального и регионального масштаба, отраслевая технологическая инновационная система направлена на конкретные действия по анализу существующих инновационных продуктов, отвечающих технологической специализации, объединяют предприятия, имеющие похожую структуру материальных ресурсов, технологически близких между собой по составу основных фондов и организации производ-

ственных процессов, смежные рыночные ниши, что определяет возможность в ряде случаев координации проводимой отраслевой политики. Концепция технологической инновационной системы (ТИС) в качестве инструмента проведения научно-технической политики для технологического развития, направлена на поиск, адаптацию, а в некоторых случаях и создание новых технологий, разработку нового технологического оборудования, современных методов организации производственного процесса с целью модернизации и обновления производственного аппарата (рис. 1).

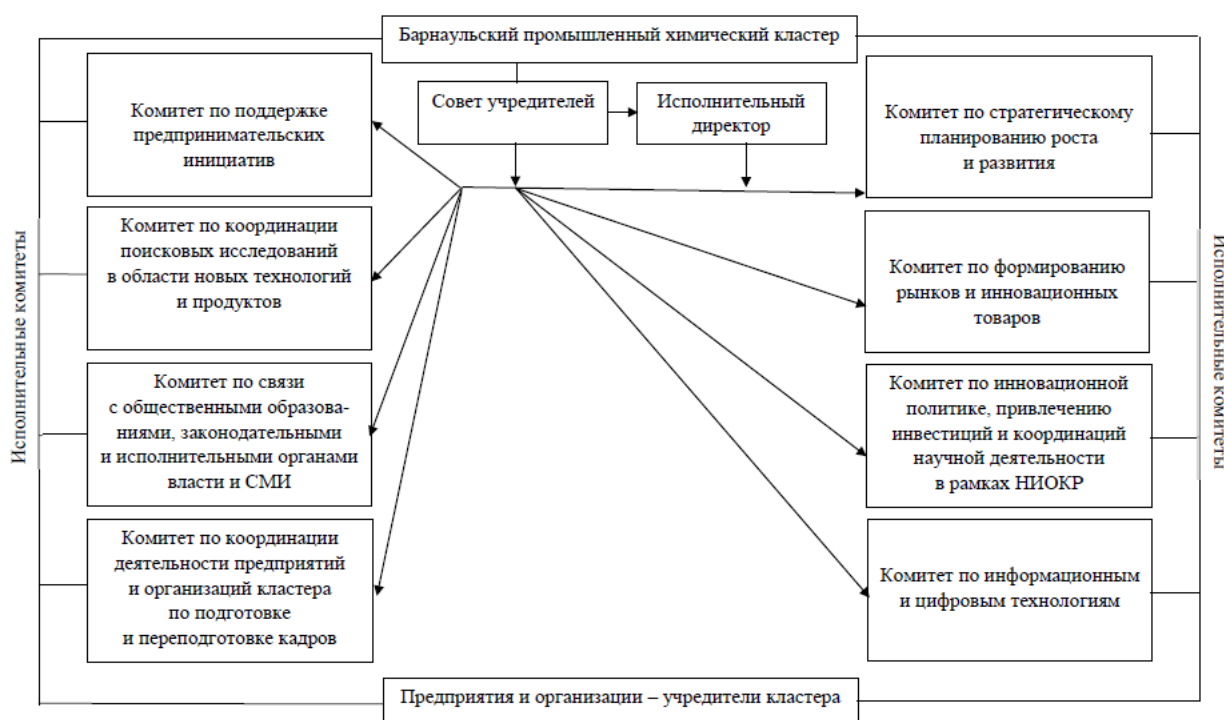


Рисунок 1 – Функциональная схема отраслевой технологической инновационной системы (ОТИС) [6]

Этапами разработки отраслевых НИС являются выработка приоритетов технологического развития; целевых задач и или индикаторов структурных изменений; стратегических курсов и ключевых механизмов достижения поставленных целей. Отраслевая стратегия должна содержать в себе мероприятия, включающие перечень программ, исполнителей, сроки и объемы, источники финансирования [6].

Одним из условий повышения результативности инновационного развития промышленности региона является тесная взаимосвязь в проводимой промышленной политике отраслевых приоритетов, по соз-

данию новых технологий и конкурентоспособной промышленной продукции в тесном тандеме субъектов производственной и научно-технической деятельности [9]. Такие программы должны быть основой долгосрочных планов развития экономики региона, закрепленной в его промышленной политике. Концепция технологической инновационной системы, являясь самостоятельным элементом отраслевой инновационной политики, позволяет оценить содержание способы реализации и целесообразность финансовой поддержки конкретных прикладных разработок, направленных на технологическое обновление носит более це-

ленаправленный характер, поддерживая конкурентоспособность продукции. Важной составляющей промышленной политики регионов являются реализация проектов глубокой переработки местного сырья в пищевой и фармацевтической отраслях, создание импортозамещающей продукции, расширение экспортных поставок, что особенно важно для индустриально-аграрных территорий.

Промышленность является одной из ведущих отраслей экономики Алтайского края, ее вклад в валовый региональный продукт (ВРП) составляет 23,6 %, доля занятых в промышленном производстве составляет 8,7 % занятых в экономике населения [4]. Финансовые результаты работы промышленности определяют состояние регионального бюджета и бюджетов городов по собственным доходам и во многом формируют уровень и качество жизни населения.

В структуре промышленного производства 88 % занимает обрабатывающая про-

мышленность, добыча полезных ископаемых – 2,6 %. В общем объеме промышленной продукции РФ доля алтайской промышленности за период 1991-2024гг. снизилась с 1,3 до 0,6 % [5]. На долю крупных промышленных предприятий региона приходится около 30 % производимой промышленной продукции. Закрепилась тенденция сокращения числа занятых: 400 тыс. чел. в 1991 г., 209 тыс. чел. в 2000 г. и 97,6 тыс. чел. в 2024 году [5]. В отраслевой структуре обрабатывающей промышленности пищевая промышленность занимает 36,3 %, машиностроение 28,3 %, производство кокса 12,8 % [10]. Дополняют отраслевую структуру химическое производство и производство резиновых и пластмассовых изделий 12,2 %, металлургия, стройматериалы, фармацевтическое производство и швейное производство, обработка древесины. Объем производства малых и средних предприятий обрабатывающей промышленности составляет 8,6 % (табл. 1).

Таблица 1 – Уровень промышленного производства региона [4]

Показатель	год									
	1992	1995	2000	2005	2015	2017	2019	2020	2021	2024
Индекс промышленного производства	82,4	95,2	100,2	96,3	101,8	104,9	102,6	101,6	101,9	105,8

Ключевыми отраслями промышленности края является производство машин и оборудования (сельскохозяйственные машины, станочное оборудование); производство транспортных средств и оборудования (вагоностроительные предприятия); производство химической продукции; производство резиновых и пластмассовых изделий (производство крупногабаритных шин для транспортных средств, авиационной техники, резинотехнические изделия, бытовых пластмассовых изделий); производство химической продукции (химические реагенты, удобрения, лакокрасочные материалы, бытовая химия); производство текстильных изделий; производство электрооборудования (трансформаторы, дизель-генераторные установки, кабельная продукция); энергомашиностроение; производство пищевой продукции; фармацевтическая продукция. Значимое место в обеспечении обороноспособности страны занимают предприятия оборонно-промышленного комплекса. 36 предприятий ОПК включены в реестр и перечень стратегических организаций.

Отмеченная тенденция роста рентабельности предприятий обрабатывающей промышленности в последние годы является источником их, хотя и медленных растущих инвестиционных возможностей. На ряде предприятий машиностроения, текстильной, химической промышленности региона сегодня реализуются крупные инвестиционные проекты с участием средств федерального бюджета в объеме 10,3 % общей стоимости проектов.

В качестве инструментов поддержки инвестиционной деятельности в регионе созданы Фонд развития Алтайского края, Алтайский краевой лизинговый фонд, капитализация которых ежегодно растет. В рамках Постановления Правительства Алтайского края «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Алтайского края» более 80 предприятий получали финансовую поддержку. Инвестиционные проекты по расширению производства пищевых товаров финансируются преимущественно из собственных средств с привлечени-

ем частных инвесторов. Объем инвестиций в создание промышленных технопарков в 2022-2024 гг. составил более 2 млрд руб. [4].

Таким образом, неопределенность и нестабильность ситуации на отраслевых рынках собственной продукции региона и добываемых ими сырьевых ресурсов, неравномерность структуры экономического потенциала в рамках межрегиональных пространств вы-

двигает в качестве еще одной цели региональной промышленной политики создание предпосылок для отраслевой экономической интеграции. Разработка и реализация в ее рамках отдельных взаимовыгодных проектов на основе сложения и взаимодополнения имеющегося регионального потенциала должна, безусловно, повысить их эффективность и устойчивость.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Глазьев С. Ю., Львов Д. С. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП // Экономика и математические методы. 1986. № 5. С. 793–804.
2. Невзорова Т. А., Кучер В. Г. Концепция технологической инновационной системы: основные положения и возможности // Вопросы экономики. 2022. № 5. С. 99-120.
3. Винслав Ю. Б. Национальная инновационная система: актуальность формирования, контуры концептуальной модели и интеграционные механизмы реализации // Российский экономический журнал. 2019. № 2. С. 3-31.
4. Алтайский край в цифрах. URL: <https://akstat.gks.ru/storage/mediabank/10030.pdf> (дата обращения: 30.01.2026).
5. Официальный сайт управления Алтайского края по пищевой, перерабатывающей, фармацевтической промышленности и биотехнологиям электрон. текст. данные. URL: <http://www.ffprom22.ru/about/disposition/> (дата обращения: 01.12.2025).
6. Шамков А. Ю., Бородин В. А. Промышленные кластеры как субъект эффективной отраслевой технологической инновационной системы // НИР. Экономика фирмы. 2022. № 4 (41). С. 17–26.
7. Торгово-промышленная палата Алтайского края. URL: <https://altai.tpprf.ru/ru/region/> (дата обращения: 02.02.2026).
8. Официальный сайт управления Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://akstat.gks.ru/> (дата обращения: 18.01.2026).
9. Ковалева И. В. Трансграничные территории в региональной экономической политике: оценка и перспективы развития // Общество и цивилизация. 2022. Т. 4, № 3. С. 42-46.
10. Development of rural territories of the agro-oriented region in the conditions of self-sufficient food supply / I. Kovaleva, M. Kudinova, V. Levichev [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 16–19 June 2021 / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering. Vol. 839. Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. P. 22019.

References

1. Glazyev S. Yu., Lvov D. S. Theoretical and Applied Aspects of Scientific and Technical Progress Management. *Economics and Mathematical Methods*. 1986. No. 5. Pp. 793–804.
2. Nevzorova T. A., Kucher V. G. The Concept of a Technological Innovation System: Basic Provisions and Possibilities. *Voprosy Ekonomiki*. 2022. No. 5. Pp. 99–120.
3. Vinslav Yu. B. National Innovation System: Relevance of Formation, Outlines of a Conceptual Model, and Integration Mechanisms for Implementation. *Russian Economic Journal*. 2019. No. 2. Pp. 3–31.
4. *Altai Krai in Figures*. URL: <https://akstat.gks.ru/storage/mediabank/10030.pdf> (accessed: 30.01.2026).
5. *Official website of the Altai Krai Administration for Food, Processing, Pharmaceutical Industry and Biotechnology*. *Electronic text. Data*. URL: <http://www.ffprom22.ru/about/disposition/> (Accessed: 01.12.2025).
6. Shamkov A. Yu., Borodin V. A. Industrial clusters as a subject of an effective industry technological innovation system. Research. *Economics of the firm*. 2022. No. 4 (41). Pp. 17–26.
7. *Chamber of Commerce and Industry of Altai Krai*. URL: <https://altai.tpprf.ru/ru/region/> (Accessed: 02.02.2026).
8. *Official website of the Administration of the Federal State Statistics Service for Altai Krai and the Altai Republic*. URL: <https://akstat.gks.ru/> (Accessed: 18.01.2026).
9. Kovaleva I. V. Cross-border territories in regional economic policy: assessment and development prospects. *Society and Civilization*. 2022. Vol. 4, No. 3. Pp. 42–46.
10. Development of rural territories of the agro-oriented region in the conditions of self-sufficient food supply. I. Kovaleva, M. Kudinova, V. Levichev [et al.]: *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, June 16–19, 2021*. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering. Vol. 839. Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. P. 22019.

Сведения об авторах

КОВАЛЕВА ИРИНА ВАЛЕРИЕВНА – доктор экономических наук, профессор, Алтайский государственный технический университет имени И. И. Ползунова, Барнаул, Россия

БОРОДИН ВЛАДИМИР ДМИТРИЕВИЧ – аспирант, Алтайский государственный технический университет имени И. И. Ползунова, Барнаул, Россия

Information about the authors

KOVALEVA IRINA V. – Doctor of Economics, Professor, Altai State Technical University named after I. I. Polzunov, Barnaul, Russia

BORODIN VLADIMIR D. – Postgraduate Student, Altai State Technical University named after I. I. Polzunov, Barnaul, Russia

ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ И РИСКОВ

Иваев Марат Исхакович

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
 Самара, Россия, ivaevmarat@yandex.ru*

Товышева Анастасия Павловна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
 Самара, Россия, trrrr34@yandex.ru*

Аннотация

В статье рассматривается методология формирования сбалансированного портфеля инновационных проектов с учетом многокритериальной оценки качеств, стратегической гибкости и управление рисками. Исследование фокусируется на разработке комплексного механизма, интегрирующего количественные и качественные методы оценки инновационных инициатив. Актуальность исследования обусловлена необходимостью создания эффективных инструментов управления инновационными проектами в условиях высокой рыночной неопределенности. Предложенный подход позволяет не только объективно ранжировать проекты по значимости и ожидаемой эффективности, но и обеспечивает адаптивность портфеля к динамическим изменениям внешней среды.

Ключевые слова:

сбалансированный портфель; инновационные проекты; портфель проектов; стратегическая гибкость; управление рисками; диверсификация; цифровая трансформация; динамическое управление; многокритериальная оценка.

Для цитирования:

Иваев М. И., Товышева А. П. Формирование сбалансированного портфеля инновационных проектов с учетом стратегической гибкости и рисков // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 61–67. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.008.

Original article

FORMATION OF A BALANCED PORTFOLIO OF INNOVATIVE PROJECTS TAKING INTO ACCOUNT STRATEGIC FLEXIBILITY AND RISKS

Ivaev Marat I.

*Volga State University of Telecommunications and Informatics,
 Samara, Russia, ivaevmarat@yandex.ru*

Tovysheva Anastasia P.

*Volga State University of Telecommunications and Informatics,
 Samara, Russia, trrrr34@yandex.ru*

Abstract

The article discusses the methodology for forming a balanced portfolio of innovative projects, taking into account the multi-criteria assessment of quality, strategic flexibility, and risk management. The study focuses on developing a comprehensive mechanism that integrates quantitative and qualitative methods for evaluating innovative initiatives. The relevance of the study is driven by the need to create effective tools for managing innovative projects in a highly uncertain market environment. The proposed approach not only allows for an objective ranking of projects based on their significance and expected effectiveness, but also ensures that the portfolio is adaptable to dynamic changes in the external environment.

Keywords:

balanced portfolio; innovative projects; project portfolio; strategic flexibility; risk management; diversification; digital transformation; dynamic management; multi-criteria evaluation.

For citation:

Ivaev M. I., Tovysheva A. P. Formation of a balanced portfolio of innovative projects taking into account strategic flexibility and risks. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 61–67. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.008.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью усиления методологической базы в области портфельного управления инновациями, где традиционные методы оценки зачастую не учитывают комплекс влияющих факторов [1]. Управление портфелем инновационных проектов представляет собой сложную задачу, требующую синтеза различных подходов для обеспечения устойчивого развития компаний в условиях нестабильной рыночной среды [2].

Современные организации сталкиваются с необходимостью балансирования между рисками и потенциальной отдачей, что актуализирует поиск эффективных инструментов оценки и отбора инновационных инициатив [3]. В этой связи особое значение приобретает многокритериальная оценка качества проектов, позволяющая комплексно рассматривать их потенциал и соответствие стратегическим целям [4].

Настоящая работа посвящена разработке интегрированного механизма формирования сбалансированного портфеля инновационных проектов, который сочетает количественные и качественные методы с учетом стратегической гибкости и управления рисками [5]. Такой подход способствует не только объективному ранжированию проектов по значимости и ожидаемой эффективности, но и поддерживает адаптивность портфеля в условиях динамических изменений внешней среды [6]. Это особенно важно для своевременного реагирования на изменение рыночной конъюнктуры и технологических трендов. В частности, стратегия гибкости позволяет компаниям сохранять возможности маневра, что снижает вероятность критических потерь при неопределенности. Анализ рисков расширяет понимание потенциальных угроз и стимулирует проективные меры на этапах планирования и реализации проектов.

Особое внимание уделяется выбору и обоснованию ключевых показателей, отражающих эффективность, инновационность,

ресурсную обеспеченность и степень риска инициатив. На основе этих критериев разрабатывается механизм формирования сбалансированного портфеля, обеспечивающего гармоничное сочетание проектов с разным профилем.

Эффективное формирование сбалансированного портфеля инновационных проектов требует системного подхода, объединяющего стратегическое видение и практические инструменты управления [7]. В первую очередь, менеджерам необходимо четко определить инновационный тезис – документ, отражающий ключевые направления и приоритеты инновационной деятельности компании [8]. Это обеспечивает дисциплину инвестирования, фокус на целевых областях и повышает прозрачность принятия решений при отборе проектов.

Определение приемлемого уровня риска и нормы доходности является фундаментом для выстраивания портфеля, сопоставляющего финансовые ожидания с рисковыми параметрами [9]. При этом важно учитывать особенности отрасли и профиль компании, устанавливая реалистичные ориентиры [10] и избегая чрезмерной концентрации в проектах с низкой степенью инновационности или с избыточной рисковой нагрузкой. Диверсификация по типам инноваций и временным горизонтам (профильные, смежные и трансформационные) снижает общий риск и повышает устойчивость портфеля, обеспечивая сбалансированное распределение ресурсов.

Менеджерам рекомендуется использовать комплексные методы оценки, сочетающие количественные финансовые модели с качественным анализом технологических и рыночных факторов. Для оптимизации структуры портфеля следует применять математические модели, которые учитывают нелинейность и динамичность зависимостей, обеспечивая максимизацию эффекта при контролируемом риске.

Особое внимание следует уделять непрерывному управлению и мониторингу портфеля. Регулярный анализ эффективности, пересмотр допустимых уровней риска и оперативное перераспределение ресурсов позволяют адаптировать портфель к изменяющейся технологической и рыночной конъюнктуре. Важной составляющей этого процесса является интеграция стратегической гибкости, которая дает возможность быстро реагировать на внешние вызовы и использовать новые возможности. Следует избегать типичных ошибок, таких как сосредоточение ресурсов на узком классе проектов, недостаточная увязка с общей корпоративной стратегией или игнорирование долгосрочных факторов развития. Для этого необходимы четкие критерии и процессы принятия решений, подкрепленные прозрачной коммуникацией внутри организации и с внешними партнерами. Внедрение перечисленных рекомендаций способствует формированию портфеля, который одновременно обеспечивает достижение стратегических целей, устойчивость к рискам и гибкость для маневрирования в условиях высокой неопределенности. Это позволяет не только повысить отдачу от инноваций, но и закрепить конкурентные преимущества на длительный срок.

Современная инновационная деятельность характеризуется возросшей сложностью и необходимостью быстрой адаптации к меняющимся условиям рынка [11]. В 2026 году управление инновационными проектами перестает быть лишь техническим или административным инструментом и преобразуется в интеллектуальную систему, сочетающую технологии и человеческий фактор. Основу такой системы формируют искусственный интеллект (ИИ), автоматизация, облачные платформы и глубинная аналитика данных, что создает новую культуру эффективности в проектном менеджменте.

Цифровая трансформация становится неотъемлемой частью ведения бизнеса, при этом акцент смещается на преодоление импортозависимости [12], развитие цифровой зрелости организаций и внедрение адаптивных IT-решений, способных оперативно реагировать на внешние и внутренние вызовы. Важным аспектом является переход от экспериментального использования ИИ к его промышленной эксплуатации в управлении

как IT, так и бизнес – услугами. Ключевым ресурсом становится качество данных и их контекстуальная связность, без которых невозможно реализовать потенциал предиктивной аналитики, позволяющей проактивно предотвращать проблемы еще до их возникновения.

Несмотря на прогресс, инновационные проекты сталкиваются с несколькими серьезными вызовами. Увеличение конкуренции заставляет компании ускорять цикл внедрения новых идей, что сопряжено с риском ошибок и потерь. Рост затрат на рабочую силу усложняет планирование бюджета, а экономическая и политическая неопределенность создают дополнительные препятствия для долгосрочного прогнозирования. Дополнительно, процесс цифровой трансформации ведет к росту нагрузки на команды, способствуя распространению синдрома выгорания, что снижает общую продуктивность и требует продуманных мер по поддержке персонала.

Соответственно, современное управление инновациями должно учитывать не только технологическую составляющую, но и человеческий ресурс, обеспечивая гармоничную их интеграцию в рамках проекта. Управленческие процессы становятся более комплексными и требуют высокого уровня интеллектуализации, где внимание уделяется не только контролю за ходом работы, но и способности управлять изменениями, решать возникающие проблемы и обеспечивать устойчивость команд.

Понимание этих вызовов подчеркивает необходимость системного и комплексного подхода к формированию портфеля инновационных проектов. Он должен строиться с учетом множества взаимосвязанных факторов – от технологического потенциала и финансовых ресурсов до стратегической гибкости и управления рисками. Только такой подход позволяет эффективно распределять инвестиции, адаптироваться к изменяющимся условиям и создавать сбалансированный набор проектов, способствующий устойчивому развитию компании в долгосрочной перспективе.

Преодоление перечисленных трудностей требует внедрения интегрированных систем управления, способных объединять технологические инновации и адаптивность организационных процессов. Только системный

взгляд на разработку и оценку проектного портфеля позволит компаниям выстраивать устойчивые стратегии и уверенно двигаться вперед в условиях высокой динамики и неопределенности.

Многокритериальная оценка инновационных проектов базируется на системном подходе, предусматривающем всесторонний анализ их эффектов и характеристик [13]. В отличие от традиционного однокритериального подхода, ориентированного преимущественно на финансовые показатели (такие как чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости), многокритериальная оценка учитывает комплекс экономических, научно-технических, социальных и экологических аспектов [14]. Это расширение набора критериев способствует более глубокому пониманию реального потенциала проектов и снижает риск ошибочного отклонения перспективных инициатив.

Принципиально важным элементом многокритериальной оценки является формирование стандартизированных, сопоставимых показателей, что обеспечивает корректное взаимное сравнение проектов с разной спецификой и масштабами. В ходе оценки используются методы математического моделирования, теория игр и исследование операций, что позволяет не только ранжировать проекты, но и учитывать риски и неопределенности, неизбежно присутствующие в инновационной деятельности. Таким образом, многокритериальный подход способствует выявлению интегрального показателя эффективности, отражающего сложный профиль инновационного проекта.

Одной из ключевых проблем традиционных методик является переориентация на экономические индикаторы без учета нефинансовых, но не менее значимых факторов, таких как научно-технический уровень инновации, ее социальное воздействие, экологическая безопасность и потенциальный вклад в устойчивое развитие. Несоблюдение этих аспектов приводит к субоптимальному распределению ресурсов и снижает общую результативность инновационной политики организации и общества в целом. Многокритериальная оценка устраняет этот пробел, интегрируя широкий спектр параметров, что особенно важно для инновационных проектов с комплексным и многоуровневым воздействием.

Методы оценки включают системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), которые связывают финансовые и нефинансовые результаты, а также инструменты снижения субъективности в выборе и весах критериев. Применение таких методик обеспечивает более объективный и научно обоснованный процесс принятия решений, что немаловажно в условиях высокого уровня неопределенности и риска, характерных для инновационной деятельности. Особое внимание уделяется и адаптивности методов для различных отраслей и типов инновационных проектов, позволяя учитывать их индивидуальные особенности и требования.

Стратегическая гибкость в управлении портфелем инновационных проектов определяется как способность организации быстро и эффективно адаптировать состав и характеристики портфеля в ответ на изменения технологий, рыночных условий и конкурентной среды [15]. Эта способность выражается в возможности корректировать инвестиционные решения, перераспределять ресурсы и балансировать между различными инициативами, чтобы сохранить соответствие долгосрочным стратегическим целям компании и минимизировать негативные последствия внешних изменений.

Обеспечение стратегической гибкости требует системного подхода, при котором управление портфелем становится динамическим и итеративным процессом. Важным элементом является постоянный мониторинг внешних и внутренних факторов, позволяющий своевременно обнаруживать цели для коррекции и переоценки проектов. Для этого применяются методы анализа сценариев, визуализации ключевых проектов по критериям важности и рисков, а также оценка показателей инновационной активности, таких как скорость вывода на рынок и уровень клиентской удовлетворенности.

Фундаментальным аспектом гибкости является диверсификация портфеля по типам инноваций и уровню риска: сочетание радикальных прорывных проектов с постепенными улучшениями и архитектурными инновациями создает устойчивость к неожиданным изменениям и обеспечивает возможность перенаправления усилий при возникновении новых приоритетов. Кроме того, внимание уделяется распределению ресурсов – времени, бюджета, кадрового потенциала – с при-

оритетом наиболее перспективных и стратегически значимых инициатив, что позволяет оперативно перераспределять инвестиции по мере изменения обстоятельств.

Стратегическая гибкость интегрируется в общую структуру управления портфелем через функциональные элементы механизма, выделенные в разделе формирования сбалансированного портфеля. В частности, модуль мониторинга и контроля обеспечивает постоянный сбор и анализ данных о текущем состоянии проектов, что позволяет принимать своевременные решения о корректировках. Для реализации гибкости организация должна развивать культуру обучения и коллективного анализа результатов, что способствует накоплению знаний и своевременному внедрению улучшений в процессы управления. Активное взаимодействие с инновационной экосистемой, включая партнерские и научно – технологические связи, расширяет возможности для оперативной адаптации и обновления портфеля в ответ на внешние вызовы.

Анализ рисков в инновационных проектах показывает высокую степень неопределенности и изменчивости среды, в которой реализуются инновации. Согласно статистике, около 85-90 % инновационных проектов представляют собой мелкие инициативы с минимальным вкладом в рост компании, тогда как крупные инновации, способные вывести организацию на новые технологические и рыночные уровни, сопряжены с повышенными рисками. При этом традиционная концентрация на снижении рисков за счет предпочтения мелких проектов с низкой доходностью ограничивает возможности устойчивого развития и конкурентного преимущества.

Выделение ключевых видов рисков в портфеле инновационных проектов требует учета как специфических для каждого проекта факторов, так и взаимодействия между ними. Взаимное влияние инициатив создает дополнительные синергии и конфликты, которые могут увеличить общий риск портфеля. Комплексный подход к анализу таких взаимосвязей проводится с помощью экономико-математических моделей, позволяющих выявлять и количественно оценивать интегрированный риск с учетом потенциальной каннибализации, конкуренции и синергии между проектами.

Для эффективного управления рисками применяются методы нечеткой логики и имитационного моделирования, которые позволяют работать с неопределенностью и неполнотой информации, присущей инновационной деятельности. Такие инструменты дают возможность моделировать различные сценарии реализации проектов, что важно для пред- и постпроектного анализа и адаптивного управления портфелем. Это обеспечивает гибкость принятия решений и позволяет минимизировать негативные последствия реализации рискованных инноваций.

Ключевым инструментом снижения риска при формировании портфеля является диверсификация [15]. Правильно сконструированный портфель содержит сбалансированное сочетание мелких и крупных инновационных проектов, радикальных и постепенных инноваций, что снижает уязвимость бизнеса при рыночных и технологических изменениях. Такой подход соответствует концепции стратегической гибкости, подчеркивая важность управления неопределенностью не только на уровне отдельных проектов, но и на уровне всего портфеля.

Недостаточное внимание к системному управлению рисками ведет к затягиванию процессов инновационного развития и упущению рыночных возможностей. Для комплексного обеспечения устойчивости портфеля требуется постоянный мониторинг, контроль и информационная поддержка, интегрируемые в современные системы управления проектами.

Это позволяет своевременно выявлять отклонения и корректировать стратегию, тем самым повышая согласованность портфеля с долгосрочными целями компании.

В ходе исследования была решена задача разработки эффективного механизма формирования сбалансированного портфеля инновационных проектов, который учитывает многокритериальную оценку качества, стратегическую гибкость и управление рисками [16]. Анализ современных вызовов управления инновационными инициативами выявил необходимость интеграции количественных и качественных методов оценки, что стало основой для создания комплексной и адаптивной методологии [17].

Рассмотренные теоретические основы многокритериальной оценки позволили обо-

снова выбор ключевых критериев, которые отражают финансовую эффективность, технологическую инновационность, стратегическую значимость и уровень риска проектов. Формирование механизма основывается на системном подходе, предусматривающем оценку, отбор и динамическое управление портфелем с учетом внешних факторов и внутренних возможностей организации.

Особое внимание уделялось учету

стратегической гибкости как критического фактора, обеспечивающего способность портфеля оперативно адаптироваться к изменениям рыночной и технологической среды. Внедрение данного элемента управления позволяет поддерживать баланс между стабильностью и необходимостью инновационного развития, минимизируя потенциальные потери и повышая общую устойчивость компании.

Список источников

1. Козловский А. Н., Недосекин А. О., Абдулаева З. И. Управление портфелем промышленных инноваций. СПб., 2016. 131 с.
2. Агарков А. П., Голов Р. С. Управление инновационной деятельностью: учебник. М.: Дашков и К, 2020. 204 с.
3. Туккель И. Л., Сурина А. В., Культин Н. Б. Управление инновационными проектами: учебник / под ред. И.Л. Туккеля. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 416 с.
4. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2021. 259 с.
5. Горфинкель В. Я., Попадюк Т. Г. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. 380 с.
6. Черняков М. К., Акберов К. Ч., Сарычева Е. Н. Управление инновационной деятельностью. Курск: Универ, 2020. 104 с.
7. Хотяшева О. М., Слесарев М. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2021. 326 с.
8. Баранчев В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями: учебник. М.: Юрайт, 2021.
9. Лапин Н. И., Карачаровский В. В. Теория и практика инноватики: учебник. М.: Юрайт, 2021. 350 с.
10. Василевская И. В. Инновационный менеджмент: учебное пособие. М.: РИОР, 2019. 129 с.
11. Алексеева М. Б., Ветренко П. П. Анализ инновационной деятельности: учеб. М.: Юрайт, 2021.
12. Баранчев В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями: учеб. М., 2021.
13. Грибов В. Д., Никитина Л. П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2019.
14. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент: учеб. М. :Юрайт, 2020.
15. Антоненко В. А., Бедный Б. И. Инновационный менеджмент : учеб. М., 2020.
16. Еронин В. А., Вахромеева М. П., Муравьева Н. В., Абдуллаев Н. В. Основы инноватики и инновационных технологий : учеб. пособие. М., 2019.
17. Ключарев Г. А., Попов М. С., Савинков В. И. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики. М., 2026.

References

1. Kozlovsky A. N., Nedosekin A. O., Abdulaeva Z. I. *Portfolio management of industrial innovations*. St. Petersburg, 2016. 131 p.
2. Agarkov A.P., Golov R.S. *Management of innovative activities: textbook*. M.: Dashkov i K, 2020. 204 p.
3. Tukkel I. L., Surina A. V., Kultin N. B. *Management of innovative projects: textbook / ed. I.L. Tukkel*. St. Petersburg: BHV-Petersburg, 2011. 416 p.
4. Alekseev A. A. *Innovative management: textbook and workshop*. M.: Yurayt, 2021. 259 p.
5. Gorfinkel V. Ya., Popadyuk T. G. *Innovative management: textbook / ed. V.Ya. Gorfinkel*. M.: University textbook: INFRA-M, 2021. 380 p.
6. Chernyakov M.K., Akberov K.Ch., Sarycheva E.N. *Management of innovative activities*. Kursk: Univer, 2020. 104 p.
7. Khotasheva O. M., Slesarev M. A. *Innovative management: textbook and workshop*. M.: Yurayt, 2021. 326 p.
8. Baranchev V.P., Maslennikova N.P., Mishin V.M. *Innovation management: textbook*. M.: Yurayt, 2021.
9. Lapin N.I., Karacharovsky V.V. *Theory and practice of innovation: textbook*. M.: Yurayt, 2021. 350 p.
10. Vasilevskaya I. V. *Innovative management: textbook*. M.: RIOR, 2019. 129 p.
11. Alekseeva M. B., Vetrenko P. P. *Analysis of innovative activity: textbook*. M.: Yurayt, 2021.
12. Baranchev V.P., Maslennikova N.P., Mishin V.M. *Innovation management: textbook*. M., 2021.
13. Gribov V.D., Nikitina L.P. *Innovative management: textbook. allowance*. M.: INFRA-M, 2019.
14. Tebekin A.V. *Innovative management: textbook*. M.: Yurayt, 2020.

-
15. Antonets V. A., Bedny B. I. *Innovative management: textbook*. М., 2020.
16. Eronin V. A., Vakhromeeva M. P., Muravyova N. V., Abdullaev N. V. *Fundamentals of innovation and innovative technologies: textbook. allowance*. М., 2019.
17. Klyucharev G. A., Popov M. S., Savinkov V. I. *Innovative enterprises in universities: issues of integration with the real sector of the economy*. М., 2026.

Сведения об авторах

ИВАЕВ МАРАТ ИСХАКОВИЧ – старший преподаватель кафедры цифровой экономики, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, ivaevmarat@yandex.ru

ТОВЫШЕВА АНАСТАСИЯ ПАВЛОВНА – студент, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, trrrr34@yandex.ru

Information about the authors

IVAEV MARAT I. – Senior Lecturer of the Department of Digital Economy, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, ivaevmarat@yandex.ru

TOVYSHEVA ANASTASIA P. – Student, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, trrrr34@yandex.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АНТИКОРРУПЦИОННОГО МОНИТОРИНГА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Шрша Равия Бедертдиновна

Казанский государственный аграрный университет, Казань, Россия, raviya.shrsha@tatar.ru

Бахарев Владимир Михайлович

Казанский юридический институт МВД России, Казань, Россия, t-bahareva@inbox.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию роли антикоррупционного мониторинга как ключевого элемента системы обеспечения экономической безопасности государственного управления. Авторы рассматривают существующие теоретические подходы к дефиниции антикоррупционного мониторинга, а также анализируют сложившуюся практику его реализации в условиях фрагментарности нормативно-правового регулирования.

Ключевые слова:

экономическая безопасность; антикоррупционный мониторинг; коррупционные риски; государственное управление; бюджетные риски; организационно-управленческий механизм; профилактика коррупции; риск-ориентированный подход; управленческий триггер; антикоррупционная пропаганда; правовая детерминация.

Для цитирования:

Шрша Р. Б., Бахарев В. М. Трансформация организационно-управленческого механизма антикоррупционного мониторинга в системе обеспечения экономической безопасности государственного управления // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 68–73. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.009.

Original article

TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM OF ANTI-CORRUPTION MONITORING IN THE SYSTEM OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Shrsha Raviya B.

Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia, raviya.shrsha@tatar.ru

Bakharev Vladimir M.

Kazan Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Kazan, Russia, t-bahareva@inbox.ru

Abstract

This article examines the role of anti-corruption monitoring as a key element of the public administration economic security system. The authors examine existing theoretical approaches to defining anti-corruption monitoring and analyze the current practice of its implementation in the context of fragmented legal and regulatory frameworks.

Keywords:

economic security; anti-corruption monitoring; corruption risks; public administration; budget risks; organizational and management mechanism; corruption prevention; risk-oriented approach; management trigger; anti-corruption propaganda; legal determination.

For citation:

Shrsha R. B., Bakharev V. M. Transformation of the organizational and managerial mechanism of anti-corruption monitoring in the system of ensuring economic security of public administration. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 68–73. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.009.

Обеспечение национальной безопасности и устойчивого функционирования демократических институтов в современных условиях неразрывно связано с эффективностью государственного управления в сфере противодействия коррупционной деструкции правовых основ общества. Фундаментальное значение в данном контексте приобретает категория: «мониторинг», которая в теоретических изысканиях М. М. Полякова [14, с. 53] и лингвистической трактовке Л. П. Крысина [13] интерпретируется, как когнитивная система непрерывного наблюдения и прогностического анализа состояния объекта.

В актуальной правовой среде указанный механизм функционирует в качестве базисного элемента обратной связи, детерминированного вектором национальной политики и необходимостью консолидации усилий власти и институтов гражданского общества для выработки превентивных институциональных инструментов.

В ходе исследования использовались методы системного анализа, институциональный и риск-ориентированный подходы. Исследование базируется на синтезе контрольно-аналитических процедур и инструментов государственно-общественного партнерства.

Системная детерминация антикоррупционного контроля как фактора обеспечения экономической безопасности территорий получила всестороннее обоснование в трудах С. Л. Алексеева [3, с. 46]. Исследователем дефинирована экономическая коррупция как совокупность противоправных деяний, сопряженных с эксплуатацией должностного статуса для нелегитимной аккумуляции материальных активов и получения необоснованных преференций. Антикоррупционный контроль в концепции С. Л. Алексеева представляется гетерогенной деятельностью субъектов публичного управления и гражданского общества, направленной на нивелирование коррупциогенных детерминант и минимизацию экстерналий коррупции для региональной безопасности [5, с. 6]. При этом С. Л. Алексеевым констатируется наличие дихотомии в восприятии контрольных функций, выраженной в дефиците информационной осведомленности населения на фоне императивной обязанности органов власти по осуществлению мониторинга [4, с. 33].

Повышение эффективности антикоррупционной стратегии связывается с интеграцией в систему контроля механизмов пропаганды, обладающих высоким потенциалом публичности и информационно-воспитательного воздействия. Согласно взглядам С. Л. Алексеева, антикоррупционная пропаганда выступает неотъемлемым элементом профилактики, ориентированным на формирование антикоррупционного сознания и устойчивых морально-нравственных императивов в обществе, в том числе в сегменте дополнительного профессионального образования аграрной сферы [6; 7; 12, с. 349–353].

Вместе с тем, анализ нормативно-правовой базы выявляет дефицит легальной дефиниции мониторинга в федеральном законодательстве, что, по мнению П. Н. Фещенко [15, с. 66–71], порождает фрагментарность правоприменения. Данный вакуум восполняется региональным нормотворчеством, где антикоррупционный мониторинг рассматривается как аналитическая деятельность по выявлению факторов коррупционного риска. Особое значение в этом процессе отводится общественному мониторингу как форме государственно-общественного партнерства, реализуемой через изучение общественного мнения и привлечение независимых экспертов [9; 10, с. 33]. Синтез контрольных, аналитических и воспитательных мер признается необходимым условием легитимации и социально-экономической эффективности антикоррупционной политики.

Тем не менее, в правоприменении субъектов РФ, например, в Нижегородской области, наблюдается тенденция к нормативному ограничению круга участников партнерства, что в сочетании с отсутствием универсальной правосубъектности негосударственных организаций противоречит непрерывной природе мониторингового процесса. Методологическая конвергенция региональных и федеральных стратегий наиболее отчетливо проявляется в рамках программно-целевого подхода, реализованного в Государственной программе Республики Татарстан: «Реализация антикоррупционной политики Республики Татарстан» и практиках Пензенской области, объединяющих сбор данных о соблюдении запретов и анализ закупочных процедур. Организационно-правовой механизм реализации подобных инициатив, подтвержденный опытом Севастополя и Ростов-

ской области, предполагает делегирование полномочий координационным органам.

В отечественной практике также получила развитие антикоррупционная экспертиза нормативных актов, однако в литературе указывается на необходимость ее дальнейшей формализации. Методологический аппарат базируется на сочетании универсальных методов и метода наблюдения, который, согласно федеральному законодательству [1], коррелирует с результатами оперативно-розыскной деятельности. Современное развитие системы ознаменовано смещением акцентивного акцента со статистики в сторону социологических методов и риск-ориентированного подхода, что актуализирует задачу унификации методологии и устранения правовых лакун на федеральном уровне.

Важным аспектом функционирования системы выступает идентификация коррупционных рисков, определяемых как имманентные управленческой среде возможности получения незаконных преимуществ. В рамках развития идей П. А. Кабанова [10, с. 4–7] о масштабах внедрения данного инструмента, мониторинг должен рассматриваться как базис для принятия стратегических решений. Однако практика реализации антикоррупционного мониторинга лишена единообразного федерального регулирования, что обуславливает существенную дифференциацию подходов. Региональная практика варьируется от установления жестких административных порядков в Нижегородской области [11, с. 152] до программно-целевого метода в других субъектах.

В Республике Татарстан с 2005 года оценка состояния коррупции осуществляется путем проведения мониторинговых исследований. Результаты мониторинга учитываются органами власти республики при корректировке антикоррупционных программ, а также при формировании перечня мероприятий по повышению результативности деятельности органов местного самоуправления в социальной сфере, а также способствуют выявлению внутренних ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых и др.), для повышения качества и уровня жизни населения республики. Задачами исследований являются определение значений основных индикаторов (коррупционный охват, оценка уровня коррупции); выявление основных тен-

денций в обществе по данной проблематике; определение степени информированности граждан; оценка активности населения в антикоррупционных мероприятиях.

С 2012 года в соответствии с Указом Президента Республики Татарстан от 2 июня 2012 № УП-415 сформирована и эффективно действует Республиканская экспертная группа по вопросам противодействия коррупции, в ходе работы которой осуществляется антикоррупционный мониторинг, призванный предупредить наступление неблагоприятных последствий в экономике, вызванных коррупционными процессами, своевременного принятия упреждающих мер. В задачи данной экспертной группы входит анализ состояния и выявление причин коррупции, изучение эффективности организации деятельности по противодействию коррупции, подготовка предложений и рекомендаций по сокращению условий для проявления коррупции, минимизации последствий коррупционных правонарушений. В рамках работы экспертной группы осуществляется оказание органам власти и местного самоуправления в Республике Татарстан, а также подведомственным им организациям, практической и методологической помощи в реализации мер по противодействию коррупции.

За годы исследования наблюдается тенденция к снижению значения показателя «коррупционный охват», что подтверждает эффективность мер по противодействию коррупции в Республике Татарстан. К наиболее эффективным антикоррупционным мерам можно отнести своевременное внедрение электронных сервисов, организацию обратной интернет-связи с населением, регламентированный процесс оказания услуг, увеличение прозрачности деятельности.

Эффективность антикоррупционного мониторинга неразрывно связана с институтом антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов. Несмотря на относительную стабильность ФЗ «Об антикоррупционной экспертизе...», любая корректировка его базовых норм провоцирует каскадное изменение сопряженного правового массива. В современной юридической практике экспертиза, осуществляемая Министерством юстиции РФ, преимущественно ориентирована на превентивный контроль проектов документов, тогда как независимая экспертиза остается единственным значи-

мым инструментом оценки уже действующих норм, хотя ее результативность мониторинга подвергается критике ввиду необходимости методологического совершенствования [14, с. 53]. Инструментарий оценки регулирующего и фактического воздействия в настоящее время ограничен и не охватывает антикоррупционную сферу в полной мере, что требует интеграции экспертных технологий [10, с. 45].

Существенным недостатком текущих технологий мониторинга на федеральном [1] и региональном уровнях [8, с. 152; 11, с. 4] является неимперативный характер их результатов, что затрудняет реализацию задач, провозглашенных в государственной политике противодействия коррупции. С позиции обеспечения экономической безопасности, указанная фрагментарность и необязательность мониторинга создают «зоны управленческого вакуума», в которых коррупционные риски беспрепятственно трансформируются в прямые финансовые потери государства [3, с. 46; 4]. Преодоление этих деструктивных факторов требует качественной трансформации организационно-управленческого механизма: от простой констатации фактов коррупции к созданию системы жесткой правовой детерминации антикоррупционных процедур.

В данной связи представляется научно обоснованной имплементация норм о мониторинге и анализе рисков непосредственно в текст Федерального закона № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [1] с одновременным установлением административной ответственности в КоАП РФ [2] за ненадлежащее выполнение соответствующих обязанностей. Приоритетными направлениями совершенствования отрасли следует признать обеспечение правовой определенности и сбалансированности норм через интеграцию экспертных технологий, сокращение избыточного нормативного массива путем укрупнения актов и элиминацию неэффективных правовых институтов [15, с. 68].

В рамках совершенствования концептуальных основ обеспечения экономической безопасности автором предложен организационно-управленческий алгоритм сопряжения антикоррупционного мониторинга и системы оценки бюджетных рисков. Данный алгоритм базируется на внедрении динамических индикаторов коррупционности управ-

ленческих процессов, которые позволяют оцифровать вероятность нанесения материального ущерба государству при принятии конкретных распорядительных актов.

В отличие от существующих подходов, ограничивающихся ретроспективной фиксацией уже совершенных правонарушений, данный механизм рассматривает мониторинг как инструмент раннего обнаружения институциональных угроз. В структуру алгоритма включен блок «превентивного экономического фильтра», предполагающий обязательную верификацию результатов мониторинга через синергию независимой экспертной оценки и данных цифрового общественного контроля (ГИС-системы обратной связи). Это позволяет купировать потенциальный экономический ущерб еще на стадии проектирования нормативного акта или реализации закупочной процедуры.

Трансформация мониторинга из пассивного инструмента статистического наблюдения в активную систему обеспечения экономической безопасности государственного управления достигается посредством придания результатам мониторинга статуса «управленческого триггера». Согласно предложенной концепции, достижение критических значений по индикаторам коррупционного риска должно влечь за собой автоматический запуск процедур внепланового аудита и пересмотра ресурсного обеспечения соответствующих ведомственных программ.

Предложенная модернизация организационно-управленческого механизма обеспечивает защищенность бюджетных потоков и повышает общую резистентность системы государственного управления к внутренним и внешним коррупционным вызовам, что составляет фундамент экономической безопасности современного государства.

В заключение можно сделать следующие выводы:

1. Отсутствие легальной дефиниции и слабая правовая детерминация антикоррупционного мониторинга создают «зоны управленческого вакуума», трансформирующие коррупционные риски в прямые финансовые потери государства.

2. Необходимости внедрения комплекса мер по совершенствованию федерального законодательства (ФЗ «О противодействии коррупции», КоАП РФ) в части закрепления обязательности антикоррупционного мони-

торинга и ответственности за его ненадлежащее осуществление.

3. Целесообразность трансформации антикоррупционного мониторинга из инструмента пассивного наблюдения в активную систему «управленческих триггеров».

4. Реализация организационно-управленческого алгоритма сопряжения антикоррупционного мониторинга с системой оценки

бюджетных рисков, основанный на внедрении динамических индикаторов коррупционности и механизма «превентивного экономического фильтра», позволит купировать экономический ущерб на превентивной стадии, обеспечивая защищенность бюджетных потоков и повышая общую резистентность системы государственного управления к коррупционным вызовам.

Список источников

1. Российская Федерация. Законы. О противодействии коррупции: Федеральный закон № 273-ФЗ: принят Государственной Думой 19 декабря 2008 года: одобрен Советом Федерации 22 декабря 2008 года: [в редакции от 28.12.2024]. URL: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 09.01.2025).
2. Российская Федерация. Законы. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон № 195-ФЗ: принят Государственной Думой 20 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года: [в редакции от 29.12.2024]. URL: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 09.01.2025).
3. Алексеев С. Л. Антикоррупционный контроль в системе обеспечения экономической безопасности субъектов Российской Федерации : автореф. дис. ... д-ра эконом. наук. Нижний Новгород, 2022. 46 с.
4. Алексеев С. Л. Антикоррупционный контроль в системе обеспечения экономической безопасности субъектов Российской Федерации: дис. ... д-ра эконом. наук. Казань, 2022. 415 с.
5. Алексеев С. Л., Салыхов Д. Д. Экономика предпринимательства // Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). С. 6–10.
6. Экономико-антикоррупционные проблемы управления финансовой устойчивостью акторов экономики (вопросы теории и практики) / С. Л. Алексеев, Н. М. Якушкин, А. А. Аюпов [и др.]. Казань: Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса, 2025. 208 с.
7. Алексеев С. Л., Якушкин Н. М., Сергеева Ю. С. Экономико-антикоррупционная безопасность акторов экономики: учебник. Казань: Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса, 2025. 236 с.
6. Антикоррупционный мониторинг на территории Нижегородской области: 2018–2020 годы: научно-методическое пособие / сост. А. Р. Лаврентьев. Нижний Новгород: НГЛУ имени Н. А. Добролюбова, 2021. 152 с.
7. Проблемы антикоррупционного мониторинга / И. И. Бикеев [и др.] // Следователь. 2012. № 12; 2013. № 10.
8. Кабанов П. А. Мониторинг правоприменения как инструмент противодействия коррупции // Мониторинг правоприменения. 2022. № 2 (43). С. 33–45.
9. Кабанов П. А. Основные задачи антикоррупционный мониторинга в субъектах Российской Федерации: опыт сравнительно-правового исследования // Мониторинг правоприменения. 2013. № 3. С. 4–7.
12. Кочетков Н. В., Алексеев С. Л. Антикоррупционная пропаганда в системе дополнительного профессионального образования // Экономика и предпринимательство. 2024. № 11 (172). С. 349–353.
11. Крысин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов. Москва: Эксмо, 2006. 944 с.
12. Поляков М. М. Противодействие коррупции органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. № 5-2. С. 53–62.
13. Фещенко П. Н. О мониторинге состояния коррупции и мерах по законодательному обеспечению противодействия ей // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 1 (29). С. 66–71.
14. Шрша Р. Б. Государственная Программа «Реализация антикоррупционной политики Республики Татарстан на 2015-2022 годы» будучи инструментом профилактики коррупции // Вестник научных трудов «Юристъ»: по материалам заседания III Совета молодежных общественных организаций и объединений Республики Татарстан в сфере противодействия коррупции. В 2 ч. Казань, 5 декабря 2019 года / под ред. Н.Т. Димитриевой [и др.]. Вып. 8. Ч. 1. Казань, 2020. С. 43-46.
15. Шрша Р. Б. Обеспечение экономической безопасности региона через реализацию антикоррупционной политики Республики Татарстан // Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности в сфере противодействия коррупции на современном этапе развития АПК : сборник материалов междунар. науч.-практ. конф. Вып. IV. Казань, 2021. С. 72-78.

References

1. Russian Federation. Laws. *On Combating Corruption: Federal Law No. 273-FZ: adopted by the State Duma on December 19, 2008: approved by the Federation Council on December 22, 2008: [as amended on December 28, 2024]*. URL: www.pravo.gov.ru (accessed on January 9, 2025).
2. Russian Federation. Laws. *Code of the Russian Federation on Administrative Offenses: Federal Law No. 195-FZ: adopted by the State Duma on December 20, 2001: approved by the Federation Council on December 26, 2001: [as amended on December 29, 2024]*. URL: www.pravo.gov.ru (accessed on January 9, 2025).
3. Alekseev S. L. *Anti-corruption control in the system of economic security of the constituent entities of the Russian Federation: author's abstract of dis. ... Doctor of Economics*. Nizhny Novgorod, 2022. 46 p.
4. Alekseev S. L. *Anti-corruption control in the system of economic security of the constituent entities of the Russian Federation: dis. ... Doctor of Economics*. Kazan, 2022. 415 p.
5. Alekseev S. L., Salyakhov D. D. Economics of entrepreneurship. *Economy and entrepreneurship*. 2024. No. 6 (167). Pp. 6–10.
6. *Economic and anti-corruption problems of managing the financial stability of economic actors (theoretical and practical issues) / S. L. Alekseev, N. M. Yakushkin, A. A. Ayupov [et al.]*. Kazan: Tatar Institute for Retraining of Agribusiness Personnel, 2025. 208 p.
7. Alekseev S. L., Yakushkin N. M., Sergeeva Yu. S. *Economic and Anti-Corruption Security of Economic Actors: Textbook*. Kazan: Tatar Institute for Retraining of Agribusiness Personnel, 2025. 236 p.
6. *Anti-Corruption Monitoring in the Nizhny Novgorod Region: 2018–2020: Scientific and Methodological Manual / compiled by A. R. Lavrentyev*. Nizhny Novgorod: N. A. Dobrolyubov Nizhny Novgorod State Linguistic University, 2021. 152 p.
7. Problems of Anti-Corruption Monitoring / I. I. Bikeev [et al.]. *Investigator*. 2012. No. 12; 2013. No. 10.
8. Kabanov P. A. Monitoring Law Enforcement as a Tool for Combating Corruption. *Monitoring Law Enforcement*. 2022. No. 2 (43). pp. 33–45.
9. Kabanov P. A. Main Objectives of Anti-Corruption Monitoring in the Subjects of the Russian Federation: Experience of Comparative Legal Research. *Monitoring Law Enforcement*. 2013. No. 3. pp. 4–7.
12. Kochetkov N. V., Alekseev S. L. Anti-Corruption Propaganda in the System of Continuing Professional Education. *Economy and Entrepreneurship*. 2024. No. 11 (172). Pp. 349–353.
11. Krysin L. P. *Explanatory Dictionary of Foreign-Language Words*. Moscow: Eksmo, 2006. 944 p.
12. Polyakov M. M. Anti-corruption measures by executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation. *Izvestiya of Tula State University. Economic and legal sciences*. 2014. No. 5-2. Pp. 53–62.
13. Feshchenko P. N. On monitoring the state of corruption and measures for legislative support of combating it. *Actual problems of economics and law*. 2014. No. 1 (29). Pp. 66–71.
14. Shrsha R. B. The State Program “Implementation of the anti-corruption policy of the Republic of Tatarstan for 2015–2022” as an instrument for preventing corruption. *Bulletin of scientific works “Yurist”: based on the materials of the meeting of the III Council of youth public organizations and associations of the Republic of Tatarstan in the field of combating corruption. In 2 parts. Kazan, December 5, 2019 / edited by N. T. Dimitrieva [et al.]*. Issue. 8. Part 1. Kazan, 2020. Pp. 43-46.
15. Shrsha R. B. Ensuring economic security of the region through the implementation of the anti-corruption policy of the Republic of Tatarstan. *Actual problems of ensuring economic security in the field of combating corruption at the current stage of development of the agro-industrial complex: collection of materials from the international. scientific and practical. conf. Issue IV*. Kazan, 2021. Pp. 72-78.

Сведения об авторах

ШРША РАВИЯ БЕДЕРТДИНОВНА – аспирант, Казанский государственный аграрный университет, Казань, Россия, raviya.shrsha@tatar.ru

БАХАРЕВ ВЛАДИМИР МИХАЙЛОВИЧ – доцент, старший преподаватель кафедры административного права, административной деятельности и управления ОВД, Казанский юридический институт МВД России, Казань, Россия, t-bahareva@inbox.ru

Information about the authors

SHRSHA RAVIYA B. – postgraduate student, Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia, raviya.shrsha@tatar.ru

BAKHAREV VLADIMIR M. – Associate Professor, Senior Lecturer at Department of Administrative Law, Administrative Activities and Management of the Internal Affairs Directorate, Kazan Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Kazan, Russia, t-bahareva@inbox.ru

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ И ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТОВ ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ И ОЗЕЛЕНЕНИЮ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ

Шиянов Константин Вадимович

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Белгород, Россия, 1237412 @bsuedu.ru*

Соловьева Наталья Евгеньевна

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Белгород, Россия, solovjeva@bsuedu.ru*

Аннотация

Статья посвящена комплексному анализу ключевых факторов, определяющих успешность реализации и внедрения проектов благоустройства и озеленения в муниципальных образованиях. Актуальность исследования обусловлена повышением роли качества городской среды как элемента социального благополучия и экономической привлекательности территории. На основе системного подхода авторы классифицируют факторы на четыре основные группы: институционально-управленческие, финансово-экономические, социально-коммуникативные и технологическо-экологические. Проведенный анализ демонстрирует, что наибольшее влияние на конечный результат оказывает не отдельно взятый фактор, а их системное взаимодействие и сбалансированность. Представлена аналитическая таблица, оценивающая степень влияния и управляемости каждого фактора, а также предложены практические рекомендации по их учету в муниципальном управлении. Результаты исследования могут быть использованы органами местного самоуправления для диагностики проблемных зон, планирования ресурсов и повышения эффективности политики в сфере создания комфортной городской среды.

Ключевые слова:

муниципальные проекты; благоустройство; факторы реализации; управление городской средой; общественное участие; жизненный цикл проекта.

Для цитирования:

Шиянов К. В., Соловьева Н. Е. Факторы, влияющие на реализацию и внедрение проектов по благоустройству и озеленению муниципалитетов // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 74–78. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.010.

Original article

FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION AND ADMINISTRATION OF PROJECTS FOR THE UPLANDING AND GREENING OF MUNICIPALITIES

Shiyanov Konstantin V.

*Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia, 1237412@bsuedu.ru*

Solovjeva Natalia E.

*Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia, solovjeva@bsuedu.ru*

Abstract

The article is devoted to a comprehensive analysis of the key factors that determine the success of the implementation and introduction of improvement and landscaping projects in municipal entities. The relevance of the study is due to the increasing role of the quality of the urban environment as an element of social well-being and economic attractiveness of the territory. Based on a systematic approach, the authors identify and classify the factors into four main groups: institutional

and managerial, financial and economic, social and communicative, and technological and environmental. The analysis demonstrates that the final result is influenced not by a single factor, but by their systemic interaction and balance. The article presents an analytical table that evaluates the degree of influence and manageability of each factor, and provides practical recommendations for their consideration in municipal management. The results of the study can be used by local governments to diagnose problem areas, plan resources, and improve the effectiveness of policies aimed at creating a comfortable urban environment.

Keywords:

municipal projects; urban planning; implementation factors; urban environment management; public participation; project lifecycle.

For citation:

Shiyarov K. V., Solovjeva N. E. Factors affecting the implementation and administration of projects for the upland and greening of municipalities. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 74–78. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.010.

В современной парадигме развития городских и сельских поселений проекты благоустройства и озеленения перестают быть сугубо технической задачей, трансформируясь в инструмент стратегического управления качеством жизни [2]. Успешность их реализации определяет не только эстетическое восприятие пространства, но и социальную

сплоченность, экологическую устойчивость и инвестиционный потенциал территории [1]. Однако процесс внедрения таких проектов сталкивается с многоуровневой системой барьеров и драйверов. Представим примерный расчет внедрения проекта «Зеленый каркас» (табл. 1).

Таблица 1 – Этапы и дорожная карта (Гант-чарт) проекта «Зеленый каркас»

Этап	Сроки	Ответственные	Ключевые мероприятия	Факторы риска (пример)
1. Инициация и проектирование	Месяцы 1-3	Администрация, инициативная группа	1. Социологический 1. Опрос. 2. Создание рабочей группы. 3. Конкурс на концепцию. 4. Публичные слушания.	Низкая Активность жителей. Мера: акция «Идея для двора» с призами.
2. Привлечение ресурсов	Месяцы 4-5	Муниципалитет, депутаты	1. Формирование сметы. 2. Поиск софинансирования (бизнес). 3. Подача заявки на федеральную/региональную программу.	Дефицит бюджета. Мера: разбивка на очереди, использование краудфандинга.
3. Реализация (пилотная очередь)	Месяцы 6-8	Подрядная организация, куратор от администрации	1. Подготовка территории. 2. Устройство дорожек и освещения. 3. Высадка растений 1-го яруса (деревья). 4. Установка малых форм.	Неквалифицированный подрядчик. Мера: строгий тендер и технадзор.
4. Эксплуатация и развитие	С 9 месяца	УК/ТСЖ, совет микрорайона	1. Передача объектов на баланс. 2. Заключение договора на обслуживание. 3. Организация сообщества садоводов-добровольцев. 4. Планирование 2-й очереди.	Вандализм, отсутствие ухода. Мера: программа «Шефство над клумбой», вовлечение подростков.

Ориентировочная смета и источники финансирования (расчет на 1 га):

– Проектные работы: 300 000 руб. (муниципальный бюджет).

– Строительные работы (дорожки, освещение, малые формы): 5 000 000 руб. (софинансирование: 70 % – региональная программа, 30 % – муниципальный бюджет).

– Озеленение (посадочный материал, работы): 1 500 000 руб. (спонсорские средства местных предприятий + краудфандинг среди жителей).

– Система полива: 700 000 руб. (муниципальный бюджет).

– Информационное сопровождение, работа с жителями: 200 000 руб. (грант НКО).

ИТОГО: 7 700 000 руб. Ключ – в диверсификации источников.

Перспективы исследования: возможность тиражирования модели на другие микрорайоны, разработка методики оценки социаль-

но-экологической эффективности подобных проектов.

На основе анализа практик муниципальных образований различного масштаба факторы можно сгруппировать в четыре категории.

Таблица 2 – Классификация и характеристика факторов влияния

Группа факторов	Ключевые факторы	Характер влияния	Степень управляемости со стороны муниципалитета
1. Институционально-управленческие	Четкость разграничения полномочий между уровнями власти.	Высокая. Неопределенность ведет к проектной задержке и конфликтам.	Средняя. Зависит от регионального контекста и нормативных рамок.
	Наличие и качество муниципальной программы/стратегии благоустройства.	Критическая. Определяет системность и приоритеты.	Высокая.
	Уровень зрелости проектного управления в администрации (наличие проектного офиса, стандартов).	Высокая. Влияет на сроки, бюджет и качество.	Высокая.
	Эффективность межведомственного взаимодействия (ЖКХ, транспорт, экология).	Высокая. Определяет согласованность работ.	Средняя. Зависит от внутриорганизационной культуры.
2. Финансово-экономические	Объем и стабильность бюджетного финансирования.	Критическая. Прямое ограничение возможностей.	Низкая. Сильно зависит от вышестоящих бюджетов.
	Доля внебюджетных источников (ГЧП, спонсорство, краудфандинг).	Средняя/Высокая. Позволяет реализовать более амбициозные проекты.	Средняя. Требуется развитых навыков работы с бизнесом и сообществом.
	Сбалансированность финансирования между этапами (проектирование, строительство, эксплуатация).	Высокая. «Эффект стройки» при недофинансировании эксплуатации ведет к быстрой деградации.	Средняя.
3. Социально-коммуникативные	Уровень и качество общественного участия (от информирования до соучаствующего проектирования).	Высокая. Влияет на легитимность, востребованность и вандалоустойчивость объекта.	Высокая.
	Активность локальных сообществ (ТОС, НКО, инициативные группы).	Средняя/Высокая. Может выступать как драйвером, так и барьером.	Средняя.
	Квалификация и вовлеченность муниципальных служащих в работу с общественностью.	Высокая. Определяет эффективность диалога.	Высокая.
4. Технологическо-экологические	Применение современных, устойчивых материалов и технологий (водопроницаемые покрытия, IoT-системы полива).	Средняя/Высокая. Влияет на долговечность, экологичность и стоимость жизненного цикла.	Высокая (на этапе проектирования и закупок).
	Учет природно-климатических условий и биоразнообразия при подборе растений.	Высокая. Определяет приживаемость насаждений и устойчивость экосистемы.	Высокая.
	Наличие и использование геоинформационных систем (ГИС) для инвентаризации и планирования.	Растущая. Повышает точность планирования и контроля.	Средняя. Зависит от ресурсов на цифровизацию.

Анализ показывает, что факторы не действуют изолированно. Например, низкая степень общественного участия (социальный фактор) может привести к саботажу проекта

жителями, сводя на нет даже значительные финансовые вложения. Слабость проектного управления (институциональный фактор) приводит к неэффективному расходованию

средств и срыву сроков, обостряя проблему ограниченного финансирования.

Наиболее критичными являются кросс-групповые связки факторов:

1. «Финансирование – Управление – Общественный контроль»: Проект, финансируемый из внебюджетных источников при активном участии сообщества, требует от

администрации высочайшего уровня прозрачности и управленческой компетенции [4].

2. «Технология – Эксплуатация – Стратегия»: Внедрение сложных технологий (например, «умного» освещения) бессмысленно без заложенного в муниципальной программе долгосрочного финансирования их обслуживания и ремонта.

Таблица 3 – Матрица приоритетности управления факторами для муниципалитета

Уровень влияния на результат	Высокая управляемость	Низкая управляемость
Высокое влияние	<p>ФОКУС УПРАВЛЕНИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Качество муниципальной программы. • Процедуры общественного участия. • Выбор технологий и материалов. 	<p>ОБЪЕКТ МОНИТОРИНГА И АДАПТАЦИИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Объем внешнего бюджетного финансирования. • Нормативные изменения на федеральном/региональном уровне.
Низкое влияние	<p>ОПТИМИЗАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внутренние административные регламенты. • Повышение квалификации отдельных служащих. 	<p>ФОН:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Общая социально-экономическая ситуация в регионе. • Демографические тренды

Реализация проектов благоустройства и озеленения представляет собой сложную управленческую задачу, успех которой определяется не одним, а системой взаимозависимых факторов. Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Ключевым вызовом является не дефицит отдельных ресурсов, а несбалансированность факторов. Муниципалитет, фокусирующийся только на привлечении финансирования, но игнорирующий построение диалога с жителями или внедрение проектного управления, с высокой вероятностью столкнется с низкой востребованностью или быстрой деградацией созданного объекта [3].

2. Наибольший потенциал для повышения эффективности лежит в зоне факторов высокой значимости и высокой управляемости: выстраивание прозрачных процедур соучаствующего проектирования, разработка качественной муниципальной программы и грамотный выбор устойчивых технологий [5]. Именно на эти направления следует направ-

лять усилия по развитию внутренних компетенций администрации.

3. Факторы низкой управляемости (прежде всего, объемы внешнего финансирования) не должны быть оправданием бездействия. Их необходимо учитывать, как внешние условия, к которым система муниципального управления должна адаптироваться за счет гибкости, заблаговременного планирования и диверсификации ресурсной базы.

Таким образом, переход к успешной реализации проектов благоустройства требует от муниципалитета системного и проактивного подхода, направленного на одновременное развитие институциональной среды, финансовых механизмов, социального диалога и технологической грамотности. Только такой комплексный учет всей палитры влияющих факторов позволит трансформировать разовые акции по преобразованию территории в устойчивую политику формирования высококачественной и комфортной среды обитания.

Список источников

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20.03.2025 № 33-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/?ysclid=mleyns4cnf156117384 (дата обращения: 15.01.2025).
2. Злобина А. В. Совершенствование управления благоустройством и озеленением территорий муниципального образования // Молодой ученый. 2023. № 46 (493). С. 42-44.

-
3. Копытова А. В., Ушакова В. Н., Баянов Д. С. Социальные эффекты реализации проекта благоустройства территории // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 8-1. С. 60-64.
 4. Купряшин Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 582 с.
 5. Черкасова М. А., Миронов С. В. Современные подходы внедрения практики проектного управления в органах местного самоуправления // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 39. С. 254-257.

References

1. *On the General Principles of Organizing Local Self-Government in a Unified System of Public Authority” of March 20, 2025, No. 33-FZ.* URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/?ysclid=mleyns4cnf156117384 (accessed: January 15, 2025).
2. Zlobina, A. V., Improving the Management of Improvement and Landscaping of Municipal Territories. *Young Scientist*. 2023. No. 46 (493). Pp. 42-44.
3. Kopytova, A. V., Ushakova, V. N., Bayanov, D. S., Social Effects of Implementing a Territory Improvement Project. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2023. No. 8-1. Pp. 60-64.
4. Kupryashin G. L. *Fundamentals of Public and Municipal Administration: A Textbook for Universities. 4th ed., revised and expanded.* Moscow: Yurait, 2025. 582 p.
5. Cherkasova M. A., Mironov S. V. Modern Approaches to Implementing Project Management Practices in Local Governments. *Bulletin of the National Institute of Business*. 2020. No. 39. Pp. 254-257.

Сведения об авторах

ШИЯНОВ КОНСТАНТИН ВАДИМОВИЧ – магистрант Института экономики и управления, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия, 1237412 @bsuedu.ru

СОЛОВЬЕВА НАТАЛЬЯ ЕВГЕНЬЕВНА – кандидат экономических наук, доцент, и.о. зав. кафедрой социальных технологий и государственной службы Института экономики и управления, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия, solovjeva@bsuedu.ru

Information about the authors

SHIYANOV KONSTANTIN V. – master’s student at the Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia, 1237412@bsuedu.ru

SOLOVJEVA NATALIA E. – PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of Social Technologies and Public Administration, Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia, solovjeva@bsuedu.ru

ФИНАНСОВЫЕ ИННОВАЦИИ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мустафина Альфия Анасовна

*Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия, alfy2506@mail.ru*

Кайгородова Гульнара Наилевна

*Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия, golsuorsi1@mail.ru*

Пыркова Гузель Харисовна

*Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия, guzel831@mail.ru*

Аннотация

Банковский сектор на современном этапе переживает период активного внедрения инновационных решений. Новые технологии и способы оказания финансовых услуг стремительно меняют сложившиеся модели работы кредитных организаций. Цифровизация банковских процессов открывает возможности для привлечения большего числа клиентов, сокращения издержек и повышения доходности бизнеса. В этих условиях изучение финансовых инноваций становится необходимым условием понимания векторов развития всей банковской системы. Выявление основных тенденций развития финансовых инноваций в банковской сфере позволяет сформулировать практические рекомендации, способные внести вклад в развитие цифровизации в банковской сфере.

Ключевые слова:

финансовые инновации; финансовый инжиниринг; токены; цифровые финансовые активы; коммерческий банк.

Для цитирования:

Мустафина А. А., Кайгородова Г. Н., Пыркова Г. Х. Финансовые инновации в банковской деятельности // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 79–85. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.011.

Original article

FINANCIAL INNOVATIONS IN BANKING

Mustafina Alfiya A.

Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, alfy2506@mail.ru

Kaygorodova Gulnara N.

Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, golsuorsi1@mail.ru

Pyrkova Guzel Kh.

Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, guzel831@mail.ru

Abstract

The banking sector is currently experiencing a period of active implementation of innovative solutions. New technologies and methods of financial service delivery are rapidly changing established operating models for credit institutions. Digitalization of banking processes opens up opportunities to attract more clients, reduce costs, and increase business profitability. In this context, studying financial innovations is becoming essential for understanding the development vectors of the entire banking system. Identifying the main trends in financial innovation in banking allows us to formulate practical recommendations that can contribute to the advancement of digitalization in banking.

Keywords:

financial innovation; financial engineering; tokens; digital financial assets; commercial bank.

For citation:

Mustafina A. A., Kaygorodova G. N., Pyrkova G. Kh. Financial innovations in banking. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 79–85. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.011.

Дискуссия о природе финансовых инноваций формируется на фундаменте, заложенном Й. Шумпетером, который, являясь основателем теории инноваций, рассматривал ее как ключевой драйвер экономического развития через «созидательное разрушение» устоявшихся рынков. При этом Й. Шумпетер выделял пять видов изменений на макро и микроуровне, инновации – продукт и инновации – процесс. Однако если Й. Шумпетер рассматривал инновацию, прежде всего, как фактор промышленных и рыночных изменений, то в современных условиях представляется необходимым рассматривать это понятие также применительно к специфике финансовой сферы.

В финансовой сфере эта концепция эволюционировала в категорию «финансовых инноваций», сущность которых остается предметом научной дискуссии. Согласно обобщающему подходу, финансовые инновации представляют собой новшества, трансформирующие финансовую сферу через создание инструментов, методов управления рисками и организационных моделей. Исследователи расходятся в определении границ этого понятия: одни акцентируют внимание на его прикладном характере, как механизме финансирования высокорисковых технологических проектов [5, с. 83], другие подчеркивают связь со всеми сегментами рынка и формами (инструменты, сделки, технологии, стратегии), отмечая их отличие от промышленных инноваций [3, с. 1169]. Узкоотраслевой взгляд сводит финансовые инновации к банковским, трактуя их как новые продукты и услуги, нацеленные преимущественно на извлечение дохода [2, с. 112]. Подобная трактовка представляется узкоспециализированной, так как она концентрируется на операционной цели банка, а не на более широких качественных трансформациях, таких как повышение доступности услуг, снижение издержек и изменение поведения клиентов.

Обобщая проанализированные подходы, представляется целесообразным сформулировать авторское определение исследуемой категории. Под финансовыми инновациями следует понимать концептуально и технологически обоснованные нововведения, охватывающие все секторы финансового рынка, воплощаемые в виде усовершенствованных или радикальных продуктов или техноло-

гий, подтвердившие свою результативность в реальной практике и характеризующиеся экономической целесообразностью (то есть коммерческой реализуемостью); при этом технологическая основа подобных преобразований может базироваться как на цифровых решениях, так и опираться на классические финансовые механизмы.

Можно выделить ряд существенных признаков из предложенного определения.

Первый признак заключается в комплексном характере финансовых инноваций, которые не ограничиваются отдельными сегментами, а интегрированы в деятельность институтов финансового рынка (кредитных организаций, страховых компаний, биржевых площадок и т.д.).

Второй признак заключается в наличии в основе инноваций научной значимости: разработка новшеств предполагает проведение предварительных научных исследований, гарантирующих техническую реализуемость инновации и оригинальность по сравнению с существующими аналогами.

Третий признак основан на коммерческой реализуемости инновации: с одной стороны, финансовая инновация должна отвечать реальным запросам потребителей и приносить ощутимые выгоды обществу, с другой – демонстрировать инвестиционную привлекательность и способность генерировать доход.

Четвертый признак означает, инновации в финансовой сфере могут внедряться как посредством передовых цифровых платформ и инструментов, так и через модернизацию традиционных, нецифровых способов организации финансовых отношений, сохраняя при этом свою продуктовую или процессную форму.

На практике финансовые инновации наиболее активно внедряются в банковском секторе. Они меняют способы взаимодействия кредитных организаций с клиентами и формируют качественно иную модель обслуживания [1]. В традиционной системе преобладают ручные операции, личные контакты сотрудников с потребителями и эпизодическое применение цифровых решений. Современная модель ориентирована на перевод всех процессов в цифровую среду. В ней широко используются автоматизированные системы и технологии искусственного интеллекта. Благодаря этому удается существенно

повысить уровень сервиса и свести участие персонала в рутинных задачах к необходимому минимуму. В таблице 1 представлена

сравнительная характеристика классической и цифровой моделей банковского обслуживания.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика классической и цифровой моделей банковского обслуживания

Критерий сравнения	Традиционная модель	Цифровая модель
1. Основа процессов	Ручное управление, бумажный документооборот	Автоматизация, цифровые платформы
2. Взаимодействие с клиентом	Личные встречи, телефонные звонки	Удаленные каналы, мобильные приложения
3. Роль персонала	Выполнение всех операций сотрудниками	Контроль за системами, решение сложных задач
4. Каналы обслуживания	Отделения банка	Интернет-банк, чат-боты
5. Скорость операций	Часы или дни	Секунды или минуты
6. Основные риски	Человеческий фактор, ошибки персонала	Киберугрозы, сбои в работе систем

Перейдем к современным тенденциям направлений применения финансовых инноваций в банковской практике (рис. 1). В настоящее время ключевым направлением развития информационно-технологической инфраструктуры кредитных организаций является усиление роли кибербезопасности и повсеместное внедрение инструментов искусственного интеллекта. Для финансовых институтов, не входящих в десятку лидеров, характерна повышенная доля затрат на защиту информации, связанное с недостаточным эффектом масштабирования, ограниченными возможностями диверсификации

инвестиционного портфеля в пользу иных направлений цифровизации, а также с необходимостью соблюдения жестких нормативных требований регулятора.

Одновременно с этим прослеживается различие в степени освоения технологий искусственного интеллекта. Крупнейшие банки из первой десятки демонстрируют устойчивую тенденцию к наращиванию объемов финансирования решений на базе машинного обучения, последовательно расширяя сферы применения цифровой аналитики, роботизации бизнес-процессов и совершенствования клиентского сервиса.

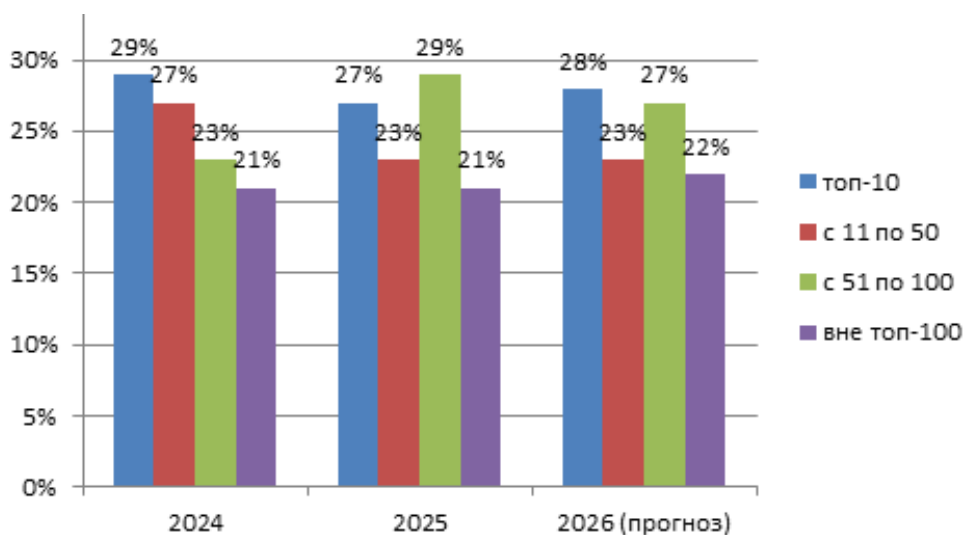


Рисунок 1 – Доля ИТ-расходов в затратах всех групп банков в 2024-2025 гг. [4]

Таким образом, выделим основные направления развития инновационных технологий в настоящее время в банковском секторе.

Во-первых, внедрение адаптивных алгоритмов, которые могут предугадывать потребности клиентов; к примеру, применение

нетрадиционных источников информации, включая анализ активности физических лиц в социальных медиа, позволяет формировать углубленную оценку платежеспособности и надежности потенциального заемщика.

Во-вторых, улучшение клиентского опыта;

к примеру, применение машинного обучения для составления портрета клиента

В третьих, предложение новых видов цифровых инструментов и продуктов, которые позволят привлечь новых клиентов и дополнительные финансы для банков.

Одним из перспективных направлений в области внедрения цифровых инструментов для российских банков становится выпуск цифровых токенов под обеспечение собственными активами. Наиболее логичным обеспечением для коммерческого банка выступают его собственные бумаги. Такие инструменты соединяют скорость цифровых технологий с ясностью традиционных ценных бумаг. Процесс выпуска токена включает несколько последовательных этапов. На первом этапе банк формирует обеспечивающий пул, выделяя и депонируя облигации на заранее определенную сумму. Затем осуществляется разработка смарт-контракта, который будет автоматически управлять выпуском, обращением и погашением токенов; после создания код проходит независимый аудит. Далее проводится эмиссия токенов, при этом их количество строго соответствует объему заложенных в обеспечение облигаций. Завершается процесс размещением токенов на цифровые платформы, где они становятся доступны для первичных и вторичных торгов [6].

Выпуск цифровых токенов, обеспеченных облигациями, является для банка способом привлечения дополнительного финансирования. Инвесторы приобретают токены за рубли, а банк получает реальные денежные средства на свои счета. Это новое привлеченное финансирование, аналогичное продаже облигаций, но имеющее иную юридическую форму [7–10]. Ключевым юридическим принципом выпуска ЦФА является то, что облигации остаются в собственности банка либо передаются специально созданной компании (SPV – Special Purpose Vehicle). При этом важно различать экономический интерес и юридическое право собственности. Так в большинстве текущих предложений блокчейн-токен не предоставляет прямого юридического титула на базовую облигацию. Инвестор не становится владельцем облигаций, а лишь приобретает токен, дающий право требования к эмитенту, обеспеченное базовым активом. По своей сути данный механизм напоминает работу биржевых или пае-

вых инвестиционных фондов (ETF или ПИФ). Аналогично банк владеет облигациями, а держатель токена владеет цифровым правом, но не самой ценной бумагой. Успешным примером является опыт немецких банков DekaBank и DZ Bank, в которых проводился выпуск токенов, обеспеченных собственными облигациями с последующим размещением их среди институциональных инвесторов [11–14]. Таким образом, механизм признан в мире и регулируется в России законом о цифровых финансовых активах [9].

В классической модели обеспеченных токенов действует принцип полного покрытия. Объем эмиссии токенов равен номинальной стоимости пула облигаций, переданных в обеспечение. При полной продаже токенов банк привлекает сумму, равную стоимости этого пула. Данная операция не является кредитом или займом. Экономически механизм похож на процесс секьюритизации или продажи активов с сохранением управления. К примеру, банк формирует пул облигаций на 100 млрд. рублей и выпускает ровно 100 млн. токенов по 1000 рублей. При полной продаже всех токенов банк привлекает 100 млрд. рублей. Расчеты проведены по формулам (1) и (2).

$$PNT = CV / NV, \quad (1)$$

где:

PNT – количество токенов;

CV – объем обеспечения (номинальная стоимость пула облигаций);

NV – цена (номинальная стоимость) одного токена, приравненная к номиналу базового лота.

$$TFC = PNT \times NV, \quad (2)$$

где:

TFC – объем привлекаемых средств;

PNT – количество токенов;

NV – цена одного токена.

На сегодняшний день объем рынка ЦФА составляет 623 млрд руб. с преобладанием доли рублевых долговых цифровых финансовых активов с фиксированной доходностью и сроком погашения до одного месяца. Среди основных покупателей ЦФА большую часть занимают юридические лица (рис. 2).

Примечательно, что наибольшая доля в структуре выпусков ЦФА приходится на кредитные организации, что является дополнительным фактом актуальности этого направления развития цифровых технологий. Так, половина размещений осуществлялась

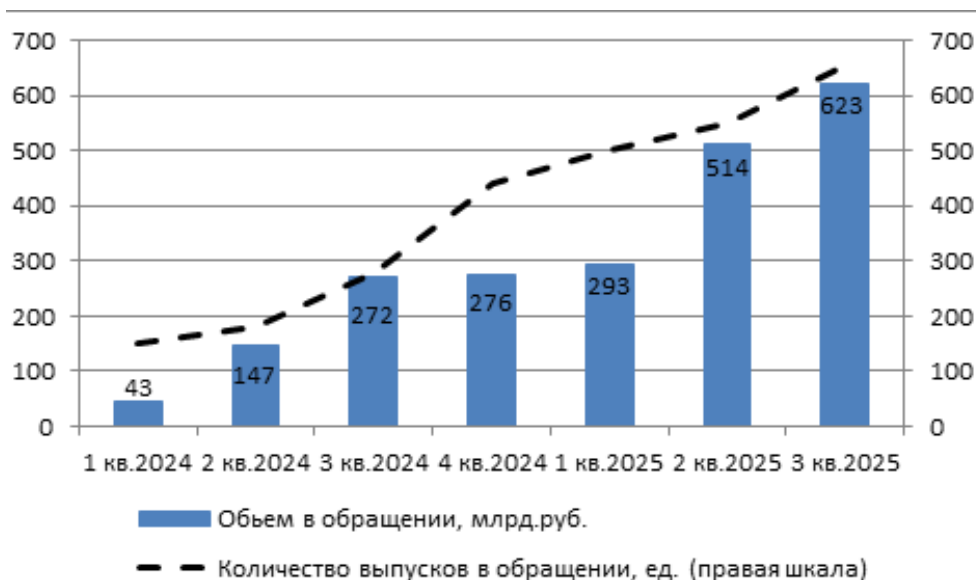


Рисунок 2 – Объемы рынка ЦФА и количество выпусков в обращение по состоянию на конец квартала за 2024-2025 гг. [8]

на платформах ОИС, являющихся банками, на платформах финтех-компаний и биржевой инфраструктуры размещен одинаковый объем – по 24 % от общего объема (рис. 3) [8].

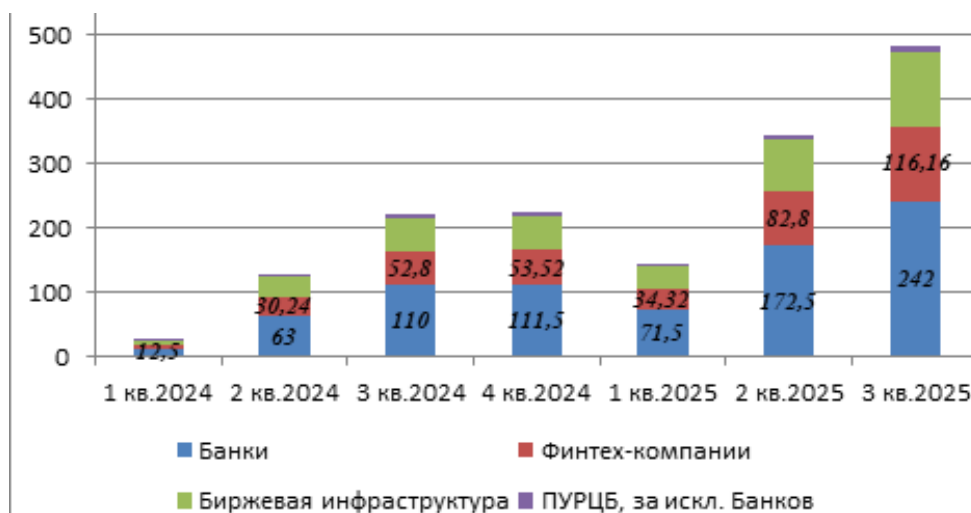


Рисунок 3 – Структура выпусков ЦФА в разрезе ОИС за 2024-2025 гг. [8]

Отличие цифровых токенов, обеспеченных облигациями, от невзаимозаменяемых токенов (NFT) и стейблкоинов заключается в природе базового актива и характере прав инвестора. NFT удостоверяют имущественные права на уникальные объекты (произведения искусства, предметы коллекционирования, объекты недвижимости), предоставляя владельцу сертификат подлинности и подтверждение владения конкретным активом. В свою очередь, стейблкоины представляют собой криптовалютные инструменты, чья стоимость привязывается к резервным активам

(национальные валюты, сырьевые ресурсы, недвижимость) для обеспечения ценовой стабильности, однако они не создают индивидуализированных долговых обязательств перед конкретным держателем. В отличие от указанных категорий, анализируемые цифровые токены обеспечены обособленным пулом банковских облигаций и предоставляют инвестору право требования к эмитенту, а не право собственности на базовый актив

Экономическая эффективность складывается из нескольких факторов. Для инвесторов токен становится понятным и надежным

продуктом с высокой скоростью операций. Для банка это дополнительный источник долгосрочного фондирования без увеличения долговой нагрузки. Автоматизация через смарт-контракты снижает операционные издержки по сравнению с классическим выпуском облигаций. Кроме того, инструмент привлекает новую, технологически ориентированную аудиторию.

Таким образом, выделим основные принципы и преимущества выпуска цифровых токенов, обеспеченных облигациями:

- активом выступают облигации банка, которые находятся на его балансе и не реализованы сторонним инвестором;
- эмитентом токенов является сам банк либо специально созданная им компания (SPV), контролируемая банком;
- структура выпуска копирует механизм

классической секьюритизации, но без промежуточных звеньев;

- обеспечением служит обособленный пул облигаций, переданный в залог или выделенный на отдельных счетах;
- продажа осуществляется по модели: инвесторы перечисляют денежные средства и получают взамен цифровые токены;
- права инвестора не включают право собственности на облигации. Держатель токена обладает правом требования к эмитенту, исполнение которого обеспечено базовым активом;
- финансовый результат выражается в том, что банк привлекает ликвидность в объеме, равном номинальной стоимости пула облигаций. При этом сами облигации остаются в собственности банка.

Список источников

1. Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 № 259-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (дата обращения: 12.02.2026)
2. Банковский менеджмент / под ред. О. И. Лаврушина. М.: КноРус, 2011. 554 с.
3. Ганем Л. экономическая сущность финансовых инноваций и инновационная трансформация финансовых услуг // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 11. С. 1169-1180.
4. IT-расходы банков 2024–2026 годов: цифровизация выставила счет // Аналитический отчет рейтингового агентства Эксперт Ра. URL: <https://raexpert.ru> (дата обращения: 13.02.2026).
5. Курьянова И. В. теоретические основы определения сущности финансовых инноваций и направлений применения финансового инжиниринга // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2025. № 1 (70). С. 83-94.
6. Новости финансов ЦФА. URL: <https://xn--80a3bf.xn--p1ai/cfa-rynok.html> (дата обращения: 12.02.2026).
7. Рынок цифровых финансовых активов // Росбизнесконсалтинг. URL: <https://presscentr.rbc.ru/capital20253>(дата обращения: 12.02.2026)
8. Обзор рисков финансовых рынков № 10 (102). Октябрь 2025 г. URL: <https://cbr.ru/Collection> (дата обращения: 12.02.2026).
9. Отчет Ассоциации Финтех «Токенизация активов в России: барьеры и перспективы». М., 2025. С. 34–41.
10. Т-Банк. Пульс. Новости. URL: <https://www.tbank.ru/invest> (дата обращения: 12.02.2026).
11. Gorkov A. Prospects for using new digital technologies in credit risk management and credit capacity // Azimut of Scientific Research: Economics and Administration. 2021. № 4(37). Pp. 95-99.
12. Clearstream, DekaBank and DZ Bank successfully issue tokenised bonds on DLT at ECB trials. URL: <https://www.deutsche-boerse.com/dbg-en/media/news-stories> (дата обращения: 12.02.2026).
13. Luniakov O. Credit Rationing Equilibrium Achievement in the Conditions of Digitalization // Finance: Theory And Practice. 2023. № 27(1). Pp. 91-102.
14. Panova G., Larionova I. Finance in Russia and the World: Conceptual Aspects // Finance: Theory And Practice. 2023. № 27(3). Pp. 105-114.
15. The Evolution of Bonds: From Traditional to Tokenized. URL: <https://investax.io/blog> (дата обращения: 12.02.2026).

References

1. Federal Law "On Digital Financial Assets, Digital Currency, and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" dated July 31, 2020 № 259-FZ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (date accessed: February 12, 2026).
2. *Banking Management* / Ed. by O.I. Lavrushin. Moscow: KnoRus, 2011. 554 p.

3. Ganem L. The Economic Essence of Financial Innovations and Innovative Transformation of Financial Services. *Economy and Management*. 2022. Vol. 28. No. 11. Pp. 1169-1180.
4. IT expenses of banks in 2024-2026: digitalization has billed. *Analytical report of the rating agency Expert Ra*. URL: <https://raexpert.ru> (date of request: 02/13/2026).
5. Kuryanova I.V. Theoretical Foundations for Defining the Essence of Financial Innovations and Areas of Application of Financial Engineering. *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*. 2025. No. 1 (70). Pp. 83-94.
6. *Digital Financial Assets Finance News*. URL: <https://xn--80a3bf.xn--p1ai/cfa-rynok.html> (accessed: 12.02.2026).
7. *Digital Financial Asset Market. Rosbusinessconsulting*. URL: <https://presscentr.rbc.ru/capital20253> (accessed on 12.02.2026).
8. *Financial Market Risk Review No. 10 (102). October 2025*. URL: <https://cbr.ru/Collection> (accessed on 12.02.2026).
9. *FinTech Association Report "Asset Tokenization in Russia: Barriers and Prospects"*. Moscow, 2025. Pp. 34–41.
10. *T-Bank. Pulse. News*. URL: <https://www.tbank.ru/invest> (accessed on 12.02.2026).
11. Gorkov A. Prospects for using new digital technologies in credit risk management and credit capacity. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2021. № 4(37). Pp. 95-99.
12. *Clearstream, DekaBank and DZ Bank successfully issue tokenised bonds on DLT at ECB trials*. URL: <https://www.deutsche-boerse.com/dbg-en/media/news-stories> (дата обращения: 12.02.2026).
13. Lunyakov O. Credit Rationing Equilibrium Achievement in the Conditions of Digitalization. *Finance: Theory And Practice*. 2023. № 27(1). Pp. 91-102.
14. Panova G., Larionova I. Finance in Russia and the World: Conceptual Aspects. *Finance: Theory And Practice*. 2023. № 27(3). Pp. 105-114.
15. *The Evolution of Bonds: From Traditional to Tokenized*. URL: <https://investax.io/blog> (accessed on 12.02.2026).

Сведения об авторах

МУСТАФИНА АЛЬФИЯ АНАСОВНА – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансовых рынков и финансовых институтов, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия, alfy2506@mail.ru

КАЙГОРОДОВА ГУЛЬНАРА НАИЛЕВНА – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансовых рынков и финансовых институтов, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия, golsuorsi1@mail.ru

ПЫРКОВА ГУЗЕЛЬ ХАРИСОВНА – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансовых рынков и финансовых институтов, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия, guzel831@mail.ru

Information about the authors

MUSTAFINA ALFIYA A. – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Financial Markets and Financial Institutions, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, alfy2506@mail.ru

KAYGORODOVA GULNARA N. – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Financial Markets and Financial Institutions, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, golsuorsi1@mail.ru

PYRKOVA GUZEL KH. – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Financial Markets and Financial Institutions, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, guzel831@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ И САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Силкина Анна Витальевна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, silkinaanna2004@gmail.com*

Низамов Кирилл Павлович

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, knezamov@yandex.ru*

Глазунова Елена Зулфаровна

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия, glazunovaelena@ssau.ru*

Аннотация

В статье исследуется процесс структурной перестройки системы финансирования инновационной деятельности в Российской Федерации под влиянием внешних санкционных ограничений и политики импортозамещения. Актуальность работы обусловлена сменой парадигмы с глобальной интеграции на технологический суверенитет, что требует пересмотра роли государства и частного капитала в инновационном цикле. На основе анализа данных 2024–2026 годов выявлены ключевые тенденции: усиление роли государства как прямого инвестора и катализатора спроса, появление новых специализированных инструментов («доращивание»), переориентация на рынки капитала дружественных стран, а также адаптация венчурной модели к работе с DeepTech-проектами. Систематизированы новые источники финансирования и дана оценка эффективности происходящей трансформации.

Ключевые слова:

инновации; финансирование; импортозамещение; санкции; технологический суверенитет; венчурные инвестиции; государственно-частное партнерство; институты развития.

Для цитирования:

Силкина А. В., Низамов К. П., Глазунова Е. З. Трансформация источников финансирования инноваций в условиях импортозамещения и санкционного давления // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 86–92. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.012.

Original article

TRANSFORMATION OF SOURCES OF INNOVATION FINANCING IN THE CONTEXT OF IMPORT SUBSTITUTION AND SANCTIONS PRESSURE

Silkina Anna V.

*Volga Region State University of Telecommunications and Informatics,
Samara, Russia, silkinaanna2004@gmail.com*

Nizamov Kirill P.

*Volga Region State University of Telecommunications and Informatics,
Samara, Russia, knezamov@yandex.ru*

Glazunova Elena Z.

*Volga Region State University of Telecommunications and Informatics,
Samara, Russia, glazunovaelena@ssau.ru*

Abstract

This article examines the restructuring of the innovation financing system in the Russian Federation under the influence of external sanctions and import substitution policies. The relevance of this work

stems from the paradigm shift from global integration to technological sovereignty, which requires a reconsideration of the role of the state and private capital in the innovation cycle. Based on an analysis of 2024–2026 data, key trends are identified: an increased role of the state as a direct investor and demand catalyst, the emergence of new specialized instruments (“growth”), a reorientation toward the capital markets of friendly countries, and the adaptation of the venture capital model to work with deeptech projects. New sources of financing are systematized, and the effectiveness of the ongoing transformation is assessed.

Keywords:

Innovation; financing; import substitution; sanctions; technological sovereignty; venture investments; public-private partnerships; development institutions.

For citation:

Silkina A. V., Nizamov K. P., Glazunova E. Z. Transformation of sources of innovation financing in the context of import substitution and sanctions pressure. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 86–92. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.012.

События 2022–2025 годов привели к фундаментальному изменению условий функционирования российской инновационной экономики. Ограничение доступа к западным рынкам капитала, разрыв технологических цепочек и уход иностранных венчурных инвесторов сформировали запрос на новую модель финансового обеспечения НИОКР и высокотехнологичных производств. Как справедливо отмечается в современной литературе, проблемы носят системный характер и напрямую связаны с обеспечением национальной безопасности [5]. Цель данной работы – выявить основные направления трансформации источников финансирования инноваций и оценить эффективность новых инструментов, возникших в ответ на санкционное давление.

Стратегический контекст: от импортозамещения к технологическому суверенитету

Фундаментальные геополитические сдвиги, произошедшие в 2022–2025 годах, обусловили необходимость коренного пересмотра парадигмы развития российской экономики. Если в период 2014–2021 годов политика импортозамещения рассматривалась преимущественно как тактический ответ на секторальные санкции, направленный на обеспечение продовольственной безопасности и создание «запасных» производств в оборонно-промышленном комплексе, то к 2025 году вектор государственной политики сместился к формированию долгосрочной стратегии технологического суверенитета. Этот переход знаменует собой качественно новый этап, требующий не просто воспроизводства утраченных компетенций, а создания ориги-

нальных научно-технических решений, способных обеспечить конкурентоспособность страны на глобальном уровне в условиях перманентного санкционного давления [6].

Принципиальное различие между импортозамещением и технологическим суверенитетом лежит в плоскости целеполагания и глубины преобразований. Импортозамещение в узком смысле представляет собой процесс создания производств, выпускающих продукцию, аналогичную ранее импортировавшейся, часто на базе заимствованных технологий или локализации сборочных производств. Технологический суверенитет, напротив, предполагает обладание критическими технологиями и компетенциями на всех этапах жизненного цикла продукта: от фундаментальных исследований и генерации знаний до инжиниринга, производства и утилизации. Как справедливо отмечает О.Е. Каленов, в условиях санкций предприятия наукоемких отраслей вынуждены переходить от стратегии «догоняющего развития» к стратегии «опережающего развития», что требует принципиально иных подходов к управлению инновациями и их финансированию [5].

Концепция технологического суверенитета, закреплённая в Федеральном законе № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации» (принят в 2024 году), стала центральным элементом государственного стратегирования. Закон впервые на законодательном уровне определил понятия «критические и сквозные технологии», «технологический суверенитет», «инновационный научно-технологический центр» и установил механизмы координации научной, научно-технической и инновационной дея-

тельности. Важнейшим нововведением стал переход от отраслевого принципа планирования к технологическому, что подразумевает формирование целостных технологических цепочек внутри страны [2].

Беспрецедентный санкционный режим, введенный против Российской Федерации, включающий блокировку активов, отключение от SWIFT, запрет на поставки высокотехнологического оборудования и программного обеспечения, а также ограничение доступа к западным рынкам капитала, парадоксальным образом выступил мощнейшим катализатором трансформации национальной инновационной системы. По данным ряда исследований, к 2025 году доля импортозависимости в таких критических отраслях, как станкостроение, тяжелое машиностроение, фармацевтическая субстанция и микроэлектроника, хотя и снизилась, но остается на уровне 40–60 %, что создает неприемлемые риски для национальной безопасности [2].

В этих условиях государство перестало быть просто регулятором, превратившись в ключевого инвестора, антрепренера и гаранта спроса на инновационную продукцию. Однако, по данным на 2025 год, структура финансирования НИОКР в России сохраняет серьезный дисбаланс. Доля частных инвестиций в исследования и разработки составляет около 29 %, что в разы ниже показателей технологически развитых стран: США (66 %), Германии (62 %), Южной Кореи (77 %) или Китая (около 76 %) [2]. Это создает фундаментальное противоречие: бюджетные ресурсы, даже будучи значительными, не могут бесконечно замещать частную инициативу и должны выполнять функцию катализатора, «зажигателя» частных инвестиций, а не их заменителя.

В новой парадигме государство выполняет три взаимосвязанные функции в сфере финансового обеспечения инноваций:

1. Прямое инвестирование в создание инфраструктуры, фундаментальную науку и проекты, имеющие критическое значение для обороны и безопасности, но не окупаемые в рыночном горизонте планирования. Здесь ключевым инструментом становятся национальные проекты и государственные программы.

2. Формирование гарантированного спроса на инновационную продукцию через механизмы государственного заказа, закупки

компаний с государственным участием и офсетные контракты. Именно гарантированный спрос, а не просто субсидирование процентных ставок, является главным мотиватором для бизнеса к инвестированию в долгосрочные и рискованные НИОКР.

3. Создание институциональной среды и инструментов софинансирования рисков, снижающих барьеры входа для частного капитала в высокотехнологичные сектора. К таким инструментам относятся механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), «зонтичные» поручительства, гранты на НИОКР в кооперации с бизнесом, а также новые формы поддержки, такие как программа «доращивания» поставщиков.

Запуск восьми новых национальных проектов технологического лидерства на период 2025–2030 годов стал практической реализацией концепции технологического суверенитета. В отличие от предыдущих программ, новые нацпроекты имеют четкую отраслевую привязку и конечные измеримые цели по созданию конкретных продуктов и технологий. Среди ключевых нацпроектов:

1. «Средства производства и автоматизации» (станкостроение и робототехника);

2. «Новые материалы и химия» (создание цепочек производства композитов, редкоземельных металлов, малотоннажной химии);

3. «Экономика данных и цифровая трансформация государства»;

4. «Промышленное обеспечение транспортной мобильности» (авиа-, судо-, автомобилестроение);

5. «Биоэкономика» и другие.

В частности, нацпроект «Экономика данных» предусматривает бюджетное финансирование в объеме 1,013 трлн рублей, делая ставку на развитие искусственного интеллекта, квантовых коммуникаций, отечественного ПО и кибербезопасность [2; 6]. Особенностью нового цикла нацпроектов является их проектный принцип: деньги привязываются не к институтам, а к конкретным технологическим проектам с четкими KPI, что должно повысить эффективность бюджетных расходов.

Несмотря на очевидную прогрессивность перехода к повестке технологического суверенитета, сам процесс сопряжен с рядом серьезных вызовов:

– Институциональная инерция. Сложившаяся система управления наукой и иннова-

циями сохраняет фрагментарность: разрыв между академической наукой (РАН, вузы), прикладными отраслевыми институтами и реальным сектором экономики преодолевается медленно.

– Кадровый голод. Дефицит инженерных кадров, технологов и проектных менеджеров, способных управлять сложными технологическими проектами, становится критическим ограничителем.

– Финансовые ограничения. Высокая ключевая ставка (в отдельные периоды 2024–2025 гг. достигавшая 16–21 %) делает кредитные ресурсы, даже субсидируемые, малодоступными для долгосрочных инвестиций в основной капитал и НИОКР с длительным сроком окупаемости [2].

– Риск автаркии. В стремлении к суверенитету важно не впасть в технологическую изоляцию, сохраняя кооперацию с дружественными и нейтральными странами (Китай, Индия, страны ЕАЭС, БРИКС) для обмена компетенциями и выхода на внешние рынки.

Стратегический контекст, задаваемый переходом от импортозамещения к технологическому суверенитету, формирует принципиально новые требования к системе финансирования инноваций. Она должна стать более гибкой, риск-ориентированной и проектно-ориентированной, сочетая мощное государственное участие с созданием условий для притока частного капитала в высокотехнологичные сектора. Именно в рамках этого контекста и происходит трансформация конкретных источников и инструментов финансирования, анализ которых будет проведен в следующих разделах [4].

Трансформация государственных источников финансирования

Государственная поддержка претерпела значительную эволюцию как по форме, так и по содержанию. Можно выделить несколько ключевых изменений.

Запуск восьми новых национальных проектов технологического лидерства (таких как «Средства производства и автоматизации», «Новые материалы и химия», «Экономика данных») на период 2025–2030 годов обеспечил концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях. В частности, нацпроект «Экономика данных» предусматривает бюджет в 1,013 трлн рублей, делая ставку на искусственный интеллект, квантовые технологии и отечественное ПО [2; 6; 7].

Одним из наиболее эффективных новых инструментов стала грантовая программа «доращивания», реализуемая Минэкономразвития и Центром поддержки инжиниринга и инноваций. Механизм направлен на финансирование доработки импортозамещающих решений под конкретные требования крупнейших российских заказчиков. К концу 2025 года поддержано 100 проектов на сумму более 15 млрд рублей, причем 70 % поддержанных проектов реализуются малыми технологическими компаниями [3]. Среди успешных кейсов – создание комплексов лазерной сварки трубопроводов и модернизация ПО для АЭС [3]. Этот инструмент уникален тем, что финансирование привязано не к абстрактной инновации, а к гарантированному спросу со стороны якорного заказчика.

Сохранена и расширена практика прямых субсидий на НИОКР, которые могут покрывать до 100 % затрат бизнеса на совместные разработки с вузами [1]. Кроме того, Фонд развития промышленности (ФРП) продолжает наращивать капитализацию: в конце 2025 года правительство выделило ФРП более 1,8 млрд рублей на расширение программ льготного финансирования для проектов импортозамещения и внедрения робототехнических решений [8].

Сохранена и расширена практика прямых субсидий на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Ключевым трендом здесь стало стимулирование кооперации бизнеса и научно-образовательных организаций.

Наиболее востребованным инструментом остаются субсидии Минобрнауки и Минпромторга, которые могут покрывать до 100 % затрат предприятия на выполнение НИОКР совместно с вузами и научными организациями [1]. Важно, что субсидии предоставляются на безвозвратной основе, но при условии обязательной постановки результатов интеллектуальной деятельности на баланс и их последующего внедрения в производство.

Кроме того, с 2024 года расширена программа Постановления Правительства РФ № 218, предусматривающая выделение субсидий вузам на развитие кооперации с производственными предприятиями. Средний размер гранта по этой программе составляет 100–200 млн рублей на проект сроком 3–5

лет, причем бизнес обязан обеспечить софинансирование в размере не менее 20 % от общего бюджета проекта.

Несмотря на очевидные успехи в наращивании объемов и разнообразия государственной поддержки, сохраняется ряд системных проблем в ее реализации.

Во-первых, исследования показывают, что 58 % малых и средних предприятий отказываются от государственной поддержки из-за сложности отчетности, избыточных требований и рисков проверок контролирующими органами [2]. Это явление получило название «токсичность» бюджетных денег, когда предприниматели предпочитают не связываться с господдержкой, чтобы не попадать под пристальный контроль.

Во-вторых, сохраняется крайняя региональная неравномерность распределения поддержки. Более 80 % всех мер государственной поддержки инноваций сконцентрированы в десяти регионах-лидерах: Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Татарстан, Свердловская, Нижегородская, Новосибирская, Томская области, Башкортостан, Самарская область [2]. Это создает риски закрепления межрегионального технологического неравенства.

В-третьих, бизнес по-прежнему сталкивается с фрагментированностью экосистемы, когда множество фондов и программ (ФРП, Сколково, ВЭБ.РФ, РФРИТ, Фонд содействия инновациям, отраслевые ассоциации) дублируют функции и предъявляют разные требования к получателям, что затрудняет навигацию для компаний [8].

Тем не менее, очевидно, что государственная поддержка эволюционировала от простого «раздаточного» механизма к более сложной системе проектного финансирования, ориентированной на конечный результат – создание конкурентоспособной импортозамещающей продукции и достижение технологического суверенитета.

Эволюция венчурного и частного финансирования

После обвального падения 2022–2023 годов российский венчурный рынок в 2024 году продемонстрировал восстановление: объем инвестиций вырос более чем вдвое, достигнув \$177 млн, при этом произошла существенная структурная перестройка. Инвесторы сместили фокус с рискованных ранних стадий на более зрелые проекты

(инвестиции в поздние стадии выросли на 638 %), что отражает общую тенденцию к снижению аппетита к риску в условиях неопределенности. Параллельно с классическим венчуром взрывной рост демонстрируют механизмы государственно-частного партнерства: в 2024 году объем инвестиций по ГЧП-соглашениям достиг рекордных 2,4 трлн рублей, причем 1,8 трлн из них составили частные средства. Принципиально важно, что ГЧП вышло за рамки инфраструктурных проектов и активно внедряется в сферу технологического развития, включая космическую отрасль и создание высокотехнологичных производств.

В ответ на специфику «глубоких технологий» (DeepTech) с их длительным циклом разработки и высокими рисками сформировались новые модели инвестирования. Гибридные венчурные фонды с государственным софинансированием позволяют разделить риски ранних стадий, а корпоративные венчурные фонды крупного бизнеса становятся инструментом доступа к критическим технологиям для обеспечения собственного технологического суверенитета. Важным трендом стала отраслевая специализация: создаются фонды, ориентированные на конкретные направления импортозамещения – агропромышленный комплекс (фонд «Сагитариус»), оборонно-промышленный комплекс (проект «Воентех»), что обеспечивает адресную поддержку приоритетных секторов.

Параллельно формируется новый сегмент привлечения капитала – цифровые финансовые активы (ЦФА), которые в условиях ограниченного доступа к зарубежным рынкам и высокой ключевой ставки становятся альтернативой банковским кредитам для технологических стартапов. Перспективным направлением является токенизация интеллектуальной собственности, позволяющая использовать патенты в качестве обеспечения. Вместе с тем сохраняются системные ограничения: деформация венчурного цикла (дефицит «посевных» инвестиций при избытке капитала на поздних стадиях), высокая ключевая ставка, делающая безрисковые инструменты привлекательнее венчурных вложений, а также низкая инвестиционная грамотность значительной части технологических предпринимателей. Восстановление сбалансированного венчурного цикла, охва-

тывающего все стадии развития инновационных компаний, остается ключевым условием устойчивого развития инновационной экосистемы.

Институциональная инфраструктура и новые приоритеты

Важным трендом стало создание специализированной экосистемы для малых технологических компаний (МТК). С 2023 года введена реестровая модель поддержки МТК. Результаты говорят сами за себя: с 2022 года 359 малых технологических компаний привлекли почти 60 млрд рублей льготного финансирования, что позволило запустить производство биополимеров, композитных материалов и зарядных станций для электромобилей [8].

Корпорация МСП планирует довести объем поддержки МТК до 2030 года почти до 180 млрд рублей, включая механизмы льготного лизинга и кредитования [8]. При этом происходит регионализация поддержки: такие регионы как Татарстан, Башкортостан, Нижегородская область заключают соглашения с федеральными институтами развития, становясь «точками входа» для местных компаний [3].

Проблемы и ограничения текущей модели

Несмотря на беспрецедентный объем бюджетных вливаний, сохраняется ряд системных проблем:

1. Бюрократизация и «токсичность» поддержки. Исследования показывают, что 58 % малых и средних предприятий отказываются от господдержки из-за сложности отчетности и рисков проверок [2].

2. Региональная неравномерность. Более 80 % всех мер поддержки сконцентрированы в десяти регионах-лидерах [2].

3. Дефицит «длинных денег». Высокая ключевая ставка (16 % в начале 2025 г.) ограничивает доступ к дешевым кредитам для реализации долгосрочных НИОКР [2].

4. Несогласованность институтов. Бизнес по-прежнему сталкивается с фрагментированностью экосистемы, где множество фондов и программ дублируют друг друга [8].

Трансформация источников финансирования инноваций в условиях санкционного давления и импортозамещения носит объективный и необратимый характер. Основной вектор изменений – огосударствление финансовых потоков при одновременном поиске эффективных механизмов вовлечения частного капитала.

На смену «рыночному» венчурному финансированию приходит модель «технологического заказа», где государство (через институты развития и нацпроекты) формирует запрос на инновации и гарантирует сбыт, а бизнес обеспечивает гибкость и скорость разработки. Наиболее успешными практиками 2025–2026 годов стали программы «доращивания», отраслевые ГЧП-мегапроекты и специализированная поддержка МТК.

Дальнейшее развитие системы требует не столько увеличения объема финансирования, сколько повышения его эффективности: снижения административных барьеров, обеспечения равномерного регионального развития и создания условий для естественного роста частного венчурного рынка, ориентированного на DeepTech.

Список источников

1. Сурова Н. От нацпроектов до субсидий на НИР: куда обращаться за финансированием технологических проектов // РУБЕЖ. 06.10.2025.
2. Господдержка и регулирование инноваций в Российской Федерации: инструменты, приоритеты и эффективность. Аналитические материалы Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ». 06.11.2025.
3. По программе «доращивания» поддержано 100 проектов на сумму более 15 млрд рублей // Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. 29.10.2025.
4. Названы ключевые модели инвестиций в DeepTech // РБК Компании. 02.10.2025.
5. Каленов О. Е. Развитие предприятий наукоемких и высокотехнологичных отраслей в условиях санкций // Экономика и управление инновациями. 2025. № 3. С. 59-68.
6. Национальные проекты обеспечат инновационный рост российской экономики // Российская газета. 09.02.2026.
7. Юхненко М. А. Анализ финансовых инструментов, обеспечивающих реализацию механизма инновационного развития экономики Российской Федерации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2024. № 3. С. 68-82.

8. Лежнева Л. О чем поют финансы: на поддержку промышленных инициатив выделяют более 1,8 млрд рублей // Известия. 27.12.2025.

References

1. Surova N. From national projects to R&D subsidies: where to apply for funding for technology projects. *RUBEZH*. 10/06/2025.
2. State support and regulation of innovation in the Russian Federation: tools, priorities, and effectiveness. Analytical materials from the DELOVOY PROFIL Group. 11/06/2025.
3. 100 projects worth over 15 billion rubles supported under the “growth” program. *Official website of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation*. 10/29/2025.
4. Key investment models in DeepTech named. *RBC Company*. 10/02/2025.
5. Kalenov O.E. Development of enterprises in knowledge-intensive and high-tech industries under sanctions. *Economy and Innovation Management*. 2025. No. 3. Pp. 59-68.
6. National projects will ensure innovative growth of the Russian economy. *Rossiyskaya Gazeta*. February 9, 2026.
7. Yukhnenko M.A. Analysis of financial instruments supporting the implementation of the mechanism for innovative development of the Russian economy. *Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series “Economics and Management”*. 2024. No. 3. Pp. 68-82.
8. Lezhneva, L. What the finances are singing about: more than 1.8 billion rubles will be allocated to support industrial initiatives. *Izvestia*. December 27, 2025.

Сведения об авторах

СИЛКИНА АННА ВИТАЛЬЕВНА – студент, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, silkinaanna2004@gmail.com

НИЗАМОВ КИРИЛЛ ПАВЛОВИЧ – студент, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, knezamov@yandex.ru

ГЛАЗУНОВА ЕЛЕНА ЗУЛФАРОВНА – доцент кафедры цифровой экономики, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, glazunovaelena@ssau.ru

Information about the authors

SILKINA ANNA V. – student, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, silkinaanna2004@gmail.com

NIZAMOV KIRILL P. – student, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, knezamov@yandex.ru

GLAZUNOVA ELENA Z. – Associate Professor, Department of Digital Economics, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, glazunovaelena@ssau.ru

ЦЕНТР ОБРАБОТКИ ДАННЫХ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЗЕЛЕННОЙ ЭНЕРГЕТИКИ: ПРЕДПОСЫЛКИ, ВЫЗОВЫ, МИРОВОЙ ОПЫТ

Самбурский Илья Георгиевич

Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук, Москва, Россия, ilya-samburskij@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматривается влияние роста масштабов сектора центров обработки данных (ЦОД) на мировое развитие зеленой энергетики. Анализируются технологические, организационные и социо-экономические предпосылки становления ЦОД в качестве фактора развития зеленой энергетики. Выделяются вызовы, связанные с вопросом энергоснабжения ЦОД в целом и энергоснабжения средствами зеленой энергетики в частности. Обосновываются повышение роли государства в вопросах регулирования энергоснабжения ЦОД и взаимосвязь этого вопроса с национальными целями в области климатического регулирования. Рассматривается мировой опыт такого регулирования, в первую очередь опыт Китая. Отдельно анализируется применимость мирового опыта в российских условиях.

Ключевые слова:

центры обработки данных (ЦОД); зеленая энергетика; зеленая экономика.

Для цитирования:

Самбурский И. Г. Центр обработки данных как фактор развития зеленой энергетики: предпосылки, вызовы, мировой опыт // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 93–101. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.013.

Original article

DATA CENTERS AS GREEN ENERGY DEVELOPMENT FACTOR: PREREQUISITES, CHALLENGES, GLOBAL PRACTICE

Samburskiy Ilya G.

Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, ilya-samburskij@yandex.ru

Abstract

The article examines the impact of data center (DC) sector growth on the global development of green energy. The article analyzes the technological, organizational, and socio-economic prerequisites for the development of DC as a factor of green energy development. The article highlights the challenges associated with the energy supply of DC in general, and supply by means of green energy technologies in particular. It also discusses the increasing role of the state in DC energy supply regulation and its correlation with national climate regulation goals. The article examines the global experience of such regulation, particularly in China. The applicability of global experience in Russian conditions is considered separately.

Keywords:

Data centers; green energy; green economy.

For citation:

Samburskiy I. G. Data centers as green energy development factor: prerequisites, challenges, global practice. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 93–101. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.013.

Актуальность исследования определяется растущими мировыми потребностями во вводе новых вычислительных мощностей в виде центров обработки данных (ЦОД), ввиду повышение глобального уровня цифровизации. ЦОД представляет собой технологичный объект, функциональные компоненты которого представляют собой электротехническое оборудование, что естественно приводит к необходимости энергообеспечения таких объектов. Поэтому ввод новых ЦОД означает и необходимости реализации объектов генерации энергии. В то же время, существует глобальный тренд на «озеленение» энергетики – приоритезация объектов генерации с определенными технологическими метриками, попадающими под климатическое регулирование, например объектов с низким или около-нулевым уровнем углеродных выбросов. Одной из разновидностей зеленой энергетики являются объекты генерации на базе возобновляемых источников энергии, в первую очередь ветряная и солнечная энергетика. В зависимости от страны, к зеленой энергетике с регуляторной точки зрения также может относиться атомная энергетика. Рост энергопотребления со стороны ЦОД может стать фактором развития таких технологий.

Степень разработанности темы можно охарактеризовать как среднюю. Существующие исследования посвящены различным аспектам энергообеспечения ЦОД. Работы российских исследователей достаточно подробно раскрывают технологические вызовы энергообеспечения ЦОД, например исследования А.П. Дмитриева, Т.С. Аббасовой, Р.Р. Сухова, М.Б. Амзаракова, Е.А. Исаева. В русскоязычной литературе также множество исследований, анализирующих различные сценарии локального энергообеспечения ЦОД, например работы, А.Е. Карповича, И.Е. Маренича, В.Н. Половинкина, С.А. Ямщикова, Е.Н. Сосниной, А.В. Шалухо, Ю. Саунаваара, А. Лайне. В иностранных исследованиях много внимания уделяется точечным технологическим решениям по локальному энергообеспечению ЦОД с помощью зеленой энергии и обоснования преимуществ зеленой энергетики в качестве инструмента энергообеспечения ЦОД, в частности, в работах Jiang Z., Tang Y., Ding S., Yang Y., Zhao J., Tao S., Xu Y, Shrivastav A.K., Dash D.K., Dhara S., Ghosh P. [1–27].

Несмотря на существующие исследования, остаются зоны, требующие дальнейшего изучения, особенно, в части анализа более общего влияния ввода новых ЦОД на энергосистему, масштабов влияния на развитие того или иного виде энергетических технологий, а также вопросы государственного регулирования энергообеспечения ЦОД.

Цель исследования – проанализировать предпосылки становления ЦОД в качестве фактора развития зеленой энергетики, связанные с этим технологические, экономические и организационные вызовы, а также механизмы и инструменты преодоления этих вызовов.

Задачи исследования:

- сформулировать предпосылки к становлению ЦОД в качестве фактора развития зеленой энергетики;
- обозначить вызовы, связанные с энергообеспечением ЦОД в целом, и энергообеспечением с помощью зеленой энергетики в частности;
- проанализировать современные механизмы, в первую очередь механизмы государственной политики, которые связывают между собой развитие ЦОД и развитие зеленой энергетики.

Методология исследования включает в себя метод научного анализа и синтеза. На основе анализа статистической информации о текущем состоянии и прогнозах развития энергообеспечения ЦОД синтезируются предпосылки влияния на развитие зеленой энергетики и связанные с этим вызовы. На основе анализа существующих проектов и законодательных мер синтезируются и описываются механизмы, посредством которых ЦОД влияют на развитие зеленой энергетики. В отдельных случаях, для рассмотрения применимости мирового опыта в российских условиях используется сравнительный анализ.

Для рассмотрения ЦОД в качестве фактора развития зеленой энергетики необходимо проанализировать динамику потребления энергии такими объектами, а также выявить, есть ли конкурентные преимущества у зеленой энергетики в качестве инструмента энергообеспечения.

Существуют разные оценки перспектив энергопотребления ЦОД, но все они прогнозируют его рост. В 2025 году был выпущен аналитический отчет Международного энер-

гетического агентства, в котором моделировались три сценария энергопотребления. В базовом сценарии потребление энергии ЦОД к 2030 году вырастет в 2,5 раза к уровню 2024 года: с 400 ТВт*ч до 1000 ТВт*ч. Примечательно, что прирост энергопотребления составит больше, чем в тяжелой промышленности. Основной рост придется на США, 240 ТВт*ч и Китай, 175 ТВт*ч. В Европе рост составит около 45 ТВт*ч. Также выделяется более консервативный сценарий, где энергопотребление к 2030 году вырастет только до 650 ТВт*ч. Но выделяется и сценарий роста до 1250 ТВт*ч [20, с. 64-67].

По данным российской Ассоциации развития возобновляемой энергетики на 2024 год мировая доля энергопотребления ЦОД составляла около 2,3% (включая ЦОД, используемые для майнинга криптовалют). К 2030, в зависимости от сценария, доля может составить от 3 до 6% [15].

Таким образом, опираясь на прогнозы, можно взять за основу наличие довольно быстрорастущего спроса на энергию со стороны ЦОД. Эта скорость может стать вызовом при решении задачи энергоснабжения ЦОД. Во-первых, это создает нагрузку на существующую энергетическую инфраструктуру, к которой последняя может оказаться не готова. Во-вторых, подключение к существующим энергосетям может быть осложнено бюрократическими проблемами, высокими затратами на присоединение, непрозрачностью тарифов [3]. По данным МЭА в странах Европы и США подключение к ЦОД к центральной сетевой инфраструктуре может длиться несколько лет, что связано со сложностью согласования и техническими трудностями [20, с. 94].

Еще одним вызовом является то, что зачастую размещение ЦОД выгодно в удаленных местах, где достаточно много свободного пространства, либо где более благоприятные климатические условия. С точки зрения климатических условий для ЦОД важна возможность охлаждения из-за «мусорного» тепла, вырабатываемого из-за нагрева аппаратуры. По некоторым исследованиям, на сегодняшний день на 1 ватт потребляемый серверами для работы может приходиться 0,45 ватт мощности на систему охлаждения ЦОД (не считая внутренние системы охлаждения каждого компьютера) [14]. А по оценке МЭА в среднем около 20%

энергопотребления ЦОД идет на охлаждение [20, с. 53].

Поэтому есть преимущества при их строительстве в удаленных холодных регионах, но их удаленность означает и сложности подключения к централизованной энергосистеме. Существуют также проекты строительства плавучих ЦОД, где охлаждение реализовывалось бы с помощью воды. Помимо системы охлаждения, плавучесть предоставляет мобильность ЦОД, возможность его передислокации. Но это означает и необходимость мобильного переноса энергоснабжения.

Это наводит на мысль, что энергоснабжение ЦОД обеспечено локальными системами генерации энергии, реализация которых не связана с обозначенными выше трудностями. Локальные энергосистемы зачастую связаны именно с применением возобновляемых источников энергии (в первую очередь солнечной и ветряной генерации), которые имеют ряд преимуществ в качестве инструмента локального энергоснабжения. Это связано с возможностью быстрого масштабирования (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения) и отсутствием затрат на поставки топлива. Однако стоит сразу отметить и проблему ВИЭ – нестабильность выработки, зависящей от погодных условий [13].

Еще одним вариантом является обеспечение ЦОД атомной энергией, в особенности с помощью реакторов малой мощности. Для этих видов объектов практически не актуален вопрос поставок топлива из-за высокой «удельной» энергопроизводительности, и такие объекты могут гарантировать стабильную выработку. Но есть и проблемы, заключающиеся в дороговизне [4], технической сложности, повышенных требованиях к безопасности и необходимости технических компетенций. Положение атомной энергетики также варьируется в зависимости от того, рассматривается ли она как часть зеленой энергетики в конкретной стране.

МЭА оценивает ВИЭ как ключевой инструмент покрытия растущего спроса ЦОД на энергию. В 2024 году ВИЭ обеспечило 27% энергопотребления ЦОД, газ – 26%, атомная энергия – 15%. Больше всего – уголь 30%, во многом из-за высокого уровня потребления в Китае. К 2035 году ВИЭ могут достичь 50%, за счет сокращения доли угля и сохранения

на том же уровне доли угля и атомной генерации [20, с. 86].

Более того, скорее всего именно локальная генерация будет обуславливать рост доли ВИЭ в энергообеспечении ЦОД. В частности, проекты совместного строительства ЦОД и объекта генерации. По данным МЭА – 30% проектов совместного (с конечным потребителем энергии) строительства ВИЭ-генерации приходятся на операторов ЦОД. При этом только активные и анонсированные на 2024 год проекты могут покрыть до 15% роста энергопотребления от ЦОД к 2030 году [20, с. 78].

Нестабильность ВИЭ-генерации может быть компенсирована сопутствующими технологическими решениями. Прежде всего это резервные системы подачи энергии, работающие на углеводородном топливе. Еще одним важным инструментом являются системы накопления энергии, которые будут запасать часть энергии, избыточно вырабатываемой в пиковые моменты. Они могут быть реализованы на базе аккумуляторов [1] или на базе заготовке водорода [22].

В настоящее время встречаются исследования, посвященные созданию системы энергообмена между разными ЦОД с наличием общего оператора хранения избыточной энергии. Плюсы такой схемы заключаются в более простом проектировании локального энергоснабжения, потому что избавляет от необходимости строго расчета необходимой мощности. Недостающую можно докупить, а избыточную – продать. При этом не вполне четко прослеживается грань между такой схемой энергоснабжения и совсем «консервативной» схемой подключения ЦОД к центральной энергосистеме. Однако существование таких исследований может указывать, что локальное энергоснабжение ЦОД является закрепившимся технологическим трендом [23].

Поскольку развитие системы ЦОД связано со значительной реструктуризацией энергосистемы, а также несет в себе потенциал развития определенных энергетических технологий – их развитие затрагивает интересы множества субъектов, помимо непосредственно операторов ЦОД и потребителей их услуг. В первую очередь, интересы компаний энергосектора и государства, как регулирующего органа.

Для государства заинтересованность в

принятии регуляторных мер стимулирования локального энергоснабжения связана с обеспечением стабильности энергосистемы, как критической инфраструктуры. Так, например, оператор крупнейшей энергосистемы США призывает ввести регуляторные меры, которые простимулируют ввод новых ЦОД с собственной генерацией, потому что нагрузка на энергосистему возрастает [27].

Важен также вопрос энергоэффективности. ЦОД, как источник «мусорного» тепла – может отдавать его обратно в энергосистему [12]. В мире уже существуют стандарты, предписывающие ЦОД отдавать тепловое загрязнение в энергосистему для более эффективного использования. Так, согласно правилам Европейской директивы по энергоэффективности, принятой в 2023 году Еврокомиссией операторы, среди прочих метрик, обязаны сообщать об «мусорного» тепла, выделяемого в процессе работы ЦОД [3].

Согласно директиве ЦОД не рассматривается как отдельный энергообъект, но как часть локации, для которой считаются обобщенные показатели энергоэффективности. По мнению некоторых специалистов, такие меры закрепляют за ЦОД функцию генератора тепла, которое будет использоваться в дальнейшем – для обогрева помещений, для нужд сельского хозяйства и т.д. В свою очередь, это может привести к дальнейшему повышению взаимозависимости секторов строительства ЦОД и энергетики в странах, не обладающих большим количеством энергоносителей [16]. В свою очередь это может потребовать и более детального регулирования проектов такого рода.

Некоторые решения по энергоснабжению могут быть очень специфичными и требовать очень плотного взаимодействия оператора ЦОД и энерготехнологических компаний. Существуют проекты плавучих ЦОД с водородной генерацией, речные ЦОД с солнечными панелями, офшорные с морско-волновой генерацией [5]. Специфичность проектов также может потребовать более активного участия регуляторных органов.

С учетом повышения уровня цифровизации, ЦОД могут сами рассматриваться как объекты критической инфраструктуры и стабильность их работы (требуемая, среди прочего, и стабильности их энергоснабжения) может стать причиной необходимости повышения контроля со стороны государства. Еще

одной причиной является растущий мировой тренд на хранение данных о своих гражданах исключительно на территории страны, и строительство таких объектов может планироваться на государственном уровне вместе с системой энергоснабжения [24].

Актуальность повышения государственного контроля над реализацией энергоснабжения ЦОД позволяет предположить, что регуляторные субъекты могут использовать этот сектор для продвижения заложенных целей развития энергетики. На сегодняшний день одной из самых популярных целей энергополитики государств является ее «озеленение».

По уже упомянутому прогнозу МЭА – значительная доля новых вводимых ЦОД приходится на страны с высокой степенью климатического регулирования – Европа, Китай и США (в которых, однако, тренд на климатическое регулирование находится, на данный момент в неопределенном статусе). В последние годы именно Китай можно назвать лидером по принимаемым мерам, нацеленным на зеленый энергопереход.

На уровне отраслевых стандартов в Китае есть закреплённая концепция «зеленых микросетей» в промышленности. Под зелеными микросетями подразумеваются энергетические системы, интегрированные в промышленные объекты для поставки энергии с использованием определенных технологий: солнечная и ветровая энергетика, высокоэффективные тепловые насосы, водородная энергетика, утилизация промышленных отходов (в том числе побочных газов и тепла), передовые решения для хранения энергии, интеллектуальное управление энергией и др. В принимаемых стандартах по зеленым микросетям присутствуют и количественные и качественные характеристики. Помимо общих преимуществ стандартизации, в секторе локального промышленного энергоснабжения такое регулирование позволяет преодолеть неполноту рыночных механизмов стимулирования и недостаточную координацию с центральной энергосистемой [21].

Существует также термин «интегрированная модель GGLS» (generation, grid, load and storage – генерация, сеть, нагрузка, хранение). Модель GGLS объединяет ветровую и солнечную генерацию, регулирование накопления энергии и нагрузки для подачи зеленого электричества непосредственно в ЦОД.

С применением такой модели в стране реализуются проекты «низкоуглеродных ЦОД» [2].

Правительственными органами также выпускаются документы, не обязывающие, но призывающие промышленные субъекты развивать системы локального энергоснабжения. Например, «Уведомление о вопросах, касающихся упорядоченного содействия развитию прямых подключений к зеленой электроэнергии», которое призывает бизнес инвестировать в прямое подключение промышленных объектов к генерирующим ВИЭ-мощностям с целью «удовлетворения потребностей предприятий в зеленой энергии и повышения местного потребления новой энергии». Под линией прямого подключения подразумевается выделенная инфраструктура электропередачи [25].

Стандартизация локального энергоснабжения развивается параллельно с общим усилением климатического регулирования. ЦОД стали одним из новых подверженных квотированию объектов энергопотребления. Для них установлена единая по всей стране квота – 80% потребляемой энергии должно быть получено от объектов ВИЭ-генерации. Но важно отметить, что отслеживание потребления реализовано с помощью учета «зеленых сертификатов» [7]. Сама система зеленых сертификатов предполагает их выпуск производителями солнечной и ветровой электроэнергии и валидация Центром управления информацией в возобновляемой энергетике (China's Renewable Energy Information Management Center). Каждый сертификат эквивалентен 1 мегаватт-часу зеленой энергии [6]. После погашения сертификата – держатель может утверждать, что потребил соответствующее количество энергии на базе ВИЭ.

Система квот на зеленую энергию в потреблении ЦОД также принята в Индии. Соответствующее регулирование принято в рамках Национальной политики по центрам обработки данных 2024 года. Минимум 30% электроэнергии для ЦОД должно быть получено от ВИЭ-генерации к 2027 году. Подчеркивается, что для достижения заявленных целей будут предусмотрены инструменты поддержки для реализации локального энергоснабжения на базе солнечных панелей и систем накопления энергии: финансовая поддержка при реализации этого уже на эта-

пе строительства, а также упрощение законодательной процедуры по присоединению к обособленным объектам зеленой энергетики [26].

Атомная энергетика тоже является частью этого процесса. По словам Ван Бинхуа, советника экспертного комитета Китайской ассоциации ядерной энергетики и бывшего председателя правления Государственной энергетической инвестиционной группы, в Китае проектировщики и операторы ЦОД находятся в тесном сотрудничестве с предприятиями атомной энергетики и идет работа по демонстрационным проектам использования реакторов малой мощности для энергоснабжения ЦОД. Такие проекты могут быть востребованными для замены малых и средних угольных электростанций, многие из которых к 2030-му году достигнут конца срока службы и должны будут выводиться из эксплуатации [19].

Помимо государства, сами компании могут использовать реализацию собственного энергоснабжения ЦОД для выполнения собственных целей по зеленому энергопереходу. Примером является Amazon, крупнейший в мире корпоративным покупателем зеленой энергии, уже достигнувший внутрикорпоративной цели по использованию ВИЭ (приобретаемая Amazon возобновляемая электроэнергия на 100% покрывает потребление электроэнергии). При строительстве новых ЦОД, Amazon также инвестирует в объекты ВИЭ-генерации для их энергообеспечения. Недавними проектами стали солнечные электростанции в Австралии, общей мощностью более 300 МВт, 170 МВт из которых выделено для строящихся ЦОД [18].

Для этих же целей компания инвестирует в развитие в США малых модульных атомных реакторов [17]. Компания не является единственной: инвестициями в малую атомную энергетику в США также занимается Google. В 2024 году было подписано соглашение с компанией Kairos Power. В рамках соглашения к 2030 году будет построен первый реактор малой мощности для поставки энергии Google, а к 2035 году будут построены дополнительные объекты. Общая предполагаемая мощность – 500 МВт. Декларируемое компанией стремление к потреблению безуглеродной энергетики является одной из причин реализации этого проекта [10].

Если рассматривать актуальность рассмотренных выше аспектов для России, то для начала нужно проанализировать существующие прогнозы динамики сектора ЦОД.

По разным оценкам рынок ЦОД в России может увеличиться в 2 – 2,5 раза и может составлять примерно 1,5–2% от общего энергопотребления к 2030 году. Основная часть ЦОД находится в Москве и Московской области (около 80% рынка) и Санкт-Петербурге (около 10%). Для российских строителей и операторов ЦОД также актуальна проблема присоединения к энергосетям. Процесс согласования может растягиваться на годы и существующие мощности не всегда могут покрыть потребности ЦОД в энергии [9]. Это, как ранее обосновывалось, повышает актуальность локального энергообеспечения.

Однако, что касается инструментов такого локального энергообеспечения – ввиду «вспомогательной» роли ВИЭ в российской энергосистеме, трудно назвать ВИЭ-генерацию ключевым инструментом для реализации таких систем. Особенностью России в этом секторе можно назвать потенциал арктических регионов для строительства ЦОД. Холодный климат, среди прочего, помогает в решении проблемы охлаждения ЦОД и может повысить энергоэффективность объектов. Наличие нефтегазовых месторождений может позволить обеспечить энергоснабжения средствами нефтегазовой энергетики без выстраивания сложных цепочек поставок сырья [5]. Существуют также более нестандартные проекты, например плавучие ЦОД для арктических регионов, которые могут создаваться на основе опыта реализации плавучих атомных станций (и, теоретически, снабжаться энергией с их помощью) [11].

На данный момент в России нет специализированного регулирования энергоснабжения ЦОД, однако связанные вопросы поднимаются в официальных дискуссиях. В частности – заявляется о проработке вопроса установления специальных тарифов на электроэнергию для ЦОД в регионах с профицитом электроэнергии [8]. Но, так или иначе, Россия на данный момент не является одной из тех стран, где развитие ЦОД может внести значительный вклад в развитие зеленой энергетики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аббасова Т. С. Совершенствование системы бесперебойного электропитания для компьютерного оборудования // Электротехнические и информационные комплексы и системы. 2011. № 1. Т. 7. С. 3-11.
2. В Китае реализован первый проект прямого зеленого электроснабжения ЦОД. URL: <https://renew.ru/v-kitae-realizovan-pervyj-proekt-pryamogo-zelenogo-elektrosnabzheniya-tsod/> (дата обращения: 02.02.2026).
3. Дмитриев А. П. Влияние контролирующих факторов на процесс управления рисками при строительстве ЦОД // Индустриальная экономика. 2024. № S1. С. 25-32.
4. К вопросу интеграционных расходов солнечной и ветровой энергетики. URL: <https://renew.ru/k-voprosu-integratsionnyh-rashodov-solnechnoj-i-ventrovoj-energetiki/> (дата обращения: 04.02.2026).
5. Карпович А. Е., Маренич И. Е., Половинкин В. Н., Ямщиков С. А. Перспектива применения плавучих центров обработки данных на Северном морском пути в Российской Федерации // Труды Крыловского государственного научного центра. 2025. № 412. Т. 2. С. 102-114.
6. Китай вводит зеленые сертификаты для развития ВИЭ. URL: <https://renew.ru/china-res-green-certificates/> (дата обращения: 02.02.2026).
7. Китай установил новые ВИЭ-квоты для провинций и отраслей промышленности. URL: <https://renew.ru/kitaj-ustanovil-novye-vie-kvoty-dlya-provintsij-i-otraslej-promyshlennosti/> (дата обращения: 02.02.2026).
8. Мишустин предложил рассмотреть возможность спецтарифов на электричество для ЦОДов. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1029250> (дата обращения: 02.02.2026).
9. Новые энергопотребности для ЦОДов оценили в 6 трлн рублей до 2030 года. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8249913> (дата обращения: 01.02.2026).
10. Первый малый атомный реактор для Google будет построен в штате Теннесси, США. URL: <https://renew.ru/pervyj-malyj-atomnyj-reaktor-dlya-google-budet-postroen-v-shtate-tennesi-ssha/> (дата обращения: 02.02.2026).
11. Плавучий Центр обработки данных. URL: <https://pt.2035.university/project/plavucij-centr-obrabotki-dannyh> (дата обращения: 02.02.2026).
12. Саунаваара Ю., Лайне А. Исследования, разработки и образование: создание основы для центров данных в Арктике и на Севере // АИС. 2021. № 42. С. 145-169.
13. Соснина Е. Н., Шалухо А. В. Методика выбора оптимального сочетания возобновляемых источников энергии для локальных энергосистем // Труды НГТУ им. П. Е. Алексеева. 2012. № 3 (96). С. 215-220.
14. Сухов Р. Р., Амзараков М. Б., Исаев Е. А. Новые метрики энергоэффективности ИТ-отрасли // Бизнес-информатика. 2022. № 2. Т. 16. С. 49-61.
15. Энергопереход: стороны спроса. URL: https://rreda.ru/upload/iblock/e35/yei8puia52vpdfb5lc4dfp199nsm1sn/202512_АРВЭ.%20ЭНЕРГОПЕРЕХОД.%20Сторона%20спроса.pdf (дата обращения: 28.01.2026).
16. Энергоэффективность ЦОДа: больше, чем PUE. URL: <https://www.iksmedia.ru/articles/6063255-Energoeffektivnost-CZODa-bolshe-che.html> (дата обращения: 02.02.2026).
17. Amazon announces small modular reactor deals with Dominion, X-energy, Energy Northwest. URL: <https://www.utilitydive.com/news/amazon-small-modular-reactor-deals-nuclear-dominion-x-energy-energy-northwest/730022/> (дата обращения: 02.02.2026).
18. Amazon investing AU\$20 billion to expand data center infrastructure in Australia and strengthen the nation's AI future. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/aws/amazon-data-center-investment-in-australia> (дата обращения: 02.02.2026).
19. Chinese companies launch feasibility studies on using small modular reactors to power data centers. URL: <https://www.yuantalks.com/chinese-companies-launching-feasibility-studies-on-using-small-nuclear-reactors-to-power-data-centers/> (дата обращения: 02.02.2026).
20. Energy and AI // Международное энергетическое агентство. 2025. С. 64-67. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai> (дата обращения: 28.01.2026).
21. Guidelines for the Construction and Application of Green Industrial Microgrids (2026-2030). URL: https://www.miit.gov.cn/jgsj/jns/gzdt/art/2026/art_7895da36bdd943aebdf8a2c0fe9cb7e9.html (дата обращения: 02.02.2026).
22. He T., Chong Z.R., Zheng J., Ju Y., Linga P. LNG cold energy utilization: Prospects and challenges // Energy. 2019. Vol. 1. Pp. 557-568.
23. Jiang Z., Tang Y., Ding S., Yang Y., Zhao J., Tao S., Xu Y. Co-allocation and operational optimization for green power-direct-supply data center clusters with shared energy storage // International Journal of Electrical Power & Energy Systems. 2025. Vol. 173.
24. Morocco to build data centre powered by renewable energy. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/morocco-build-data-centre-powered-by-renewable-energy-2025-07-09/> (дата обращения: 02.02.2026).
25. Notice on Relevant Matters Concerning the Orderly Promotion of Green Electricity Direct Connection Development (NDRC Energy [2025] No. 650). URL: <https://renew.ru/kitaj-razvivaet-praktiku-pryamogoperedachi-vie-elektroenergii-potrebitelyam/> (дата обращения: 02.02.2026).

-
26. Shrivastav A. K., Dash D. K., Dhara S., Ghosh P. Techno-economic design and reliability assessment of a solar PV-battery-based green data center // Franklin Open. 2025. № 11.
27. State of the Market Report for PJM. URL: https://www.monitoringanalytics.com/reports/PJM_State_of_the_Market/2025/2025q3-som-pjm.pdf (дата обращения: 02.02.2026).

References

1. Abbasova T.S. Improving the Uninterruptible Power Supply System for Computer Equipment. *Electrical and Information Complexes and Systems*. 2011. No. 1. Vol. 7. Pp. 3-11.
2. *The First Direct Green Power Supply Project for a Data Center Has Been Implemented in China*. URL: <https://renew.ru/v-kitae-realizovan-pervyj-proekt-pryamogo-zelenogo-elektrosnabzheniya-tsod/> (accessed 02.02.2026).
3. Dmitriev A.P. The Impact of Controlling Factors on the Risk Management Process in Data Center Construction. *Industrial Economy*. 2024. No. S1. Pp. 25-32.
4. *On the Issue of Integration Costs of Solar and Wind Energy*. URL: <https://renew.ru/k-voprosu-integratsionnyh-rashodov-solnechnoj-i-vetrovoj-energetiki/> (date accessed: 04.02.2026).
5. Karpovich A. E., Marenich I. E., Polovinkin V. N., Yamshchikov S. A. Prospects for the Use of Floating Data Processing Centers on the Northern Sea Route in the Russian Federation. *Proceedings of the Krylov State Research Center*. 2025. No. 412. Vol. 2. Pp. 102-114.
6. *China Introduces Green Certificates for Renewable Energy Development*. URL: <https://renew.ru/china-res-green-certificates/> (date accessed: 02.02.2026).
7. *China Sets New Renewable Energy Quotas for Provinces and Industries*. URL: <https://renew.ru/kitaj-ustanovil-novye-vie-kvoty-dlya-provintsij-i-otraslej-promyshlennosti/> (accessed: 02.02.2026).
8. *Mishustin proposed considering special electricity tariffs for data centers*. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1029250> (accessed: 02.02.2026).
9. *New energy capacity for data centers was estimated at 6 trillion rubles by 2030*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8249913> (accessed: 01.02.2026).
10. *Google's first small nuclear reactor will be built in Tennessee, USA*. URL: <https://renew.ru/pervyj-malyj-atomnyj-reaktor-dlya-google-budet-postroen-v-shtate-tennesi-ssha/> (accessed: 02.02.2026).
11. *Floating Data Processing Center*. URL: <https://pt.2035.university/project/plavucij-centr-obrabotki-dannyh> (accessed: 02.02.2026).
12. Saunavaara Yu., Laine A. Research, development and education: creating a foundation for data centers in the Arctic and the North. *AiS*. 2021. No. 42. Pp. 145-169.
13. Sosnina E. N., Shalukho A. V. Methodology for selecting the optimal combination of renewable energy sources for local power systems. *Proceedings of NSTU im. R. E. Alekseeva*. 2012. No. 3 (96). Pp. 215-220.
14. Sukhov R. R., Amzarakov M. B., Isaev E. A. New energy efficiency metrics for the IT industry. *Business Informatics*. 2022. No. 2. Vol. 16. Pp. 49-61.
15. *Energy Transition: Demand Sides*. URL: [https://reda.ru/upload/iblock/e35/yei8puia52vpdfb5lc4dfp199nsm1sn/202512_APB3.%20ENERGOPERECHOD.%20Demand Side.pdf](https://reda.ru/upload/iblock/e35/yei8puia52vpdfb5lc4dfp199nsm1sn/202512_APB3.%20ENERGOPERECHOD.%20Demand%20Side.pdf) (accessed: 28.01.2026).
16. *Data Center Energy Efficiency: More Than PUE*. URL: <https://www.iksmedia.ru/articles/6063255-Energoeffektivnost-CZODa-bolshe-che.html> (accessed: 02.02.2026).
17. *Amazon Announces Small Modular Reactor Deals with Dominion, X-Energy, Energy Northwest*. URL: <https://www.utilitydive.com/news/amazon-small-modular-reactor-deals-nuclear-dominion-x-energy-energy-northwest/730022/> (accessed: 02.02.2026).
18. *Amazon Investing AU\$20 Billion to Expand Data Center Infrastructure in Australia and Strengthen the Nation's AI Future*. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/aws/amazon-data-center-investment-in-australia> (accessed: 02.02.2026).
19. *Chinese companies launch feasibility studies on using small modular reactors to power data centers*. URL: <https://www.yuantalks.com/chinese-companies-launching-feasibility-studies-on-using-small-nuclear-reactors-to-power-data-centers/> (accessed: 02.02.2026).
20. Energy and AI. *International Energy Agency*. 2025. Pp. 64-67. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai> (accessed: 28.01.2026).
21. *Guidelines for the Construction and Application of Green Industrial Microgrids (2026-2030)*. URL: https://www.miit.gov.cn/jgsj/jns/gzdt/art/2026/art_7895da36bdd943aebdf8a2c0fe9cb7e9.html (accessed 02/02/2026).
22. He T., Chong Z.R., Zheng J., Ju Y., Linga P. LNG cold energy utilization: Prospects and challenges. *Energy*. 2019. Vol. 1. Pp. 557-568.
23. Jiang Z., Tang Y., Ding S., Yang Y., Zhao J., Tao S., Xu Y. Co-allocation and operational optimization for green power-direct-supply data center clusters with shared energy storage. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*. 2025. Vol. 173.
24. *Morocco to build data center powered by renewable energy*. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/morocco-build-data-centre-powered-by-renewable-energy-2025-07-09/> (accessed 02/02/2026).
25. Notice on Relevant Matters Concerning the Orderly Promotion of Green Electricity Direct Connection Development (NDRC Energy [2025] No. 650). URL: <https://renew.ru/kitaj-razvivaet-praktiku-pryamoj-peredachi-vie-elektroenergii-potrebitelyam/> (date of access: 02/02/2026).

-
26. Shrivastav A. K., Dash D. K., Dhara S., Ghosh P. Techno-economic design and reliability assessment of a solar PV-battery-based green data center. *Franklin Open*. 2025. No. 11.
27. *State of the Market Report for PJM*. URL: https://www.monitoringanalytics.com/reports/PJM_State_of_the_Market/2025/2025q3-som-pjm.pdf (accessed 02/02/2026).

Сведения об авторе

САМБУРСКИЙ ИЛЬЯ ГЕОРГИЕВИЧ – аспирант, Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е. М. Примакова Российской академии наук, Москва, Россия, ilya-samburskij@yandex.ru

Information about the author

SAMBURSKIY ILYA G. – Postgraduate, Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, ilya-samburskij@yandex.ru

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ УЧРЕЖДЕНИЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Ушаков Олег Валентинович

Академия ФСИН России, Рязань, Россия, ovushakov62@mail.ru

Блохова Юлия Александровна

Академия ФСИН России, Рязань, Россия, yuliblok@gmail.com

Маринкин Александр Михайлович

ФКУ ИК-11 УФСИН России по Ханты-Мансийскому автономному округу

Хватаев Владислав Евгеньевич

Академия ФСИН России, Рязань, Россия

Аннотация

В статье описаны основные инструменты бережливого производства, применяемые на предприятиях деревообрабатывающей промышленности. Целью работы является определение наиболее доступных инструментов бережливого производства для внедрения в деревообрабатывающих производствах учреждений УИС. Методологической базой исследования был выбран системный подход, примененный к анализу деятельности коммерческих деревообрабатывающих производств в части внедрения бережливого производства освещенный на страницах сайтов в сети Интернет. В настоящий момент из более чем 70 инструментов бережливого производства чаще всего применяются в производственных условиях порядка 10 основных. Кроме приведенных выше инструментов бережливого производства активно применяются методы линейного программирования и использования искусственного интеллекта.

Ключевые слова:

бережливое производство; Lean manufacturing; инструменты бережливого производства; повышение производительности; методы бережливого производства; деревообрабатывающая промышленность.

Для цитирования:

Ушаков О. В., Блохова Ю. А., Маринкин А. М., Хватаев В. Е. Инструменты бережливого производства для деревообрабатывающих предприятий учреждений уголовно-исполнительной системы // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 102–109. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.014.

Original article

TOOLS OF LEAN PRODUCTION FOR WOODWORKING ENTERPRISES OF THE PENAL SYSTEM INSTITUTIONS

Ushakov Oleg V.

Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan, Russia, ovushakov62@mail.ru

Blokhova Yulia A.

Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan, Russia, yuliblok@gmail.com

Marinkin Aleksandr M.

Federal Penitentiary Institution Correctional Colony No. 11, Directorate of the Federal Penitentiary Service of Russia for the Khanty-Mansi Autonomous Okrug

Khvataev Vladislav E.

Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan, Russia

Abstract

The presented work describes the main tools of lean production used in the woodworking industry. The purpose of the work is to determine the most accessible tools of lean production for implementation in the woodworking production facilities of the penal system. The methodological basis of the study was a systematic approach applied to the analysis of the activities of commercial woodworking production facilities in terms of the implementation of lean production, which is described on the websites. Currently, out of more than 70 lean production tools, about 10 main ones are most often used in production conditions. In addition to the above-mentioned lean production tools, linear programming methods and the use of artificial intelligence are actively used.

Keywords:

lean production; lean manufacturing; lean production tools; productivity improvement; metrics.

For citation:

Ushakov O. V., Blokhova Yu. A., Marinkin A., M. Khvataev V. E. Tools of lean production for woodworking enterprises of the penal system institutions. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 102–109. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.014.

Промышленно отраслевая структура УИС включает: 11,7 % от общего объема производства товаров, работ и услуг на деревообработку – изготовление пиломатериалов,

мебели, сооружений и конструкций из дерева. Это третье направление производственной деятельности в уголовно-исполнительной системе [6].

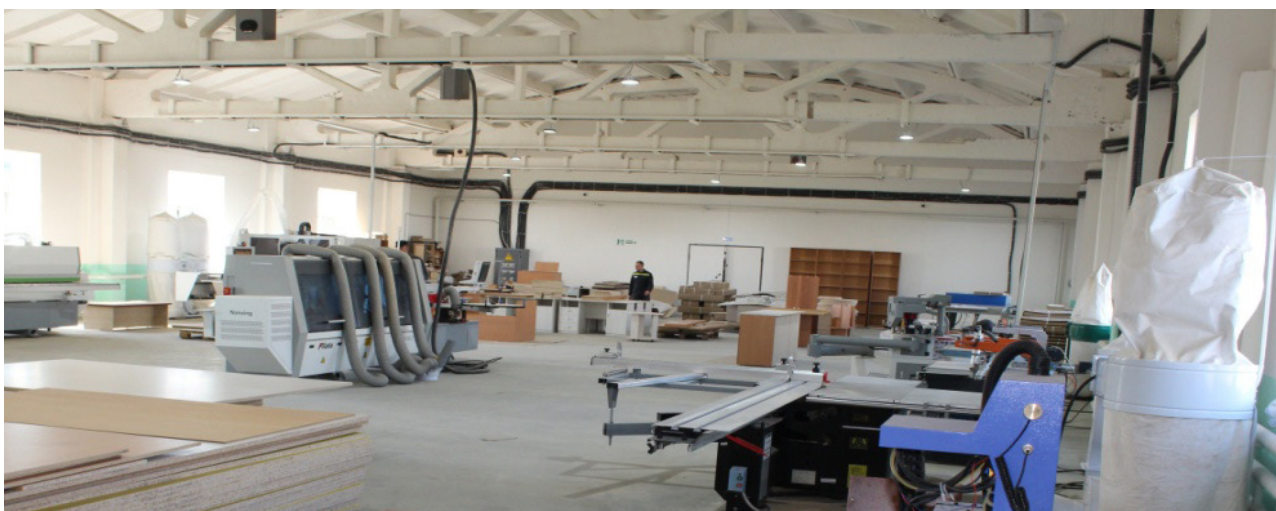


Рисунок 1 – Деревообрабатывающий участок учреждения

В деревообрабатывающей отрасли особенно важно грамотно организовать процесс, поскольку работа с древесиной предполагает использование ресурса, который сам по себе является дорогостоящим и ограниченным. Помимо этого, производство часто сопровождается образованием большого количества отходов, простоев оборудования, излишнего перемещения материалов, перегрузки работников и других факторов, снижающих общую производительность. Именно поэтому внедрение «бережливого производства» становится актуальным решением для повышения конкурентоспособности и снижения затрат [7].

«Бережливое производство» на деревообрабатывающих предприятиях представляет собой систему организации труда и производства, направленную на минимизацию потерь и повышение эффективности работы на всех этапах – от закупки сырья до выпуска готовой продукции. В основе этой концепции лежит стремление к созданию максимально рационального и четкого производственного процесса, в котором исключаются все действия, не приносящие реальной ценности для потребителя.

Целью работы является определение наиболее доступных инструментов «бережливого производства» для внедрения на деревоо-

брабатывающих производствах учреждений УИС.

Методологической базой исследования был выбран системный подход, примененный к анализу деятельности коммерческих деревообрабатывающих производств в части внедрения бережливого производства освещенный на страницах сайтов в сети Интернет.

Информационной базой исследования являются: нормативно правовые акты, а так же научные работы отечественных и зарубежных исследователей, личные наблюдения и разработки авторов.

В настоящий момент из более чем 70 инструментов «бережливого производства» чаще всего применяются в производственных условиях 10 (приведены на рис. 1) [7; 8]



Рисунок 2 – Наиболее распространенные методы «бережливого производства» [6; 8]

Кроме приведенных выше инструментов «бережливого производства» активно применяются методы линейного программирования и использования искусственного интеллекта [2; 9].

В рамках «бережливого производства» на деревообрабатывающих предприятиях применяется ряд инструментов, каждый из которых направлен на устранение потерь, повышение качества и оптимизацию процессов. Эти инструменты позволяют детально анализировать производственные цепочки, организовывать рабочие места, улучшать логистику и вовлекать сотрудников в процесс постоянного улучшения. Ниже приведены основные инструменты, которые чаще всего используются на предприятиях данной отрасли.

Система «5S» – методика организации рабочего пространства, направленная на порядок, чистоту и эффективность. Название

происходит от первых букв японских слов, которые описывают пять последовательных шагов [9.]

Активно применяется в лесопильных цехах, где происходит распиловка древесины, шлифовка, а так же на сборочных участках. На складах с древесиной, пиломатериалами и комплектующими, на инструментальных складах.

Применение сводится к следующим элементам:

- Организуются перфопанели (стенды) на стенах или верстаках, в полках и мобильных системах – ложементы с инструментами по принципу «каждому предмету – свое место».
- Обозначаются пути движения материалов краской на полу.
- Вводится график ежедневной уборки рабочих зон.
- Создаются стандарты (паспорт рабочего места) – как должно выглядеть рабочее место (рабочая зона) до и после смены.

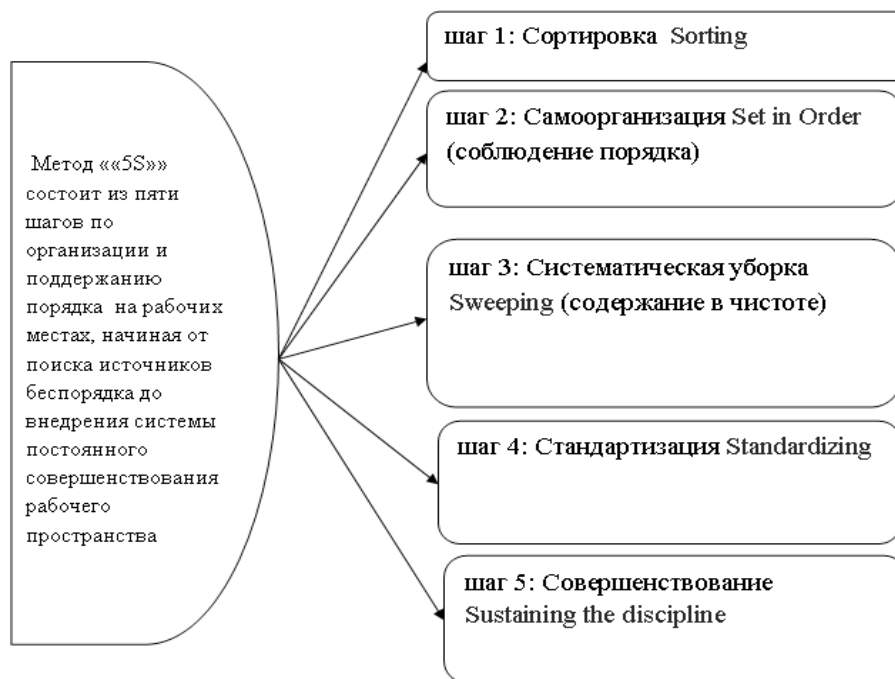


Рисунок 3 – Основные шаги метода «5S» [8]

– Осуществляется периодическая (раз в полгода) проверка необходимого инструмента оснастки или рабочей документации [4; 8].

Применение данного инструмента позволяет сократить время на поиск расходников, инструментов и компонентов на более чем 40 %, оптимизировать пространство и процессы в нем, повысить производительность и сократить травматизм.

В некоторых случаях данный инструмент служил отправной точкой для внедрения других инструментов (визуализация, стандартизация,) и снижению дефектов из-за неправильного хранения на 25-40 %

Визуализация, это инструмент тесно связанный с «5S» поскольку задействуется, как для выполнения требований и предписаний самого инструмента «5S», так и требований к процессам и операциям или обязательным требованиям, предъявляемым нормативно-правовыми актами. Данный инструмент применяется на деревообрабатывающих участках для представления информации в наглядной форме (размещение материалов разных сортов, пород на разных участках с соответствующим цветовым обозначением и оконтуриванием), оперативного информирования персонала или представление информации для анализа текущего состояния и принятия на его основе оптимальных решений.

Чаще всего используют: маркировку; оконтуривание зон, пространств, объектов и предметов; цветовое кодирование; размещение информационных стендов [2; 4; 5].

Применение данного инструмента малозатратно эффективно, поскольку позволяет быстрее понимать ситуацию, и вырабатывать соответствующие решения.

Философия непрерывного улучшения Кайдзен (Kaizen), основанная на вовлечении всех сотрудников предприятия в процесс совершенствования производственной и хозяйственной деятельности. Данная философия применяется повсеместно во всех подразделениях [4].

Особенно эффективно применение данного инструмента на участках, где есть стандартные процедуры – многократные перемещения, однообразные действия.

Данный инструмент внедряется «сверху вниз» от руководства к подчиненным через регулярные собрания, где рабочим и сотрудникам доводят основные положения концепции, проводят обучения или инструктаж по использованию тех или иных инструментов «бережливого производства», а работники могут предлагать улучшения или обсудить возможные варианты работы. в ряде случаев именно с таких собраний начинается внедрение «кружков качества» [2; 4].

Помимо собраний организуют систему приема заявок от коллектива через «идей-

ные доски», ящики предложений или сборщик электронных заявок, где каждый работник

может внести предложения по совершенствованию деятельности.

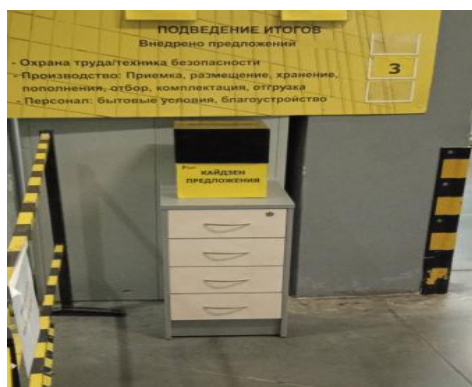


Рисунок 4 – «Ящик приема предложений» и информационный стенд – инструмент визуализации.

Кроме этого, большое внимание уделяется вовлеченности работников. В рамках подхода Кайдзен (постоянное улучшение) сотрудники всех уровней поощряются к тому, чтобы предлагать идеи по улучшению рабочих процессов, устранению ненужных действий и увеличению эффективности. Это особенно важно, поскольку именно рабочие, находящиеся непосредственно у станков и на участках, лучше всего знают реальные сложности и потенциальные пути их решения. Сотрудники начинают ощущать свою значимость, вникают в процессы, проявляют инициативу. На предприятии «Томлесдрев» (г. Томск) была внедрена система подачи предложений от рабочих (кайдзен-бокс), в которую сотрудники оставляли свои идеи. За полгода было подано более 300 предложений, из которых внедрили 47, включая доработку станков, изменение маршрутов подачи деталей и улучшение эргономики рабочих мест. Это не только принесло экономические выгоды, но и укрепило командный дух.

Так же на предприятиях встречается система, при которой сырье, материалы и комплектующие поступают на производство точно тогда, когда они нужны – Точно вовремя (Just in Time) [3].

Такая система распространена на участках с поточным производством, где требуется строгая синхронность производственных процессов.

Применение такой системы требует адаптивного планирования или цифровизации процессов и согласования с применением различных цифровых технологий: ERP; MES; «Единого стола / окна», и т.д. Использование данного инструмента позволяет сократить

объем складских запасов: древесина закупается партиями под конкретные заказы, при этом электронные системы, отслеживают остатки и автоматически формируют заявку. Например, если одна линия заканчивает использовать ламинированные щиты, то следующая поставка приходит ровно в момент их полного расхода – без простоев и лишнего хранения.

В деревообработке это помогает не только снизить расходы на хранение и перемещение древесины, но и уменьшить риски порчи материала из-за неправильных условий хранения.

VSM – Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) – Метод визуального отображения всех шагов, через которые проходит продукт – от поступления сырья до выпуска готового изделия [3].

Данный инструмент применяется на предприятиях, где важна скорость выполнения заказов и минимизация простоев, при анализе полного производственного цикла: от распиловки древесины до упаковки мебели.

При внедрении строится схема участка с оборудованием и размерами (рис. 3) после чего указываются какие этапы проходят материалы, сколько времени уходит на каждый этап или работу. На схеме отмечаются места простоев, накоплений, перемещений. После анализа внедряются изменения: например, переносятся станки ближе друг к другу, чтобы сократить путь перемещения деталей, организуются локальные участки сбора деталей и полуфабрикатов.

Данный инструмент позволяет наглядно увидеть, где возникают задержки, узкие места или ненужные операции, и на основе это-

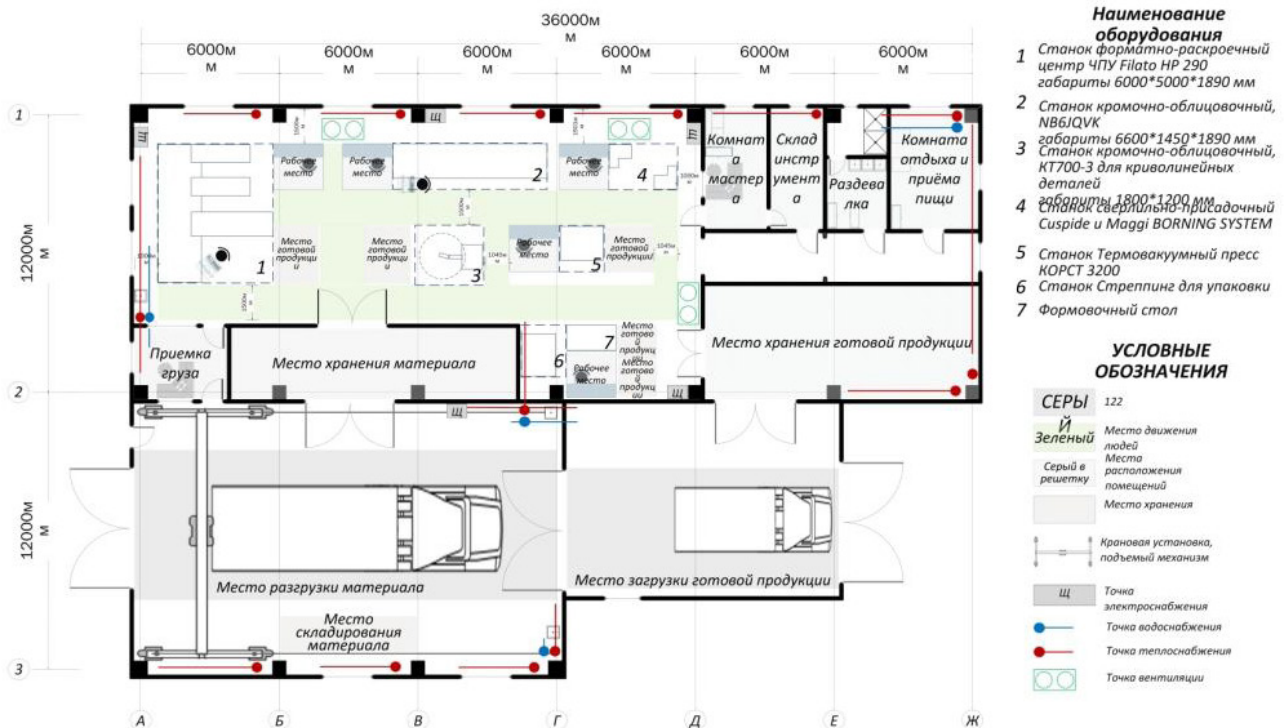


Рисунок 5 – Схема участка при картирование потока создания ценности

го выстраивать более логичную и быструю производственную цепочку.

На производственных линиях по выпуску мебели, сувенирной продукции, где выполняются повторяющиеся операции, часто применяют инструмент – Канбан (Kanban) систему курточек или маркированной тары для визуального управления производственными потоками и запасами

Данный инструмент помогает отслуживать выполняемые работы, контролировать объемы и не допускать перегрузки, избегать перепроизводства и простоев, поддерживая стабильный ритм работы.

Например, у оператора станка есть три контейнера: «работаю», «ожидание», «пусто». Как только контейнер становится пустым – сигнал для пополнения.

При небольших тиражах и частых сменах продукции особенно актуальна методика по сокращению времени перенастройки оборудования SMED (Быстрая переналадка) Данный инструмент применяется на участках, где требуется менять фрезы, пилы, шлифовальные блоки и т. д. (при производстве мебели, где в течение дня может меняться номенклатура изделий). В результате применения данного инструмента, время простой оборудования может сократиться в 4 раза [3].

Инструмент предотвращения ошибок путем автоматических или визуальных ре-

шений, не допускающих неправильное выполнение операции Покаянке (Рока-Йоке). Активно применяют при сборке изделий, где важна точность (например, сборка мебели). Для этого в конструкции внедряются направляющие и ограничители: например, деталь можно установить в приспособление только одним способом. Метки цвета или формы помогают рабочему сразу понять, как и куда ставить деталь (при сборке шкафа нужно прикрутить дверцу, а отверстия для петель сделаны с двух сторон, то применяется цветовая маркировка, для обозначения «левой» и «правой» сторон).

При работе на оборудовании используются датчики, которые не дают запустить станок, если заготовка лежит неправильно, не выставлен зазор или в рабочей зоне посторонний предмет.

Таким образом, «бережливое производство» на деревообрабатывающих предприятиях охватывает широкий спектр направлений – от технической модернизации и логистики до организационной культуры и мотивации сотрудников. Системный подход к выявлению и устранению потерь, а также ориентация на непрерывное совершенствование процессов, создают условия для более эффективной и устойчивой работы предприятия в современных рыночных условиях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Вальдес Т. И. Подходы к анализу и оценке рабочего места промышленного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-1(119). С. 72-75.
2. Визуализация как инструмент бережливого производства и средство повышения производительности труда / О. В. Ушаков, Е. Е. Можяев, Е. Н. Закабунина, А. В. Гончаров // Вестник Екатеринбургского института. 2023. № 3(63). С. 54-60.
3. Вялов А. В. Бережливое производство: учебное пособие. Комсомольск-на-Амуре, 2014. 100 с.
4. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. 346 с.
5. Позднякова М. О., Мохирев А. П., Медведев С. О. Факторный анализ экономической эффективности предприятий лесопромышленного комплекса // Фундаментальные исследования. 2019. № 5. С. 94-98.
6. Управление организации производственной деятельности и трудовой адаптации осужденных. URL: <https://fsin.gov.ru/structure/adaptation/> (дата обращения: 21.01.2026).
7. Ушаков О. В., Закабунина Е. Н. Основы менеджмента : учебное пособие. Курск, 2025.
8. Ушаков О. В., Можяев Е. Е., Закабунина Е. Н. Организация рабочего пространства в условиях бережливого производства по «5S». М., 2022. 56 с.
9. Ушаков О. В. Графические инструменты «бережливого производства» // V Международный пенитенциарный форум «Преступление, наказание, исправление» (приуроченный к проведению в 2021 году в Российской Федерации Года науки и технологий) : Сборник тезисов выступлений и докладов участников. В 9 т., Рязань, 17–19 ноября 2021 г. Т. 9. Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2021. С. 290-293.

References

1. Valdez T. I. Approaches to the Analysis and Assessment of the Workplace of an Industrial Enterprise. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2025. No. 1-1 (119). Pp. 72-75.
2. Visualization as a Lean Manufacturing Tool and a Means of Improving Labor Productivity / O. V. Ushakov, E. E. Mozhaev, E. N. Zakabunina, A. V. Goncharov. *Bulletin of the Catherine Institute*. 2023. No. 3 (63). Pp. 54-60.
3. Vyalov A. V. *Lean Manufacturing: A Study Guide*. Komsomolsk-on-Amur, 2014. 100 p.
4. *Gemba Kaizen: The Path to Cost Reduction and Quality Improvement* / Masaaki Imai. Moscow: Alpina Business Books, 2005. 346 p.
5. Pozdnyakova M. O., Mokhiev A. P., Medvedev S. O. Factor Analysis of Economic Efficiency of Forest Industry Enterprises. *Fundamental Research*. 2019. No. 5. Pp. 94-98.
6. *Management of the Organization of Production Activities and Labor Adaptation of Convicts*. URL: <https://fsin.gov.ru/structure/adaptation/> (date of access: 21.01.2026).
7. Ushakov O. V., Zakabunina E. N. *Fundamentals of Management: a study guide*. Kursk, 2025.
8. Ushakov O. V., Mozhaev E. E., Zakabunina E. N. *Organization of the Workspace in the Conditions of Lean Manufacturing Using "5S"*. M., 2022. 56 p.
9. Ushakov, O. V. "Lean Manufacturing Graphic Tools". V International Penitentiary Forum "Crime, Punishment, Correction" (dedicated to the Year of Science and Technology in the Russian Federation in 2021): *Collection of abstracts of presentations and reports by participants. In 9 volumes, Ryazan, November 17–19, 2021. Vol. 9*. Ryazan: Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service, 2021. Pp. 290–293.

Сведения об авторах

УШАКОВ ОЛЕГ ВАЛЕНТИНОВИЧ – кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, доцент кафедры экономики, менеджмента организации производства и трудовой адаптации осужденных, Академия ФСИН России, Рязань, Россия, ovushakov62@mail.ru

БЛОХОВА ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА – кандидат биологических наук, старший преподаватель кафедры экономической теории, географии и экологии, Академия ФСИН России, Рязань, Россия, yuliblok@gmail.com

МАРИНКИН АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ – ФКУ ИК-11 УФСИН России по Ханты-Мансийскому автономному округу

ХВАТАЕВ ВЛАДИСЛАВ ЕВГЕНЬЕВИЧ – курсант 4 курса экономического факультета, Академия ФСИН России, Рязань, Россия

Information about the authors

USHAKOV OLEG V. – PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management of Production Organization, and Labor Adaptation of Convicts, Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan, Russia, ovushakov62@mail.ru

BLOKHOVA YULIA A. – PhD in Biology, Senior Lecturer of the Department of Economic Theory, Geography, and Ecology, Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan, Russia, yuliblok@gmail.com

MARINKIN ALEKSANDR M. – Federal Penitentiary Institution Correctional Colony No. 11, Directorate of the Federal Penitentiary Service of Russia for the Khanty-Mansi Autonomous Okrug

KHVATAEV VLADISLAV E. – Fourth-year cadet of the Faculty of Economics, Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia, Ryazan, Russia

АНАЛИЗ СТОИМОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В ПРИГОРОДНЫХ ПОСЕЛКАХ ЕКАТЕРИНБУРГА. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКТОР

Гусев Алексей Сергеевич

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, a_anser@mail.ru*

Ветров Данил Максимович

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия*

Овсянникова Валерия Андреевна

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, inyshevav@mail.ru*

Броницкая Софья Александровна

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, ledysona@mail.ru*

Вяткина Галина Владимировна

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, vyatkina.galya@mail.ru*

Аннотация

Процесс выбора земельного участка и оценки его стоимости становится важным этапом для будущих владельцев жилья, поскольку стоимость земли существенно влияет на общую финансовую нагрузку при строительстве дома. В последнее время наблюдается рост рынка индивидуального жилищного строительства, особенно в пригородных зонах крупных городов, таких как Екатеринбург. Объектом исследования являются земельные участки под индивидуальное жилищное строительство в пригородных поселениях Екатеринбурга. В статье рассмотрены основные факторы, влияющие на цены. Практическая значимость проведенного исследования обусловлена возможностью использования полученных результатов заинтересованными лицами, такими как застройщики, риелторы, инвесторы и будущие владельцы домов, при принятии решений относительно покупки земельных участков и организации жилищного строительства.

Ключевые слова:

индивидуальное жилищное строительство; кадастровая стоимость; факторы цены; земельный участок; Екатеринбург.

Для цитирования:

Гусев А. С., Ветров Д. М., Овсянникова В. А., Броницкая С. А., Вяткина Г. В. Анализ стоимости индивидуального жилищного строительства в пригородных поселках Екатеринбурга. Экономический фактор // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 110–116. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.015.

Original article

ANALYSIS OF THE COST OF INDIVIDUAL HOUSEHOLDS IN SUBURBAN SETTLEMENTS OF YEKATERINBURG. ECONOMIC FACTOR

Gusev Aleksey S.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, a_anser@mail.ru

Vetrov Danil M.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia

Ovsyannikova Valeria A.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, inyshevav@mail.ru

Bronitskaya Sofya A.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, ledysona@mail.ru

Vyatkina Galina V.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, vyatkina.galya@mail.ru

Abstract

The process of selecting a land plot and assessing its value becomes an important stage for future homeowners, since the value of the land significantly affects the overall financial burden of building a house. Recently, there has been an increase in the market for individual housing construction, especially in the suburban areas of large cities such as Yekaterinburg. The object of the study is land plots for individual housing construction in suburban settlements of Yekaterinburg. This article discusses the main factors affecting prices. The practical significance of the study is due to the possibility of using the results obtained by interested parties, such as developers, realtors, investors and future owners of houses, when making decisions regarding the purchase of land and the organization of housing construction.

Keywords:

individual housing construction; cadastral value; price factors; land plot; Yekaterinburg.

For citation:

Gusev A. S., Vetrov D. M., Ovsyannikova V. A., Bronitskaya S. A., Vyatkina G. V. Analysis of the cost of individual households in suburban settlements of Yekaterinburg. Economic factor. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 110–116. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.015.

Индивидуальное жилищное строительство (ИЖС) – это вид разрешенного использования земельных участков, позволяющий возводить на них жилые дома высотой не более трех этажей, предназначенные для проживания одной семьи. Участки ИЖС предоставляют возможность построить жилой дом, обустроить придомовую территорию и зарегистрироваться по месту жительства.

Строительство индивидуальных жилых домов возможно только на участках, которые находятся на землях населенных пунктов. При этом к таким зданиям предъявляются отдельные требования в части проекта. Они обязательно должны иметь фундамент и инженерные коммуникации, а их высота не может превышать 20 метров (не более 3 этажей). В случае если жилой дом укладывается в допустимые параметры, для начала строительства достаточно направить уведомление в орган местного самоуправления, на территории которого находится земельный участок [1].

Рынок недвижимости делится на два вида: первичный и вторичный рынок. В данной работе будет рассмотрен вторичный рынок жилья.

Город Екатеринбург является административным центром Свердловской области и четвертым по величине городом России с населением в 1,5 млн чел.

К преимуществам индивидуального жилищного строительства относятся:

- возможность круглогодичного проживания и оформления официальной регистрации;

- муниципальные органы организуют прокладку инженерных коммуникаций и обеспечивают доступность объектов социальной инфраструктуры (медицинских учреждений, общеобразовательных организаций и дошкольных учреждений);

- возможность выращивать различные культуры для личного пользования;

- возможность оформления специальных ипотечных программ.

Но также есть ряд минусов, связанных с индивидуальным жилищным строительством:

- высокая стоимость земельных участков;

- необходимость оформления документации для строительства жилья;

- необходимо предварительно изучить Генеральный план развития территории, так

как в смежных зонах может быть предусмотрено размещение кварталов многоэтажных зданий;

– до совершения сделки целесообразно оценить транспортную и пешеходную доступность объектов социальной инфраструктуры: общеобразовательных учреждений, медицинских организаций и дошкольных образовательных учреждений [2].

Факторы, влияющие на стоимость:

1. Транспортная доступность – чем ближе к транспортным коммуникациям, тем выше цена.

2. Коммуникации – наличие газа, воды, канализации значительно повышает стоимость участка.

3. Статус поселка и наличие инфраструктуры.

4. Экология – земельные участки, расположенные рядом с водоемами или лесом, характеризуются более высокой рыночной стоимостью.

5. Спрос и предложение – в период повышенного спроса (весна–лето) наблюдается

рост рыночной стоимости земельных участков на 5–10 %.

Стоимость земельного участка под индивидуальное жилищное строительство в Екатеринбурге за последний год выросла на 14 %. Так, средняя стоимость участка в городе Екатеринбурге составила 3,41 млн руб., тогда как в прошлом году средняя стоимость составляла 2,99 млн руб. Средняя площадь участка составила 13 соток, цена за одну сотку составляет 223 тыс. руб. Средняя стоимость земельного участка в Свердловской области ниже, чем в Екатеринбурге и составляет 1,10 млн руб., а площадь, больше – 15 соток. В таблице 1 показана средняя кадастровая стоимость земельных участков под ИЖС по районам в городе Екатеринбург. Наиболее высокие цены зафиксированы в Верх-Исетском, Академическом и Кировском районах города. Это можно объяснить тем, что данные районы располагаются близко к центру города, имеют развитую инфраструктуру и большое количество торгово-развлекательных объектов [3].

Таблица 1 – Средняя кадастровая стоимость земельных участков под ИЖС по районам в городе Екатеринбург

Район	Средняя площадь, кв.м	Средняя кадастровая стоимость, руб.	Целевое назначение
Академический	1010	2 498 062	ИЖС
Чкаловский	1098	913 232	ИЖС
Верх-Исетский	1039	8 899 234	ИЖС
Орджоникидзевский район	1100	1 433 906	ИЖС
Железнодорожный	1003	1 234 030	ИЖС
Октябрьский	1015	968 867	ИЖС
Кировский	1089	1 900 000	ИЖС
Ленинский	1034	1 198 899	ИЖС

Пригородная зона Екатеринбурга охватывает десятки населенных пунктов, расположенных на расстоянии от 5 до 40 км от центра города. В данной работе были рассмотрены разные направления из центра Екатеринбурга: Новомосковский тракт, Московский тракт, Старотагильский тракт, Березовский тракт, Сибирский тракт, Каменск-Уральский тракт и прилегающие к ним поселки. Схема трактов пригорода Екатеринбурга представлена на рис. 1.

Северка – поселок в составе муниципального образования «город Екатеринбург» в Свердловской области, Россия, подчинен Железнодорожному району Екатеринбурга.

Поселок находится в 30 км к западу от Екатеринбурга, в 4 км от Московского тракта. Численность населения – 3516 человек. Дороги поселка частично асфальтированы. Инфраструктура в поселке представлена средней общеобразовательной школой № 179, детским садом № 92, детской школой искусств № 8 управления образования Екатеринбурга, клубом, отделением общеврачебной практики Центральной городской больницы № 3 (расширено современной диагностической базой и дневным стационаром), Уральским учебно-опытным лесхозом Уральского государственного лесотехнического университета.

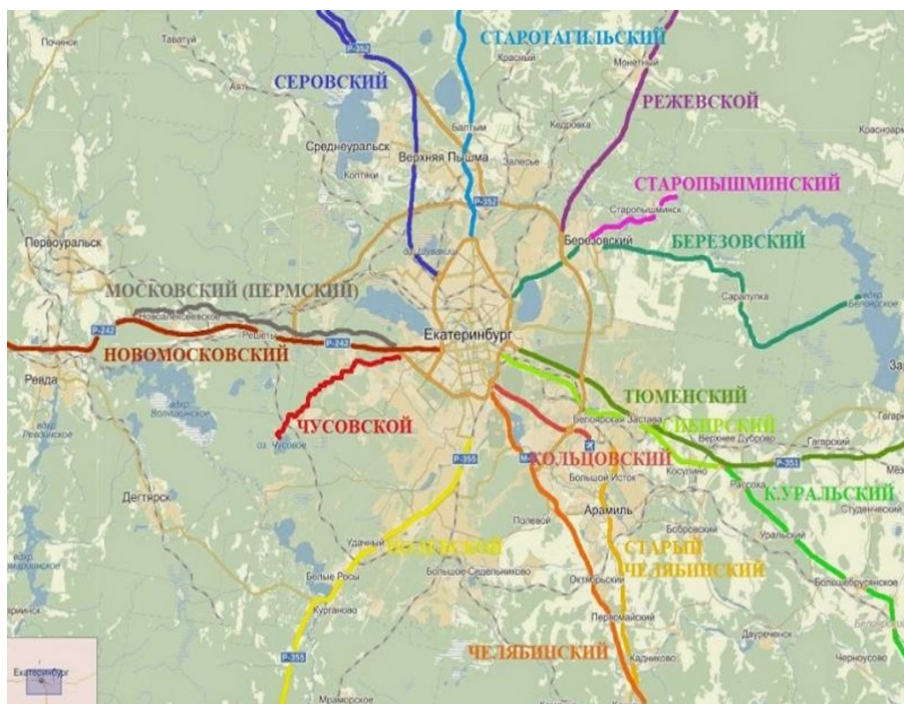


Рисунок 1 – Схема тракторов пригорода Екатеринбурга

Горный Щит – село в составе муниципального образования «город Екатеринбург» в Свердловской области, подчинено Чкаловскому району Екатеринбурга. Инфраструктура в селе: клуб с библиотекой (досуговый центр), «Музей истории Горного Щита», стадион, средняя школа, детский сад, опорный пункт полиции, участковая больница с поликлиникой и станцией скорой помощи, пожарная часть, почта и отделение «Сбербанка», а также автосервис, аптека, другие службы быта горожан и несколько магазинов [4].

Исток – поселок в составе муниципального образования «город Екатеринбург» Свердловской области. Административно подчинен Октябрьскому району города Екатеринбурга. Среди объектов инфраструктуры можно выделить среднюю школу, два детских сада, МБУК культурно-досуговый центр «Исток». Здесь также расположен Уральский научно-исследовательский институт сельского хозяйства – филиал Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Уральский федеральный аграрный научно-исследовательский центр

Уральского отделения Российской академии наук». В поселке действуют предприятия по производству строительных металлоконструкций, железобетонных изделий.

Садовый – поселок в составе муниципального образования «город Екатеринбург» Свердловской области, подчинен Орджоникидзевскому району Екатеринбурга. Через Садовый проходит железнодорожная ветка Екатеринбург – Реж. В черте поселения находится пассажирская железнодорожная станция с небольшим одноэтажным вокзалом. Поселок связан с окрестными городами и другими населенными пунктами сетью асфальтированных дорог. В Садовом есть небольшая автостанция [5].

Цены на участки ИЖС в рассматриваемых пригородных поселках варьируются в зависимости от удаленности от Екатеринбурга, наличия инфраструктуры, подведенных коммуникаций и транспортной доступности (таблица 2). Средняя площадь земельного участка, занятого под ИЖС, в пределах выбранных населенных пунктов, равна 1372,25 м².

Таблица 2 – Распределение по стоимости продажи ИЖС в пригородных поселках города Екатеринбурга (данные 2025 года)

Пригородный поселок	Средняя стоимость ИЖС, руб.	Изменение относительно данных за 2023 год	Цена за м ²	Изменение относительно данных за февраль 2024 года	Процент объявлений в городе
Северка	5 663 840	-4 %	81 559	-1 %	1,35 %
Горный Щит	4 508 229	-27 %	82 544	-10 %	7,43 %
Исток	5 998 828	2 %	88 501	2 %	1,35 %
Садовый	6 117 719	-6 %	80 507	-1 %	2,03 %

Проанализировав распределение стоимости ИЖС по районам можно сделать вывод о том, что стоимость ИЖС зависит в первую очередь от места расположения относительно города. Факторами изменения цены на земельный участок являются:

1. Расположение внутри населенного пункта или коттеджного поселка: дорожке стоят участки на вершинах холмов, у водоемов и лесов, недалеко от объектов инфраструктуры и в углах поселков, так как там меньше соседей.

2. Наличие коммуникаций. Участки с подведенным светом, газом и водой стоят больше.

3. Транспортная доступность. Участки в поселках с асфальтированными дорогами и недалеко от остановок общественного транспорта продаются дороже.

4. Процент заселенности. Земельный участок в населенном пункте с высокой степе-

ню освоенности территории имеет более высокую рыночную стоимость.

5. Инфраструктура. Расположение от школ, магазинов, детских садов и поликлиник влияет на цену [6–10].

Рынок индивидуального жилищного строительства в пригородной зоне Екатеринбурга характеризуется разнообразием предложений по реализации земельных участков и объектов завершеного жилищного строительства, дифференцированных по ценовым категориям и качественным характеристикам. При этом при выборе земельного участка и подрядчика необходимо учитывать ряд ключевых факторов: юридическую чистоту сделки, наличие инженерных коммуникаций и перспективы градостроительного развития территории. Инвестиции в загородную недвижимость могут быть выгодными как для проживания, так и в качестве объекта долгосрочного хранения капитала.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аладышкина А. С., Евстигнеева М. В. Ценообразование на рынке земли в городах: учет экологических факторов // Эколого-экономические проблемы развития регионов и страны (устойчивое развитие, управление, природопользование) : материалы 14-й Международной научно-практической конференции Российского общества экологической экономики, Петрозаводск, 3–7 июля 2017 г. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2017. С. 173-177.
2. Быкова Е. Н., Сапожникова Ю. И. Оценка влияния экологических факторов на рыночную стоимость земельных участков для ИЖС методом экспертного анализа // Аграрная наука – основа успешного развития АПК и сохранения экосистем : материалы международной научно-практической конференции, Волгоград, 2012 г. Т. 2. Волгоград: Волгоградский государственный аграрный университет, 2012. С. 313-319.
3. Вандорских Д. С., Матвеева А. А. Анализ методических подходов при оценке рыночной стоимости земельных участков под ИЖС // Достижения молодежной науки для агропромышленного комплекса : сборник трудов LVII научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Тюмень, 2023 г. Ч. 5. Тюмень, 2023. С. 60-66.
4. Двинянинова А. А., Вашукевич Н. В. Анализ изменения кадастровой стоимости земель под ИЖС на территории Среднеуральского городского округа // Теория и практика землеустроительных и кадастровых работ, Екатеринбург, 21 октября 2019 г. Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2019. С. 83-84.
5. Карпова Ю. А., Юрина Т. А. Анализ методических подходов к оценке рыночной стоимости объектов ИЖС (на материалах г. Тюмени) // Аграрная наука в контексте времени : сборник трудов LX международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Тюмень, 11–14 марта 2025 г. Тюмень, 2025. С. 111-118.
6. Коваль А. О., Юрина Т. А. Определение рыночной стоимости земельных участков под ИЖС (на материалах Успенского МО Тюменского района) // Аграрная наука в контексте времени : сборник трудов LX международной научно-практической конференция студентов, аспирантов и молодых ученых, Тюмень, 11–14 марта 2025 года. Тюмень, 2025. С. 119-124.
7. Лукинов В. А. Главный тренд развития первичного рынка жилья // Недвижимость: экономика, управление. 2024. № S3. С. 26-30.
8. Подоскина Е. Ю., Михайлюкова Я. Ю. Транспортная доступность как фактор инвестиционной привлекательности загородной недвижимости // Научный альманах. 2016. № 1-1(15). С. 218-222.
9. Рыкова А. А., Волков Н. В. Проблемы отбора ценообразующих факторов для создания моделей кадастровой стоимости // Инженерные системы и городское хозяйство : материалы Национальной (всероссийской) научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 20–24 марта 2023 года. СПб., 2023. С. 142-148.

10. Шеховцов В. В., Мاستихина О. Ю., Алехина Е. С. Анализ ценообразующих факторов, влияющих на стоимость земельных участков предназначенных под жилую застройку (ИЖС) // Экономика и предпринимательство. 2020. № 12(125). С. 1016-1018.

References

1. Aladyshkina A. S., Evstigneeva M. V. Pricing in the urban land market: taking into account environmental factors. *Ecological and economic problems of regional and national development (sustainable development, management, nature management): Proceedings of the 14th International Scientific and Practical Conference of the Russian Society for Ecological Economics, Petrozavodsk, July 3–7, 2017*. Petrozavodsk: Karelian Research Center of the Russian Academy of Sciences, 2017. Pp. 173–177.
2. Bykova E. N., Sapozhnikova Yu. I. Assessing the Impact of Environmental Factors on the Market Value of Land Plots for Individual Housing Construction Using Expert Analysis. *Agrarian Science – the Basis for Successful Development of the AIC and Ecosystem Conservation: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Volgograd, 2012. Vol. 2*. Volgograd: Volgograd State Agrarian University, 2012. Pp. 313-319.
3. Vandorskikh D. S., Matveeva A. A. Analysis of Methodological Approaches to Assessing the Market Value of Land Plots for Individual Housing Construction. *Achievements of Youth Science for the Agro-Industrial Complex: Collection of Works of the 82nd Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates, and Young Scientists, Tyumen, 2023. Part 5*. Tyumen, 2023. Pp. 60-66.
4. Dvinyaninova A. A., Vashukevich N. V. Analysis of changes in the cadastral value of land under individual housing construction in the territory of the Sredneuralsk urban district. *Theory and practice of land management and cadastral works, Yekaterinburg, October 21, 2019*. Yekaterinburg: Ural State Agrarian University, 2019. Pp. 83-84.
5. Karpova Yu. A., Yurina T. A. Analysis of methodological approaches to assessing the market value of individual housing construction objects (based on materials from the city of Tyumen). *Agrarian science in the context of time: collection of works of the IX international scientific and practical conference of students, graduate students and young scientists*, Tyumen, March 11-14, 2025. Tyumen, 2025. Pp. 111-118.
6. Koval A. O., Yurina T. A. Determining the market value of land plots for individual housing construction (based on the materials of the Uspensky MO, Tyumen District). *Agrarian Science in the Context of Time: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates, and Young Scientists, Tyumen, March 11–14, 2025*. Tyumen, 2025. Pp. 119–124.
7. Lukinov V. A. The Main Trend in the Development of the Primary Housing Market. *Real Estate: Economics, Management*. 2024. No. S3. Pp. 26–30.
8. Podoskina E. Yu., Mikhailyukova Ya. Yu. Transport accessibility as a factor in the investment attractiveness of suburban real estate. *Scientific Almanac*. 2016. No. 1–1 (15). Pp. 218–222.
9. Rykova A. A., Volkov N. V. Problems of selecting price-forming factors for creating cadastral value models. *Engineering systems and urban economy: materials of the National (All-Russian) scientific and practical conference, St. Petersburg, March 20–24, 2023*. SPb., 2023. Pp. 142–148.
10. Shekhovtsov V. V., Mastikhina O. Yu., Alekhina E. S. Analysis of price-forming factors influencing the value of land plots intended for residential development (IZhS). *Economy and entrepreneurship*. 2020. No. 12(125). Pp. 1016–1018.

Сведения об авторах

ГУСЕВ АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВИЧ – кандидат биологических наук, доцент кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, a_anser@mail.ru

ВЕТРОВ ДАНИЛ МАКСИМОВИЧ – студент, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия

ОВСЯННИКОВА ВАЛЕРИЯ АНДРЕЕВНА – преподаватель кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, inyshvav@mail.ru

БРОНИЦКАЯ СОФЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА – научный сотрудник, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, ledysona@mail.ru

ВЯТКИНА ГАЛИНА ВЛАДИМИРОВНА – кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, vyatkina.galya@mail.ru

Information about the authors

GUSEV ALEKSEY S. – PhD (Biology), Associate Professor, Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, a_anser@mail.ru

VETROV DANIL M. – Student, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia

OVSYANNIKOVA VALERIA A. – Lecturer, Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, inyshevav@mail.ru

BRONITSKAYA SOFYA A. – Researcher, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, ledysona@mail.ru

VYATKINA GALINA V. – PhD (Agricultural Sciences), Associate Professor, Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, vyatkina.galya@mail.ru

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Джалмухамбетова Елена Азатуллаевна

*Каспийский институт морского и речного транспорта
имени генерал-адмирала Ф.М. Апраксина – филиал Волжского государственного
университета водного транспорта, Астрахань, Россия, elena_jalm@mail.ru*

Карташов Максим Вячеславович

*Каспийский институт морского и речного транспорта
имени генерал-адмирала Ф.М. Апраксина – филиал Волжского государственного
университета водного транспорта, Астрахань, Россия, elena_jalm@mail.ru*

Гайсина Альфия Рафаилевна

*Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева,
Астрахань, Россия, Gaisinaalfiya@mail.ru*

Рябова Юлия Сергеевна

Вятский государственный университет, Киров, Россия, onishuk-yulya@mail.ru

Аннотация

Статья представляет систематический обзор эволюции математических методов оценки инновационной эффективности образовательных систем в условиях цифровой трансформации. На основе анализа 22 публикаций из баз Scopus, Web of Science и РИНЦ (2012–2026) прослежена эволюция инструментария от классических моделей граничного анализа (DEA) до гибридных систем DEA+AI. Установлено, что цифровая экономика формирует пространственные эффекты с нелинейной динамикой, требующие адаптации традиционных методов оценки. Выявлен системный «парадокс эффективности»: формальный рост количественных метрик вузов сопровождается дивергенцией с реальным качеством человеческого капитала. Обоснована необходимость перехода к многоуровневым иерархическим моделям, интегрирующим региональную специфику и нематериальные активы цифровой среды. Перспективы развития области связаны с внедрением нейросетевых методов прогнозирования и динамических гибридных подходов для оценки сложных образовательных экосистем.

Ключевые слова:

цифровая экономика; инновационная эффективность; высшее образование; анализ среды функционирования (DEA); гибридные модели DEA+AI; пространственные переделы; человеческий капитал; региональные инновационные системы; парадоксы оценки; цифровая трансформация.

Для цитирования:

Джалмухамбетова Е. А., Карташов М. В., Гайсина А. Р., Рябова Ю. С. Математические методы оценки эффективности инновационных образовательных систем в условиях цифровой экономики // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 117–125. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.016.

Original article

MATHEMATICAL METHODS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE EDUCATIONAL SYSTEMS IN THE DIGITAL ECONOMY

Dzhalmukhambetova Elena A.

*Caspian Institute of Sea and River Transport named
after General-Admiral F. M. Apraksin F.M. – branch of Volga State University of Water Transport,
Astrakhan, Russia, elena_jalm@mail.ru*

Kartashov Maxim V.

Caspian Institute of Sea and River Transport named after General-Admiral F. M. Apraksin F.M. – branch of Volga State University of Water Transport, Astrakhan, Russia, elena_jalm@mail.ru

Gaisina Alfiya R.

Astrakhan State University named after V. N. Tatishchev, Astrakhan, Russia, Gaisinaalfiya@mail.ru

Ryabova Yulia S.

Vyatka State University, Kirov, Russia, onishuk-yulya@mail.ru

Abstract

This article presents a systematic review of the evolution of mathematical methods for assessing the innovation efficiency of educational systems in the context of digital transformation. Based on the analysis of 22 publications from Scopus, Web of Science, and RSCI (2012–2026), the evolution of methodological tools is traced from classical Data Envelopment Analysis (DEA) models to hybrid DEA+AI systems. It is established that the digital economy generates spatial effects with non-linear dynamics, requiring adaptation of traditional assessment methods. A systemic “efficiency paradox” is identified: the formal growth of quantitative university metrics is accompanied by divergence from the actual quality of human capital. The necessity of transitioning to multi-level hierarchical models integrating regional specifics and intangible assets of the digital environment is substantiated. Prospects for the field’s development are associated with the introduction of neural network forecasting methods and dynamic hybrid approaches for evaluating complex educational ecosystems.

Keywords:

digital economy; innovation efficiency; higher education; Data Envelopment Analysis (DEA); hybrid DEA+AI models; spatial spillovers; human capital; regional innovation systems; evaluation paradoxes; digital transformation.

For citation:

Dzhalmukhambetova E. A., Kartashov M. V., Gaisina A. R., Ryabova Yu. S. Mathematical Methods for Evaluating the Effectiveness of Innovative Educational Systems in the Digital Economy. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 117–125. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.016.

Современная экономика переживает концептуальный переход к информационной парадигме, в которой способность национальных систем генерировать знания и инновации становится ключевым условием глобальной конкурентоспособности, а человеческий капитал выступает фундаментальной основой экономического роста в условиях масштабной цифровой трансформации [1]. Между тем исследователи фиксируют принципиальное противоречие: интенсивное внедрение педагогических и технологических инноваций происходит при явном дефиците понимания их реальной экономической отдачи [2]. Оценка зрелости информационной экономики требует поэтому глубокого анализа ее структурных детерминант – образовательных, инновационных и исследовательских [1].

Количественный анализ подобных многофакторных систем существенно осложняется «проклятием размерности»: экспоненциальный рост объема цифровых данных об

образовательном процессе в сочетании с нелинейной природой педагогических воздействий делает классический статистический инструментарий неэффективным [2]. Это обуславливает острую потребность в математически строгих методах, способных объективно измерить отдачу от инвестиций в образовательные технологии и человеческий капитал.

Целью данного обзора является систематизация математических методов оценки эффективности инновационных образовательных систем в условиях цифровой экономики. Для ее достижения решаются следующие задачи: проследить эволюцию аппарата от классического метода граничного анализа данных (DEA) к современным гибридным моделям; раскрыть специфику измерения эффективности нематериальных цифровых активов; оценить применимость рассмотренных моделей к образовательным учреждениям с учетом региональной дифференциации.

Методологической основой обзора послужил систематический анализ научной литературы из баз данных Scopus, Web of Science и РИНЦ. Нижняя хронологическая граница – 2012 год – соответствует периоду активного распространения модификаций классического DEA применительно к цифровой среде; верхняя граница – 2026 год – позволяет зафиксировать новейшие гибридные подходы, интегрирующие искусственный интеллект. Критериями отбора источников служили: прямая связь с математическим моделированием эффективности, фокус на цифровой экономике и/или образовательных системах, высокая научная значимость предложенного инструментария.

Математические методы оценки эффективности: от классического DEA к гибридным моделям

Метод оболочечного анализа данных (Data Envelopment Analysis, DEA) представляет собой непараметрический подход к оценке относительной эффективности сложных организационных систем, оперирующих множественными входами и выходами. В основе метода лежит построение границы эффективности (efficiency frontier) – выпуклой оболочки наиболее результативных объектов выборки (Decision Making Units, DMU). Принципиальным преимуществом DEA применительно к образовательным системам является отсутствие необходимости априорного задания функциональной зависимости между ресурсами и результатами, что критически важно при анализе нелинейных педагогических и инновационных процессов [3].

Теоретический фундамент метода образуют две базовые модели. Модель CCR (Charnes, Cooper, Rhodes, 1978) предполагает постоянную отдачу от масштаба (CRS). Математически задача для каждого объекта оценки формулируется как максимизация отношения взвешенных выходов к взвешенным входам:

$$h_0 = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj_0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij_0}} \rightarrow \max$$

при условии, что данное отношение не превышает единицы ни для одного из объектов выборки (DMU), а весовые коэффициенты и определяются эндогенно. Модель BCC (Banker, Charnes, Cooper, 1984) расширяет базовую модель CCR, допуская переменную отдачу от масштаба (VRS) за счет

введения дополнительного условия выпуклости $\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$. Эта модификация позволяет декомпонировать общую техническую эффективность на чистую техническую эффективность и эффективность масштаба – разграничение, имеющее принципиальное значение для сравнительного анализа университетов с существенно различающейся ресурсной базой [3].

В ранних применениях DEA к научно-образовательной сфере в качестве входов использовались объем финансирования, численность профессорско-преподавательского состава и стоимость основных фондов, тогда как выходы формировались числом патентов, объемом грантов и долей трудоустроенных выпускников. Ключевым эмпирическим результатом стало обнаружение того, что неэффективность большинства образовательных структур обусловлена не дефицитом ресурсов, а неоптимальным управлением их внутренней конфигурацией [3].

Классические модели DEA обладают двумя известными ограничениями: чувствительностью к выбросам и неспособностью разграничить влияние управленческих решений и неконтролируемых внешних факторов. Современные модификации целенаправленно преодолевают эти барьеры.

Иерархический DEA предназначен для систем с вложенной структурой данных, где кафедры входят в факультеты, а факультеты – в университеты [4]. Метод позволяет строить индексы эффективности одновременно на нескольких уровнях агрегации, сохраняя согласованность оценок между ними, что недостижимо при последовательном применении стандартных моделей.

Подход DEA-Tobit решает задачу выявления детерминантов эффективности: на первом этапе рассчитываются индексы технической эффективности, на втором – применяется регрессия Тобита, где зависимой переменной выступает полученный индекс. Это позволяет количественно оценить, как неконтролируемые факторы – уровень развития человеческого капитала, доступность широкополосного интернета – детерминируют результативность цифровой экономики [5].

Наиболее строгим инструментом очистки от внешних влияний является трехэтапная модель DEA-SFA [6]. Первый этап – стандартный расчет DEA. Второй – применение

стохастического анализа границы (SFA) для декомпозиции совокупного отклонения на три составляющие: влияние внешней среды, статистический шум и управленческую неэффективность. Третий – повторный расчет DEA на скорректированных данных. Эмпирически доказано, что применение данной модели к финансированию высшего образования позволяет выявить скрытые резервы эффективности, ранее ошибочно интерпретировавшиеся как следствие бюджетного недофинансирования [6]. Немаловажно, что общим достоинством всего семейства DEA-моделей остается получение единого обобщенного коэффициента эффективности, учитывающего множество факторов одновременно, что принципиально отличает данный подход от традиционных методов балльной оценки и метода расстояний [7].

Описанные модификации устраняют проблему учета внешних факторов, однако сохраняют принципиальное ограничение DEADEA DEA – детерминированную природу, не позволяющую прогнозировать эффективность объектов за пределами существующей выборки. Преодоление этого барьера на современном этапе осуществляется за счет интеграции DEADEA DEA с методами интеллектуальных вычислений (intelligent computing) [8; 9].

В частности, внедрение генетических алгоритмов позволяет оптимизировать структуру весовых коэффициентов, минимизируя субъективность оценок, тогда как алгоритмы распознавания образов и интеллектуального анализа данных формируют многомерные индикаторы, способные фиксировать качественные трансформации инновационной экосистемы наряду с количественными параметрами [8].

Развитием этого направления выступает гибридная архитектура DEA+ANN, в которой метод оболочечного анализа применяется на предварительном этапе для расчета целевых баллов эффективности, впоследствии служащих обучающей выборкой для нейросетевых моделей – Random Forest или Gradient Boosting [9]. Обученная модель способна с высокой точностью ($R^2 > 0,90$) предсказывать устойчивость образовательных программ на основе нелинейных паттернов, недоступных стандартным линейным методам. Практическим результатом такой интеграции становится система поддержки при-

нятия решений, позволяющая в реальном времени оценивать риски снижения успеваемости и роста показателей отчислений в зависимости от параметров цифровой образовательной среды [9].

Таким образом, гибридизация трансформирует DEADEA DEA из инструмента ретроспективного контроля в прогностический механизм управления устойчивым развитием образовательных систем.

Цифровая экономика и инновационная эффективность

Развитие цифровой экономики коренным образом трансформирует механизмы инновационного роста, привнося выраженные пространственные и динамические эффекты. Цифровая среда характеризуется высокой мобильностью факторов производства и сетевым взаимодействием, что порождает значительные пространственные переливы (spatial spillovers): уровень цифровизации отдельного региона положительно коррелирует с инновационной эффективностью не только внутри данной территории, но и в соседних субъектах. Математическое описание этих процессов реализуется через модели пространственного Дурбина (SDM), разделяющие совокупный эффект цифровизации на прямой и косвенный компоненты [10].

Установлено, что «цифровой дивиденд» проявляется неравномерно: эффективность цифровизации как катализатора промышленных инноваций напрямую зависит от географической близости к технологическим центрам и развитости региональной инфраструктуры [10]. Пространственная зависимость инноваций тем самым сохраняется даже в условиях виртуализации экономических связей. Параллельно динамические модели демонстрируют нелинейный характер влияния цифровой трансформации на энергетическую эффективность инфраструктуры: на начальных этапах масштабное развертывание цифровых систем может приводить к росту энергопотребления, и лишь при достижении определенного порога технологической зрелости формируется устойчивый эффект снижения энергоемкости [11].

Доминирование нематериальных активов в структуре инновационного капитала цифровой экономики существенно ограничивает применимость классических инструментов анализа. Цифровые активы – данные, алгоритмы, программные интерфейсы – облада-

ют свойствами неконкурентности и близкой к нулевой предельной стоимости воспроизводства, что делает их оценку в рамках традиционных бухгалтерских подходов малоэффективной. Дополнительную сложность создает «эффект масштаба» цифровых платформ: ценность системы растет непропорционально числу пользователей, тогда как стандартные показатели рентабельности активов этого не фиксируют [12].

Исследования производственного сектора подтверждают разрыв между инвестициями в цифровизацию и реальным ростом производительности: цифровая трансформация требует не только технологического оснащения, но и структурной адаптации институтов [13]. Это наблюдение методологически значимо для образовательного сектора: прямой перенос производственных метрик на оценку вузов некорректен, поскольку ключевым ресурсом образовательных экосистем выступают нематериальные компетенции, а не материально-техническая база. Таким образом, переход к цифровой парадигме требует замены изолированных показателей затрат комплексными индексами, интегрирующими оценку инфраструктуры, цифрового контента и способности системы генерировать качественные инновации – задача, для решения которой наиболее адекватны гибридные модели DEA+AIDEA+AI DEA+AI [12; 13].

Описанные эффекты проявляются пространственно неоднородно: цифровая экономика и образовательные системы развиваются неравномерно, формируя устойчивые кластеры лидеров и аутсайдеров, в основе которых лежат не только объемы бюджетного финансирования, но и накопленный человеческий капитал и институциональные условия региона [15]. Для типологизации территорий применяется кластерный анализ (алгоритм k-means), позволяющий выделить группы регионов по уровню зрелости цифровой и образовательной компонент: от высокоинтегрированных лидеров с развитой исследовательской инфраструктурой до проблемных территорий с дефицитом ресурсов для воспроизводства человеческого капитала [1; 16]. Комбинирование кластеризации с DEADEA DEA позволяет дополнительно выявить «эффект имитации»: регионы с низким качеством управления копируют стратегии лидеров без учета локальной специфики, что ведет к нерациональному использова-

нию инвестиций [15]. При этом инновационная эффективность системно сдерживается «цифровым разрывом» – неравномерным доступом к технологиям, что делает дифференцированную региональную образовательную политику критически важным инструментом выравнивания экономического развития [16; 17].

Эффективность инноваций в высшем образовании: системный анализ и парадоксы

Цифровизация выступает не просто технологическим обновлением инфраструктуры, но фундаментальным катализатором смены образовательных парадигм. В условиях глобальной информационной экономики непрерывное совершенствование становится базовым условием конкурентоспособности современного вуза, а прорывные технологии – Big Data, искусственный интеллект, IoT – открывают возможности персонализированных траекторий обучения и инклюзивных форматов, существенно расширяя доступность образования [18].

Вместе с тем эффективность внедрения этих технологий критически зависит от институциональной готовности. «Подрывные» инновации (disruptive technologies) требуют пересмотра самой архитектуры знаний и социальных связей внутри академического сообщества [19]. Без глубокой адаптации институтов – изменения форматов коммуникации, методов оценки и профессиональных ролей преподавателей – инвестиции в цифровой контент и оборудование не приносят ожидаемого прироста результативности, формируя ситуацию технологического насыщения без качественного содержательного прорыва.

Особое значение в новой парадигме приобретает нематериальный характер образовательных результатов. Инновационные методы работы профессорско-преподавательского состава непосредственно влияют на soft skills и адаптивность выпускников, которые принципиально не измеримы через прямые материальные входы [18; 19]. Это подтверждает тезис о том, что в цифровой образовательной экосистеме ключевым ресурсом становится интеллектуальный капитал, а не материально-техническая база.

Аналитическая парадигма в сфере высшего образования смещается от простых статистических отчетов к комплексным математическим моделям, учитывающим

многомерный характер образовательных и исследовательских процессов. Ключевым инструментом остается DEADEA DEA, позволяющий оценивать вузы как сложные социально-экономические системы одновременно по нескольким входам (финансирование, численность НПР, материальная база) и выходам (число выпускников, публикации, патенты), причем в последние годы наблюдается устойчивый переход от статичных моделей к динамическим и сетевым структурам [20].

Принципиальным методическим вопросом остается выбор ориентации модели: в условиях ресурсного дефицита применяются модели, ориентированные на вход (input-oriented), тогда как для оценки инновационного потенциала более адекватны модели, ориентированные на выход (output-oriented), стимулирующие максимизацию научно-технологического вклада вуза в экономику региона. Одной из наиболее сложных задач является измерение эффективности трансфера технологий: эффективность трансфера подвержена значительным колебаниям в зависимости от масштаба организации, а гибридные подходы DEADEA DEA с алгоритмами машинного обучения позволяют дополнительно выявлять скрытые факторы – в частности, уровень цифровой зрелости подразделений, влияющий на успешность коммерциализации НИОКР [20; 21].

Отдельным направлением является оценка влияния e-learning на управленческую эффективность. Исследования с применением кросс-эффективного DEADEA DEA и бутстреп-регрессии демонстрируют, что внедрение мобильного обучения значительно повышает операционную результативность учебных заведений, а ключевыми детерминантами выступают масштаб цифровой инфраструктуры, географическая близость к технологическим центрам и снижение транзакционных издержек управления [21] – что согласуется с тезисом о пространственных эффектах цифровизации, рассмотренным выше.

Прикладные возможности описанных моделей, однако, реализуются неравномерно в зависимости от регионального контекста. Интеграция высшей школы в региональные инновационные системы (РИС) определяет новую роль университета как платформы генерации, распространения и коммерциализации инноваций внутри территории [22].

Здесь возникает «региональная ловушка»: вузы в промышленно развитых субъектах показывают высокую формальную эффективность за счет внешней инфраструктуры, тогда как учебные заведения депрессивных регионов оказываются «неэффективными» в рамках унифицированных моделей вследствие системного недофинансирования и оттока талантов, а не реального управленческого провала [15; 22].

Параллельно существуют системные противоречия в самой логике количественной оценки вузов. Мониторинг, ориентированный на формальные показатели – число публикаций, патентов, объем привлеченных средств, – порождает «парадоксы эффективности»: выполнение целевых индикаторов сопровождается скрытым снижением качества образования и имитацией научной деятельности [14]. В условиях цифровизации этот разрыв усугубляется: количественный рост онлайн-курсов не гарантирует адекватной трансформации компетенций выпускников, создавая иллюзию инновационного лидерства при фактическом стагнировании содержательной части.

Наконец, текущие модели содержат значительные пробелы в части качественных параметров. За рамками количественного анализа остаются влияние вуза на социальную устойчивость и культурный капитал региона, нематериальные компетенции ППС, не трансформирующиеся в патенты немедленно, но определяющие долгосрочную жизнеспособность системы, а также этические и экологические аспекты цифровизации [20]. Решение этих противоречий лежит в интеграции качественных данных в математические каркасы DEADEA+AI DEADEA+AI, что позволит более точно диагностировать реальный вклад высшего образования в цифровую экономику.

Теоретический обзор подтверждает, что математическая грамотность является фундаментальной детерминантой экономического роста. В современной макроэкономике переход от количественных мер человеческого капитала к качественным компетенциям позволил переосмыслить механизмы накопления богатства.

Проведенный систематический обзор позволяет сформулировать четыре группы ключевых выводов, отражающих современное состояние и перспективы математических

методов оценки инновационной эффективности образовательных систем в условиях цифровой трансформации.

Концептуальный вывод. Цифровая экономика радикально меняет природу инновационных процессов, перенося акцент с материальных ресурсов на нематериальные активы – данные, алгоритмы, сетевые эффекты. Это обуславливает нелинейный характер «цифрового дивиденда» и порождает значительные пространственные переливы (spatial spillovers), при которых инновационная активность региона становится драйвером развития соседних территорий. Следствием является невозможность адекватной оценки цифровых систем традиционными методами финансового анализа.

Методологический вывод. Эволюция инструментария прошла путь от классических моделей CCR/BCC через модификации (иерархический DEA, DEA-Tobit, трехэтапный DEA-SFA) к гибридным системам DEA+AI. Наиболее перспективным подходом признана именно эта интеграция: модели DEA+AI позволяют не только вычислять баллы относительной эффективности, но и выявлять латентные зависимости, прогнозировать динамику развития сложных систем в условиях неопределенности.

Вывод об образовательных парадоксах. Анализ высшего образования выявил системный разрыв между формальными количественными показателями (публикационная активность, патенты) и реальным качеством человеческого капитала. В условиях цифро-

визации «эффект имитации» – следование усредненным метрикам без учета локальной специфики – ведет к нерациональному использованию инвестиций. Параллельно за рамками существующих моделей остаются критически важные качественные факторы: социальный эффект вуза, нематериальные компетенции ППС и экологические аспекты цифровизации.

Региональный вывод. «Цифровой разрыв» остается фундаментальным барьером выравнивания инновационного развития. Кластерный анализ подтверждает, что инвестиции в цифровую инфраструктуру дают максимальную отдачу только при наличии накопленного человеческого капитала и институциональной готовности к трансформации, что обуславливает необходимость перехода от унифицированной политики к дифференцированному подходу на основе смарт-специализации регионов.

Перспективы дальнейших исследований включают три направления. Первое – практическая апробация гибридных моделей DEA+AI на данных российских университетов с учетом региональной дифференциации. Второе – разработка динамических индикаторов, интегрирующих долгосрочные социальные и экологические эффекты цифровых инноваций. Третье – создание многоуровневых иерархических DEA-структур, способных одновременно оценивать эффективность на уровнях кафедры, факультета и университета в единой согласованной системе.

Список источников

1. Nagy G. Performance Measurement and Quality Assurance in Higher Education: Application of DEA, ANP, and Bayesian Models. *Trends High. Educ.* 2025, 4, 54.
2. Варламова Е. В., Золотова Я. В., Тошпулотов А. А. Экономика образования: инвестиции в человеческий капитал и эффективность педагогических инноваций // *Концепт.* 2026. № 1 (январь). С. 118–143.
3. Оценка результативности университетов с помощью оболочечного анализа данных / И. В. Абанкина, Ф. Т. Алескеров, В. Ю. Белоусова, К. В. Зиньковский, В. В. Петрущенко // *Вопросы образования.* 2013 (2). № 2. С. 15-48.
4. Krejnus M., Stofkova J., Stofkova K. R., Binasova V. (2023). The Use of the DEA Method for Measuring the Efficiency of Electronic Public Administration as Part of the Digitization of the Economy and Society // *Applied Sciences*, 13(6), 3672.
5. Skvarciany V., Lapinskait I., Stasytyt V. (2023). Efficiency of Digital Economy in the Context of Sustainable Development: DEA-Tobit Approach // *Prague Economic Papers*, 32(2), 129-158.
6. Yu Y., Tingting Y., Ruoxi L., XinXin W. (2024). Effectiveness of Higher Education Financing: DEA and SFA Modelling // *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 172-189.
7. Васильева М. В. Совершенствование управления экономикой регионов на основе применения методики сравнительной комплексной оценки эффективности деятельности органов государ-

-
- ственной власти и местного самоуправления // Управление экономическими системами. 2011. № 36. С. 95.
8. Shan S., Pan J. The Effectiveness Evaluation Method of Regional Digital Economy Innovation Model Based on Intelligent Computing // *Mathematical Problems in Engineering*. 2022. Vol. 2022. Art. ID 8136437.
9. Villegas-Ch W., Gutierrez R., Jaramillo-Alcazar A., Maldonado-Navarro A. Integrating artificial intelligence and data envelopment analysis for sustainable efficiency assessment in higher education // *Computers and Education: Artificial Intelligence*. 2026. Vol. 10. 100557.
10. Li G., Li X., Huo L. Digital economy, spatial spillover and industrial green innovation efficiency: Empirical evidence from China // *Heliyon*. 2023. Vol. 9. № 1. e12875.
11. Song M., Pan H., Vardanyan M., Shen Z. Evaluating the Energy Efficiency-Enhancing Potential of the Digital Economy: Evidence from China // *Journal of Environmental Management*. 2023. Vol. 344. 118353.
12. Стефанова Н. А., Рахманова Т. Э. Оценка эффективности цифровой экономики // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2017. № 4. С. 12–17.
13. Hui N., Yu Q., Gu Y. Does the Digital Economy Improve the Innovation Efficiency of the Manufacturing Industry? Evidence in Provincial Data from China // *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 13. 10615.
14. Романов Е. В. Оценка эффективности деятельности вузов: противоречия и парадоксы. Часть 1 // *Образование и наука*. 2019. Т. 21. № 9. С. 9–48.
15. Федорова Е. А., Мусиенко С. О., Федоров Ф. Ю., Рогов О. Ю. Оценка качества образования в регионах РФ // *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16. Вып. 2. С. 249–262.
16. Zhao Y., Kong X., Ahmad M., Ahmed Z. Digital Economy, Industrial Structure, and Environmental Quality: Assessing the Roles of Educational Investment, Green Innovation, and Economic Globalization // *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 3. 2377.
17. Xu Y., Wang R., Zhang S. Digital Economy, Green Innovation Efficiency, and New Quality Productive Forces: Empirical Evidence from Chinese Provincial Panel Data // *Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 2. P. 633.
18. Акимова Н. А., Иволгина Н. В. Цифровая экономика и цифровизация образования // *Modern Economy Success*. 2020. № 3. С. 118–122.
19. Буряк В. В. Глобальные инновации: подрывные технологии и социально-гуманитарные изменения // *Инновационная наука*. 2018. № 7-8. С. 136–139.
20. Almeida J. P. L. et al. University efficiency evaluation using data envelopment analysis: future research agenda // *Cogent Education*. 2025. Vol. 12. № 1. P. 2445964.
21. Hamadou Y. Evaluating the impact of digital mobile e-learning on school management efficiency: A cross-efficiency DEA and bootstrapped regression analysis // *Journal of Economic and Social Thought*. 2025. Vol. 12. № 2.
22. Величенкова Д. С., Родионов Д. Г. Методика оценки эффективности региональной инновационной системы с учетом влияния университетов // *Экономические отношения*. 2020. Т. 10. № 4. С. 1381–1398.

References

1. Nagy G. Performance Measurement and Quality Assurance in Higher Education: Application of DEA, AHP, and Bayesian Models. *Trends High. Educ.* 2025, 4, 54.
2. Varlamova E. V., Zolotova Ya. V., Toshpulotov A. A. Economics of Education: Investments in Human Capital and the Effectiveness of Pedagogical Innovations. *Concept*. 2026. No. 1 (January). Pp. 118–143.
3. Assessing Universities' Performance Using Envelope Data Analysis / I. V. Abankina, F. T. Aleskerov, V. Yu. Belousova, K. V. Zin'kovsky, V. V. Petrushchenko. *Voprosy obrazovaniya*. 2013 (2). No. 2. Pp. 15–48.
4. Krejtnus M., Stofkova J., Stofkova K. R., Binasova V. (2023). The Use of the DEA Method for Measuring the Efficiency of Electronic Public Administration as Part of the Digitization of the Economy and Society. *Applied Sciences*, 13(6), 3672.
5. Skvarciany V., Lapinskait I., Stasytyt V. (2023). Efficiency of Digital Economy in the Context of Sustainable Development: DEA-Tobit Approach. *Prague Economic Papers*, 32(2), 129-158.
6. Yu Y., Tingting Y., Ruoxi L., XinXin W. (2024). Effectiveness of Higher Education Financing: DEA and SFA Modeling. *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 172-189.
7. Vasilyeva M. V. Improving Regional Economic Management Based on the Application of the Methodology of Comparative Integrated Assessment of the Performance of State and Local Government Bodies. *Management of Economic Systems*. 2011. No. 36. P. 95.
8. Shan S., Pan J. The Effectiveness Evaluation Method of Regional Digital Economy Innovation Model Based on Intelligent Computing. *Mathematical Problems in Engineering*. 2022. Vol. 2022. Art. ID 8136437.
9. Villegas-Ch W., Gutierrez R., Jaramillo-Alcazar A., Maldonado-Navarro A. Integrating Artificial Intelligence and Data Envelopment Analysis for Sustainable Efficiency Assessment in Higher Education. *Computers and Education: Artificial Intelligence*. 2026. Vol. 10. 100557.
10. Li G., Li X., Huo L. Digital economy, spatial spillover, and industrial green innovation efficiency: Empirical evidence from China. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. No. 1. e12875.
11. Song M., Pan H., Vardanyan M., Shen Z. Evaluating the Energy Efficiency-Enhancing Potential of the Digital Economy: Evidence from China. *Journal of Environmental Management*. 2023. Vol. 344. 118353.
12. Stefanova N. A., Rakhmanova T. E. Assessing the efficiency of the digital economy. *Current issues of modern economics*. 2017. No. 4. Pp. 12–17.

-
13. Hui N., Yu Q., Gu Y. Does the Digital Economy Improve the Innovation Efficiency of the Manufacturing Industry? Evidence in Provincial Data from China. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 13. 10615.
 14. Romanov E. V. Assessing the Performance of Universities: Contradictions and Paradoxes. Part 1. *Education and Science*. 2019. Vol. 21. No. 9. Pp. 9–48.
 15. Fedorova E. A., Musienko S. O., Fedorov F. Yu., Rogov O. Yu. Assessing the Quality of Education in the Regions of the Russian Federation. *Regional Economy: Theory and Practice*. 2018. Vol. 16. Issue 2. Pp. 249–262.
 16. Zhao Y., Kong X., Ahmad M., Ahmed Z. Digital Economy, Industrial Structure, and Environmental Quality: Assessing the Roles of Educational Investment, Green Innovation, and Economic Globalization. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 3. 2377.
 17. Xu Y., Wang R., Zhang S. Digital Economy, Green Innovation Efficiency, and New Quality Productive Forces: Empirical Evidence from Chinese Provincial Panel Data. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 2. P. 633.
 18. Akimova N. A., Ivolgina N. V. Digital Economy and Digitalization of Education. *Modern Economy Success*. 2020. No. 3. P. 118–122.
 19. Buryak V. V. Global Innovations: Disruptive Technologies and Social and Humanitarian Changes. *Innovative Science*. 2018. No. 7–8. P. 136–139.
 20. Almeida J. P. L. et al. University efficiency evaluation using data envelopment analysis: future research agenda. *Cogent Education*. 2025. Vol. 12. No. 1. P. 2445964.
 21. Hamadou Y. Evaluating the impact of digital mobile e-learning on school management efficiency: A cross-efficiency DEA and bootstrapped regression analysis. *Journal of Economic and Social Thought*. 2025. Vol. 12. No. 2.
 22. Velichenkova D.S., Rodionov D.G. Methodology for assessing the efficiency of a regional innovation system taking into account the influence of universities. *Economic Relations*. 2020. Vol. 10. No. 4. Pp. 1381–1398.

Сведения об авторах

ДЖАЛМУХАМБЕТОВА ЕЛЕНА АЗАТУЛЛАЕВНА – кандидат физико-математических наук, Каспийский институт морского и речного транспорта имени генерал-адмирала Ф.М. Апраксина – филиал Волжского государственного университета водного транспорта, Астрахань, Россия, elena_jalm@mail.ru

КАРТАШОВ МАКСИМ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ – доцент кафедры экономики и управление на водном транспорте, Каспийский институт морского и речного транспорта имени генерал-адмирала Ф.М. Апраксина – филиал Волжского государственного университета водного транспорта, Астрахань, Россия, elena_jalm@mail.ru

ГАЙСИНА АЛЬФИЯ РАФАИЛЕВНА – старший преподаватель кафедры математики, Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева, Астрахань, Россия, Gaisinaalfiya@mail.ru

РЯБОВА ЮЛИЯ СЕРГЕЕВНА – старший преподаватель кафедры физического воспитания и методики обучения, Вятский государственный университет, Киров, Россия, onishuk-yulya@mail.ru

Information about the authors

DZHALMUKHAMBETOVA ELENA A. – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Caspian Institute of Sea and River Transport named after General-Admiral F. M. Apraksin F.M. – branch of Volga State University of Water Transport, Astrakhan, Russia, elena_jalm@mail.ru

KARTASHOV MAXIM V. – Associate Professor at the Department of Economics and Management in Water Transport, Caspian Institute of Sea and River Transport named after General-Admiral F. M. Apraksin F.M. – branch of Volga State University of Water Transport, Astrakhan, Russia, elena_jalm@mail.ru

GAISINA ALFIYA R. – Senior Lecturer of Department of Mathematics, Astrakhan State University named after V. N. Tatishchev, Astrakhan, Russia, Gaisinaalfiya@mail.ru

RYABOVA YULIA S. – Senior Lecturer of Department of Physical Education and Teaching Methodology, Vyatka State University, Kirov, Russia, onishuk-yulya@mail.ru

ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ МОДЕЛИ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Гребенникова Анна Александровна

*Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС,
Саратов, Россия, aagrebennikova@mail.ru*

Лагун Ирина Владимировна

*Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС,
Саратов, Россия, il_2008@mail.ru*

Масляков Владимир Владимирович

*Саратовский государственный медицинский университет имени В. И. Разумовского,
Саратов, Россия, maslyakov@inbox.ru*

Аннотация

Развитие туристической инфраструктуры выступает не только экономическим фактором, но и инструментом институциональной модернизации системы публичного управления и укрепления межуровневой ответственности. Интеграция бюджетных инструментов, механизмов государственно-частного партнерства, проектного управления и цифровизации формирует устойчивую институциональную архитектуру отраслевого роста. В статье анализируются инфраструктурные механизмы развития туристической отрасли Российской Федерации в 2024–2026 гг. как элемент трансформации современной модели публичного управления. На основе нормативно-правовой базы, стратегических документов и официальных статистических данных обосновывается роль туризма в системе пространственного развития и структурной диверсификации региональных экономик.

Ключевые слова:

туризм; туристическая инфраструктура; публичное управление; межуровневая координация; пространственное развитие; бюджетно-инвестиционные механизмы; институты развития; региональная экономика.

Для цитирования:

Гребенникова А. А., Лагун И. В., Масляков В. В. Инфраструктурные механизмы развития туристической отрасли в условиях трансформации модели публичного управления // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 126–134. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.017.

Original article

INFRASTRUCTURE MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MODEL

Grebennikova Anna A.

*P.A. Stolypin Volga Region Institute of Management, Branch of RANEPА,
Saratov, Russia, aagrebennikova@mail.ru*

Lagun Irina V.

*P.A. Stolypin Volga Region Institute of Management, Branch of RANEPА,
Saratov, Russia, il_2008@mail.ru*

Maslyakov Vladimir V.

*V.I. Razumovsky Saratov State Medical University,
Saratov, Russia, maslyakov@inbox.ru*

Abstract

Today, the development of tourism infrastructure is not only an economic factor, but also a tool for institutional modernization of public administration and strengthening inter-level responsibility. The integration of budgetary instruments, public-private partnership mechanisms, project management, and digitalization is creating a sustainable institutional architecture for industry growth. The article analyzes the infrastructure mechanisms for the development of the tourism industry in the Russian Federation in 2024-2026 as an element of the transformation of the modern model of public administration. Based on the regulatory framework, strategic documents, and official statistical data, the article substantiates the role of tourism in the system of spatial development and structural diversification of regional economies.

Keywords:

tourism; tourism infrastructure; public administration; inter-level coordination; spatial development; budgetary and investment mechanisms; development institutions; regional economy.

For citation:

Grebennikova A. A., Lagun I. V., Maslyakov V. V. Infrastructure mechanisms for the development of the tourism industry in the context of the transformation of the public administration model. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 126–134. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.017.

Туристическая отрасль Российской Федерации в 2024-2026 годах демонстрирует устойчивую динамику роста, сопровождаемую институциональной и управленческой трансформацией. По данным официальной статистики 2025 года туристический поток по стране продемонстрировал устойчивый рост по сравнению с предыдущим периодом [1]. В структуре туристического потока преобладает внутренний спрос, что подтверждает структурную перестройку отрасли. Одновременно фиксируется рост числа предприятий туристической сферы, превышающий средние темпы по экономике, что свидетельствует о постепенном переходе отрасли из категории обслуживающих сегментов в число системообразующих направлений регионального развития.

Стратегическая значимость туризма закреплена в Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», определяющем задачи увеличения доли туризма в валовом внутреннем продукте до 5 % к 2030 году и роста туристического потока до 140 млн. поездок [2].

Правовые основы туристической отрасли определены, в первую очередь, Федеральным законом от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [3]. Институциональная рамка развития туризма обеспечивается государственной программой Российской Федерации «Развитие туризма» [4] и реализацией национального проекта «Туризм и гостеприимство» [5].

Инфраструктурные механизмы развития туристической отрасли целесообразно рассматривать в системной логике, объединяющей пространственные, финансовые и институциональные компоненты. В 2024-2026 годах инфраструктура туризма выходит за рамки исключительно материальных объектов и приобретает характер комплексной управленческой конструкции, включающей транспортную доступность, средства размещения, общественные пространства, природоохранную инфраструктуру, цифровые сервисы сопровождения туристических потоков, а также кадровое обеспечение отрасли.

С точки зрения публичного управления инфраструктурные механизмы могут быть классифицированы по нескольким направлениям. Во-первых, стратегические механизмы, обеспечивающие закрепление туризма в системе национальных приоритетов развития и пространственного планирования. Во-вторых, бюджетно-инвестиционные механизмы, направленные на формирование устойчивых источников финансирования и распределение рисков между уровнями власти и частным сектором. В-третьих, регуляторные механизмы, формирующие нормативную среду функционирования отрасли. В-четвертых, цифровые механизмы, обеспечивающие мониторинг, координацию и управленческую прозрачность [6].

Подобная классификация позволяет рассматривать туристическую инфраструктуру не как совокупность разрозненных проектов, а как многоуровневую систему, в которой каждый элемент выполняет функцию стабилиза-

ции и ускорения территориального развития. Инвестиции в транспортную и гостиничную инфраструктуру создают физическую базу отрасли, тогда как цифровые платформы бронирования, мониторинга и аналитики формируют управленческую надстройку, повышающую предсказуемость процессов, что снижает транзакционные издержки участников рынка.

Особое значение приобретает интеграция инфраструктурных решений в логику межуровневой координации. Туризм является отраслью, в которой федеральные стратегические цели реализуются через региональные программы и муниципальные проекты. Следовательно, эффективность инфраструктурной политики зависит от согласованности нормативных, бюджетных и проектных инструментов, а также от способности субъектов Российской Федерации формировать собственные модели пространственного позиционирования в рамках общенациональной стратегии.

В этом контексте туристическая инфраструктура выступает не только объектом капитальных вложений, но и инструментом институционального проектирования. Она задает стандарты качества городской среды, транспортной связанности, экологической устойчивости и цифровой доступности услуг, тем самым формируя новую управленческую парадигму, в которой отраслевое развитие напрямую связано с модернизацией механизмов публичной власти.

В рассматриваемый период инфраструктурное развитие выступает ключевым инструментом достижения стратегических целей. В 2025 году введено 18,7 тыс. гостиничных номеров, из которых 6,2 тыс. профинансированы по программе льготного кредитования, а 12,5 тыс. созданы с применением модульных решений. Программа льготного кредитования охватывает проекты совокупным объемом около 74 тыс. номеров, рассчитанные на существенное увеличение пропускной способности туристических территорий [7]. По линии единой региональной субсидии распределены значительные бюджетные ресурсы на развитие инфраструктуры в субъектах Российской Федерации.

Реализация федерального проекта «Пять морей и озеро Байкал» [8] предусматривает формирование круглогодичных морских и прибрежных курортов с применением ме-

ханизма софинансирования: федеральных субсидий, инфраструктурных бюджетных кредитов, региональных средств и частных инвестиций. Общий объем финансирования проекта превышает 100 млрд. рублей. Такая модель соответствует положениям Бюджетного кодекса Российской Федерации [9] и демонстрирует переход к интегрированной системе бюджетно-инвестиционного управления.

Финансово-инвестиционная архитектура развития туристической инфраструктуры в 2024–2026 гг. характеризуется переходом от разрозненных субсидий к комплексным моделям проектного финансирования. Существенную роль в данном процессе играют механизмы льготного кредитования, инфраструктурные бюджетные кредиты и инструменты государственно-частного партнерства, обеспечивающие распределение финансовой нагрузки и снижение инвестиционных рисков.

Особенностью текущего этапа является привязка бюджетных средств к конкретным показателям эффективности. Формирование реестров инвестиционных проектов, цифровой мониторинг их реализации, а также оценка социально-экономического эффекта позволяют выстраивать систему управляемых инвестиционных циклов. В этих условиях инфраструктурные вложения в туризм рассматриваются не как расходная статья бюджета, а как долгосрочный инструмент капитализации территорий.

Принципиальное значение приобретает контрактная модель реализации проектов. Сочетание федеральных субсидий, регионального софинансирования и частного капитала формирует многоуровневую инвестиционную конструкцию, в которой ответственность за результат распределяется между участниками. Это усиливает управленческую дисциплину, повышает прозрачность расходов и способствует формированию устойчивых инвестиционных ожиданий.

Инфраструктурные бюджетные кредиты становятся важным инструментом ускоренного развития территорий с высоким туристическим потенциалом. Их применение позволяет регионам модернизировать инженерную, транспортную и коммунальную инфраструктуру без резкого увеличения долговой нагрузки. В совокупности с механизмами льготного кредитования гостиничных объ-

ектов это формирует синхронизированную модель развития: одновременно создается туристический продукт и обеспечивается его инфраструктурная поддержка.

Дополнительный эффект создает вовлечение институтов развития и специализированных корпораций, выступающих операторами отраслевых проектов. Их участие позволяет консолидировать экспертизу, стандартизировать подходы к отбору проектов и обеспечить сопоставимость региональных инициатив. Финансовые инструменты развития туризма становятся элементом институционального выравнивания территорий и снижения межрегиональной диспропорции.

С точки зрения индустриальной логики туризм в рассматриваемый период демонстрирует признаки формирования полноценной отраслевой инвестиционной экосистемы. Наличие специализированных финансовых инструментов, единых критериев отбора проектов, цифрового мониторинга и межуровневой координации свидетельствует о переходе к системной модели отраслевого управления, сопоставимой по организационной сложности с промышленными секторами экономики.

Инфраструктурные решения оказывают мультипликативное влияние на такие смежные отрасли, как строительство, транспорт, сельское хозяйство, сферу услуг. Туристическая активность стимулирует развитие локальных рынков труда, способствует модернизации городской среды и формированию новых экономических специализаций территорий. В рамках Стратегии пространственного развития Российской Федерации [10] туризм рассматривается как фактор диверсификации региональных экономик и повышения их инвестиционной привлекательности.

Рост посещаемости особо охраняемых природных территорий также отражает структурные изменения спроса. В 2025 году федеральные заповедные территории посетили 22,6 млн. человек, что на 5 млн. превышает показатель 2024 года [11]. Данная динамика усиливает необходимость институционального регулирования туристической нагрузки, внедрения цифровых систем мониторинга и формирования устойчивых режимов природопользования.

Цифровизация отрасли становится самостоятельным инфраструктурным направле-

нием. Рост сегмента онлайн-бронирования, внедрение цифровых сервисов сопровождения туристов, развитие платформенных решений «одного окна» повышают прозрачность отраслевых процессов и снижают транзакционные издержки участников рынка. Цифровая инфраструктура усиливает конкурентоспособность национального туристического продукта в условиях трансформации потребительских моделей поведения.

С институциональной точки зрения развитие туристической инфраструктуры соответствует концепции институтов развития, ориентированных на формирование долгосрочных инвестиционных стимулов и снижение неопределенности [12].

Туризм функционирует как система формальных правил, бюджетных механизмов и управленческих инструментов, обеспечивающих координацию интересов государства, бизнеса и общества [13]. В этом контексте инфраструктурные проекты выступают не только объектами капитальных вложений, но и элементами институциональной модернизации системы публичного управления.

Развитие туристической инфраструктуры в 2024-2026 годах оказывает выраженное мультипликативное воздействие на региональные экономики. Строительство гостиничных комплексов, модернизация транспортной и коммунальной инфраструктуры, благоустройство общественных пространств стимулируют рост занятости в строительном секторе, сфере услуг и малом предпринимательстве. Туризм формирует устойчивый спрос на продукцию агропромышленного комплекса, объекты общественного питания, культурные и событийные проекты, тем самым расширяя внутренний рынок регионов.

С экономической точки зрения туристическая отрасль выступает источником диверсификации доходной базы субъектов Российской Федерации. Расширение номерного фонда и увеличение туристического потока сопровождаются ростом налоговых поступлений по линии налога на прибыль организаций, НДФЛ и специальных налоговых режимов, применяемых субъектами малого и среднего бизнеса. В условиях межбюджетной дифференциации это позволяет снижать зависимость отдельных территорий от трансфертов и формировать дополнительные источники собственных доходов.

Особое значение приобретает инвестиционная составляющая инфраструктурной политики. Программы льготного кредитования, механизм инфраструктурных бюджетных кредитов и участие институтов развития способствуют формированию предсказуемой инвестиционной среды, ориентированной на долгосрочную окупаемость проектов. Включение туристических объектов в региональные инвестиционные портфели снижает отраслевые риски за счет диверсификации источников финансирования и распределения финансовой нагрузки между уровнями публичной власти и частным сектором.

Экономический эффект развития туризма проявляется также в повышении инвестиционной привлекательности территорий. Формирование туристско-рекреационных кластеров, развитие событийной инфраструктуры и модернизация городской среды создают положительный имидж региона, что усиливает его конкурентные позиции не только в туристическом, но и в производственном и сервисном сегментах экономики. В данном контексте инфраструктурные решения приобретают значение инструмента комплексной модернизации территорий.

Туристическая инфраструктура выступает элементом экономической архитектуры региона, обеспечивая сопряженное развитие отраслей, расширение предпринимательской активности и формирование устойчивых инвестиционных ожиданий. В совокупности это усиливает роль туризма как фактора структурной модернизации экономики Российской Федерации в условиях современных инноваций.

В последние годы наблюдается устойчивая положительная динамика туристической активности на уровне регионов. Так, по данным официальной статистики и региональных источников, в 2024 году Саратовскую область посетили более 824 000 человек, что отражает значительный интерес к природным, культурным и рекреационным ресурсам региона [14].

Анализ первых месяцев 2025 года показывает дальнейший рост: в I квартале Саратовская область приняла порядка 146 000 туристов, что примерно на 30 000 поездок больше, чем за аналогичный период предыдущего года [15]. Такой рост подтверждает устойчивость внутрорегионального и межрегионального турпотока, что важно для оцен-

ки эффективности инфраструктурных механизмов развития.

Статистические данные также свидетельствуют о формировании ключевых точек туристической активности в области. По оценкам регионального управления туризма, наиболее высокое число посещений фиксируется в рекреационных кластерах, расположенных на реке Волга и в окрестностях исторических центров, что создает предпосылки для развития таких специализированных продуктов, как событийный туризм, агротуризм и семейный туризм.

В региональном разрезе динамика также носит устойчивый характер. Приволжский федеральный округ демонстрирует стабильный рост туристических поездок, что связано с развитием речного туризма, культурно-исторических маршрутов и событийных проектов. Саратовская область, обладая значительным потенциалом Волги как системообразующего природного ресурса, постепенно укрепляет свои позиции в структуре внутреннего туризма.

Особое значение в современных условиях приобретает муниципальный уровень реализации туристической политики. Если федеральные стратегические документы формируют целевые ориентиры и финансовые механизмы, то именно органы местного самоуправления обеспечивают практическую реализацию инфраструктурных решений на территории конкретных муниципальных образований. Туризм в этом контексте выступает не только отраслью экономики, но и инструментом территориального развития муниципального уровня.

Принятие Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [16], обновившего правовые основы организации местного самоуправления, усилило значение межуровневой координации в сфере развития территорий. Новая модель разграничения полномочий предполагает более четкую фиксацию ответственности за вопросы благоустройства, развития общественных пространств, поддержки малого предпринимательства и формирования инвестиционной привлекательности муниципальных образований. Данные направления напрямую сопряжены с развитием туристической инфраструктуры.

Муниципальные образования становятся ключевыми субъектами формирования локальных туристских кластеров. На уровне муниципалитетов принимаются решения о развитии набережных, реконструкции исторических центров, создании пешеходных зон, организации событийных мероприятий и развитии малых форм размещения. Именно здесь происходит конвертация федеральных и региональных программ поддержки в конкретные проекты — гостиницы, туристские маршруты, культурные пространства, объекты агротуризма.

В условиях обновленной правовой конструкции местного самоуправления особую роль играет согласование муниципальных стратегий социально-экономического развития с региональными и федеральными программами туризма. Эффективность отрасли во многом определяется тем, насколько муниципалитет способен встроиться в систему межуровневого проектного управления, обеспечить софинансирование и создать благоприятный инвестиционный климат для малого и среднего бизнеса.

Развитие туристической инфраструктуры в современных условиях невозможно рассматривать исключительно в федерально-региональной плоскости. Муниципальный уровень выступает операциональным звеном реализации стратегических задач, а правовое регулирование местного самоуправления становится частью институциональной архитектуры отрасли.

Современный этап развития туристической отрасли в Российской Федерации требует ее рассмотрения не только как сферы услуг, но и как комплексного индустриального сегмента экономики, интегрированного в систему территориального производственного развития. Туризм формирует устойчивые производственные и сервисные цепочки, охватывающие строительство, транспорт, энергетику, агропромышленный комплекс, сферу общественного питания, цифровые платформенные решения и малый бизнес. В этом контексте отрасль приобретает признаки мультиотраслевого индустриального комплекса.

Инфраструктурные инвестиции в гостиничный фонд, транспортные узлы, инженерные сети, благоустройство общественных пространств и цифровые сервисы обладают долгосрочным капиталобразующим эффек-

том. В отличие от краткосрочных сервисных операций, данные вложения создают материальную основу для формирования устойчивых туристско-рекреационных агломераций. Это позволяет рассматривать туристическую инфраструктуру как форму производственного капитала территории, способного генерировать добавленную стоимость в смежных секторах.

С точки зрения индустриальной экономики особое значение приобретает эффект вертикальной и горизонтальной кооперации. Вертикальная кооперация проявляется во взаимосвязи федеральных программ финансирования, региональных стратегий развития и муниципальных проектов благоустройства. Горизонтальная — в интеграции бизнеса, институтов развития, образовательных организаций и органов публичной власти в рамках кластерных моделей. Формирование туристских кластеров способствует концентрации инвестиций, снижению транзакционных издержек и повышению конкурентоспособности территорий.

В 2024-2026 годах усиливается роль механизмов льготного кредитования и инфраструктурных бюджетных кредитов как инструментов индустриального стимулирования. Расширение номерного фонда, модернизация транспортной доступности и развитие прибрежных зон формируют долгосрочный инвестиционный цикл, ориентированный не только на потребительский спрос, но и на создание устойчивых экономических экосистем. Таким образом, туризм становится частью индустриальной политики, направленной на пространственную диверсификацию экономики.

Дополнительным фактором индустриализации отрасли выступает цифровизация управленческих и коммерческих процессов. Развитие онлайн-бронирования, интеграция цифровых платформ «одного окна», применение аналитических систем и алгоритмов обработки данных формируют технологическую инфраструктуру, сопоставимую с цифровыми решениями в промышленности и логистике. Туризм постепенно трансформируется в высокотехнологичный сегмент экономики, где цифровые инструменты обеспечивают масштабируемость бизнес-моделей и управляемость туристических потоков.

Индустриальное измерение туризма проявляется также в формировании устойчивого

внутреннего спроса на строительные материалы, оборудование, мебель, транспортные средства, информационные системы и услуги сопровождения. В результате создается мультипликативный эффект, сопоставимый с эффектом развития отдельных промышленных отраслей. В региональном разрезе это способствует формированию новых центров экономической активности и снижению межтерриториальной дифференциации.

Следовательно, инфраструктурные механизмы развития туристической отрасли следует рассматривать как часть современной индустриальной стратегии государства. Туризм сегодня выступает не просто как сервисная сфера, а как интегрированный сектор территориального развития, способный генерировать инвестиции, занятость и устойчивый экономический рост на межотраслевой основе.

Развитие туристической инфраструктуры в последние годы демонстрирует формирование новой модели межуровневой координации в системе публичного управления Российской Федерации. В отличие от традиционной административной вертикали, где распределение полномочий носило преимущественно иерархический характер, современная модель опирается на проектное взаимодействие, финансовую сопряженность и согласование стратегических приоритетов между федеральным, региональным и муниципальными уровнями.

На федеральном уровне формируются стратегические цели и нормативная рамка развития отрасли, включая установление национальных показателей, распределение субсидий и механизмов льготного финансирования. Региональный уровень обеспечивает адаптацию стратегических ориентиров к особенностям территориального развития, формируя региональные программы, инвестиционные портфели и инфраструктурные планы. Муниципальный уровень, в свою очередь, выступает пространством непосредственной реализации проектов — благоустройства, развития общественных пространств, инженерной инфраструктуры, туристских маршрутов и событийной активности.

Туристическая отрасль становится площадкой апробации координационной модели, основанной на сочетании стратегического централизованного планирования и

децентрализованной проектной реализации. В рамках данной модели финансовые потоки и управленческие решения увязываются в единую архитектуру, где каждый уровень публичной власти выполняет функционально определенную роль.

Современной особенностью также является усиление механизмов проектного управления. Инфраструктурные проекты сопровождаются системой мониторинга, целевых показателей и цифровой отчетности, что позволяет минимизировать управленческие риски и повышать прозрачность бюджетных расходов. Межуровневая координация осуществляется не только через нормативные акты, но и через цифровые платформы взаимодействия, что сокращает временные издержки согласования решений.

С точки зрения институциональной теории данная модель отражает переход от административно-командного регулирования к сетевой форме публичного управления, где взаимодействие строится на принципах партнерства и распределенной ответственности. Туризм в этом контексте выступает катализатором модернизации управленческих практик, поскольку требует синхронизации транспортной, инвестиционной, социальной и пространственной политики.

Важно подчеркнуть, что межуровневая координация обеспечивает не только реализацию инфраструктурных проектов, но и формирование устойчивых механизмов развития территорий. Согласование бюджетных инструментов, стратегических документов и инвестиционных инициатив позволяет формировать предсказуемую управленческую среду, снижающую неопределенность для бизнеса и населения.

Следовательно, развитие туристической инфраструктуры в 2024–2026 гг. следует рассматривать как элемент более широкой трансформации модели публичного управления, где ключевую роль играет институциональная интеграция уровней власти, цифровая прозрачность процессов и ориентация на долгосрочный социально-экономический эффект.

Статистическая динамика подтверждает, что туристическая инфраструктура становится фактором устойчивого социально-экономического развития территории. Рост числа поездок формирует дополнительный спрос на услуги транспорта, общественно-

го питания, малого предпринимательства и культурной сферы. В совокупности это усиливает межотраслевые связи и способствует формированию новой модели региональной экономической специализации.

Таким образом, в 2024-2026 годах туристическая отрасль Российской Федерации закрепляется в качестве стратегического направления пространственного и социально-экономического развития. Интеграция стратегического планирования, нормативного

регулирования, бюджетных инструментов, программных механизмов, пространственного подхода и статистического мониторинга формирует устойчивую институциональную среду отраслевого роста. Развитие туристической инфраструктуры становится инструментом трансформации модели публичного управления, основанной на межуровневой координации, проектном управлении и институциональной интеграции экономических интересов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Мошков А. А. Чернышенко: внутренний турпоток в России уже достиг 76 миллионов поездок. URL: <https://www.tourdom.ru/news/chernyshenko-vnutrenniy-turpotok-v-rossii-uzhe-dostig-76-millionov-poezdok.html> (дата обращения: 01.02.2026).
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения: 01.02.2026).
3. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 49. Ст. 5491.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.12.2021 № 2439 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма». URL: <https://base.garant.ru/403336467/> (дата обращения: 01.02.2026).
5. Национальный проект «Туризм и гостеприимство». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения: 01.02.2026).
6. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «О Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 г.». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/> (дата обращения: 01.02.2026).
7. Петренко А. В. Чернышенко: В 2025 году с господдержкой введено 18,7 тысячи гостиничных номеров. URL: https://rg.ru/2025/10/02/chernyshenko-v-2025-godu-s-gospodderzhkoj-vvedeno-187-tysiachi-gostinichnyh-nomerov.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Ffyandex.ru%2F (дата обращения: 01.02.2026).
8. Юмшанов А. Г. Проект «Пять морей и озеро Байкал»: новый импульс для российского туризма. URL: <https://barnes-moscow.com/media/blog/proekt-pyat-morey-i-ozero-baykal-gosprogramma/> (дата обращения: 01.02.2026).
9. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 31. Ст. 3823.
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/006fb940f95ef67a1a3fa7973b5a39f78dac5681/ (дата обращения: 01.02.2026).
11. Росстат. Туризм и туристская деятельность в Российской Федерации: статистический сборник. М., 2025.
12. Полтерович В. М. Институты развития и экономический рост. М.: Экономика, 2019.
13. Аузан А. А. Институциональная экономика: новая институциональная теория. М.: ИНФРА-М, 2016.
14. Чаще всего туристы в 2024 году были в Саратов и Хвалынске. URL: <https://saratov.aif.ru/society/chashche-vsego-turisty-v-2024-godu-byli-v-saratov-i-hvalynske> (дата обращения: 01.02.2026).
15. В 2025 году турпоток в Саратовской области увеличился более чем на 30 тысяч человек. URL: <https://srd.ru/index.php/80-lenta-novostej/novosty/43525-v-2025-godu-turpotok-v-saratovskoj-oblasti-velichilsya-bolee-chem-na-30-tysyach-chelovek.html?ysclid=mlrqq3i51d178519459> (дата обращения: 01.02.2026).
16. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2025. № 12. Ст. 1200.

References

1. Moshkov A. A. *Chernyshenko: Domestic tourist flow in Russia has already reached 76 million trips*. URL: <https://www.tourdom.ru/news/chernyshenko-vnutrenny-turpotok-v-rossii-uzhe-dostig-76-millionov-poezdok.html> (Accessed: 01.02.2026).
2. *Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 No. 309 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036."* URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (Accessed: 01.02.2026).
3. Federal Law of November 24, 1996 No. 132-FZ "On the Fundamentals of Tourism Activity in the Russian Federation". *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 1996. No. 49. Article 5491.
4. *Resolution of the Government of the Russian Federation of December 24, 2021 No. 2439 "On Approval of the State Program of the Russian Federation "Tourism Development"*. URL: <https://base.garant.ru/403336467/> (date of access: February 1, 2026).
5. *National Project "Tourism and Hospitality"*. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (date of access: February 1, 2026).
6. *Russian Government Order No. 2129-r of September 20, 2019, "On the Strategy for Tourism Development in the Russian Federation through 2035."* Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/product/doc/72661648/> (accessed February 1, 2026).
7. Petrenok A. V. *Chernyshenko: In 2025, 18,700 hotel rooms were commissioned with state support*. URL: https://rg.ru/2025/10/02/chernyshenko-v-2025-godu-s-gospodderzhkoj-vvedeno-187-tysiachi-gostinichnyh-nomerov.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Ffyandex.ru%2F (Accessed: 01.02.2026).
8. Yumshanov A. G. *The Five Seas and Lake Baikal Project: A New Impetus for Russian Tourism*. URL: <https://barnes-moscow.com/media/blog/proekt-pyat-morey-i-ozero-baykal-gosprogramma/> (Accessed: 01.02.2026).
9. Budget Code of the Russian Federation of July 31, 1998, No. 145-FZ. *Collected Legislation of the Russian Federation*. 1998. No. 31. Article 3823.
10. *Order of the Government of the Russian Federation of February 13, 2019, No. 207-r "On Approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation through 2025"*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/006fb940f95ef67a1a3fa7973b5a39f78dac5681/ (accessed on February 1, 2026).
11. *Rosstat. Tourism and Tourist Activity in the Russian Federation: Statistical Digest*. Moscow, 2025.
12. Polterovich V. M. *Development Institutions and Economic Growth*. Moscow: Economica, 2019.
13. Auzan A. A. *Institutional Economics: New Institutional Theory*. Moscow: INFRA-M, 2016.
14. *In 2024, Saratov and Khvalynsk were the most popular tourist destinations*. URL: <https://saratov.aif.ru/society/chashche-vsego-turisty-v-2024-godu-byli-v-saratov-i-hvalynske> (accessed: 01.02.2026).
15. *In 2025, tourist flow to the Saratov Region increased by more than 30,000 people*. URL: <https://srd.ru/index.php/80-lenta-novostej/novosti/43525-v-2025-godu-turpotok-v-saratovskoj-oblasti-uvlechilsya-bolee-chem-na-30-tysyach-chelovek.html?ysclid=mlrqq3i51d178519459> (accessed: 01.02.2026).
16. Federal Law of 20.03.2025 No. 33-FZ "On the General Principles of Local Self-Government in a Unified System of Public Authority". *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2025. No. 12. Article 1200.

Сведения об авторах

ГРЕБЕННИКОВА АННА АЛЕКСАНДРОВНА – кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС, Саратов, Россия, aagrebennikova@mail.ru

ЛАГУН ИРИНА ВЛАДИМИРОВНА – кандидат юридических наук, доцент государственного и муниципального управления, Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС, Саратов, Россия, il_2008@mail.ru

МАСЛЯКОВ ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ – доктор медицинских наук, профессор, профессор кафедры мобилизационной подготовки здравоохранения и медицины катастроф, Саратовский государственный медицинский университет имени В. И. Разумовского, Саратов, Россия, maslyakov@inbox.ru

Information about the authors

GREBENNIKOVA ANNA A. – PhD in History, Associate Professor in the Department of Public and Municipal Administration, P.A. Stolypin Volga Region Institute of Management, Branch of RANEPa, Saratov, Russia, aagrebennikova@mail.ru

LAGUN IRINA V. – PhD in Law, Associate Professor in Public and Municipal Administration, P.A. Stolypin Volga Region Institute of Management, Branch of RANEPa, Saratov, Russia, il_2008@mail.ru

MASLYAKOV VLADIMIR V. – Doctor of Medical Sciences, Professor, Professor in the Department of Mobilization Preparation of Healthcare and Disaster Medicine, V.I. Razumovsky Saratov State Medical University, Saratov, Russia, maslyakov@inbox.ru

МЕДИЦИНСКАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ РЕАДАПТАЦИЯ ХРОНИЧЕСКИХ АЛКОГОЛИКОВ И НАРКОМАНОВ В УСЛОВИЯХ ЛЕЧЕБНО-ТРУДОВЫХ ПРОФИЛАКТОРИЕВ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Шабанов Вячеслав Борисович

*Белорусский государственный университет,
Минск, Беларусь, lawcrim@bsu.by*

Крамаренко Владимир Петрович

*Балтийский федеральный университет имени И. Канта,
Калининград, Россия, vkram39@mail.ru*

Павленко Денис Алексеевич

*Департамент исполнения наказаний Министерства внутренних дел Республики Беларусь,
Минск, Беларусь, denis15.02.1981pavlenko@gmail.com*

Аннотация

В статье рассматривается система лечебно-трудовых профилакториев как один из значимых институтов правоохранительной деятельности по профилактике и предупреждению насильственных преступлений, совершаемых лицами, находящимися под воздействием наркотических веществ, либо в состоянии алкогольного опьянения. Характеризуются цели, задачи, содержание и возможности процесса принудительной медицинской реабилитации и социальной реадaptации граждан, помещаемых по решению суда в лечебно-трудовые профилактории, а также приводится авторское видение перспективных направлений повышения эффективности их деятельности.

Ключевые слова:

лечебно-трудовой профилакторий; медицинская реабилитация; социальная реадaptация; принудительная изоляция; алкогольная и наркотическая зависимость; зависимость от немедицинского потребления психоактивных веществ; воспитательное воздействие; предупреждение насильственных преступлений, совершаемых в состоянии алкогольного опьянения.

Для цитирования:

Шабанов В. Б., Крамаренко В. П., Павленко Д. А. Медицинская реабилитация и социальная реадaptация хронических алкоголиков и наркоманов в условиях лечебно-трудовых профилакториев: опыт, проблемы и перспективы // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 135–143. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.018.

Original article

MEDICAL REHABILITATION AND SOCIAL READAPTATION OF CHRONIC ALCOHOLICS AND DRUG ADDICTS IN MEDICAL AND LABORATORY PREVENTIVE SERVICES: EXPERIENCE, PROBLEMS, AND PERSPECTIVES

Shabanov Vyacheslav B.

Belarusian State University, Minsk, Belarus, dd.karpenka@gmail.com

Kramarenko Vladimir P.

Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, Russia, vkram39@mail.ru

Pavlenko Denis A.

*Department of Penal Enforcement of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus,
Minsk, Belarus, denis15.02.1981pavlenko@gmail.com*

Abstract

This article examines the system of therapeutic and labor rehabilitation centers as a significant law enforcement institution for the prevention and control of violent crimes committed by individuals under the influence of drugs or alcohol. It describes the goals, objectives, content, and capabilities of the process of compulsory medical rehabilitation and social readaptation of individuals placed in therapeutic and labor rehabilitation centers by court order, and presents the author's vision for promising areas for improving their effectiveness.

Keywords:

therapeutic and labor rehabilitation center; medical rehabilitation; social readaptation; compulsory isolation; alcohol and drug addiction; non-medical substance abuse; educational interventions; prevention of violent crimes committed while intoxicated.

For citation:

Shabanov V. B., Kramarenko V. P., Pavlenko D. A. Medical rehabilitation and social readaptation of chronic alcoholics and drug addicts in medical and laboratory preventive services: experience, problems, and perspectives. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 135–143. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.018.

Гуманизация развития общества в Российской Федерации и Республике Беларусь, это процесс воплощения человекоцентрического начала ко всем сферам жизни, направленный на усиление ценности личности, ее прав, потребностей и достоинства. Она неразрывно связана с демократическими преобразованиями и укреплением законности, которое должно происходить в сфере правоприменительной деятельности, соответствующих органов, особенно при осуществлении различных форм принуждения последними. С этих позиций, правовое регулирование медицинской реабилитации и социальной реадaptации граждан с синдромом зависимости от психоактивных веществ, включая алкоголь, нуждается в пристальном изучении, и выработки рекомендаций по их оптимизации.

Проблемы предупреждения распространения алкоголизма, наркомании, немедицинского потребления психоактивных веществ, в наших странах тесно связаны с профилактикой преступлений, совершаемых гражданами, находящимися под их воздействием. Например, в 2024 году Российской Федерации почти каждое пятое преступление (19,8 %) было совершено в состоянии алкогольного опьянения [1, с. 5], в Республике Беларусь этот показатель составлял около 14 % [2]. Нельзя однозначно утверждать, что в Российской Федерации этой деятельности уделяется мало внимания. Существующие государственные наркологические центры, руководствуясь в своей деятельности Порядком оказания медицинской помощи по профилю «наркология», утвержденными

приказами Минздрава России [3] (Новый Порядок [4], вступит в силу с 01.09.2026.) проводят огромную работу в области медицинской помощи и социальной реабилитации лицам, попавшим в зависимость. И, тем не менее, заметим, что повышение эффективности такой деятельности, по нашему мнению, должно осуществляться комплексно с использованием достижений науки в области психологии, педагогики, экономики, права и криминологии.

Представляется, что среди множества звеньев системы мер по профилактике преступлений, совершаемых гражданами, находящимися под воздействием алкоголя, наркотиков, либо психоактивных веществ, равно как и преодолению распространения в Российском, и Беларуском обществах алкоголизма, наркомании, и немедицинского потребления психоактивных веществ, является их медицинская реабилитация и социальная реадaptация.

Изучение положительного опыта борьбы с названными явлениями в Республике Беларусь, свидетельствует, что особое место, в данной системе, занимают учреждения, осуществляющие такую деятельность. А именно: наркологические лечебные учреждения, лечебно-трудовые профилактории, медицинские части исправительных учреждений. В их числе значительный интерес представляют лечебно-трудовые профилактории. В такие профилактории, по решению суда, направляются лица, страдающие алкоголизмом, а также граждане, попавшие в зависимость от немедицинского потребления психоактив-

ных веществ. Их поступки зачастую граничат с преступным поведением, а в некоторых ситуациях являются предпосылкой совершения тяжких и особо тяжких преступлений.

В условиях лечебно-трудовых профилакториев, осуществляющих свою деятельность на территории Республики Беларусь, к таким гражданам применяется принудительная изоляция, медицинская реабилитация и социальная реадaptация. Принудительное помещение граждан, страдающих алкоголизмом и лиц, попавших в зависимость от немедицинского потребления психоактивных веществ по решению суда в лечебно-трудовые профилактории, влечет за собой возложение на них значительного объема правоограничений (ограничений, обязанностей и запретов).

Правоограничения, в условиях лечебно-трудовых профилакториев, предпринимаются для обеспечения принудительной и длительной ремиссии. В условиях свободы, после устранения вынужденных ограничений ремиссия не устойчива, и чревата срывами риск рецидива остается высоким, так как глубинные механизмы заболевания (биологические, психологические, социальные) могут сохраняться. Принудительная и длительная ремиссия, в условиях лечебно-трудовых профилакториев необходима для принятия мер к преодолению имеющейся у граждан зависимости от алкоголя, наркотиков, немедицинского употребления психоактивных веществ в целях и недопущения совершения ими преступлений в состоянии алкогольного опьянения, в том числе и по причине имеющейся социальной дезадаптации. Приведенные доводы, обуславливают необходимость более глубокого изучения: 1) института принудительного лечения алкоголизма; 2) определения его правовой природы, а также места и роли в процессе социальной реабилитации; 3) соответствия международным нормам, зарубежной и отечественной практики оказания наркологической помощи населению, а также исследования личности самих хронических алкоголиков и наркоманов, отличающихся противоправным поведением.

В Республике Беларусь лечебно-трудовые профилактории, как отмечалось выше, рассматриваются как значимый компонент системы предупреждения преступности. Поэтому закономерно, что совершенствованию их деятельности уделяется пристальное вни-

мание, как на ведомственном, так и государственном уровне. В частности, укрепляется производственная база расположенных в лечебно-трудовых профилакториях предприятий Департамента исполнения наказаний Министерства внутренних дел Республики Беларусь (внебюджетных производственных участков), обновляется библиотечный фонд, создаются объединения граждан по интересам познавательной, творческой и спортивной направленности. К работе с гражданами, находящимися по решению суда в учреждениях, допускаются представители сообщества «Анонимных Алкоголиков» с программой «Двенадцать шагов». С 2018 года в ряде профилакториев начала внедряться программа комплексной медицинской реабилитации. Такая программа является совместной разработкой Департамента исполнения наказаний и Министерством здравоохранения Республики Беларусь для применения в условиях учреждений прогрессивных психотерапевтических методик для преодоления алкогольной зависимости [5, с. 74].

В 2021 году вступили в силу изменения в Закон Республики Беларусь от 4 января 2010 года № 104-З «О порядке и условиях направления граждан в лечебно-трудовые профилактории и условиях нахождения в них» в редакции от 10 декабря 2020 года №70-З [6]. При этом преобразования в правовом регулировании их деятельности во многом были направлены на повышение качества процесса медико-социальной реабилитации направляемых туда граждан (в том числе на основе положительного опыта организации данного процесса, накопленного за последние годы практики функционирования). В этой связи мы полагаем важным охарактеризовать цели, задачи и содержание процесса медико-социальной реабилитации граждан, помещаемых по решению суда в лечебно-трудовые профилактории, для формирования в обществе правильного понимания и конструктивного восприятия данного значимого института принудительной правоохранительной деятельности, направленной на предупреждение насильственной преступности. Итак, в первую очередь следует отметить, что основанием для направления в лечебно-трудовые профилактории, по решению суда, в соответствии со статьей 4, указанного Закона, служит не только наличие у гражданина зависимости

от алкоголя, но и немедицинского употребления психоактивных веществ. Судебное решение о помещении в лечебно-трудовые профилактории выносится в отношении граждан, которые систематически совершают административные правонарушения в состоянии, вызванном немедицинским употреблением психоактивных веществ (алкогольного опьянения) и, которые не меняют своего поведения, несмотря на вынесенное в установленном порядке официальное предупреждение о возможности направления в указанные учреждения.

Как показывает ряд криминологических исследований и практический правоприменительный опыт, алкоголизм, является наиболее распространенной причиной совершения насильственных преступлений, к которым относится убийство, умышленное причинение тяжких телесных повреждений, изнасилование, хулиганство и другие преступления. Сами, такие граждане, характеризуются значительной дезадаптацией в обществе. Из-за постоянной алкоголизации они не могут поддерживать стабильные социальные отношения с ближайшим окружением, адекватно реагировать на жизненные изменения, справляться с возникающими повседневными задачами в новых условиях, сохранять эмоциональное равновесие в стрессовых ситуациях. Им также присущи и личностные деформации, как-то: ослабление когнитивных функций (снижение концентрации внимания, забывчивость, трудности в планировании, быстрая утомляемость), потерей интереса к происходящим вокруг событиям притуплением чувств. Необходимо отметить, что с учетом отрицательного влияния ближнего круга общения (которое, как правило, также алкоголизировано) самостоятельное преодоление данной категорией граждан алкогольной зависимости без изменения социального окружения объективно не представляется возможным. Следует учесть, что направляемые по решению суда в лечебно-трудовые профилактории граждане, прежде всего, являются правонарушителями, а имеющаяся у них алкогольная зависимость создает угрозу как для общества, так и для них самих. В этой связи такое направление является вынужденной принудительной мерой профилактического характера, призванной не допустить дальнейшую деградацию лич-

ности гражданина, а также «удержать» его от преступления, «на пороге» совершения которого он находится.

Учитывая приведенную выше характеристику граждан, отражающую явную социальную опасность их личности, весьма закономерно, что выносящееся судами решение о направлении в лечебно-трудовые профилактории предусматривает принудительную изоляцию гражданина. Как мера ограничительного характера, осуществляемая в отношении граждан, в соответствии с Законом об лечебно-трудовых профилакториев, Правил Внутреннего Распорядка (утверждены постановлением № 86 Министерства внутренних дел Республики Беларусь, 25.03.2021, вступили в силу 11.08.2021года) и другими актами законодательства, принудительная изоляция фактически предполагает:

- во-первых, помещение гражданина в лечебно-трудовой профилакторий, территорию которого он не может покидать без разрешения администрации учреждения (то есть гражданин на определенный срок частично изолируется от общества);

- во-вторых, установление в отношении гражданина ряда обязанностей, соответствующих правилам социально приемлемого поведения в обществе. Они ставят жизнедеятельность гражданина в определенные рамки, связанные в основном с необходимостью соблюдения норм законодательства и общепринятой нравственности, обязательным соблюдением распорядка дня действующего в лечебно-трудовом профилактории, участием в воспитательных мероприятиях, выполнением оплачиваемой трудовой деятельности, а также недопустимостью употребления алкоголя [7].

Таким образом, принудительная изоляция направлена на обеспечение вынужденной ремиссии граждан и ограждение их от факторов, которые могут привести к ее нарушению, помещение граждан в «трезвый социум» и установление для них определенных «поведенческих границ» (исходя их общепринятых стандартов социально приемлемого (нравственного) поведения, а также в интересах преодоления алкогольной зависимости). В этой связи принудительную изоляцию мы рассматриваем как базовый элемент медицинской реабилитации и социальной реадaptации граждан, направленных в лечебно-трудовые профилактории.

Здесь показательно, что аналогичные элементы принудительной изоляции присутствуют во многих программах реабилитации наркозависимых лиц, и лиц, зависимых от алкоголизма, и немедицинского употребления психоактивных веществ, в том числе реализуемых на базе негосударственных реабилитационных центров, и в Российской Федерации (изоляция от прежнего социального окружения, обязательный для выполнения распорядок дня реабилитационного центра, запрет покидать реабилитационный центр и т. п.).

Изучение личности правонарушителей, к которым применено принудительное лечение, показало, что социальная реабилитация этой категории граждан имеет специфику, обусловленную уровнем их зависимости от немедицинского употребления психоактивных веществ.

Видимо, не надо доказывать, как важно знать свойства личности, чтобы успешно воздействовать на нее. Поэтому знание криминологической характеристики психофизиологических особенностей зависимых от немедицинского употребления психоактивных веществ граждан, принудительно изолированных в лечебно-трудовых профилакториях, либо отбывающих наказание в исправительных учреждениях, имеет приоритетное значение в сфере противодействия преступности. Также не менее значимым прикладным направлением является реабилитация данной категории граждан.

Влияние алкоголя на формирование криминального поведения определяет значимость лечения хронических алкоголиков для профилактики уголовно наказуемых деяний и сокращения рецидивной преступности. Поэтому требуется выработка принципов комплексного решения проблемы социальной реабилитации данной категории лиц, под которой понимается совокупность медицинских, педагогических, профилактических, юридических мер, направленных на восстановление или компенсацию, а значит нарушенных социальных функций и трудоспособности.

Правомерным является рассмотрение всей системы реабилитационного воздействия, в которой блок восстановительных и адаптационных мер по отношению к лицам, проходящим принудительное лечение, является завершающим компонентом.

Существуют три концепции реабилитации алкоголиков и наркоманов.

Первая – медицинская. Медицинские работники утверждают, что алкоголизм можно лечить. Вторая концепция – социальная. Она заключается в изменении среды условий социальной среды и выработке соответствующей установки (устранение причин). Третья – правовая. Говоря о правовой природе данной меры, можно выделить два ее аспекта: борьбу с преступностью и функционирование данного социального и правового института. По своей природе принудительная изоляция гражданина в лечебно-трудовой профилакторий может быть отнесена к мерам защиты (как по отношению к обществу, так и по отношению к самому субъекту). Социальное основание применения таких мер состоит в необходимости охраны прав граждан и общественного правопорядка.

Концепцию социальной реабилитации хронических алкоголиков и наркоманов необходимо рассматривать со следующей позиции: места и роли принудительного лечения, трудового воспитания и учреждений, их осуществляющих, в системе мер по преодолению пьянства, алкоголизма, наркомании и профилактике преступлений.

На распространение алкоголизма и наркомании влияет множество причин: географическое положение, национальные обычаи и традиции, культурный уровень, возраст, пол, социальное положение, отношение к религии и др.

В клинической картине алкоголизма различают три последовательные стадии, характеризующиеся совокупностью определенных признаков болезни. Первая (начальная) стадия алкоголизма характеризуется снижением контроля над количеством употребляемых спиртосодержащих напитков и повышением переносимости организма к ним, что обусловлено адаптацией организма к регулярному употреблению этанола. При этом, для получения желаемого эффекта (алкогольной эйфории) человек, все чаще стремится к многократному увеличению дозы или процентному содержанию спирта, в принимаемом напитке.

Объяснением подобной ситуации являются физиобиологические и химические процессы, происходящие в человеческом организме и нейронных связях головного мозга. Их комплексное воздействие проявляется,

во-первых, в ускоренном метаболизме алкоголя в печени и быстром выводе его из организма. В результате таких изменений, повышается устойчивость к токсическому воздействию этанола, а также снижается чувствительность к его эффектам. Во-вторых, происходит функциональная перенастройка работы всей нервной системы. Регулярная стимуляция этанолом приводит к адаптации рецепторов мозга, ответственных за восприятие эффектов этого вещества и снижению их чувствительности к его воздействию на человека, вызывая эффект привыкания к состоянию опьянения. И, другими словами, для достижения привычного состояния эйфории ему требуется большая доза спиртного. В социальном аспекте, вне опьянения, при этом наблюдаются такие изменения личности, как снижение уровня интересов, изменение характерологических особенностей, свойственных личности ранее. Появляются признаки дезадаптации с сосредоточением внимания на употреблении алкогольных напитков. На данной стадии алкоголизм следует отличать от первичного алкоголизма, так называемого бытового пьянства, при котором алкоголь хотя и употребляется в значительных дозах, но влечение к нему отсутствует.

По своей сути, алкоголь является наркотиком и грубо нарушает работу нейромедиаторов, которые отвечают за нормальное функционирование мозга, поэтому на второй (субкомпенсированной) стадии алкоголизма происходит усиление влечения к алкоголю и появляется абстинентный синдром зависимости, который в медицине называют алкогольной абстиненцией, или синдромом отказа, или похмелья. Возникает он, при снижении концентрации этанола в организме, по утрам или в периоды полного прекращения приема алкоголя. У человека повышается внутричерепное давление, сопровождаемое отеком мозга и головной болью. Характеризуется наличием, как правило, психических и вегетативных расстройств чувством дискомфорта, тревожностью и тремором, а в тяжелых случаях может сопровождаться судорогами, галлюцинациями и даже привести к смерти. Для снятия похмельного синдрома у человека появляется непреодолимая тяга к приему алкоголя. Картина опьянения меняется: все более проявляются гнев и раздражительность, а по пробуждении, после сна, забывчивость (амнестические формы опья-

нения). На второй стадии могут возникать кратковременные психические эпизоды.

Третья (декомпенсированная) стадия алкоголизма проявляется в запоях, более выраженном похмельном синдроме, периодических нарушениях сна, настороженности и т.д.

Наркозависимость формируется постепенно. Для клинической картины является обязательным наличие физической и психической зависимости от употребляемого наркотика.

Психическая зависимость формируется на более ранних этапах и проявляется в постоянном стремлении вызвать состояние приподнятого настроения, отрешенности от внешнего мира, ощущения легкости, беззаботности.

Физическая зависимость проявляется в форме абстинентного синдрома, который у наркоманов протекает более тяжело по сравнению с хронической алкогольной интоксикацией и имеет ряд особенностей в зависимости от вида препарата, принимаемого больным. Это состояние проявляется все большим количеством наркотических средств, поэтому такие люди нередко принимают дозы, недопустимые для лиц, не принимающих психоактивных препаратов.

Несомненно, проблема алкоголизма, наркомании и токсикомании имеет четко выраженный медицинский аспект. Однако корни этого явления носят социальный характер, и последствия его весьма многогранны. Они имеют непосредственное отношение к криминологии, т. к. общепризнано, что алкоголизм и наркомания явления, сопутствующие преступности. В совокупности проблем, возникающих в связи со злоупотреблением алкоголем и наркотическими средствами, центральное место занимает проблема социальной, нравственной деградации личности. Алкогольное или наркотическое опьянение, ведущее к временному подавлению нравственных и психических регуляторов человеческого поведения, довольно часто является непосредственной причиной того или иного преступления.

Лица, находящиеся в состоянии опьянения, представляют для общества повышенную опасность.

Как и наркотик, алкоголь вызывает привыкание. В теле здорового и не употребляющего алкоголь человека постоянно присут-

ствуется от 0-0,05 до 0,2 промилле спирта, так называемого эндогенного (вырабатываемого за счет обменных процессов) этанола. Он используется организмом для управления различными биохимическими процессами, связанными не только с пищеварением, но и глубинным психоэмоциональным состоянием личности. Следует иметь в виду тот факт, что, если у здорового человека снижение этого количества не вызывает побочных эффектов и даже способствует улучшению состояния его здоровья, то снижение вышеуказанного уровня алкоголя в крови при алкогольной зависимости, и резкое прекращение его употребления чрезвычайно опасно из-за риска абстинентного синдрома. Эти нарушения обусловлены нейрохимическими изменениями в мозге и психологическими механизмами, сформировавшимися в процессе развития алкогольной зависимости. В таких случаях необходима медицинская поддержка.

В связи с этим процесс принудительной медико-социальной реадaptации включает как воспитательное воздействие на граждан со стороны сотрудников учреждений, так и собственную активность граждан по положительному изменению своей личности (приобретению социально значимых компетенций и избавлению от негативных черт личности) с использованием имеющихся для этого возможностей. Данное утверждение основывается на характере перечисленных в законодательстве средств медико-социальной реадaptации, к которым отнесены следующие: оказание медицинской помощи; обеспечение лекарственными средствами; оказание психологической помощи; профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации; профессиональная ориентация; восстановление и поддержание родственных связей; повышение культурного уровня и создание условий для самообразо-

вания; труда; воспитательное воздействие.

Изложенное позволяет нам сделать следующие выводы:

1. Процесс медицинской реабилитации и социальной реадaptации в лечебно-трудовых профилакториях – это принудительная организационно-правовая форма медикаментозного, психотерапевтического лечения и планомерного социально-ориентированного воспитательного воздействия на граждан, которые осуществляются в целях создания устойчивой, и осознанной поведенческой мотивации к выработке собственной инициативности, направленной на преодоление имеющейся алкогольной (наркотической или иной зависимости), и приобретения значимых для адаптации в обществе компетенций.

2. Готовность гражданина к адаптации в обществе, как результат процесса его принудительной медицинской реабилитации и социальной реадaptации в условиях лечебно-трудовых профилакториев представляет собой комплекс личностных качеств, обуславливающих его собственную предрасположенность и объективную возможность вести трезвый и законопослушный образ жизни.

3. Совершенствование процесса медицинской реабилитации и социальной реадaptации хронических алкоголиков, наркоманов, лиц, зависимых от немедицинского употребления психоактивных веществ должно быть увязано с необходимостью внедрения комплексного подхода по преодолению алкогольной, наркотической и иной лекарственной зависимости, а также инновации медикаментозных, психотерапевтических и социоадаптивных воспитательных методов и форм воздействия на лиц, направленных по решению суда для принудительного лечения в условиях лечебно-трудовых профилакториев, доказавших свою эффективность на практике.

Список источников

1. Состояние Преступности в России за январь – декабрь 2024 года. URL: https://portal.tpu.ru/SHARED/n/NIKOLAENKOVs/student/risk_management/Sbornik_UOS_2024.pdf (дата обращения: 21.12.2025).
2. Общее число зарегистрированных преступлений за 2024 год. URL: <https://soyuz.by/en/obshchestvo/obshchee-chislo-zaregistrovannyh-prestupleniy-za-2024-god-sokratilos-na-10-7-aleksey-stuk> (дата обращения: 21.12.2025).

3. Приказ Минздрава России от 30.12.2015 № 1034н (ред. от 07.06.2022) «Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи по профилю «психиатрия-наркология» и Порядка диспансерного наблюдения за лицами с психическими расстройствами и (или) расстройствами поведения, связанными с употреблением психоактивных веществ» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.03.2016 № 41495). URL: https://yaoknb.ru/upload/Prikaz_Minzdrava_Rossii_ot_30122015_N_1034n.pdf (дата обращения: 12.10.2026)
4. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 13.11.2025 № 666н «Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи по профилю «психиатрия-наркология» (Зарегистрирован 22.12.2025 № 84729). Данный документ вступает в силу с 01.09.2026, за исключением пункта 14 Порядка, утвержденного данным документом, который вступает в силу с 01.03.2027 (пункт 3). URL: <https://normativ.kontur.ru /document?moduleId=1&documentId=503999> (дата обращения: 12.10.2026).
5. Павленко Д. А. Процесс медико-социальной реадaptации граждан в лечебно-трудовых профилакториях // Актуальные вопросы применения административного принуждения органами внутренних дел: правовые и идеологические аспекты: сборник статей / редкол.: Ю. П. Шкаплеров (председ.) [и др.]. Могилев, 2022. URL: https://elib.institutmvd.by/handle/MVD_NAM/6889 (дата обращения: 21.10.2025).
6. Закон Республики Беларусь от 4 января 2010 года № 104-З «О порядке и условиях направления граждан в лечебно-трудовые профилактории и условиях нахождения в них» в редакции от 10 декабря 2020 года №70-З. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=H11000104> (дата обращения: 21.11.2025).
7. Постановление Министерства внутренних дел Республики Беларусь № 86, 25.03.2021. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=W22137014> (дата обращения: 10.01.2026).

References

1. *Crime in Russia for January–December 2024*. URL: https://portal.tpu.ru/SHARED/n/NIKOLAENKOV/Student/risk_management/Sbornik_UOS_2024.pdf (accessed: 21.12.2025)
2. *Total number of registered crimes in 2024*. URL: <https://soyuz.by/en/obshchestvo/obshchee-chislo-zaregistririvannyh-prestupeniy-za-2024-god-sokratilos-na-10-7-aleksey-stuk> (accessed: 21.12.2025).
3. *Order of the Ministry of Health of Russia dated 30.12.2015 N 1034n (as amended on 07.06.2022) “On approval of the Procedure for the provision of medical care in the profile of “psychiatry-narcology” and the Procedure for dispensary observation of persons with mental disorders and (or) behavioral disorders associated with the use of psychoactive substances” (Registered in the Ministry of Justice of Russia on 22.03.2016 N 41495)*. URL: https://yaoknb.ru/upload/Prikaz_Minzdrava_Rossii_ot_30122015_N_1034n.pdf (date accessed: 12.10.2026)
4. *Order of the Ministry of Health of the Russian Federation dated 13.11.2025 No. 666n “On approval of the Procedure for the provision of medical care in the profile of psychiatry-narcology” (Registered on 22.12.2025 No. 84729). This document comes into force on 01.09.2026, with the exception of paragraph 14 of the Procedure approved by this document, which comes into force on 01.03.2027 (paragraph 3)*. URL: <https://normativ.kontur.ru /document?moduleId=1&documentId=503999> (date accessed: 12.10.2026).
5. Pavlenko D. A. *The process of medical and social readaptation of citizens in medical-labor dispensaries. Current issues of the use of administrative coercion by internal affairs bodies: legal and ideological aspects: collection of articles / editorial board: Yu. P. Shkaplerov (chairman) [and others]*. Mogilev, 2022. URL: https://elib.institutmvd.by/handle/MVD_NAM/6889 (date of access: 21.10.2025).
6. *Law of the Republic of Belarus of January 4, 2010 No. 104-Z “On the procedure and conditions for sending citizens to medical-labor dispensaries and the conditions of stay in them” as amended on December 10, 2020 No. 70-Z*. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=H11000104> (accessed: November 21, 2025).
7. *Resolution of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus No. 86, March 25, 2021*. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=W22137014> (accessed: January 10, 2026).

Сведения об авторах

ШАБАНОВ ВЯЧЕСЛАВ БОРИСОВИЧ – доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой криминалистики юридического факультета, Белорусский государственный университет, Минск, Россия, lawcrim@bsu.by

КРАМАРЕНКО ВЛАДИМИР ПЕТРОВИЧ – кандидат юридических наук, доцент образовательно-научного кластера Институт высоких технологий, Балтийский федеральный университет имени И. Канта, Калининград, Россия, vkram39@mail.ru

ПАВЛЕНКО ДЕНИС АЛЕКСЕЕВИЧ – начальник отдела воспитательной работы со спецконтингентом в исправительных учреждениях, следственных изоляторах и лечебно-трудовых профилакториях управления организации исправительного процесса, Департамент исполнения наказаний Министерства внутренних дел Республики Беларусь, Минск, Россия, denis15.02.1981pavlenko@gmail.com

Information about the authors

SHABANOV VYACHESLAV B. – Doctor of Law, Professor Head of the Department of Criminalistics at the Faculty of Law, Belarusian State University, Minsk, Belarus, dd.karpenka@gmail.com

KRAMARENKO VLADIMIR P. – Candidate of Legal Sciences, Associate Professor of the Educational and Scientific Cluster of the Institute of High Technologies, Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, Russia, vkram39@mail.ru

PAVLENKO DENIS A. – Master of Law, Master of Psychology, Head of the Department of Educational Work with Special Population in Correctional Facilities, Detention Centers, and Medical and Labor Prophylactic Facilities of the Department of Correctional Process Organization of the Department of Penal Enforcement, Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus, Minsk, Belarus, denis15.02.1981pavlenko@gmail.com

Научная статья

УДК 331

doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.019

ОБЗОР ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА БАЗЕ AI-СИСТЕМ, ГЕИМИФИКАЦИИ И МИКРООБУЧЕНИЯ

Максимов Максим Игоревич,

*Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия, Maksimov.MI@rea.ru*

Войтковски Владислава Владиславовна

*Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия, voitkovskivladislava@gmail.com*

Аннотация

В статье рассматриваются тренды обучения, которые способны развивать корпоративное обучение. Данные технологии не просто дополняют, а трансформируют процесс получения новых навыков. Исследуется роль AI-системы, как они позволяют создавать персонализированные траектории обучения, адаптируя контент под уровень знаний и темп усвоения каждого сотрудника. Анализируются элементы геймификации, такие как баллы, рейтинги и награды, что значительно повышает мотивацию и вовлеченность. Рассматривается влияние микрообучения на эффективно прохождения обучающих программ, так как оно основано на коротких, фокусированных учебных модулях длиной до 5-7 минут и идеально соответствует ритму рабочего дня и требованиям человеческой памяти. В статье рассматривается, как комбинация этих подходов позволяет создать непрерывный и адаптивный цикл развития компетенций.

Ключевые слова:

корпоративное обучение; искусственный интеллект (AI); геймификация; микрообучение; развитие персонала; персонализация обучения; вовлеченность сотрудников.

Для цитирования:

Максимов М. И., Войтковски В.В. Обзор возможностей развития методов обучения и развития персонала на базе AI-систем, геймификации и микрообучения // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 144–143. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.019.

THE OVERVIEW OF THE POSSIBILITIES OF DEVELOPING METHODS OF LEARNING AND DEVELOPMENT BASED ON AI SYSTEMS, GEMIFICATION AND MICRO-LEARNING

Maksimov Maksim I.

*Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia, Maksimov.MI@rea.ru*

Voitkovski Vladislava V.

*Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia, voitkovskivladislava@gmail.com*

Abstract

In today's conditions of rapid technological change, continuous staff development is becoming a key factor in the company's success. Traditional training formats often lag behind the pace of business and do not meet the emerging needs of employees. The article examines the learning trends that can develop corporate learning: artificial intelligence (AI), gamification and micro-learning. These technologies not only complement, but transform the process of acquiring new skills. The role of AI systems is being investigated, as they allow creating personalized learning trajectories, adapting content to the level of knowledge and the rate of assimilation of each employee. Gamification elements such as scores, ratings, and rewards are analyzed, significantly increasing motivation and engagement. The influence of microlearning on the effectiveness of training programs is considered, since it is based on short, focused training modules up to 5-7 minutes long and ideally corresponds to the rhythm of the working day and the requirements of human memory. The article examines how the combination of these approaches allows creating a continuous and adaptive cycle of competence development.

Keywords:

corporate training; artificial intelligence (AI); gamification; microlearning; staff development; personalized learning; employee engagement.

For citation:

Maksimov M. I., Voitkovsky V. V. The overview of the possibilities of developing methods of Learning and Development based on AI systems, gamification and micro-learning. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 144–143. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.019.

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации экономики и перехода к Индустрии 4.0 корпоративные университеты и центры обучения персонала приобретают статус стратегических активов, обеспечивающих адаптивность организации к турбулентным изменениям внешней среды. Функция обучения и развития перестает быть периферийным HR-процессом и становится драйвером организационных изменений, формирующим кадровый потенциал, адекватный вызовам нового технологического уклада. Однако, как показывают наблюдения, традиционные форматы повышения квалификации (длительные тренинги с унифицированным контентом) все чаще демонстрируют несоответствие запросам как бизнеса, требующего оперативного внедрения

компетенций, так и самих сотрудников, ожидающих персонализированного подхода и интеграции обучения в рабочий процесс.

Проблемная ситуация, подтверждающая актуальность настоящего исследования, заключается в наличии разрыва между существующей практикой корпоративного обучения, ориентированной на линейные модели передачи знаний, и объективной потребностью в гибких, адаптивных образовательных системах, способных реагировать на индивидуальные траектории развития сотрудников. Данный разрыв усугубляется трансформацией ценностных ориентаций у работников (поколений Y и Z), для которых непрерывное саморазвитие и возможность выбора образовательного контента выступают неотъемлемыми условиями профессиональной самореализации.

Методологическую базу исследования составляют концепции, рассматривающие специфику обучения взрослых, а также работы в области когнитивной психологии, обосновывающие ограниченность объема рабочей памяти и необходимость фрагментации информации. Существенный вклад в развитие представлений о микрообучении внесли зарубежные исследователи Т. Хьюг, К. Капп, а среди отечественных авторов следует выделить Д. А. Носова [3], анализирующего применение микроформатов в корпоративной среде. Проблематика геймификации разрабатывалась в трудах Ю-Кая Чоу, К. Вербаха, а также в работах В. П. Смирнова и Л. М. Орловой [6], адаптировавших западные модели к российской практике. Вопросы имплементации искусственного интеллекта в HR-процессы находят отражение в публикациях А. И. Капустина [10], С.В. Петровой и К. Л. Сидорова [11], а также в международных исследованиях Х. Чена и Ю. Вана [12]. Несмотря на наличие обширной литературы по каждому из направлений, комплексный анализ эффекта синергии от интеграции AI-систем, геймификации и микрообучения в единую экосистему корпоративного развития персонала до настоящего времени не проводился, что обуславливает научную новизну предпринятого исследования [2; 5].

Главной целью статьи выступает систематизация и критический анализ перспективных методов обучения персонала, основанных на технологиях искусственного интеллекта, игровых механиках и микроформатах, а

также выявление преимуществ и ограничений их применения в современной деловой среде. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: во-первых, исследование феномена микрообучения как формата, интегрированного в поток рабочих задач; во-вторых, анализ потенциала геймификации в повышении мотивации и вовлеченности сотрудников; в-третьих, изучение возможностей AI-систем для персонализации образовательных траекторий; в-четвертых, оценка синергетического эффекта от сочетания рассматриваемых подходов.

Объектом исследования выступают методы корпоративного обучения персонала, предметом – возможности и риски применения AI-систем, геймификации и микрообучения как инструментов развития кадрового потенциала. Теоретическая значимость работы заключается в обобщении и систематизации разрозненных теоретических представлений о современных образовательных технологиях, практическая – в выработке рекомендаций для HR-специалистов и руководителей корпоративных университетов по проектированию эффективных обучающих программ. Структура статьи отражает логику исследования и включает последовательный анализ каждого из обозначенных направлений с последующим синтезом выводов в заключительной части.

Современная макроэкономическая динамика характеризуется нарастанием турбулентности внешней среды, что находит выражение в таких феноменах, как экспо-

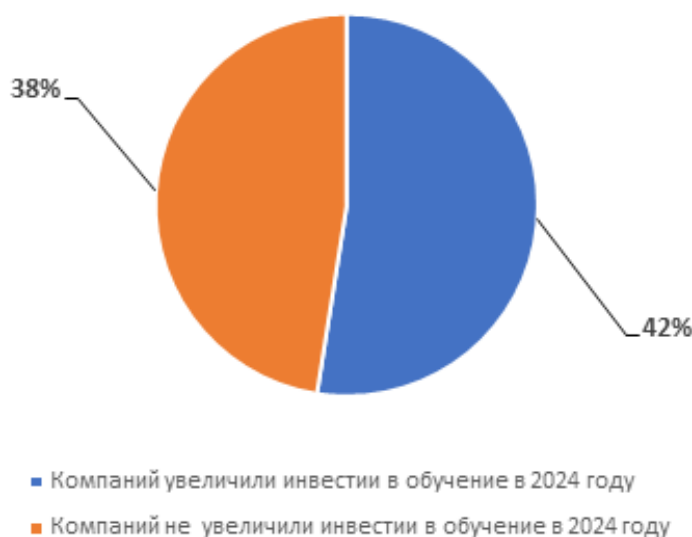


Рисунок 1 – Процент компаний, которые инвестировали в обучение и развитие персонала в 2025 году [1]

ненциальный рост информационных потоков, сокращение инновационных циклов, усиление взаимозависимости глобальных рынков и, как следствие, повышение неопределенности при принятии управленческих решений. Параллельно с этим фиксируется существенная трансформация социально-трудовых отношений, вызванная изменением ценностных ориентаций работников: на смену модели пожизненного найма приходит концепция индивидуализированной карьеры, предполагающая высокую мобильность и избирательность при выборе работодателя. В данных условиях классические подходы к планированию трудовых процессов, основанные на экстраполяции прошлого опыта

и стабильности организационных структур, утрачивают свою ценность, поскольку не учитывают стохастический характер современных бизнес-процессов.

Реакцией организаций на возрастающую сложность среды выступает внедрение концепции организационной гибкости, понимаемой как способность компании своевременно перераспределять свои ресурсы и компетенции в ответ на внешние вызовы. Ключевым механизмом, обеспечивающим такую адаптивность, становится система непрерывного профессионального развития персонала. Обучение и повышение квалификации перестают рассматриваться как периферийные HR-функции и приобретают статус стра-

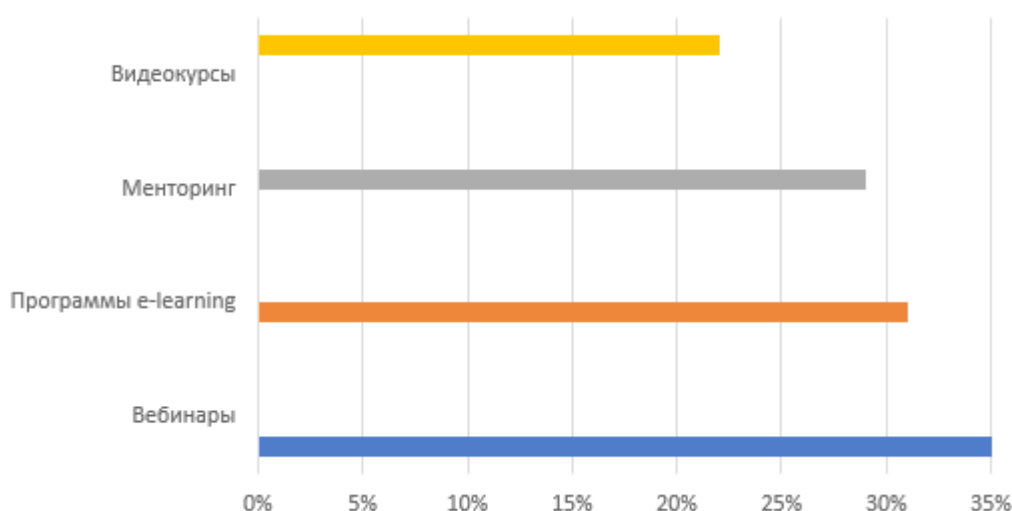


Рисунок 2 – Самые востребованные форматы обучения в 2025 году

тегических инструментов, опосредующих формирование адаптивного потенциала организации. Как справедливо отмечают исследователи, именно человеческий капитал, его качественные характеристики и способность к быстрому обновлению компетенций выступают критическим фактором, позволяющим предприятиям не только нивелировать угрозы внешней среды, но и трансформировать их в конкурентные преимущества. В этом контексте инвестиции в развитие персонала следует интерпретировать не как операционные издержки, а как долгосрочные вложения в обеспечение организационной результативности – способности сохранять функциональность и восстанавливать равновесие в условиях перманентных возмущений.

Таким образом, проблематика поиска эффективных форматов корпоративного обучения обретает не сугубо прикладную, но

и стратегическую значимость, поскольку непосредственно связана с вопросами выживаемости и устойчивости экономических субъектов в долгосрочной перспективе. Это обуславливает необходимость критического пересмотра устоявшихся моделей и обращения к инновационным образовательным технологиям, способным обеспечить требуемую скорость и качество трансфера знаний в условиях ограниченных временных ресурсов и ментальной перегрузки сотрудников. Рисунок 1 показывает соотношение динамики инвестиций, которые отечественные компании направляют для обучения и развития персонала

Несмотря на то, что в 2025 году компании оптимизировали свои расходы, многие специалисты ожидают увеличения бюджетов на обучение сотрудников. Это говорит о том, что интерес к развитию персонала снова растет.



Рисунок 3 – Элементы микрообучения

Рис. 2 демонстрирует распределение наиболее популярных форматов обучения среди российских компаний.

Как было сказано выше, традиционные форматы обучения неуклонно теряют свою привлекательность и актуальность. На их замену приходят более адаптируемые и цифровизированные образовательные продукты. Далее разберем самые востребованные форматы обучения и развития.

Микрообучение. Микрообучение является коротким и удобным форматом обучения. На замену несколько часовых тренингов пришло микрообучение, цель которого – получение максимальной практической пользы, удобства обучения и его интеграция в рабочие задачи. Этот формат обучения разделяет большое количество информации по блоками и частям. Между рабочими задачи сотрудник может уделить на обучение 10 -15 минут, которые будут наполнены пользой [2].

Видео и аудио формат обучения является одним из самых популярных, так как он помогает легче усвоить информацию и сделать обучение интерактивным, а короткий фор-

мат позволяет удержать внимание и снижает риск не продолжить обучение. Мини статьи или посты также также удерживают внимание путем разбития огромного и сплошного текста на маленькие части. Часто такие материалы оформляют как красивые карточки с четкими заголовками, списками и ключевой картинкой.

Также одними из важных элементов микрообучения являются интерактивные квизы и тесты. Небольшие тесты могут состоять из несколько быстрых вопросов сразу после маленького урока, которые помогают тут же проверить насколько усвоен материал и обратит внимание на детали и ошибки. Чтобы квизы и тесты были более интерактивными, зачастую создаются персонажи, которые на протяжении всего процесса сопровождают участника обучения. Инфографика и чек-листы помогают разложить сложный процесс на простые шаги в виде картинки с пояснениями. Схематичное изображение помогает сразу понять последовательность действий или взаимосвязи [3].

Таблица 1 – Преимущества микрообучения

Факторы	Описание
Интеграция обучения в поток рабочих задач	Самое большое преимущество микрообучения в том, что оно не отрывает человека от работы. Обучение перестает быть отдельным долгим мероприятием. Вместо этого короткие уроки по пять семь минут встраиваются прямо в рабочий процесс. Например, перед запуском нового отчета сотрудник может посмотреть двухминутный ролик о ключевых изменениях в интерфейсе программы. Это позволяет применять знания сразу, а не через месяц после семинара, когда многое уже забыто.
Постоянное обновление контента	В быстро меняющемся мире информация устаревает быстро. Создать новый двух-часовой курс долго и дорого. А вот обновить или добавить короткий модуль в существующую библиотеку гораздо проще. Это позволяет поддерживать актуальность учебных материалов, оперативно знакомя команду с новыми продуктами, правилами или технологиями.
Акцент на практике	Формат микроуроков плохо подходит для передачи больших теоретических концепций. Зато он идеален для отработки одного конкретного навыка или действия. Например, вместо лекции о клиентоориентированности можно создать серию мини сценариев, как реагировать на разные типы возражений клиента.

Увеличение вовлеченности и завершенности	Длинные курсы часто бросают на полпути из-за нехватки времени или мотивации. Короткие уроки психологически проще начать и закончить. Чувство завершенности после каждого маленького шага дает положительные эмоции и стимулирует двигаться дальше.
--	--

При создании такого формата обучения также нужно учитывать важные факторы. Одним из самых главных рисков является фрагментарность, так как при отсутствии четкой программы и целостности картины, микрообучение превращается в кучу разрозненных фактов. Можно посмотреть много материала, но могут не сложиться систематизированные знания. Нужна система, которая связывает эти мелкие блоки в одну большую тему [4].

Также данный формат требует самоорганизации или четких дедлайнов. С одной стороны, это удобно учиться в любое время, но с другой стороны, легко отложить на потом. Без внутренней дисциплины или внешнего напоминания легко не закончить обучение.

Таким образом микрообучение является отличным дополнением других форматов обучения. Оно подходит для быстрого ознакомления, повторения, отработки конкретных навыков и заполнения небольших пробелов в знаниях. Польза данного формата кроется в его гибкости, так как элементы микрообучения можно комбинировать и адаптировать под любую задачу и любого сотрудника. Также формат позволяет легко обновлять и корректировать информацию, если что-то поменялось в процессах, не переделывая целиком огромный курс.

Этот инструмент превращает обучение из разового события в постоянный процесс поддержки и роста, который происходит легко и почти незаметно, но при этом предоставляет ощутимый результат в качестве ежедневной работы.

Геймификация

Традиционное корпоративное обучение часто сталкивается с низкой вовлеченностью. Сотрудники проходят курсы по необходимости, быстро забывая материал. Геймификация решает эту проблему, она делает процесс обучения более живым и запоминающимся. Геймификация – это применение игровых элементов в неигровых процессах.

С развитием технологий возможности обучения сотрудников расширяются. Виртуальная и дополненная реальность позволяют создавать полноценные обучающие миры. Геймификация превращает рутинный учеб-

ный процесс в увлекательное соревнование или квест, где есть цели, правила, обратная связь и награды. За выполнение заданий, прохождение тестов и активность сотрудники получают баллы, значки, повышают свой уровень в рейтинге. Искусственный интеллект может подстраивать сложность заданий под уровень конкретного сотрудника. Мобильные технологии дают возможность учиться в любое время и в любом месте. Геймификация является мощным инструментом, который переводит обучение персонала на новый уровень. Она говорит с сотрудником на понятном ему языке, вовлекает, мотивирует и делает процесс по настоящему эффективным [5].

Для адаптации сотрудников компании часто используют геймификацию. Вместо обычного ознакомительного буклета новый сотрудник получает доступ к платформе с квестом. На карте виртуального офиса отмечены ключевые точки. Переходя на отдел кадров, он узнает о правилах компании, смотрит видео о команде, проходит минитест. За каждое выполненное задание открывается новая область карты и выдается внутриигровая валюта. К концу первой недели он не только усваивает информацию, но и чувствует себя частью истории компании [6].

Многие современные системы управления обучением (LMS) уже имеют встроенные геймификационные модули. В них есть готовые механизмы для выдачи значков, настройки уровней, создания рейтинговых таблиц.

Например, в компании Озон используют так называемые “ачивки”. Ачивки – это виртуальные значки за разные достижения в компании, которыми награждают коллег на корпоративном портале. Они назначаются также за пройденное обучение, что стимулирует сотрудников проходить обучение до конца. В компании “Т-банк” действует система накопления баллов, которые можно обменивать на предложенные в каталоге вещи. Начало формы

Геймификация стала эффективным инструментом в обучении и развитии, который превращает обязательное обучение в увле-

кательный процесс. Когда сотрудники вовлечены и мотивированы, они лучше усваивают информацию, применяют ее на практике и в конечном счете приносят больше пользы компании [7].

AI-системы. Для HR специалистов искусственный интеллект является сильным аналитическим инструментом. Система может автоматически анализировать потребности в обучении на основе данных о производительности, результатов тестирований, запросов в корпоративной базе знаний. Если множество сотрудников ищут информацию по одной теме, то система распознает маркер в потребности обучения по данной теме.

Для руководителя система искусственного интеллекта становится точкой развития команды. Система замечает не просто факт «прошел/не прошел курс», а динамику. Анализируется какие навыки улучшаются, где команда испытывает наибольшие трудности, кто из сотрудников демонстрирует потенциал для роста. Это позволяет принимать обоснованные кадровые решения и выстраивать стратегию развития отдела на основе данных, а не интуиции [8].

Системы на основе искусственного интеллекта создают уникальные траектории обучения для каждого сотрудника. Они учитывают текущий уровень знаний, желаемую должность. Кто-то лучше усваивает информацию через видео, кому-то нужны тексты и схемы. Данный инструмент распознает это и адаптирует материалы [9].

Также искусственный интеллект участвует в процессе взаимодействия сотрудников с корпоративным университетом. Раньше обучение часто заканчивалось после курса, а теперь у сотрудников есть виртуальные помощники, доступные 24 на 7. Эти помощники могут ответить на вопрос по продукту, помочь составить коммерческое предложение [10].

В анализ эффективности обучения также активно применяется искусственный интеллект. Он анализирует, как применяются новые знания в реальной работе. Система может отследить, стал ли менеджер после тренинга заключать больше сделок, допускает ли меньше ошибок в отчетах. Это дает реальную картину того, что работает, а что нужно улучшить в программах обучения [11].



Рисунок 4 – Сценарии использования искусственного интеллекта в обучении и развития

Искусственный интеллект активно используется в обучении персонала и является доступным набором инструментов, который делает развитие сотрудников осмысленным, удобным и тесно связанным с бизнес-задачами. Он анализирует большие данные и

работает с рутинными операциям, сокращая затраченное время сотрудников [12].

В современных условиях традиционные подходы к обучению персонала перестают соответствовать реальным потребностям бизнеса и самих сотрудников. Компании все

больше осознают, что инвестиции в развитие кадров являются важнейшим стратегическим ресурсом, который влияет на гибкость, адаптивность и конкурентоспособность организации.

Как показал проведенный анализ, на смену долгим стандартизированным курсам приходят гибридные методы, сочетающие в себе искусственный интеллект, геймификацию и микрообучение. Эти инструменты модернизируют процесс и меняют философию корпоративного обучения, делая его персонализированным, непрерывным и интегрированным в ежедневную работу [13].

Микрообучение доказало свою эффективность как формат, который отвечает на вызовы нехватки времени и клипового мышления. Короткие, сфокусированные модули позволяют сотруднику получать знания именно тогда, когда они нужны для решения конкретной задачи. Это превращает обучение из отдельного мероприятия в естественную часть рабочего процесса, способствуя немедленному применению навыков и лучшему их закреплению.

Геймификация привносит в обучение элемент вовлеченности и здоровой соревновательности, которых так часто не хватает в обязательных корпоративных курсах. Игровые механики, такие как баллы, рейтинги, значки и награды, обращаются к внутренней мотивации человека, превращая рутинное изучение материала в увлекательный квест.

Наиболее трансформационную роль играют системы на основе искусственного интеллекта. Они позволяют перейти от обучения для всех к обучению для каждого. Анализируя большие данные о работе, успехах и запросах сотрудников, данный инструмент способен выявлять индивидуальные пробелы в знаниях, прогнозировать потребности в развитии и автоматически формировать персональные образовательные маршруты. Для руководителей и HR-специалистов это бесценный аналитический инструмент, который дает объективную картину развития компетенций в команде и позволяет измерять реальное влияние обучения на бизнес-результаты, например, на рост продаж или снижение количества ошибок [14].

Список источников

1. Трансформация функции обучения и развития в новых реалиях. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-academy-of-business-expert-ra-corporate-learning-research-july-2025/?ysclid=mjlvai06sy32076145> (дата обращения: 15.11.2025).
2. Микрообучение (Microlearning): тренд или необходимость? URL: <https://hr.sber.ru/learning-research/microlearning> (дата обращения: 18.12.2025)
3. Носов Д. А. Микрообучение как инструмент повышения эффективности рабочих процессов // Корпоративные университеты. 2023. № 2(45). С. 28-35.
4. Джонсон М., Ли Р. Микрообучение в потоке рабочих задач: стратегии и результаты // Журнал обучения на рабочем месте. 2023. Т. 35. № 8. С. 712-730.
5. Геймификация в корпоративном обучении: от теории к практике. URL: <https://hr-media.ru/damifikatsiya-v-korporativnom-obucheni-ot-teorii-k-praktike/> (дата обращения: 03.12.2025).
6. Смирнов В. П., Орлова Л. М. Геймификация и мотивация: опыт российских компаний // Бизнес-образование. 2024. № 1. С. 22-30.
7. Смит Дж., Браун Л. Геймификация обучения: мета-анализ эффектов вовлеченности и удержания знаний // Обзор педагогической психологии. 2022. Т. 39. № 2. С. 301-325.
8. Как искусственный интеллект меняет корпоративное обучение. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИИ_в_корпоративном_обучении (дата обращения: 12.12.2025).
9. Цифровая трансформация L&D: отчет за 2024 год. URL: <https://www.learningperformance.ru/research/digital-transformation-2024> (дата обращения: 23.12.2025).
10. Капустин А. И. Цифровые инструменты развития персонала в эпоху Индустрии 4.0 // Международный журнал управления человеческими ресурсами. 2023. Т. 34. № 7. С. 1320-1345.
11. Петрова С. В., Сидоров К. Л. Применение AI для персональных траекторий развития сотрудников // Управление персоналом. 2024. № 5. С. 45-53.
12. Чен Х., Ван Ю. Адаптивные системы обучения на базе искусственного интеллекта: систематический обзор // Компьютеры и образование. 2024. Т. 178. С. 104-118.
13. Иванова Е.К. Трансформация корпоративного университета: от классики к цифре // Экономика и управление. 2024. № 6. С. 60-68.
14. Глобальное исследование тенденций в сфере обучения и развития (L&D) 2024: отчет. URL: <https://www.towardsmaturity.org/insights/2024-sentiment-survey/> (дата обращения: 23.12.2025).

References

1. *Transformation of the Training and Development Function in New Realities*. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-academy-of-business-expert-ra-corporate-learning-research-july-2025/?ysclid=mjlvai06sy32076145> (accessed: 15.11.2025).
2. *Microlearning: Trend or Necessity?* URL: <https://hr.sber.ru/learning-research/microlearning> (accessed: 18.12.2025).
3. Nosov D. A. Microlearning as a Tool for Improving the Efficiency of Work Processes. *Corporate Universities*. 2023. No. 2 (45). Pp. 28-35.
4. Johnson M., Lee R. Microlearning in the Flow of Work Tasks: Strategies and Results. *Journal of Workplace Learning*. 2023. Vol. 35. No. 8. Pp. 712-730.
5. *Gamification in Corporate Training: From Theory to Practice*. URL: <https://hr-media.ru/gamifikatsiya-v-korpopobuchenii-ot-teorii-k-praktike/> (date of access: 03.12.2025).
6. Smirnov V. P., Orlova L. M. Gamification and Motivation: The Experience of Russian Companies. *Business Education*. 2024. No. 1. Pp. 22-30.
7. Smith J., Brown L. Gamification of Learning: A Meta-Analysis of Engagement and Knowledge Retention Effects. *Review of Educational Psychology*. 2022. Vol. 39. No. 2. Pp. 301-325.
8. *How Artificial Intelligence is Changing Corporate Training*. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИИ_в_корпоративном_обучении (date of access: 12.12.2025).
9. *Digital Transformation of L&D: Report for 2024*. URL: <https://www.learningperformance.ru/research/digital-transformation-2024> (date of access: 23.12.2025).
10. Kapustin A. I. Digital Tools for Personnel Development in the Era of Industry 4.0. *International Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 34. No. 7. Pp. 1320-1345.
11. Petrova S. V., Sidorov K. L. Application of AI for Personal Development Trajectories of Employees. *Personnel Management*. 2024. No. 5. Pp. 45-53.
12. Chen H., Wang Y. Adaptive learning systems based on artificial intelligence: A systematic review. *Computers and Education*. 2024. Vol. 178. Pp. 104-118.
13. Ivanova E.K. Transformation of the corporate university: from classic to digital. *Economics and Management*. 2024. No. 6. Pp. 60-68.
14. *Global Study of Trends in Learning and Development (L&D) 2024: Report*. URL: <https://www.towardsmaturity.org/insights/2024-sentiment-survey/> (accessed: 23.12.2025).

Сведения об авторах

МАКСИМОВ МАКСИМ ИГОРЕВИЧ – кандидат технических наук, доцент, кафедра корпоративного управления и инноватики, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, Maksimov.MI@rea.ru

ВОЙТКОВСКИ ВЛАДИСЛАВА ВЛАДИСЛАВОВНА – студент 4 курса, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, voitkovskivladislava@gmail.com

Information about the authors

MAKSIMOV MAKSIM I. – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Base Department of Innovation and Industrial Policies Governance, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Maksimov.MI@rea.ru

VOITKOVSKI VLADISLAVA V. – the fourth-year student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, voitkovskivladislava@gmail.com

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ИЗУЧЕНИИ РУССКОЙ ЛЕКСИКИ СТУДЕНТАМИ-ИНОСТРАНЦАМИ

Сафронов Александр Игоревич

*Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева,
Москва, Россия*

Аннотация

Статья посвящена исследованию эффективности использования цифровых технологий в процессе изучения русской лексики студентами-иностранцами. Рассматриваются преимущества мультимедийных и интерактивных средств обучения, таких как визуализация, интерактивность, мультимедийность и персонализация, которые способствуют улучшению восприятия, запоминания и практического применения лексических единиц. Описывается опыт применения цифровых инструментов, включая графические редакторы, онлайн-сервисы, интерактивные тренажеры и облачные технологии, которые повышают мотивацию и вовлеченность студентов в учебный процесс. Отмечается, что грамотное использование цифровых технологий в преподавании русского языка как иностранного способствует интенсификации обучения и достижению высоких результатов.

Ключевые слова:

эффективность цифровизации; изучение русской лексики; иностранные студенты; мультимедийные технологии; интерактивные средства обучения; персонализация обучения.

Для цитирования:

Сафронов А. И. Эффективность цифровизации в изучении русской лексики студентами-иностранцами // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 153–158. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.020.

Original article

THE EFFECTIVENESS OF DIGITALIZATION IN TEACHING RUSSIAN VOCABULARY TO FOREIGN STUDENTS

Safronov Alexander I.

V.M. Lebedev Russian State University of Justice, Moscow, Russia

Abstract

The article is devoted to the study of the effectiveness of using digital technologies in the process of learning Russian vocabulary by foreign students. It examines the advantages of multimedia and interactive learning tools, such as visualization, interactivity, multimedia, and personalization, which contribute to improving the perception, memorization, and practical application of lexical units. The article describes the experience of using digital tools, including graphic editors, online services, interactive simulators, and cloud technologies, which increase students' motivation and involvement in the learning process. The authors note that the competent use of digital technologies in teaching Russian as a foreign language (FL) contributes to the intensification of learning and the achievement of high results.

Keywords:

effectiveness of digitalization; the study of Russian vocabulary; foreign students; multimedia technologies; interactive learning tools; personalization of learning.

For citation:

Safronov A. I. The Effectiveness of Digitalization in Teaching Russian Vocabulary to Foreign Students. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 153–158. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.020.

В современную эпоху развития цифровых технологий мобильные устройства стали неотъемлемой частью нашей жизни, что оказывает значительное влияние на методы обучения иностранным языкам. Перенос образовательного процесса в цифровое пространство предоставляет множество возможностей, поэтому преподаватель РКИ, заинтересованный в применении современных лингводидактических подходов, должен эффективно использовать возможности цифровой эры, обновляя традиционные методы и инструменты для создания наиболее эффективной и психологически комфортной образовательной среды [4].

Мобильные приложения, прочно вошедшие в нашу жизнь, справедливо считаются одним из главных достижений цифровой эпохи. Они помогают в решении повседневных задач, как в личной, так и в профессиональной или учебной сферах. Являясь многофункциональным инструментом для оптимизации деятельности, мобильные приложения могут стать важной частью образовательного процесса, так как с их помощью можно не только поддерживать повседневное общение, но и стимулировать и улучшать навыки, необходимые при изучении русской лексики.

Многочисленные мобильные приложения открывают пути к улучшению обучения. В силу своей общедоступности и комфорта использования, они превращаются в уникальный инструмент, который радикально улучшает коммуникацию между преподавателем и учащимся. Студент получает возможность самостоятельно получать знания, изучать большой объем информации, контролировать степень ее понимания, а также совершенствовать навыки, приобретенные на лекциях и практических занятиях.

Цель статьи – исследование результативности применения мобильных приложений иностранными студентами в процессе освоения русской лексики.

В рамках исследования поставлены следующие цели:

1. Рассмотреть актуальные методики применения мобильных технологий в сфере обучения языкам.

2. Оценить возможности и особенности мобильных приложений, которые помогают в изучении лексического состава языка.

3. Выявить сильные и слабые стороны использования мобильных приложений для

расширения словарного запаса изучающих русский язык как иностранный.

В наши дни развитие общества неразрывно связано с влиянием IT-технологий, проникающих во все сферы жизни, облегчающих распространение данных и создающих глобальное информационное пространство. Ключевым элементом процесса цифровизации социума является внедрение компьютеров в систему образования.

По мнению Е.С. Полат, эффективность современных образовательных подходов, как уже используемых, так и только проектируемых, напрямую зависит от активного использования современных информационных технологий. Одним из важнейших направлений информатизации в образовании является, в частности, внедрение мобильных технологий в процесс обучения различным предметам [5].

В России мобильное обучение пока только начинает развиваться. Многие ученые, такие как А. А. Андреев, Е. Д. Патаракин, И. В. Савиных, В. В. Жуков, А. А. Федосеев, А. В. Тимофеев и С. В. Кувшинов, исследуют возможности мобильного обучения, считая его многообещающим направлением в образовании.

Концепция мобильного обучения тесно связана с идеей «дистанционного образования». Его можно описать как учебный процесс, в котором взаимодействие между преподавателями и обучающимися, а также между самими обучающимися, осуществляется на расстоянии, включая все важные аспекты обучения (цели, содержание, методы, организационные структуры, средства обучения).

В зависимости от применяемых инструментов, мобильное обучение можно разделить на следующие виды:

– классическая форма, где главным элементом являются печатные материалы на бумаге;

– мультимедийный подход, основанный на использовании печатных, мультимедийных, видео- и аудиоматериалов, а также программ, инсталлированных на компьютере;

– телеобучение, предполагающее общение между преподавателем и студентами через телекоммуникационные системы (аудио- и видеоконференции, аудиографическая связь, телепередачи);

– онлайн-обучение, осуществляемое

через различные средства связи и способы представления учебного контента, доступные в Интернете (использование веб-ресурсов, интерактивные мультимедийные материалы);

– интеллектуальная модель обучения, включающая интерактивные мультимедийные компоненты, доступ к интернет-ресурсам и компьютерное взаимодействие между всеми, кто участвует в образовательном процессе.

Используя мобильные устройства, мобильное обучение предоставляет инструменты для интерактивного общения и быстрого получения необходимой информации. При изучении иностранных языков, среди мобильных технологий можно выделить следующие: электронная почта, блоги, вики, подкасты, онлайн-дискуссии, лингвистические ресурсы, цифровые словари, онлайн-справочники, инструменты для видеоконференций и навигационные приложения. Каждая из этих технологий обладает своими уникальными дидактическими возможностями и методическими функциями.

Совершенствование грамматических навыков играет важную роль в изучении грамматики, правильном выражении мыслей в письменной и устной форме, а также в определении грамматических конструкций в разных типах речи. Этот процесс не только помогает в обучении, но и способствует развитию логического мышления, концентрации и памяти. Это достигается путем изучения новых синтаксических структур, освоения строгого порядка слов, типичного для английского языка, и понимания того, как изменение порядка слов может повлиять на смысл предложения.

Возможности мобильных приложений, особенно их регулярно обновляемый контент, также помогают расширять и улучшать словарный запас при изучении иностранного языка. Современные требования, на которые образование реагирует в первую очередь, также указывают на перспективность использования мобильных приложений в этом процессе. Это особенно важно для изучения иностранного языка как средства общения с миром [2].

Reverso Context – это комплексное решение, удачно сочетающее в себе функции словаря и переводчика. Его отличительной чертой является возможность сохранения

выполненных переводов для дальнейшей работы, улучшения произношения и получения ежедневных рекомендаций для расширения словарного запаса. Помимо этого, Reverso Context – незаменимый инструмент для оценки правильности использования слов и выражений в конкретном контексте.

Smart Book и Lingua работают по схожему принципу, предоставляя пользователям возможность читать англоязычные книги с автоматическим переводом незнакомых слов. Благодаря этим приложениям, читатели могут знакомиться с оригинальными текстами, одновременно совершенствуя свои языковые навыки и наращивая словарный запас. Возможность добавления новых слов и выражений в персональный словарь позволяет регулярно повторять и закреплять их.

Duolingo – одна из самых популярных платформ для изучения самых разных языков. Приложение подходит как для начинающих, так и для тех, кто уже обладает определенным уровнем знаний. Программа имеет простой и понятный интерфейс, а ее функционал позволяет максимально эффективно использовать время, потраченное на обучение, и поддерживать мотивацию к регулярным занятиям. Интегрированные аудио-инструменты, дающие возможность прослушивать слова и практиковать их произношение, значительно ускоряют процесс усвоения новой лексики. Согласно отзывам пользователей, приложение действительно способствует быстрому улучшению знания английских слов.

Quizlet – это универсальный онлайн-сервис, предназначенный для изучения не только языков, но и широкого спектра учебных дисциплин. Этот инструмент позволяет эффективно запоминать и систематизировать информацию с помощью интерактивных учебных карточек [9]. Приложение позволяет как находить готовые подборки карточек, так и разрабатывать собственные, уникальные наборы. Эти наборы идеально подходят для интерактивной тренировки новых слов и прочего материала. Многочисленные исследования демонстрируют значительную эффективность данного инструмента, что позволяет считать его одним из ведущих методов в освоении иностранного языка.

Использование мобильных приложений стимулирует интерес обучающихся к учебе, предлагая более захватывающий и разно-

образный образовательный опыт. В настоящее время мобильное обучение все чаще интегрируется в традиционную систему образования, что дает возможность совершенствовать существующие методы преподавания, не изменяя их ключевые принципы [1].

Использование современных подходов, в особенности мобильных устройств, положительно сказывается на мотивации студентов при изучении русского языка как иностранного (РКИ). Это объясняется тем, что студенты видят свой рост и достижения в обучении, так как имеют возможность контролировать процесс и видеть ощутимые результаты обучения с использованием мобильных технологий [8].

Для эффективного внедрения мобильных технологий в учебный процесс необходимо использовать четкую систему критериев выбора эффективных образовательных приложений. Эти критерии можно разделить на несколько категорий: технические, организационно-экономические, психолого-педагогические и эргономические. Каждая из этих категорий включает в себя ряд параметров для оценки мобильных образовательных приложений, в том числе: совместимость с разными операционными системами, как для компьютеров, так и для мобильных устройств; стоимость приложения (платное/бесплатное); наличие аудио- и визуальных материалов; уровень интерактивности; возможность мониторинга результатов выполненных заданий; последовательность и простота пользовательского интерфейса и другие факторы [7].

Сегодня, когда методика преподавания РКИ активно развивается, перед преподавателями стоит важная задача: необходимо тщательно изучить и отобрать мобильные приложения, чтобы найти среди множества вариантов действительно эффективные инструменты, помогающие достичь учебных целей при обучении РКИ и развивать самостоятельность учащихся.

Несмотря на все большее использование мобильных технологий в образовании при изучении РКИ и наличие исследований, посвященных применению мобильных приложений в обучении иностранным языкам, в методологии остаются нерешенные вопросы. К ним относятся проблемы, связанные с условиями использования мобильных приложений, а также с критериями отбора и

классификации приложений в соответствии с целями и задачами обучения РКИ. Анализ использования мобильных приложений в обучении РКИ выявил противоречие между большим количеством доступных мобильных ресурсов, как российских, так и зарубежных, и недостаточным уровнем их фактического использования преподавателями РКИ [3].

Мобильные приложения, нацеленные на помощь в изучении русского языка иностранцами, зачастую не обеспечивают достаточной практики реального общения, так как не предусматривают непосредственного взаимодействия с носителями языка или другими обучающимися. Хотя ошибки в заданиях и выявляются, объяснения причин их появления, как правило, отсутствуют. Более того, проведенный анализ показал, что качество и наполнение русскоязычных курсов в рассмотренных приложениях ощутимо проигрывают аналогичным курсам для других языков. Все это указывает на ограниченность дидактического потенциала этих приложений для автономного изучения РКИ.

Однако они способны служить стимулом к обучению, апеллируя к различным мотивационным факторам: стремлению к признанию (через рейтинги и соревнования), стремлению к личностному росту (язык как инструмент развития), стремлению к достижению задач (посредством системы тестов, уровней и поощрений) и потребности в социализации.

Для оптимизации процесса обучения иностранным языкам с использованием приложений, целесообразно рассматривать их не как единственный ресурс, а как вспомогательное средство, дополняющее полноценный учебный процесс с преподавателем, который включает в себя все необходимые компоненты: чтение, говорение, изучение лексики и грамматики, письмо и коммуникацию. В результате студенты получают удобный инструмент, аналог «портативного справочника», для постоянного пополнения словарного запаса, а также развивают навыки самостоятельного обучения, самоконтроля, совершенствования и самоопределения [6].

Мобильное обучение обеспечивает быструю трансформацию обычной учебной комнаты в технологически продвинутое место, используя все возможности цифровых инструментов. Онлайн- и заочное обучение сложно представить без мобильных

устройств. Мобильные приложения – это действенный образовательный инструмент, который может значительно улучшить преподавание РКИ. В то время как классический учебник РКИ гарантирует систематизированную подачу материала, выстраивая последовательное развитие языковых навыков и умений, мобильные приложения целесообразно использовать как дополнительный инструмент, который привлекает внимание сегодняшних студентов и расширяет основной учебный курс.

Внедрение мобильных приложений в процесс обучения иностранных студентов русскому языку открывает новые горизонты для улучшения языковых навыков. Эти инструменты значительно способствуют развитию устной и письменной речи, а также улучшают восприятие на слух и понимание прочитанного. Кроме того, они помогают закрепить знания в области грамматики и лексики, обогащая социокультурную и межкультурную компетенцию изучающих русский язык.

Мобильные приложения служат эффективным способом расширения вокабуляра, предлагая студентам удобные и доступные ресурсы для языкового прогресса. Они совершенствуют навыки аудирования, чтения и письма. За счет персонализации, интерактивности и доступа к аутентичным материалам, мобильные приложения играют важную роль в образовательном процессе. Однако результативность их применения зависит от регулярности использования, интеграции с традиционными методами обучения и практического применения полученных знаний в реальной жизни.

В современном мире сложно недооценить значение мобильных приложений в формировании и совершенствовании лексико-грамматических навыков при изучении иностранно-

го языка. Эти технологические инструменты, разработанные для смартфонов, планшетов и других портативных устройств, предлагают огромные возможности для комфортного и быстрого освоения словарного запаса и грамматики, учитывая индивидуальные потребности каждого учащегося. Более того, они служат мощным стимулом в изучении языка и заметно улучшают процесс переноса усвоенной лексики и грамматических правил в долговременную память.

Использование мобильного обучения трансформирует обычный класс в технологически продвинутое пространство, реализуя все преимущества цифровой среды. Дистанционное и заочное образование трудно представить без мобильных устройств. Мобильные приложения являются действенным образовательным ресурсом, повышающим эффективность обучения русскому языку как иностранному.

В то время как классический учебник русского языка как иностранного обеспечивает структурированное обучение, организуя последовательное развитие языковых компетенций во всех аспектах речевой деятельности, мобильные приложения целесообразно использовать в качестве вспомогательного инструмента, мотивирующего современных студентов и расширяющего учебную программу. Перед тем, как рекомендовать мобильные приложения студентам, преподаватель должен убедиться в их соответствии методическим требованиям. Таким образом, для успешного внедрения мобильного обучения в преподавание, преподавателю необходимо повышать свою цифровую грамотность, знать о последних мобильных приложениях и возможностях, которые мобильное обучение предоставляет в преподавании русского языка как иностранного.

Список источников

1. Бисимбаева П. М., Илюшкина М. Ю. Мобильные приложения в обучении иностранному языку как компонент системы вузовского образования // Сетевое издание «Studia Humanitatis». 2020. № 2. URL: <http://sthum.ru/content/bisimbaeva-pm-ilyushkina-myu-mobilnye-prilozheniya-v-obuchenii-inostrannomu-yazyku-kak> (дата обращения: 22.01.2026).
2. Дороднева Н. В., Зольникова Н. Н. Использование мобильных приложений для формирования лексических навыков студентов на уроках иностранного языка // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=31419> (дата обращения: 24.01.2026).

-
3. Загуменникова Н. В. Мобильное обучение в преподавании русского языка как иностранного: классификация, обзор возможностей мобильных приложений // Вестник ПНИПУ. Проблемы языкознания и педагогики. 2022. № 4. С. 109–120.
 4. Кузьмина Е. О., Маслова А. М., Надхи С.Э. Мобильные приложения как средство обучения русскому языку как иностранному при организации самостоятельной работы иностранных студентов // Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2020. Т. 13. Вып. 1. С. 335–340.
 5. Полат Е. С., Бухаркина М. Ю. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования: учебное пособие. 3-е изд. Москва: Академия, 2010. 364 с.
 6. Терских М. В., Зайцева О. А. Дидактический потенциал мобильных приложений в практике преподавания русского языка как иностранного // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2024. Т. 29. № 1. С. 129-142.
 7. Титова С. В. Дидактические проблемы интеграции мобильных приложений в учебный процесс // Вестник ТГУ. 2016. № 7–8 (159–160). С. 7–14.
 8. Higgins D., Gomez A. Teaching English studies through blended learning. URL: <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-andWhitepapers/2019/Global-State-of-Mobile> (дата обращения: 24.01.2026).
 9. Quizlet: что это и как работает? URL: <https://skyteachru.turbopages.org/turbo/skyteach.ru/s/survey/quizlet-cto-eto-i-kak-rabotaet> (дата обращения: 24.01.2026).

References

1. Bisimbaeva P. M., Ilyushkina M. Yu. Mobile applications in teaching a foreign language as a component of the university education system. *Online publication "Studia Humanitatis"*. 2020. No. 2. URL: <http://sthmu.ru/content/bisimbaeva-pm-ilyushkina-myu-mobilnye-prilozheniya-v-obuchenii-inostrannomu-yazyku-kak> (date of access: 22.01.2026).
2. Dorodneva N. V., Zolnikova N. N. Using mobile applications to develop students' lexical skills in foreign language lessons. *Modern problems of science and education*. 2022. No. 1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=31419> (date of access: 24.01.2026).
3. Zagumennikova N. V. Mobile learning in teaching Russian as a foreign language: classification, review of mobile application capabilities. *Bulletin of PNRPU. Problems of linguistics and pedagogy*. 2022. No. 4. Pp. 109–120.
4. Kuzmina E. O., Maslova A. M., Nadkhi S. E. Mobile applications as a means of teaching Russian as a foreign language when organizing independent work of foreign students. *Philological sciences. Theoretical and practical issues*. 2020. Vol. 13. Issue 1. Pp. 335–340.
5. Polat E. S., Bukharkina M. Yu. *Modern pedagogical and information technologies in the education system: a tutorial. 3rd ed.* Moscow: Academy, 2010. 364 p.
6. Terskikh M. V., Zaitseva O. A. Didactic Potential of Mobile Applications in Teaching Russian as a Foreign Language. *Bulletin of Tambov University. Series: Humanities*. 2024. Vol. 29. No. 1. Pp. 129-142.
7. Titova S. V. Didactic Problems of Integrating Mobile Applications into the Educational Process. *Bulletin of TSU*. 2016. No. 7-8 (159-160). Pp. 7-14.
8. Higgins D., Gomez A. *Teaching English Studies through Blended Learning*. URL: <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-andWhitepapers/2019/Global-State-of-Mobile> (accessed: 24.01.2026).
9. *Quizlet: What is it and how does it work?* URL: <https://skyteachru.turbopages.org/turbo/skyteach.ru/s/survey/quizlet-cto-eto-i-kak-rabotaet> (accessed: 24.01.2026).

Сведения об авторе

САФРОНОВ АЛЕКСАНДР ИГОРЕВИЧ – аспирант кафедры экономики, Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева, Москва, Россия

Information about the author

SAFRONOV ALEXANDER I. – Postgraduate Student at Department of Economics, V.M. Lebedev Russian State University of Justice, Moscow, Russia

Научная статья

УДК 340.12

doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.021

ОБЩЕПРАВОВОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ КАТЕГОРИИ «ПРЕСТУПЛЕНИЕ»

Петракова Светлана Анатольевна

Вологодский государственный университет, Вологда, Россия, petrakovasa@vogu35.ru

Аннотация

Несмотря на то что проблемы взаимодействия права и экономики исследованы на высоком методологическом уровне, как юристами, так и экономистами, все равно остается много нерешенных вопросов. Преступление является объектом исследования не только юридических наук, но и с определенного времени – экономических наук, так как методологический потенциал экономической науки позволяет исследовать неэкономические объекты – правила и нормы поведения экономических субъектов. Нарушение правил и норм поведения исследуется в экономической теории преступлений. Преступление является следствием объективных и субъективных причин, которые определяют поведение человека, вставшего на путь нарушения закона. Исследование преступления, его признаков, предмета и объекта показало существование большого круга дискуссионных вопросов, раскрытие которых происходит благодаря правовому анализу с привлечением потенциала экономической науки. Данная работа направлена на исследование некоторых проблем преступления не только с правовой, но и с экономической точки зрения, которая методологически помогает понять причину того, что, несмотря на очевидность всех издержек, преступления продолжают совершаться. Проблемы исследования преступления рассматриваются с помощью диалектического метода и метода сравнительного анализа.

Ключевые слова:

преступление; предмет преступления; объект преступления; признаки преступления; ограниченная рациональность; оппортунистическое поведение; дифференциация уголовной ответственности.

Для цитирования:

Петракова С. А. Общеправовой и экономической подходы к анализу категории «преступление» // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 159–166. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.021.

LEGAL AND ECONOMIC RESEARCH CONCEPT TO CRIME ANALYSIS

Petrakova Svetlana A.

Vologda State University, Vologda, Russia, petrakovasa@vogu35.ru

Abstract

Despite the fact that the problems of the interaction of law and the economy have been studied at a high methodological level, both by lawyers and economists, there are still many unresolved issues. Crime is an object of study not only in the legal sciences, but also from a certain time – in the economic sciences, since the methodological potential of economic science allows you to explore non-economic objects – the rules and norms of behavior of economic entities. Violation of rules and norms of behavior is investigated in the economic theory of crime. The crime is the result of objective and subjective reasons that determine the behavior of a person who has embarked on the path of breaking the law. The study of crime, its signs, subject and object showed the existence of a wide range of debatable issues, the disclosure of which is due to legal analysis involving the potential of economic science. This work is aimed at studying some problems of the crime, not only from a legal, but also from an economic point of view, which methodologically helps to understand the reason that despite the obviousness of all the costs of the crimes they continue to be committed. Crime research problems are examined using the dialectical method and the comparative analysis method.

Keywords:

crime; subject of crime; object of crime; signs of a crime; bounded rationality; opportunistic behavior.

For citation:

Petrakova S. A. Legal and economic research concept to crime analysis. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 159–166. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.021.

Преступление и наказание сохраняют свою актуальность в исследованиях среди ученых юридических, экономических, исторических и других не только общественных наук. Значимость изучения и учета практики, теорий и методологий исследования преступлений дает возможность государству своевременно осуществлять уголовную политику, направленную на защиту граждан и общества от преступных деяний. Исследование преступлений осуществляется на основе оценки процессов, происходящих в обществе и влияющих на поведение личности и попытки ответить на вопрос о мотивах, которые заставляют субъекта следовать нормам права либо заставляют нарушать нормы и законы. Нельзя не согласиться с мнением Н. В. Киреева, который назвал преступное поведение «междисциплинарным феноменом» [6, с. 91]. Действительно, исследование понятия «преступление» находит свое выражение в появлении новых теорий, возникающих на стыке разных наук, в том числе, приводит к комплексному исследованию данного явления.

Цель работы – на основе метода сравни-

тельного анализа показать единство правового и экономического подхода к исследованию преступления, в основе которого лежит поведение личности и определить перспективы дальнейших исследований с использованием полученных теоретических и методологических результатов.

Исследование проведено с применением диалектического метода, а также метода сравнительного анализа правового и экономического подхода к исследованию некоторых проблем исследования преступления.

Практика юридического исследования преступления существовала и существует всегда. Правовыми основами современного исследования преступления является изучение понятия, признаков, предмета и объекта преступления. Исследованию данных проблем посвящены работы Г. В. Вериной, В. Н. Винокурова, В. Н. Кудрявцева, Е. А. Маслаковой и многих других ученых [1–16; 18].

Дискуссионным вопросом исследования преступления остается изучение объекта и предмета преступления. В данном случае достаточно разобраться с правовым аспектом данной проблемы, так как исследование

объекта и предмета с экономической точки зрения не дает нового знания. Важность исследования объекта преступления связана с тем, что именно объект характеризует общественную опасность деяния и является элементом состава преступления. Между предметом и объектом преступления существует тесная связь, так как «предмет преступления вне связи с объектом не может служить раскрытию общественной опасности преступного деяния» [12, с. 7]. Основным вопросом исследования предмета и объекта преступления является разграничение данных понятий, поскольку их содержание разное, а фактически предмет и объект преступления может совпадать. Примером такого совпадения является оружие, которым угрожают во время преступления и которое преступным образом приобретено. В связи с чем Е. А. Маслакова считает, что предмет характеризует объект преступления [13, с. 161].

Особое внимание в науке уделяется исследованию категорий преступления. Исследование категорий преступления определяется тем, что они связаны со всеми его признаками. Как известно, источником исследования категорий преступления является раздел II, статья 15 УК РФ. В данной статье категории преступлений ранжируются по признаку общественной опасности деяния на следующие виды: преступления небольшой тяжести, преступления средней тяжести, тяжкие преступления и особо тяжкие преступления. Данные виды преступлений, во-первых, ранжируют наказания за их совершения, а, во-вторых, закрепляет право за судом изменить на одну категорию преступления с более тяжкой на менее тяжкую при наличии смягчающих обстоятельств и отсутствии отягчающих обстоятельств. В связи с этим, Верина Г.В. считает, что данные нормы дают суду большие возможности для субъективизма и злоупотреблений [3, с. 56]. Отметим, что дифференциация уголовной ответственности за совершение преступления может размывать объективные критерии определения категории преступления. Интересно, что с политэкономической точки зрения субъективность и злоупотребление идут вразрез с рыночными принципами равных прав и возможностей. Но, с другой стороны, институт дифференциации ответственности включает в себя различные виды применения мер государственного воздействия на

нарушителей права, следовательно, является необходимым регулятором общественных отношений.

Понятие «преступления» сформулировано в разделе II, статье 14 УК РФ [17]. Данное понятие включает основные признаки преступления: общественная опасность, виновность, противоправность и наказуемость. В науке данные признаки вызывают дискуссии, но они однозначно понимаются как сложные системные правовые категории. Рассмотрим данные категории с правовой и экономической точек зрения.

Общественная опасность преступления является предпосылкой уголовного и правового запрета деяния. Данное деяние создает или несет в себе угрозы, вред и опасность для личности, общества и государства. П. Н. Кобец считает, что подобное деяние обязательно должно быть осознанно, так как только в этом случае право будет играть роль регулятора деятельности людей [7, с. 149]. Поэтому преступление, с правовой точки зрения, является осознанным противоправным деянием. Ряд ученых считают, что природой опасного поведения является его «волевой» характер [18].

Предпосылка о сознательном преступлении правил легла в основу экономического подхода к анализу преступлений.

Методологической предпосылкой исследования преступного поведения является экономическая теория права. Следует отметить вклад в развитие экономической теории права таких ученых как Р. Коуз, Г. Беккер, А. А. Аузан, В. Л. Тамбовцев. В рамках данной теории разработана экономическая теория преступлений, основным принципом исследования которой является ограниченная рациональность. Применительно к преступлениям данный принцип означает, что индивид сознательно совершает преступление и при этом максимизирует свою полезность. Более глубокое изучение данной проблемы показывает, что с точки зрения индивида, совершающего преступление, его действия рациональны, но из всех альтернатив поведения за пределами анализа преступника остаются те альтернативы, которые имеют более высокую общественную полезность. Для индивида, нарушающего правила, оценка общественной полезности не имеет ценности, поскольку он сознательно выбирает оппортунистическое поведение, направлен-

ное на максимизацию собственной выгоды в ущерб общественным интересам.

Абстрактность исследования преступного поведения дополняется методологией экономической теории контрактов. Индивида, совершающего преступление, можно отнести к группе игроков, выбирающих поведение склонное к риску. Склонность к риску – это поведенческая модель выбора альтернатив, в рамках которой игрок считает, что если он выберет альтернативу с высоким риском, то в этом случае результат его действий превысит результат поведения с отсутствием риска. Обоснуем данное положение. Преступник действует в условиях неопределенности и результаты его действий остаются непредсказуемыми. Он лишь предполагает получение определенных результатов, а вероятность их получения ему неизвестна – это и есть ситуация неопределенности.

Однако отметим, что экономическая теория преступлений теоретически и методологически дополняет исследование преступлений, но из-за того, что для экономистов не всегда доступны для анализа конкретные показатели преступлений, данная теория сохраняет высокий уровень абстрактности.

Что касается признака «противоправность», то следует иметь в виду, что преступление – это противоправное деяние, следовательно, данный признак является юридической формой, которая иллюстрирует общественную опасность. Противоправность – это признак преступления, который определяется уголовным законодательством и является ключевым признаком преступления. Важность учета данного признака законодателем заключается в высокой значимости института права в процессе строительства правового государства [14, с. 38]. Поэтому в уголовном законодательстве данный признак не только должен быть предпосылкой наказуемости за совершение преступления, но и выполнять функцию регулирования поведения личности. Можно отметить, что противоправность как признак преступления регулирует поведение индивида через запрет нарушения уголовной нормы.

Исследование признаков преступления показало наличие теоретической дискуссии о соотношении признака противоправности и состава преступления. В частности, В. Н. Кудрявцев считает их самостоятельными

единицами исследования, выполняющими разные роли в уголовном праве [10, с. 68]. Другие авторы отождествляют данные понятия и считают, что нет необходимости разграничивать эти категории [5, с. 9]. Кроме сформулированной проблемы дискуссию в науке также вызывают следующие вопросы:

- о правовом понятии «противоправности» и противоправности как признаке преступления;
- формах противоправности;
- противоправности как признаке преступления и деяния;
- противоправности как признаке действия или бездействия и т.д.

Отметим, что дискуссионность данных проблем в большей степени носит теоретический, а не практический характер.

Таким образом, понятие «противоправность» имеет высокий методологический потенциал исследования. Ю. Е. Пудовочкин называет данный признак «юридическим феноменом» и предлагает системно исследовать противоправность как направленность преступления против правопорядка и правовых благ; как воплощение принципа законности; как объективные признаки деяния, которое является нарушением прав [15, с. 70, 78].

Что касается исследования экономического аспекта противоправности как признака преступления, то для экономической теории он также актуален. В экономической теории права базовой предпосылкой является следующее положение: индивид максимизирует свою полезность, совершая действия в рамках правового поля. При этом совершая противоправные поступки, индивид считает их товаром/благом, ценой которого выступает наказание за совершение правонарушения.

Экономическая теория в данном случае приходит на помощь праву, проводя эмпирические исследования и доказывая, что повышение цены, например, вероятности наступления наказания или увеличение строгости наказания приводит к сокращению числа преступлений [16, с. 12]. Это очень важное дополнение, так как в этом случае большую роль в анализе противоправности играет исследование мотивов и стимулов нарушения нормы права. Таким образом, инструментальной экономической науки полезен для исследования последствий действия юридических норм, которые определяют поведение инди-

вида, совершающего противоправные действия.

Огромный междисциплинарный исследовательский потенциал включает такой признак преступления как «наказуемость». Невозможно представить уголовное законодательство, которое не предполагало бы преступление без наказания. Наказание является основным компонентом права, поскольку следование или нарушение закона кроме наличия или отсутствия явных или вмененных преференций, в обязательном порядке включает в себя угрозы наказания. Отметим, что угроза наказания – это совокупность мер, которые в соответствии с уголовным законодательством будут реализованы в отношении лиц, совершивших либо готовых совершить противоправное деяние. Само понятие «угроза» может показаться негуманным, но его необходимость не вызывает сомнения. Само понятие «угроза» демонстрирует неотвратимость наступления ответственности и является стимулом не совершать преступление.

Признак «наказуемость» также вызывает дискуссии в научном сообществе, как и другие признаки преступления. Поэтому исследование наказуемости включает в себя изучение таких обязательных элементов как:

- угроза наказания;
- уголовную ответственность;
- возможность подвергнуть лицо уголовному наказанию и др.

Практическая реализация принципа наказуемости осуществляется в решении суда, который в своей деятельности руководствуется принципами законности, равенства, справедливости, гуманизма, индивидуализации и экономии мер государственного принуждения. Содержание признака наказуемости обязательно должно быть продолжением реализации целей уголовной политики государства, поскольку данный признак преступления отражает права и свободы человека.

С экономической точки зрения, исследование наказания предлагает неоднозначные результаты. Выше было сформулировано положение о том, что повышение цены преступления (т.е. рост издержек совершения преступления) приводит к снижению величины преступлений, значит гипотетически можно представить такие элементы наказания, которые даже для индивида, склонного

к риску сделать совершение преступления невыгодным. Однако статистика преступлений не сокращается. Почему? Постараемся ответить на этот вопрос. Наказание осуществляет государство, которое несет издержки, связанные с раскрытием преступлений, содержанием судебной и пенитенциарной системы. Следовательно, исполняя наказание преступника, государство использует деньги налогоплательщиков и получается, что гражданине тоже недополучает те блага, которые государство могло бы производить, не тратя их на исполнение наказания. Повышение усилий государства на оптимизацию преступлений приведет к росту государственных расходов, значит произойдет перераспределение благ от тех, кто не совершает преступления в пользу тех, кто нарушает нормы и правила. Но, с другой стороны, издержки исполнения наказания можно переложить на индивида, совершившего противоправное действие, т.е. провести «монетизацию» наказания, но данная мера не предусмотрена формальными и неформальными правилами.

Признак «виновность» законодательно учтен в УК РФ [17]. Правовое значение признака «виновность» предполагает недопустимость уголовного привлечения личности к ответственности без вины. Поэтому особое внимание в науке, уголовном законодательстве и в практике заслуживает исследование данного признака преступления.

Экономический аспект вины также связан с вероятностью наступления наказания за совершение преступления. Преступление, как известно, может совершаться умышленно (рациональное поведение) и неумышленно (нерациональное поведение). Чем тщательнее индивид предусматривает противоправное деяние, тем сложнее правоохранительным органам его раскрыть, т.е. издержки (затраты) раскрытия такого преступления будут высокими. Следовательно, в законодательстве предусматривается более строгое наказание за умышленное преступление. Виновность как признак преступления, с одной стороны, помогает ранжировать наказание, но, с другой стороны, приводит к перераспределению издержек, так как, если «тяжесть» наказания за установление вины определенного лица снижается, то это не сокращает издержки результата преступления, которые будут перекладываться на обще-

ство. Значит, общество берет на себя часть вины за совершенное преступление [11].

Уголовный закон должен работать так, чтобы все участники общественных отношений осуществляли непрерывную работу по предотвращению совершения преступлений и поведение всех участников общественных отношений должно быть рациональным. Например, лицо, пострадавшее при ДТП, предпринимало ли определенные меры для предотвращения определенных обстоятельств? Собственник ценного имущества достаточно ли ответственно выполняет его защиту либо небрежным поведением провоцирует посягательство на имущество со стороны кого-либо? Такие вопросы ставятся всегда при установлении вины. И если на данные вопросы даются отрицательные ответы, значит вина и наказание распределяются между преступником и пострадавшим.

Экономический подход исследования вины помогает, во-первых, расширить концептуальное представление о данном признаке преступления, во-вторых, учет таких особенностей исследования вины как конкретизация рационального поведения и склонности к риску поможет повысить эффективность уголовной политики.

Таким образом, изучение признаков права показывает их методологический и теоретический потенциал для исследования теории права и экономической теории.

В заключении отметим, что преступление является нежелательным негативным социальным явлением, которое характерно для всех систем, характеризующихся определенным уровнем стабильности, доходов, развития рыночных отношений и т.д. Невозможно

назвать общество, в котором бы не совершались преступления. Несмотря на то, что изучению преступления в науке всегда уделяется большое внимание, потенциал изучения его проблем остается очень высоким. Применение экономических концепций исследования преступления дополняет правовую теорию исследование новых обстоятельств и факторов, но абстрактность экономической теории преступления не ограничивает ее применение, а наоборот стимулирует к поиску таких методов, которые позволят ученым выйти на новый прикладной уровень исследования.

Перспективными вопросами исследования остаются: методологические подходы к анализу преступлений, в том числе, дальнейшее применение междисциплинарных подходов к исследованию преступлений; соотношение теоретического и практического обоснования признаков преступлений; проблема учета преступлений, которая возникает из-за противоречия критериев эффективности функционирования правоохранительных органов и целей уголовной государственной политики и многое другое. Несмотря на то, что проблемы взаимодействия права и экономики исследованы на высоком методологическом уровне, как экономистами, так и юристами, все равно остаются нерешенные вопросы определения тех границ, которые бы указывали на то, где заканчивается право и начинается экономика [9, с. 43]. Поэтому дальнейшее изучение данных проблем сохранит актуальность исследования преступления в целях повышения стабильного и безопасного развития личности, общества и государства.

Список источников

1. Becker G. S. The economics of crime // Cross Sections. 1995. Fall. Pp. 8-15.
2. Бибик О. Н. Применение экономических законов в уголовном праве и криминологии // LexRussica. 2018. № 1 (134).
3. Верина Г. В. Новые концептуальные подходы к вопросам преступления и наказания в Российской уголовно-правовой политике // Журнал российского права. 2012. №5 (185).
4. Винокуров В. Н. Объект преступления как элемент его состава // Журнал российского права. 2010. № 2 (158).
5. Гонтарь И. Я. Преступление и состав преступления как явления и понятия в уголовном праве (логико-методологические аспекты) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Владивосток, 1997. 26 с.
6. Киреев Н. В. Моделирование преступного поведения в экономической теории // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2013. № 21.
7. Кобец П. Н. Понятие и признаки преступления по российскому уголовному законодательству // Инновационная наука. 2017. № 1-1.

8. Корсун Д. Ю. Понятие уголовного проступка как новой категории уголовного права России // Юридическая наука. 2017. № 1.
9. Крылова Е. В. Анализ факторов экономической эффективности права // Вузовская наука – региону: материалы XVI Всероссийской науч. конф. с международным участием (Вологда, 27 февраля 2018 г.) / (отв. ред. А. А. Сеницын). Вологда: ВоГУ, 2018. С. 43-45.
10. Кудрявцев В. Н. Общая теория квалификации преступлений. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрист, 2004. 304 с.
11. Кулагин А. Н. Основные концепции (теории) продолжаемого преступления в доктрине уголовного права // Вестник КРУ МВД России. 2016. № 3 (33).
12. Куринов Б. А. Научные основы квалификации преступлений : учебное пособие. М.: Моск. ун-т, 1976. 182 с.
13. Маслакова Е. А. Определение предмета преступления как уголовно-правовой категории // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 3 (33).
14. Петракова С. А. Эволюция принципа состязательности (на примере гражданского процессуального права) // Вестник ВУиТ. 2019. № 3.
15. Пудовочкин Ю. Е. Противоправность как признак преступления: опыт анализа, проблемы, перспективы // Всероссийский криминологический журнал. 2018. № 1.
16. Тамбовцев В. Л. Право и экономическая теория : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 224 с.
17. Федеральный закон «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 07.12.2011 № 420-ФЗ. СПС «КонсультантПлюс».
18. Чемеринский К. В. Общественная опасность как категория уголовного права // Вестник ВУиТ. 2014. №1 (80).

References

1. Becker G. S. The economics of crime. *Cross Sections*. 1995. Fall. Pp. 8-15.
2. Bibik O. N. Application of economic laws in criminal law and criminology. *LexRussica*. 2018. No. 1 (134).
3. Verina G. V. New conceptual approaches to the issues of crime and punishment in Russian criminal-legal policy. *Journal of Russian Law*. 2012. No. 5 (185).
4. Vinokurov V. N. The object of a crime as an element of its composition. *Journal of Russian Law*. 2010. No. 2 (158).
5. Gontar I. Ya. *Crime and the elements of a crime as phenomena and concepts in criminal law (logical and methodological aspects): author's abstract. diss. ... Cand. of Law*. Vladivostok, 1997. 26 p.
6. Kireev N. V. Modeling of criminal behavior in economic theory. *Legal Science and Practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2013. No. 21.
7. Kobets P. N. Concept and Features of a Crime under Russian Criminal Legislation. *Innovative Science*. 2017. No. 1-1.
8. Korsun D. Yu. Concept of a Criminal Misdemeanor as a New Category of Criminal Law in Russia. *Legal Science*. 2017. No. 1.
9. Krylova E. V. Analysis of Factors of Economic Efficiency of Law. *University Science for the Region: Proceedings of the XVI All-Russian Scientific Conf. with International Participation (Vologda, February 27, 2018)* / (ed. A. A. Sinitsyn). Vologda: VoSU, 2018. pp. 43-45.
10. Kudryavtsev V. N. *General Theory of Crime Qualification. 2nd ed., revised and enlarged*. Moscow: Jurist, 2004. 304 p.
11. Kulagin A. N. Basic Concepts (Theories) of Continuous Crime in the Doctrine of Criminal Law. *Bulletin of the Criminal Procedure Code of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2016. No. 3 (33).
12. Kurinov B. A. *Scientific Foundations of Crime Qualification: A Textbook*. Moscow: Moscow University, 1976. 182 p.
13. Maslakova E. A. Definition of the Subject of a Crime as a Criminal Law Category. *Central Russian Bulletin of Social Sciences*. 2014. No. 3 (33).
14. Petrakova S. A. Evolution of the Adversarial Principle (using Civil Procedural Law as an Example). *Vestnik VUiT*. 2019. No. 3.
15. Pudovochkin Yu. E. Illegality as a Crime Element: Analysis, Problems, and Prospects. *All-Russian Criminological Journal*. 2018. No. 1.
16. Tambovtsev V. L. *Law and Economic Theory: A Textbook*. Moscow: INFRA-M, 2005. 224 p.
17. Federal Law "On Amendments to the Criminal Code of the Russian Federation and Certain Legislative Acts of the Russian Federation" dated 07.12.2011 No. 420-FZ. *SPS "ConsultantPlus"*.
18. Chemerinsky K. V. Social Danger as a Category of Criminal Law. *Vestnik VUiT*. 2014. No. 1 (80).

Сведения об авторе

ПЕТРАКОВА СВЕТЛАНА АНАТОЛЬЕВНА – кандидат юридических наук, заведующий кафедрой юриспруденции, Вологодский государственный университет, Вологда, Россия, petrakovasa@vogu35.ru

Information about the author

PETRAKOVA SVETLANA A. – Candidate of Legal Sciences, Head of the Department of Jurisprudence, Vologda State University, Vologda, Russia, petrakovasa@vogu35.ru

НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ В ДАГЕСТАНЕ: КОЛЛИЗИИ МЕЖДУ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ И МЕСТНЫМИ ОБЫЧАЯМИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Махмудов Рахман Русланович

Институт мировой экономики, Дербент, Россия, rakhmanrm@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются особенности нормативного регулирования интересов в Республике Дагестан, вызванные сосуществованием федерального законодательства Российской Федерации и устойчивых местных обычаев (традиций). Анализируются причины возникновения коллизий, их влияние на правоприменительную практику и социальную стабильность региона. Предлагаются направления гармонизации правовых норм и традиционных норм поведения.

Ключевые слова:

Дагестан; обычаи; традиции; федеральное законодательство; правовая коллизия; правовые интересы; правоприменение.

Для цитирования:

Махмудов Р. Р. Нормативное регулирование интересов в Дагестане: коллизии между федеральным законодательством и местными обычаями в современном мире // *Индустриальная экономика, педагогика и право.* – 2026. – № 2. – С. 167–173. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.022.

Original article

REGULATORY REGULATION OF INTERESTS IN DAGESTAN: CONFLICTS BETWEEN FEDERAL LEGISLATION AND LOCAL CUSTOMS IN THE MODERN WORLD

Makhmudov Rahman R.

Institute of World Economy, Derbent, Russia, rakhmanrm@gmail.com

Abstract

The article examines the peculiarities of the regulatory regulation of interests in the Republic of Dagestan caused by the coexistence of the federal legislation of the Russian Federation and stable local customs (traditions). The causes of conflicts, their impact on law enforcement practice and social stability of the region are analyzed. The directions of harmonization of legal norms and traditional norms of behavior are proposed.

Keywords:

Dagestan; customs; traditions; federal legislation; legal conflict; legal interests; law enforcement.

For citation:

Makhmudov R. R. Regulatory regulation of interests in Dagestan: conflicts between federal legislation and local customs in the modern world. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 167–173. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.022.

Дагестан является самой многонациональной республикой в Российской Федерации. Это явление не может не оставлять след во всей деятельности республики, так как каждый народ привносит свои культурные и традиционные ценности (шариатский

суд, кража невест, многоженство, кровная месть и т.д.) в жизнь страны, которые в отдельных случаях могут идти в разрез с законодательством страны. Как же найти баланс, между национальными традициями и законодательными устоями страны? Много-

национальность Дагестана связана с его географическим положением на перекрестке путей между Азией и Европой, а также с горным ландшафтом, который способствовал изоляции отдельных групп населения и формированию новых этнических общностей [6; 7]. По разным оценкам, в Дагестане проживают представители более чем 120 наций и народностей [11]. К ним относятся: лезгины; аварцы; агулы; азербайджанцы; даргинцы; кумыки; лакцы; таты; табасаранцы; ногайцы; рутульцы; русские; цахуры; чеченцы-аккинцы. При этом официально признаны 14 коренных малочисленных народов республики. Это андийцы, арчинцы, ахвахцы, багулалы, бежтинцы, ботлихцы, гинухцы, годоберинцы, гунзибцы, каратинцы, тиндинцы, хваршины, чамалинцы и цезы. В составе даргинцев выделяются также родственные им кайтагцы и кубачинцы. Многонациональность и куль-

турное разнообразие Республики Дагестан исторически обусловили существование сложной системы социальных норм, частью которой являются местные обычаи – адаты. Эти нормы функционируют наряду с официальным правом Российской Федерации.

В современной правовой науке особенно остро стоит вопрос о соотношении формального (федерального) законодательства и традиционных норм, которые продолжают играть значимую роль в регулировании общественных отношений. Цель статьи – выявить основные коллизии между федеральным правом и местными обычаями, а также оценить их влияние на правовое регулирование интересов населения Дагестана [1].

Рассмотрим основные коллизии между федеральным правом и местными обычаями (табл. 1).

Таблица 1 – Основные коллизии между федеральным правом и местными обычаями

1.	Регулирование семейных и брачных отношений. Адаты традиционно регулируют вопросы брака, развода, наследования и опеки над детьми. Например, в обычаях могут закрепляться практики, противоречащие федеральным нормам о равенстве супругов или минимальном возрасте вступления в брак. Федеральный закон устанавливает единый брачный возраст (18 лет), тогда как в некоторых дагестанских традициях возможны более ранние браки [8].
2.	Институт кровной мести. В некоторых горных районах Дагестана сохранялись обычаи, связанные с кровной мстью, что противоречит ст. 20 Конституции РФ и УК РФ, запрещающим самосуд и насилие. Хотя публично этот институт осуждается, в отдельных сообществах он может сохраняться в латентной форме.
3.	Наследственное право. Адаты могут предусматривать особые правила распределения имущества, отличные от установленных Гражданским кодексом РФ. Например, в некоторых традициях приоритет может отдаваться старшим сыновьям или определенным родственным группам, что противоречит принципу равенства наследников.
4.	Роль посредников и третейских судов (маслиат). В дагестанских традициях существует практика разрешения споров через авторитетных посредников. Это может противоречить принципу судебного разбирательства, закрепленному в Конституции РФ и процессуальном законодательстве. Хотя маслиат может использоваться как дополнительный механизм, его применение не должно подменять официальную судебную систему.
5.	Ограничения прав женщин и меньшинств. Некоторые адаты могут закреплять дискриминационные практики в отношении женщин, представителей меньшинств или определенных социальных групп, что противоречит ст. 19 Конституции РФ, запрещающей любую дискриминацию [3].
6.	Регулирование земельных отношений. Местные обычаи могут закреплять особые правила пользования землей, которые не всегда согласуются с федеральным земельным законодательством, регулирующим права собственности и аренды [2].

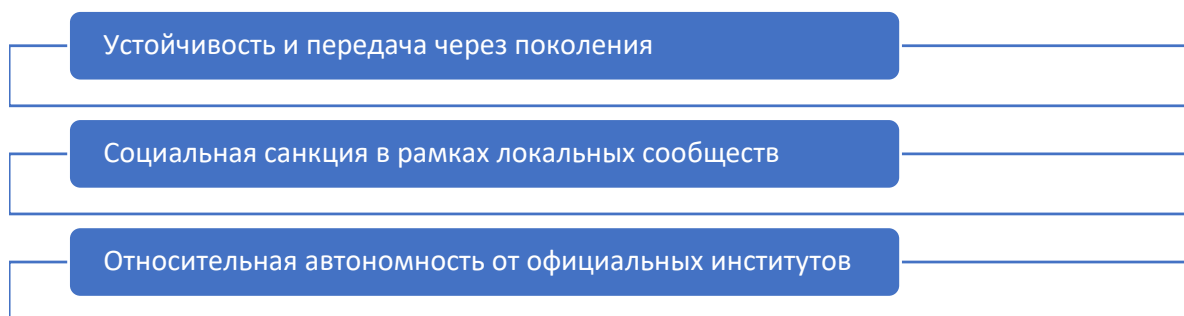
Современные вызовы Российской Федерации, в связи с проведением СВО и с санкционным давлением западных стран с целью развалить страну, заставляют пристально смотреть и реагировать на все разногласия со стороны властей и населения, понимая, что этими разногласиями могут пользоваться враги России. Само понятие правовая коллизия – это противоречие между двумя или более нормами права, требующее разрешения в конкретной ситуации. В межнаормативной среде Дагестана такие коллизии

возникают не только между федеральными и региональными актами, но и между официальным правом и негосударственными нормами – обычаями, укоренившимися в семейно-родовых и территориальных общностях. Под Адатами мы понимаем систему традиционных правил поведения, регулирующих брачно-семейные отношения, имущественные споры, вопросы чести и достоинства, кровную мсть и др. Они исторически сформировались в условиях горного этноса, где центральные институты государственной

власти были слабы. Обычаи обладают высокой социальной санкцией и обеспечиваются

механизмами негосударственного принуждения (табл. 2).

Таблица 2 – Основные характеристики адатов



Федеральное законодательство Российской Федерации (в основном Конституция РФ, гражданский, семейный, уголовный кодексы и др.) является основой правового регулирования на всей территории страны. Оно обладает приоритетом над любыми другими нормами и закрепляет фундаментальные принципы правового государства, равенства прав и свобод, недопустимости дискриминации. Но по некоторым вопросам адаты идут в разрез с законодательством. И получается, что для некоторых общин законодательные акты приобретают лишь номинальный характер, не только по религиозным соображениям, внутреннему убеждению, но и от банального незнания и не грамотности в правовых вопросах. Этим могут пользоваться подстрекатели. Получается, если государство не возьмет на себя просветительскую роль, то эту нишу в деструктивном плане займут:

1. Маргинальные группы и радикальные сообщества, которые могут намеренно искажать нормы права, подменяя их собственными интерпретациями, выгодными для достижения узкогрупповых целей. Это ведет к формированию альтернативной «правовой реальности», где закон подменяется силовыми или идеологическими установками.

2. Криминальные структуры, которые заинтересованы в размывании правовой культуры, чтобы легитимизировать противоправные практики (коррупцию, теневой бизнес, насилие). Через каналы влияния они могут насаждать идеи «двойных стандартов»: формально – закон, фактически – «понятия».

3. Иностранцы агенты и враждебные акторы в условиях геополитической конкуренции могут целенаправленно дискредитировать национальное законодательство,

создавая образ «репрессивной системы». Это ослабляет доверие к институтам власти и провоцирует правовую анархию.

4. Непрофессиональные медиа и блогеры, которые из-за недостатка экспертизы или ради хайпа нередко транслируют ошибочные трактовки законов, что формирует у аудитории искаженное представление о правах и обязанностях. Например, популяризация «юридических лайфхаков» для обхода норм ведет к массовому правовому нигилизму.

5. Традиционные, но устаревшие нормы. В обществах с сильными обычаями или религиозными кодексами может происходить подмена светских законов локальными правилами. Это особенно опасно в вопросах семьи, собственности, правосудия, где неформальные практики противоречат конституционным принципам.

Местные обычаи могут предусматривать нормы наследования, брака или развода, противоречащие федеральному семейному и гражданскому кодексам. Например:

– Требования к брачному союзу, не предусмотренные официальным законодательством;

– Невозможность официальной регистрации брака без одобрения общины;

– Обычаи в распределении наследства, противоречащие принципу равенства наследников и многое другое.

В некоторых районах практикуются решения конфликтов через сходы старейшин или джамааты (общественные советы) на основе адатов, что может конфликтовать с монополией государства на осуществление правосудия. Но эту практику государство может задействовать и влить данный механизм в правовое поле [10]. Активную роль муфтията

региона, образовывать в юридическом и правовом статусе, чтобы они имели возможность выходить с законотворческими инициативами и предложениями по локализации назревающего конфликта в обществе. В настоящее время в дагестанском обществе стали занижать роль аксакалов (почтенных старейшин). В дагестанском обществе исторически

роль аксакалов была исключительно высока: они выступали хранителями традиций, медиаторами в конфликтах, нравственными ориентирами и связующим звеном между поколениями. Сегодня наблюдается тенденция к ее снижению, что обусловлено комплексом причин (табл. 3).

Таблица 3 – Ключевые причины ослабления роли аксакалов

Урбанизация и миграция	
Отток молодежи в города размывает традиционную сельскую общину, где аксакалы были центральными фигурами.	В городской среде их авторитет часто не переносится на новые социальные структуры.
Смена ценностных ориентиров	
У молодежи возрастает значимость материального успеха, карьерных достижений и глобальных культурных трендов, а не традиционного уважения к возрасту.	Формальные институты (суд, полиция, администрация) частично замещают функции старейшин в урегулировании споров.
Ослабление родо-племенных связей	
Современные семьи реже опираются на расширенный род, что снижает потребность в посредничестве аксакалов.	Традиционные механизмы коллективного принятия решений (совет старейшин) уступают место индивидуальным решениям.
Влияние глобализации и цифровых технологий	
Социальные сети и СМИ формируют альтернативные источники авторитета (блогеры, эксперты, лидеры мнений).	Молодое поколение получает информацию и советы извне, минуя старейшин.
Кризис преемственности	
Не все пожилые люди сегодня обладают тем уровнем мудрости и знаний о традициях, который ожидался от аксакалов в прошлом.	Отсутствие системной передачи опыта между поколениями.

Последствия для дагестанского общества будут необратимые, если на государственном уровне, не начинать работать с оставшимися аксакалами и поддерживать их авторитет, показывая, что эти люди могут привести к благополучию и процветанию. Необходимо с такими людьми вести просветительскую работу. Если не вести такую работу это может привести:

1) к разрыву межпоколенческой связи – утрату механизмов мягкой социализации молодежи через наставничество.

2) эрозии традиционных норм – ослаблению неписаных правил поведения, этикета, уважения к старшим.

3) росту конфликтности – снижению эффективности мирного урегулирования споров без участия старейшин.

4) утрату культурного кода – забывание обычаев, обрядов, исторических прецедентов, хранившихся в памяти аксакалов.

Уже сейчас мы в реальных действиях молодежи, видим последствия. 29 октября 2023г. В Дагестане толпа штурмовала аэро-

порт «Уйташ», чтобы встретить евреев, которые летели из Израиля. Митингующие вступили в столкновения с полицией и атаковали самолеты. Вскоре в социальных сетях появились призывы к жителям республики приехать на место и заставить «беженцев» на камеру осудить сионизм и политику Израиля в секторе Газа. Чтобы успокоить разгневанных жителей республики, в воздушную гавань прибыли министр по национальной политике и делам религий Дагестана Энрик Муслимов и министр по делам молодежи Камил Саидов, но толпа не прислушалась к их призывам прекратить беспорядки. Получается, что у подстрекателей из социальных сетей была возможность на протяжении долгого времени обрабатывать молодых людей и вливать в их головы деструктивные мысли и реализовать полное подчинение своей воле [5]. Это привело к тому, что состав совершенных деяний молодых людей предусмотрен ст. 212 УК РФ, которая устанавливает наказание за участие в массовых беспорядках в виде лишения свободы сроком до восьми лет, за

организацию – до 15 лет, за призывы – до двух лет [4]. С молодежью Дагестана должны вестись образовательные и воспитательные работы и делать это должны родители, образовательные учреждения, уважаемые акакалы и муфтияты.

Какие Механизмы разрешения коллизий мы предлагаем использовать в решении задач. Согласно ст. 55 Конституции Республики Дагестан, в случае противоречия между федеральным законом и нормативным правовым актом республики действует федеральный закон.

Однако для эффективного разрешения коллизий необходимы:

- Правовые реформы, учитывающие культурно-исторический контекст, но не допускающие нарушения базовых прав человека.

- Просветительская работа среди населения о правах и обязанностях, закрепленных в Конституции РФ и федеральных законах.

- Развитие институтов гражданского общества, которые могут выступать посредниками в диалоге между властью и населением.

- Исследования в области обычного права для выявления норм, которые могут быть интегрированы в законодательство без противоречия с федеральным правом [1].

Влияние коллизий на правовое регулирование интересов населения может проявляться:

- снижением доверия к государственной власти. Когда население ориентируется на адаты, а не на законы, это ослабляет авторитет государственных институтов и затрудняет реализацию федеральных программ и реформ;

- ущемлением прав отдельных групп. Дискриминационные обычаи могут ограничивать права женщин, детей, представителей меньшинств, что нарушает их конституционные гарантии;

- в сложностях в судебной системе. Суды

сталкиваются с необходимостью балансировать между применением федерального законодательства и учетом местных традиций, что может приводить к неоднозначным решениям;

- в конфликтах между сообществами. Различия в интерпретации адатов между разными этническими группами или районами могут провоцировать межэтнические и межтерриториальные конфликты;

- затруднением социально-экономического развития. Сохранение архаичных обычаев в сфере труда, предпринимательства или земельных отношений тормозит модернизацию экономики и интеграцию в общероссийское пространство.

В некоторых районах Дагестана практикуются решения конфликтов через сходы старейшин или джамааты (общественные советы) на основе адатов, что может конфликтовать с монополией государства на осуществление правосудия [9]. Но эту практику можно влить в правовое русло, если объяснить старейшинам, механизмы решения проблем правовым путем. Их функция тогда будет заключаться в направлении людей по нужным инстанциям и объяснении, важности проживания в правовом государстве с соблюдением всех законов. Традиционные представления о чести могут породить практики, не совместимые с уголовным законодательством (например, кровная месть, убийства в семейных конфликтах, кража невесты). Традиционные способы распределения земель или материальных ценностей на основе родовых прав или обычаев могут противоречить принципам гражданской собственности, закрепленным в федеральном праве. Необходимо повсеместно объяснять последствия действий вне правового поля. Нужно проводить просветительскую работу, направленную на гармонизацию адатов и законодательства (табл. 4.).

Таблица 4 – Конкретные действия, направленные на гармонизацию адатов и законодательства

1.	Повышение правовой грамотности населения. В виде Комплексных программ обучения населения основам федерального законодательства.
2.	Интеграция традиционных норм в официальное право. Научно обоснованная инкорпорация не противоречащих основополагающим правам обычных норм в региональные акты с учетом общероссийских стандартов.
3.	Развитие инфраструктуры правосудия. Усиление работы судов, доступность юридической помощи, создание мобильных правовых консультаций в отдаленных районах.
4.	Межкультурный диалог. Создание платформ для обсуждения конфликтов между традициями и законом, участие представителей общин в разработке региональной правовой политики.

Снижение роли аксакалов – не неизбежность, а вызов, требующий осмысленной адаптации традиций к современности. Важно не просто сохранять их статус как дань прошлому, а находить новые форматы, где мудрость старших станет ресурсом для устойчивого развития общества. Это возможно лишь при условии: 1) осознанного участия государства и НКО; 2) готовности старшего поколения к диалогу с молодежью; 3) желаний молодого поколения воспринимать традиции как живой, а не архаичный элемент культуры.

Коллизии между федеральным законо-

дательством и местными обычаями в Дагестане являются следствием многовекового развития социального уклада и его взаимодействия с современным правовым государством. Их преодоление требует сочетания уважения к культурной самобытности с защитой основополагающих прав и свобод, закрепленных в федеральном законодательстве. Гармонизация формальных и неформальных норм возможна через правовое просвещение, диалог властей с местными сообществами и адаптацию правоприменительной практики с уважением к культурному контексту.

Список источников

1. Бекишиева С. Р. Влияние обычаев народов Дагестана на республиканское законодательство // Вестник Дагестанского государственного университета. 2008. № 2. С. 15-19.
2. Конституция Республики Дагестан (ред. от 26.12.2017) (принята Конституционным Собранием 10.07.2003. URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.01.2026).
3. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изм. от 01.07.2020). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/a4d26fe6022253f9f9e396e9ca6f63c80946702f/ (дата обращения: 20.01.2026).
4. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 29.12.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 20.01.2026). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/cdfb9a9aef8b47695af18e41433e4e3f5f4be5f/ (дата обращения: 20.01.2026).
5. Враги играют на эмоциях: каковы последствия штурма аэропорта Махачкалы. URL: <https://news.ru/russia/vragi-igrayut-na-emociyah-kakovy-posledstviya-shturma-aeroporta-mahachkaly> (дата обращения: 20.01.2026).
6. Садыкова С. Э., Садыкова Э. Ф. Дагестан как центр приграничного, экономического партнерства и сотрудничества со странами Каспийского бассейна: анализ роли города Дербент и перспективы развития // Кавказ в социально-экономическом пространстве и на политической карте Евразии : материалы XIX Международной научно-практической конференции (в рамках празднования 30-летия деятельности Института Дружбы народов Кавказа), Ставрополь, 13–15 февраля 2025 г. Ставрополь: Институт дружбы народов Кавказа, 2025. С. 107-109.
7. Садыкова Э. Ф., Садыков А. А., Садыков Э. А. Приграничное сотрудничество Республики Дагестан со странами Каспийского бассейна как инструмент «мягкой силы» России: анализ роли города Дербента и перспективы развития // Журнал прикладных исследований. 2025. № 6. С. 43-48.
8. Хазамова З. Ш. Адат в правовой культуре народов Дагестана: историко-правовой экскурс // Молодой ученый. 2018. № 42(228). С. 143-146.
9. Межэтническое согласие в современном дагестанском обществе: состояние и риски / М. М. Шахбанова, Р. О. Рамазанов, Д. С. Сихалиева, С. С. Муллахмедова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 2. С. 247-254.
10. Общественно-политические ориентации и межэтническое согласие в современном дагестанском обществе / М. М. Шахбанова, Р. М. Умаханов, Р. И. Ремиханова, А. А. Акимова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2019. № 1. С. 189-199.
11. Шахбанова М. М. Факторы эскалации этнополитической напряженности в современном дагестанском обществе // Вестник Института истории, археологии и этнографии. 2017. № 2(50). С. 158-173.

References

1. Bekishieva S. R. The influence of the customs of the peoples of Dagestan on the republican legislation. *Bulletin of the Dagestan State University*. 2008. No. 2. Pp. 15-19.
2. *Constitution of the Republic of Dagestan (as amended on 26.12.2017) (adopted by the Constitutional Assembly on 10.07.2003)*. URL: <https://www.consultant.ru/> (date of access: 20.01.2026).
3. *Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12.12.1993, as amended on 01.07.2020)*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/a4d26fe6022253f9f9e396e9ca6f63c80946702f/ (date of access: 20.01.2026).

-
4. *Criminal Code of the Russian Federation of 13.06.1996 No. 63-FZ (as amended on 29.12.2025) (as amended and supplemented, effective from 20.01.2026)*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/cdfbaa9aeaf8b47695af18e41433e4e3f5f4be5f/ (accessed on 20.01.2026).
 5. *Enemies are playing on emotions: what are the consequences of the storming of Makhachkala airport*. URL: <https://news.ru/russia/vragi-igrayut-na-emociyah-kakovy-posledstviya-shturma-aeroportamachachkaly> (accessed on 20.01.2026).
 6. Sadykova S. E., Sadykova E. F. Dagestan as a center of border, economic partnership and cooperation with the countries of the Caspian basin: an analysis of the role of the city of Derbent and development prospects. *The Caucasus in the socio-economic space and on the political map of Eurasia: Proceedings of the XIX International scientific and practical conference (as part of the celebration of the 30th anniversary of the Institute of Friendship of Peoples of the Caucasus), Stavropol, February 13-15, 2025*. Stavropol: Institute of Friendship of Peoples of the Caucasus, 2025. Pp. 107-109.
 7. Sadykova E. F., Sadykov A. A., Sadykov E. A. Cross-border cooperation of the Republic of Dagestan with the countries of the Caspian basin as an instrument of Russia's "soft power": an analysis of the role of the city of Derbent and development prospects. *Journal of Applied Research*. 2025. No. 6. Pp. 43-48.
 8. Khazamova Z. Sh. Adat in the legal culture of the peoples of Dagestan: a historical and legal excursion. *Young scientist*. 2018. No. 42(228). Pp. 143-146.
 9. Interethnic harmony in modern Dagestani society: state and risks / M. M. Shakhbanova, R. O. Ramazanov, D. S. Shikhalieva, S. S. Mullakhmedova. *State and municipal administration. Scientific notes*. 2019. No. 2. Pp. 247-254.
 10. Socio-political orientations and interethnic harmony in modern Dagestani society / M. M. Shakhbanova, R. M. Umakhanov, R. I. Remikhanova, A. A. Akimova. *Bulletin of the Maikop State Technological University*. 2019. No. 1. Pp. 189-199.
 11. Shakhbanova M. M. Factors of escalation of ethnopolitical tensions in modern Dagestani society. *Bulletin of the Institute of History, Archaeology and ethnography*. 2017. No. 2(50). Pp. 158-173.

Сведения об авторе

МАХМУДОВ РАХМАН РУСЛАНОВИЧ – аспирант, Институт мировой экономики, Дербент, Россия, rakhmanrm@gmail.com

Information about the author

MAKHMUDOV RAHMAN R. – Postgraduate student, Institute of World Economy, Derbent, Russia, rakhmanrm@gmail.com

КОНСТИТУЦИОННЫЕ ПРЕДЕЛЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ

Аванесян Георгий Вячеславович

Институт мировой экономики, Дербент, Россия, george1991@internet.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу конституционно-правовых ограничений, возникающих при интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в систему публичного управления. Исследуются требования верховенства конституции, соблюдения прав и свобод человека, обеспечения транспарентности и подотчетности государственных алгоритмических решений. Предлагается классификация конституционных рисков и формулируются принципы развития нормативной среды, способной гарантировать легитимное и правомерное применение ИИ государством.

Ключевые слова:

цифровизация; искусственный интеллект; конституционное право; публичное право; контроль; надзор.

Для цитирования:

Аванесян Г. В. Конституционные пределы применения технологий искусственного интеллекта в публичном управлении // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 174–179. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.023.

Original article

CONSTITUTIONAL LIMITS OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Avanesyan Georgy V.

Institute of World Economy, Derbent, Russia, george1991@internet.ru

Abstract

The article is devoted to the analysis of constitutional and legal restrictions that arise when integrating artificial intelligence (AI) technologies into the public administration system. The article examines the requirements of the supremacy of the Constitution, respect for human rights and freedoms, and ensuring transparency and accountability of government algorithmic decisions. A classification of constitutional risks is proposed and principles for the development of a regulatory environment capable of guaranteeing the legitimate and lawful use of AI by the state are formulated.

Keywords:

Digitalization; artificial intelligence; constitutional law; public law; control; supervision.

For citation:

Avanesyan G. V. Constitutional limits of the use of artificial intelligence technologies in public administration. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 174–179. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.023.

Цифровизация публичного управления неизбежно сопровождается внедрением технологий искусственного интеллекта – автоматизированных систем принятия решений, алгоритмического анализа данных, сервисов прогнозирования. ИИ уже применяется в административных процессах, предоставлении госуслуг, контроле и надзоре, судебно-право-

вой деятельности и управлении городскими инфраструктурами.

Однако расширение алгоритмического управления вызывает фундаментальные вопросы о соответствии этих практик конституционному порядку. Конституция выступает предельным нормативным рамочным документом, ограничивающим вмешательство

государства в частную сферу. В связи с этим актуально определить конституционные пределы, в рамках которых государство вправе использовать ИИ, не нарушая принципы правового государства, демократического управления и гарантии прав человека.

Рассмотрим конституционно-правовые основания регулирования ИИ в публичном управлении.

Принцип верховенства конституции и правового государства

Внедрение ИИ в публичную сферу должно осуществляться строго на основе закона. По своей природе алгоритмические системы обладают свойствами скрытости, автоматизированности и трудной оспоримости результатов [8].

Требования к делегированию части публичных функций ИИ:

- нормативное закрепление целей и сфер применения алгоритмов
- установление пределов автоматизации
- определение ответственности за алгоритмические ошибки
- обеспечение судебного контроля над действиями, принятыми с участием ИИ

Иначе государство рискует создать новый неконтролируемый центр власти – алгоритмическую власть, не интегрированную в конституционный механизм сдержек и противовесов [9].

Принцип разделения властей

Использование ИИ в нормотворчестве, правоприменении и судебной деятельности ставит вопрос о недопустимости передачи ключевых властных полномочий неясным, непрозрачным механизмам. Алгоритмы не могут подменять:

- политическое усмотрение законодателя;
- дискрецию исполнительных органов;
- независимое судебное решение.

Допустима лишь техническая помощь алгоритмов (анализ данных, поиск паттернов), но не автономное принятие юридически значимых решений.

Рассмотрим конституционные права и свободы в условиях алгоритмического управления.

Право на человеческое достоинство

Масштабное применение ИИ может приводить к унижению роли человека в процессе принятия решений, особенно там, где решения имеют персональный характер – социальное обеспечение, оценка кредито-

способности, миграционные процедуры. Конституционно значимо условие, что:

- человек не может быть субъектом решения, основанного исключительно на автоматизированной обработке данных без возможности пересмотра с участием человека;
- любые формы алгоритмического профилирования не должны приводить к дегуманизации государственного управления.

Право на неприкосновенность частной жизни

ИИ в государственном секторе часто опирается на большие массивы данных, включая чувствительные персональные данные. Конституционные ограничения требуют:

- принципа минимизации данных;
- недопустимости массового слежения без законных оснований;
- строгих процедур доступа, хранения и передачи информации;
- запрета дискриминационного профилирования [5].

Право на равенство и недискриминацию

Алгоритмические системы подвержены эффекту bias – воспроизведению или усилению социального неравенства. В этике и философии bias – это форма предвзятости, которая может усиливать неравенство и искажать восприятие мира. Государство обязано обеспечить:

- периодическую проверку алгоритмов на наличие дискриминационного эффекта;
- прозрачность критериев принятия решений;
- возможность обжалования решений, основанных на ИИ;
- корректирующие меры для снижения системных ошибок.

Право на эффективное средство правовой защиты

Любое решение, вынесенное с участием ИИ, должно быть:

- обоснованным;
- доступным для объяснения (explainability);
- оспоримым в административном и судебном порядках [4].

Непрозрачность алгоритмов («black box») недопустима в публичном управлении, так как препятствует реализации конституционной гарантии судебной защиты.

Далее рассмотрим Алгоритмическую прозрачность и подотчетность государства.

Прозрачность алгоритмов как политико-правовое требование

Алгоритмы, применяемые государством, должны быть подотчетны обществу. Это предполагает:

- публикацию основных принципов работы систем;
- проведение независимых аудитов;
- раскрытие информации о критериях и данных, использованных для принятия решений;
- определение ответственного органа за надзор над алгоритмическими инструментами [3].

Проблема «частных алгоритмов» в государственном управлении

Если государство использует системы, разработанные частными компаниями, возникает вопрос о:

- доступе к исходному коду;
- возможности контроля над разработчиками;
- защите государственной тайны;
- обеспечении технологического суверенитета [6].

Применение частных закрытых алгоритмов в публичных решениях ограничено конституционным принципом публичности и подотчетности власти.

Также главным образом мы должны подойти к рассмотрению конституционных рисков применения ИИ.

Риск чрезмерной автоматизации публичной власти

Чрезмерная автоматизация публичной власти может привести к:

- ослаблению роли человека в управлении;
- деградации института личной ответственности чиновников;
- уйдет частный подход к персональным рассмотрениям вопросов, которые требуют не стандартных решений;
- снижению качества юридически значимых решений.

Риск нарушения информационной безопасности и суверенитета

Использование ИИ требует защиты:

- от внешнего вмешательства;
- утечки данных;
- манипуляции алгоритмами со стороны недружественных акторов.

Риск цифровой сегрегации граждан

При отсутствии контроля со стороны человека алгоритмы могут к примеру:

- распределять государственные ресурсы неравномерно;

- усиливать дискриминацию уязвимых групп;

- формировать неравный доступ к госуслугам [2].

Предлагаем проработать конституционные принципы регулирования ИИ в публичном секторе. На основе анализа можно выделить фундаментальные принципы:

- Человекоцентричность – человек остается высшей ценностью, а ИИ служит инструментом, а не субъектом власти.

- Законность и нормативная определенность – четкое закрепление задач, процедур, ограничений применения ИИ.

- Пропорциональность – применение технологий возможно лишь в объеме, необходимом для достижения легитимных целей.

- Прозрачность и объяснимость – обязательность раскрытия логики алгоритмов, влияющих на граждан.

- Оспоримость решений – гарантия судебного контроля.

- Недопустимость дискриминации – регулярная проверка алгоритмов.

- Алгоритмическая подотчетность – ответственность государственных органов за качество и результаты работы ИИ [1].

Основные аспекты риска цифровой сегрегации:

- Доступ к технологиям

Не все граждане имеют равный доступ к интернету и цифровым устройствам. В России, например, по данным на 2020 год, около 28,6 % домохозяйств не имели доступа к интернету, а 38,3 % не обладали компьютерами. Особенно остро проблема стоит в сельской местности, отдаленных регионах и среди малоимущих слоев населения.

- Цифровые навыки

Даже при наличии доступа к технологиям не все умеют ими пользоваться. Пожилые люди, малообразованные граждане и некоторые социальные группы часто не обладают необходимыми навыками для эффективного использования цифровых сервисов. Это ограничивает их возможности в образовании, трудоустройстве и получении государственных услуг.

- Риски цифрового контроля и дискриминации

Внедрение систем, основанных на сборе и анализе данных (например, социальных рейтингов), может привести к дискриминации по принципу «лояльности» или «цифровой

грамотности». Такие системы потенциально ограничивают права граждан, не обладающих необходимыми технологиями или навыками.

Таким образом, цифровая сегрегация предстает как многогранная и системная проблема современного общества, требующая реализации комплексного, многоуровневого подхода [10]. Ее решение невозможно ограничить лишь технологическими мерами – необходим сбалансированный синтез инноваций с социально-ориентированной политикой и правовым регулированием.

Ключевое значение приобретают:

- технологические меры – развитие инфраструктуры широкополосного доступа, снижение стоимости цифровых услуг, создание адаптивных интерфейсов для пользователей с разным уровнем подготовки;

- образовательные инициативы – масштабные программы повышения цифровой грамотности для всех возрастных и социальных групп, интеграция цифровых навыков в систему общего и профессионального образования;

- социальные гарантии – сохранение альтернативных офлайн-каналов получения услуг, поддержка уязвимых групп (пожилых, маломобильных, малообеспеченных граждан), профилактика цифровой изоляции [7].

Без целенаправленных, скоординированных усилий со стороны государства, бизнеса и гражданского общества риск углубления цифрового неравенства и сопутствующей социальной изоляции будет не просто сохраняться, но и прогрессивно нарастать. Это чревато:

- усилением социально-экономического расслоения;

- ограничением доступа к базовым правам и услугам;

- подрывом принципа равенства возможностей;

- эрозией доверия к цифровым институтам.

В этом контексте особую актуальность приобретает дальнейшее исследование конституционно-правовых аспектов цифровизации:

- Требования верховенства Конституции – необходимость проверки всех цифровых инициатив на соответствие фундаментальным конституционным принципам, включая защиту достоинства личности, равенство прав и свобод.

- Соблюдение прав и свобод человека – гарантия того, что внедрение цифровых технологий не ведет к необоснованным ограничениям прав на неприкосновенность частной жизни, свободу выражения мнений, доступ к информации.

- Обеспечение транспарентности – разработка механизмов понятного объяснения алгоритмических решений, особенно в сферах, затрагивающих права граждан (соцобеспечение, правосудие, трудоустройство).

- Подотчетность государственных алгоритмических решений – создание процедур аудита, обжалования и ответственности за ошибки или дискриминационные последствия работы ИИ-систем.

Только через последовательное соблюдение этих принципов можно сформировать цифровую среду, которая:

- не воспроизводит и не усугубляет существующие формы неравенства;

- обеспечивает равный доступ к возможностям для всех граждан;

- укрепляет, а не подрывает доверие к государственным институтам.

Таким образом, преодоление цифровой сегрегации – это не только техническая или экономическая задача, но и фундаментальный вопрос социальной справедливости и конституционного строя. Его решение требует долгосрочной стратегии, объединяющей технологические инновации, правовое регулирование и общественные инициативы.

Развитие технологий искусственного интеллекта открывает значительный потенциал для модернизации публичного управления, однако их применение должно строго соответствовать конституционным нормам. Алгоритмическое управление допустимо лишь в пределах, обеспечивающих защиту прав и свобод человека, прозрачность функционирования власти и сохранение политико-правовой ответственности государственных институтов. Без надлежащего конституционно-правового регулирования внедрение ИИ может привести к трансформации основ конституционного строя и подрыву доверия к государству.

Цель современного государства – интегрировать ИИ таким образом, чтобы повысить эффективность управления, сохранив при этом верховенство Конституции, достоинство личности и демократический характер публичной власти.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Атабеков А. Р. Анализ рисков возникновения предубежденности искусственного интеллекта в имплементации публичных правоотношений: опыт зарубежных стран и перспективы административного права России // *Общество: политика, экономика, право*. 2023. № 5(118). С. 155-162.
2. Бычков В. В., Прорвич В. А. Научные основы государственной программы борьбы с киберэкстремизмом. Москва: Альпен-принт, 2024. 572 с.
3. Нагайцев В. В., Петренко Е. Г., Пустовалова Е. В. Использование технологий искусственного интеллекта в процессе функционирования института общественного контроля в России // *Теория и практика общественного развития*. 2024. № 4(192). С. 170-178.
4. Готовцев П. М., Карпов В. Э., Нестик Т. А., Потапова Е. Г. Зачем искусственному интеллекту этика? URL: http://ethics.cdto.center/3_1 (дата обращения: 03.08.2025).
5. Мещеряков А. Н. Искусственный интеллект в предмете конституционного права // *Право в эпоху искусственного интеллекта: перспективные вызовы и современные задачи: сборник научных статей по материалам международного научно-практического форума, Тюмень, 17–19 октября 2024 года*. Тюмень: ТюмГУ-Press, 2024. С. 36-40.
6. Неверов А. Я. О месте и роли конституционно-правового регулирования общественных отношений в условиях развития информационных технологий // *Вестник Московского университета МВД России*. 2021. № 6. С. 207-214.
7. Попова А. В. Этические принципы взаимодействия с искусственным интеллектом как основа правового регулирования // *Правовое государство: теория и практика*. 2020. № 3(61). С. 34-43.
8. Садыков Э. А., Садыкова Э. Ф. Новый подход и пути достижения экономической и политической независимости России в условиях западных санкций // *Прикладные экономические исследования*. 2023. № 3. С. 148-155.
9. Труфанова А. Ю., Балашов К. Г., Масуфранова Е. А. Информационное общество как категория конституционного права: понятие, сущность и глобальные модели // *Российский научный вестник*. 2025. № 10. С. 114-121.
10. Шестаков И. Моральный код: почему общество не может научить компьютер морали. 20 февраля 2019 г. URL: <https://iz.ru/844965/ignat-shestakov/moralnyi-kod-pochemu-obshchestvo-ne-mozhet-nauchit-kompiuter-morali> (дата обращения: 03.09.2025).

References

1. Atabekov A. R. Analysis of the Risks of Artificial Intelligence Bias in the Implementation of Public Legal Relations: Experience of Foreign Countries and Prospects for Russian Administrative Law. *Society: Politics, Economics, Law*. 2023. No. 5 (118). Pp. 155-162.
2. Bychkov V. V., Prorvich V. A. *Scientific Foundations of the State Program to Combat Cyber-Extremism*. Moscow: Alpen-Print, 2024. 572 p.
3. Nagaytsev V. V., Petrenko E. G., Pustovalova E. V.. Use of Artificial Intelligence Technologies in the Functioning of the Institute of Public Control in Russia. *Theory and Practice of Social Development*. 2024. No. 4 (192). Pp. 170-178.
4. Gotovtsev P. M., Karpov V. E., Nestik T. A., Potapova E. G. *Why does artificial intelligence need ethics?* URL: http://ethics.cdto.center/3_1 (date of access: 03.08.2025).
5. Meshcheryakov A. N. Artificial Intelligence in the Subject of Constitutional Law. *Law in the Era of Artificial Intelligence: Promising Challenges and Modern Tasks: Collection of Scientific Articles Based on the Materials of the International Scientific and Practical Forum, Tyumen, October 17–19, 2024*. Tyumen: Tyumen State University-Press, 2024. Pp. 36–40.
6. Neverov A. Ya. On the Place and Role of Constitutional and Legal Regulation of Public Relations in the Context of Information Technology Development. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2021. No. 6. Pp. 207–214.
7. Popova A. V. Ethical principles of interaction with artificial intelligence as a basis for legal regulation. *The rule of law: theory and practice*. 2020. No. 3 (61). Pp. 34-43.
8. Sadykov E. A., Sadykova E. F. A new approach and ways to achieve economic and political independence of Russia in the context of Western sanctions. *Applied economic research*. 2023. No. 3. Pp. 148-155.
9. Trufanova A. Yu., Balashov K. G., Masufranova E. A. Information society as a category of constitutional law: concept, essence, and global models. *Russian scientific bulletin*. 2025. No. 10. Pp. 114-121.
10. Shestakov I. *Moral code: why society cannot teach a computer morality*. February 20, 2019. URL: <https://iz.ru/844965/ignat-shestakov/moralnyi-kod-pochemu-obshchestvo-ne-mozhet-nauchit-kompiuter-morali> (accessed: September 3, 2025).

Сведения об авторе

АВАНЕСЯН ГЕОРГИЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ – аспирант, Институт мировой экономики, Дербент, Россия, george1991@internet.ru

Information about the author

AVANESYAN GEORGY V. – postgraduate student, Institute of World Economy, Derbent, Russia, george1991@internet.ru

СТУДЕНЧЕСКИЕ ПРОФСОЮЗЫ В СИСТЕМЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА: ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТЬЮ (КОНСТИТУЦИОННО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ)

Махмудов Рахман Русланович

Институт мировой экономики, Дербент, Россия, rakhmanrm@gmail.com

Аннотация

В статье анализируются правовой статус студенческих профсоюзов в системе гражданского общества и особенности их взаимодействия с публичной властью с точки зрения конституционного, трудового и административного права. Рассматриваются вопросы реализации права на объединение, правового регулирования деятельности профсоюзов, полномочий студенческих профсоюзов в сфере защиты прав студентов и участия в управлении образовательными организациями. Анализируются проблемы правоприменения и предлагаются пути совершенствования законодательства, регулирующего деятельность студенческих профсоюзов.

Ключевые слова:

студенческие профсоюзы; гражданское общество; публичная власть; взаимодействие; конституционное право; трудовое право; административное право; право на объединение; правовой статус; полномочия; правоприменение.

Для цитирования:

Махмудов Р. Р. Студенческие профсоюзы в системе гражданского общества: особенности взаимодействия с публичной властью (конституционно-правовой анализ) // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 180–187. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.024.

Original article

STUDENT TRADE UNIONS IN THE CIVIL SOCIETY SYSTEM: FEATURES OF INTERACTION WITH PUBLIC AUTHORITIES (CONSTITUTIONAL AND LEGAL ANALYSIS)

Makhmudov Rahman R.

Institute of World Economy, Derbent, Russia, rakhmanrm@gmail.com

Abstract

The article analyzes the legal status of student trade unions in the civil society system and the specifics of their interaction with public authorities from the point of view of constitutional, labor and administrative law. The issues of the implementation of the right to unite, the legal regulation of trade unions, the powers of student unions in the field of student rights protection and participation in the management of educational organizations are considered. The problems of law enforcement are analyzed and ways of improving legislation regulating the activities of student trade unions are proposed.

Keywords:

student trade unions; civil society; public authority; interaction; constitutional law; labor law; administrative law; right to association; legal status; powers; law enforcement.

For citation:

Makhmudov R. R. Student trade unions in the civil society system: features of interaction with public authorities (constitutional and legal analysis). *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 180–187. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.024.

В условиях построения правового государства и развития демократических институтов в России особую актуальность приобретает вопрос о правовом регулировании деятельности институтов гражданского общества, в том числе студенческих профсоюзов. Студенческие профсоюзы, являясь добровольными общественными объединениями студентов, призваны защищать их права и законные интересы, а также участвовать в управлении образовательными организациями. Правовое регулирование деятельности студенческих профсоюзов должно обеспечивать баланс между свободой объединений и необходимостью обеспечения законности и правопорядка.

Целью данной статьи является проведение конституционно-правового анализа особенностей взаимодействия студенческих профсоюзов с органами публичной власти, выявление проблем правового регулирования и разработка предложений по совершенствованию законодательства в этой сфере.

Перечислим правовые основы деятельности студенческих профсоюзов в системе гражданского общества:

1. Конституционное право на объединение и его реализация студенческими профсоюзами:

– Статья 30 Конституции РФ: право каждого на объединение, включая право создавать профессиональные союзы для защиты своих интересов.

– Соотношение свободы объединений и других конституционных прав и свобод.

– Правовые гарантии реализации права на объединение для студентов.

2. Федеральное законодательство о профессиональных союзах и его применение к студенческим профсоюзам:

– Федеральный закон от 12 января 1996 г. N 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» как основной нормативный акт, регулирующий деятельность профсоюзов.

– Особенности применения данного закона к студенческим профсоюзам с учетом специфики их деятельности.

– Права и обязанности студенческих профсоюзов, предусмотренные федеральным законодательством.

3. Административное право и регулирование взаимодействия студенческих профсоюзов с органами публичной власти:

– Принципы взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с общественными объединениями.

– Административные процедуры участия студенческих профсоюзов в управлении образовательными организациями.

– Ответственность за нарушение прав студенческих профсоюзов и препятствование их законной деятельности.

Далее рассмотрим правовой статус студенческих профсоюзов и их полномочия в сфере защиты прав студентов. В законодательстве понятие «студенческий профсоюз» может определяться, например, через призму закона «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности». Согласно этому закону, профсоюз – это добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными или профессиональными интересами, создаваемое для представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов.

В доктрине студенческий профсоюз может рассматриваться как форма общественной организации студентов, дающая им определенные полномочия и привилегии. Основное назначение таких профсоюзов – защищать права и представлять интересы своих участников. Также есть мнение, что студенческий профсоюз – это сообщество, которое занимается защитой прав учащихся и проводит для них различные мероприятия. Он может помочь защитить от незаконных действий в учебном заведении или предоставить финансовую помощь в сложной ситуации [7; 10].

Приведем примеры некоторых полномочий студенческих профсоюзов в сфере защиты трудовых прав студентов:

– Ведение переговоров и заключение коллективного соглашения с администрацией вуза, содействие его реализации.

– Участие в разработке предложений к локальным нормативным актам вуза, регулирующим отношения в сфере учебы, условий быта, охраны здоровья, экологической безопасности и других вопросов, касающихся социально-экономического положения студентов [6; 8].

– Контроль за соблюдением законодательных и иных нормативных правовых актов, затрагивающих права, льготы, условия учебы и быта, охраны труда, здоровья, окружающей

среды, общественного питания и медицинского обслуживания членов профсоюза.

– Участие в урегулировании коллективных споров студентов с администрацией, используя различные формы коллективной защиты социально-экономических прав и интересов студентов, вплоть до организации забастовок.

– Обращение с заявлениями в органы управления вузом, иные организации для разрешения социально-экономических вопросов и проблем, связанных с обучением и социальной защитой студентов, являющихся членами профсоюза.

– Представление интересов студентов в органах управления вузом, органах государственной власти, местного самоуправления, общественных и иных организациях.

– Оказание консультационной и практической помощи в вопросах применения трудового законодательства, разработки локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, заключения территориальных соглашений и коллективных договоров, разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров и других [5].

Приведем примеры полномочия студенческих профсоюзов в сфере защиты прав студентов на образование и социальное обеспечение:

– Отслеживание выполнения законодательных актов, касающихся образовательного процесса. Профсоюз может обращаться в соответствующие инстанции для защиты интересов студентов.

– Участие в разработке локальных нормативных актов и реализации программ, связанных с улучшением социально-бытовых и других условий учебы и жизни студентов.

– Участие в урегулировании коллективных споров студентов с администрацией, используя различные формы коллективной защиты, вплоть до организации забастовок [4; 9].

– Обращение с заявлениями в органы управления вузом и иные организации для разрешения социально-экономических вопросов и проблем, связанных с обучением и социальной защитой студентов.

– Изучение уровня жизни студентов и реализация мер по повышению их жизненного уровня, в том числе через предусмотренные в Уставе профсоюза фонды социальной помощи и поддержки.

– Консультирование и поддержка студен-

тов, в том числе юридическая, финансовая и социальная помощь в ситуациях, связанных с конфликтами или проблемами на обучении.

– Проведение акций и кампаний для привлечения внимания к важным вопросам, таким как доступность образования или улучшение условий жизни студентов.

– Участие в процессе принятия решений по распределению адресной материальной помощи, социальной стипендии, мест в общежитиях.

Статус и полномочия профсоюзной организации в сфере студенческого самоуправления определяются коллективным договором (соглашением).

Рассмотрим проблемы реализации полномочий студенческих профсоюзов и пути их решения:

4. Игнорирование мнения студентов. Недостаток обратной связи может привести к тому, что профсоюз начнет действовать вразрез с интересами своей аудитории.

5. Отсутствие прозрачности. Недостаток информации о деятельности профсоюза и его финансировании может подорвать доверие студентов.

6. Недостаточная активность. Отсутствие инициатив может вызывать у студентов недовольство и, как следствие, уменьшать сплоченность вокруг профсоюза.

7. Попытки административного навязывания руководством учебного заведения направлений и методов деятельности профсоюза.

8. Невысокий уровень менеджмента в профсоюзных организациях. Это не способствует эффективному развитию профсоюзов и выходу на новые формы работы со студенческой молодежью.

9. Влияние деструктивного контента. Студенты могут подвергаться навязыванию и влиянию деструктивного контента в интернете и по средствам мессенджеров.

Предлагаем применение путей решения перечисленных проблем:

1. Регулярное взаимодействие. Необходимо наладить постоянный диалог со студентами, собирать их мнения и пожелания относительно работы профсоюза.

2. Образование как приоритет. Следует предлагать актуальные программы обучения и повышения квалификации, адаптированные к требованиям современных работодателей.

3. Мониторинг изменений. Нужно следить за изменениями в законодательстве и в образовательной системе, корректировать свою деятельность в соответствии с новыми вызовами.

4. Масштабирование инициатив. Успешные проекты следует распространять на другие вузы, создавая сеть взаимодействия и поддержки.

5. Привлечение партнеров. Следует ис-

пользовать сотрудничество с местными компаниями и организациями для реализации совместных проектов и повышения финансирования.

6. Цифровая гигиена. Необходимо проводить лекции со студентами на тему цифровой гигиены и деструктивного контента в сети интернет.

Рассмотрим правовые аспекты участия студенческих профсоюзов в управлении образовательными организациями



Рисунок 1 – Правовые аспекты участия студенческих профсоюзов в управлении образовательными организациями

I. Участие студенческих профсоюзов в управлении образовательными организациями предусмотрено статьей 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

Некоторые правовые формы такого участия:

– Ведение переговоров и заключение коллективного соглашения с администрацией вуза, содействие его реализации.

– Участие в разработке локальных нормативных актов вуза, которые регулируют отношения в сфере учебы, условий быта, охраны здоровья и других вопросов.

– Контроль за соблюдением законодательных и иных нормативных правовых актов, которые затрагивают права, льготы, условия учебы и быта, охрану труда, здоровье, окружающую среду, общественное питание и медицинское обслуживание членов профсоюза.

– Участие в урегулировании коллективных споров студентов с администрацией, использование различных форм коллективной

защиты, вплоть до организации забастовок.

– Обращение с заявлениями в органы управления вузом и иные организации для разрешения социально-экономических вопросов и проблем, связанных с обучением и социальной защитой студентов [3].

Студенческие профсоюзы также могут выдвигать кандидатуры для избрания в управляющие советы, ученые советы и иные представительные и другие органы управления университета.

II. Правовой статус представителей студенческих профсоюзов в органах управления образовательными организациями регулируется, в частности, Федеральным законом от 12.01.1996 №10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности».

1. Профсоюзы не подотчетны и не подконтрольны органам исполнительной власти, органам местного самоуправления, политическим партиям и другим общественным объединениям.

2. Профсоюзы могут организовывать со-

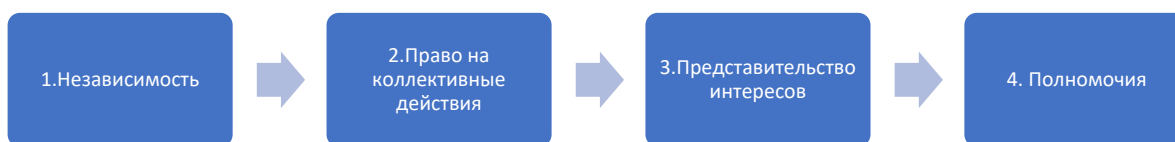


Рисунок 2 – Некоторые аспекты правового статуса

брания, митинги, шествия, демонстрации, пикетирование, забастовки и другие коллективные действия для защиты прав и интересов студентов.

3. Согласно Федеральному закону №273-ФЗ, студенческие советы привлекаются к обсуждению управленческих вопросов, их мнение заслушивается по многим аспектам организации учебного и внеучебного процесса, по вопросам привлечения обучающихся к дисциплинарной ответственности.

4. Профсоюзы могут выдвигать кандидатуры для избрания в управляющие советы, ученые советы и другие органы управления образовательными организациями [1].

Кроме того, согласно статье 26 Федерального закона №273-ФЗ, по инициативе обучающихся в профессиональных образовательных организациях и организациях высшего образования создаются студенческие советы для учета их мнения по вопросам управления организацией.

III. Проблемы и перспективы расширения участия студенческих профсоюзов в управлении образовательными организациями

Некоторые проблемы участия студенческих профсоюзов в управлении образовательными организациями:

– Несмотря на то, что законодательство предоставляет определенные полномочия профсоюзам, работники образования не всегда имеют возможность активно участвовать в профсоюзной деятельности.

– Профсоюзы не всегда имеют необходимые ресурсы для реализации своих задач, что может приводить к тому, что права и интересы работников образования остаются без должного внимания.

– Некоторые руководители образовательных учреждений не понимают значения профсоюзной работы для благополучия их подразделений и вуза в целом.

– Наблюдается разобщенность между профсоюзами разных университетов и на уровне региональных профсоюзов педагогических работников.

Предложение на перспективу расширения

участия студенческих профсоюзов в управлении образовательными организациями включают:

Необходимо восстановить значения профсоюзов. Это может быть возможно на основе доверия и преодоления разобщенности. Профсоюзы могут выполнять функцию солидаризации университетского сообщества, представления и защиты его интересов [2; 10]. Повысить вовлеченность работников. Профсоюзы могут помогать вовлекать работников в управление образовательным процессом и в принятие решений, что может положительно сказаться на качестве образования. Важно развивать партнерство между профсоюзами и руководством образовательных учреждений для достижения общих целей. Правительство и общественные организации должны активно поддерживать профсоюзную деятельность в образовании, предоставляя финансовые и организационные ресурсы.

Очень важной проблемой в развитии студенческих профсоюзов – это реальное отвлечение студентов от занятий общественными работами и мероприятиями. Необходимо знать меру во всех начинаниях, чтобы это было не во вред учебе и занятиям. Некоторые профсоюзные мероприятия делают обязательными для всех студентов, либо вступление в сам профсоюз является обязательным. Такого не должно быть, каждый человек имеет право выбора и это скорее добровольная инициатива студента и тут не должно быть никакого навязывания.

Позитивной практикой могла бы стать разработка модельных соглашений о взаимодействии с администрациями вузов и местными властями. Такие соглашения могут закреплять конкретные механизмы сотрудничества, включая регулярный диалог, доступ к информации, участие в рабочих группах. Это систематизирует взаимодействие и сделает его менее формальным. Совместными усилиями Администрацией города и администрация института плюс студенческий профсоюз могут создать благоприятные условия

для подготовки высококвалифицированных специалистов посредством прохождения практики в местных муниципалитетах. Этот опыт может погрузить молодое поколение в реальные проблемы города и использовать инициативу в совершенствование разных сфер деятельности города, а также решения иных неотложных социальных проблем с помощью студенческой активной молодежи. Это может быть соглашением о взаимодействии. Практикантам может выдаваться зарплата, во время прохождения практики.

Администрация города могла бы взять на себя обязанности предоставлять: Места для прохождения практики в Администрации города, во всех отделах администрации и допустить к участию в мероприятиях города.

IV. Правоприменительная практика и перспективы совершенствования законодательства о студенческих профсоюзах

Правоприменительная практика деятельности студенческих профсоюзов включает в себя, например, представительство интересов студентов по вопросам государственной социальной поддержки, организацию культурно-массовой и спортивно-оздоровительной деятельности обучающихся, сотрудничество с другими студенческими объединениями. Профсоюзы также выступают с инициативой о внесении изменений и дополнений в нормативные документы, направленные на улучшение условий обучения в вузе.

Однако существует мнение, что правовой статус студенческих профсоюзов может быть несовершенным. Некоторые ученые считают, что он носит дискриминационный характер по отношению к другим студенче-

ским объединениям. Например, студенческим профсоюзам предоставляют преимущественный правовой режим, что нарушает конституционный принцип равенства общественных объединений [11].

Перспективы совершенствования законодательства о студенческих профсоюзах связаны с обеспечением оптимального правового режима их функционирования в изменившейся социально-экономической, политической и правовой реальности.

Переосмысление гарантии независимой финансовой деятельности студенческого профсоюза, закреплённой в федеральном законе. Устранение привилегированного положения студенческих профсоюзов, чтобы не нарушать принцип равенства субъектов права. Расширение контрольных полномочий профсоюзов в сфере труда и связанных с трудом отношений. Совершенствование социально-партнерских механизмов защиты прав и интересов членов профсоюзов.

Студенческие профсоюзы играют важную роль в системе гражданского общества, обеспечивая защиту прав и законных интересов студентов и участвуя в управлении образовательными организациями. Правовое регулирование деятельности студенческих профсоюзов должно обеспечивать баланс между свободой объединений и необходимостью соблюдения законности и правопорядка. Совершенствование законодательства о студенческих профсоюзах и повышение эффективности правоприменительной практики является важной задачей для развития демократических институтов и укрепления гражданского общества в России.

Список источников

1. Амелин В. В., Воронцов В. С., Степанов В. В. Гражданский потенциал студенческой молодежи в Приволжском федеральном округе // Российское студенчество: идентичность, жизненные стратегии и гражданский потенциал. Москва: Институт этнологии и антропологии им. Н.Н. Миклухо-Маклая РАН, 2014. С. 36-39.
2. Дзиов А. Р. Студент и политика: формирование гражданственности // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2015. № 6. С. 119-124.
3. Загирова И. М. Развитие письменной и устной речи у студентов в условиях цифровой образовательной среды // Журнал прикладных исследований. 2025. № 10. С. 217-225.
4. Загирова И. М. Повышение эффективности социализации студентов в цифровой образовательной среде: региональный опыт Республики Дагестан в условиях угроз кибербезопасности // Журнал прикладных исследований. 2025. № 10. С. 37-44.

5. Зайцева А. А., Верещагина А. В. Социальное поведение студенческой молодежи в региональных сообществах на Юге России: ментальные программы и социальные практики: на материалах Ростовской области и Республики Крым. Ростов-на-Дону, 2021. 212 с.
6. Кононаев К. В. Современные подходы в реализации молодежной политики со студентами // Шамовские чтения: сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. В 2 т. Москва: Научная школа управления образовательными системами, 2025. С. 820-824.
7. Литвишкова Д. Г. Влияние социальных сетей на участие студентов в молодежной политике университета // Человек и культура в социальной и культурной антропологии: материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием молодых ученых, аспирантов и студентов, Курск, 20 марта 2024 года. Курск: Курский государственный университет, 2024. С. 70-76.
8. Садыкова С. Э., Садыкова Э. Ф., Гаджимурадов Г. И. Новые предложения по поддержке российских женщин, потерявших своих близких в специальной военной операции // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 2. С. 38-41.
9. Степанов В. В., Тишков В. А., Бараш Р. Э. Штрихи к портрету российского студенчества. Общие наблюдения и рекомендации // Российское студенчество: идентичность, жизненные стратегии и гражданский потенциал. Москва: Институт этнологии и антропологии им. Н.Н. Миклухо-Маклая РАН, 2014. С. 314-321.
10. Флягин А. А. Подходы к социальному аудиту программ патриотического воспитания // X Ковалевские чтения «Россия в современном мире: взгляд социолога»: материалы научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 13–15 ноября 2015 года. СПб.: Скифия-принт, 2015. С. 949-952.
11. Щербакова А. А. Правовое регулирование студенческого самоуправления в вузе // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2016. № 4. С. 52-57.

References

1. Amelin V. V., Vorontsov V. S., Stepanov V. V. *Civic Potential of Student Youth in the Volga Federal District. Russian Students: Identity, Life Strategies, and Civic Potential*. Moscow: N. N. Miklouho-Maclay Institute of Ethnology and Anthropology, Russian Academy of Sciences, 2014. Pp. 36-39.
2. Dzirov A. R. Student and Politics: Formation of Civic Consciousness. *Bulletin of the Northern (Arctic) Federal University. Series: Humanities and Social Sciences*. 2015. No. 6. Pp. 119-124.
3. Zagirova I. M. Development of Written and Oral Speech in Students in the Digital Educational Environment. *Journal of Applied Research*. 2025. No. 10. Pp. 217-225.
4. Zagirova I. M. Improving the Efficiency of Student Socialization in the Digital Educational Environment: Regional Experience of the Republic of Dagestan in the Context of Cybersecurity Threats. *Journal of Applied Research*. 2025. No. 10. Pp. 37-44.
5. Zaitseva A. A., Vereshchagina A. V. Social Behavior of Student Youth in Regional Communities in the South of Russia: *Mental Programs and Social Practices: Based on Materials from the Rostov Region and the Republic of Crimea*. Rostov-on-Don, 2021. 212 p.
6. Kononaev K. V. Modern Approaches to Implementing Youth Policy with Students. *Shamovsky Readings: Collection of Articles from the XVII International Scientific and Practical Conference*. In 2 volumes. Moscow: Scientific School of Educational Systems Management, 2025. Pp. 820-824.
7. Litvishkova D. G. The Impact of Social Networks on Student Participation in University Youth Policy. *Man and Culture in Social and Cultural Anthropology: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation of Young Scientists, Postgraduates and Students, Kursk, March 20, 2024*. Kursk: Kursk State University, 2024. Pp. 70-76.
8. Sadykova S. E., Sadykova E. F., Gadzhimuradov G. I. New Proposals to Support Russian Women Who Lost Their Loved Ones in a Special Military Operation. *Regional and Branch Economics*. 2025. No. 2. Pp. 38-41.
9. Stepanov V. V., Tishkov V. A., Barash R. E. *Strokes to a Portrait of Russian Students. General Observations and Recommendations*. *Russian Students: Identity, Life Strategies and Civic Potential*. Moscow: Institute of Ethnology and Anthropology named after N.N. Miklouho-Maclay Institute of the Russian Academy of Sciences, 2014. Pp. 314-321.
10. Flyagin A. A. Approaches to Social Audit of Patriotic Education Programs. *10th Kovalev Readings "Russia in the Modern World: A Sociologist's View": Proceedings of the Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, November 13-15, 2015*. St. Petersburg: Skifia-print, 2015. Pp. 949-952.
11. Shcherbakova A. A. Legal Regulation of Student Self-Government in a University. *Bulletin of Social and Humanitarian Education and Science*. 2016. No. 4. Pp. 52-57.

Сведения об авторе

МАХМУДОВ РАХМАН РУСЛАНОВИЧ – аспирант, Институт мировой экономики, Дербент, Россия, rakhmanrm@gmail.com

Information about the author

MAKHMUDOV RAHMAN R. – Postgraduate student, Institute of World Economy, Derbent, Russia, rakhmanrm@gmail.com

ИСТОРИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА ТЕРРОРА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ И ВЕДЕНИЯ ВОЙНЫ

Голоскоков Леонид Викторович

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, l.v.goloskokov@mail.ru*

Аннотация

На примере разных стран и разных периодов исследован историко-правовой процесс проявления феномена террора как инструмента управления и войны. Рассмотрены причины, предпосылки и условия появления террора, его избирательного использования для целей управления государством, завоевания власти и удержания власти.

Ключевые слова:

террор; государство; право; политика; управление; война; инструмент; метод; институт.

Для цитирования:

Голоскоков Л. В. Историко-правовой анализ феномена террора как инструмента управления и ведения войны // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 188–192. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.025.

Original article

HISTORICAL AND LEGAL ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF TERROR AS A TOOL OF MANAGEMENT AND WARFARE

Goloskokov Leonid V.

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, l.v.goloskokov@mail.ru

Abstract

On the example of different countries and different periods of time, the historical and legal process of the manifestation of the phenomenon of terror as an instrument of governance and war has been studied. The reasons, prerequisites and conditions for the emergence of terror, its selective use for the purposes of governing the state, conquering power and retaining power are considered.

Keywords:

terror; state; law; politics; management; war; instrument; method; institution.

For citation:

Goloskokov L. V. Historical and legal analysis of the phenomenon of terror as a tool of management and warfare. Industrial economics, pedagogy and law, 2026, no. 2, pp. 188–192. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.025.

В длительной истории человечества феномен террора имел разные проявления, и его понимание и назначение в разных странах и в разные периоды истории довольно сильно различалось. Использование современного правового определения террора далеко не всегда сможет обеспечить понимание данного явления в той или иной стране в соответствующий период. Чтобы разобраться с многочисленными проявлениями террора, обратимся к его описанию историками и учеными в нескольких странах. Они позволят увидеть, что террор имел место как

единичный террористический акт, применяемый для устрашения, как способ управления в государстве, как инструмент слома старого государства и создания нового государства, как политический инструмент и метод, как метод проведения внутренней и внешней политики, а также как институт, отчасти или полностью замещающий правовые институты в государстве.

Академик РАН В.Н. Кудрявцев пишет, что «массовый террор, имевший место в Советском Союзе в первой половине XX в., является одной из величайших трагедий нашего

времени. Масштабы сталинского террора были исключительно велики, методы его ужасны, последствия неисчислимы» [1]. Для понимания того, что российский опыт террора не является сколько-нибудь уникальным, обратимся к истории его многообразного проявления в Европе.

Академик Е.В. Тарле писал о терроре, который Наполеон использовал как политический инструмент для достижения своей абсолютной власти внутри страны и военной власти вовне: «Во всех этих случаях действовала вполне планомерная политика Наполеона, которой он держался всегда: ни одной бесцельной жестокости и совсем беспощадный массовый террор, если это ему было нужно для подчинения завоеванной страны. Он уничтожил в завоеванной Италии всякие следы феодальных прав, где они были, он лишил церковь и монастыри права на некоторые поборы, он успел за те полтора года (с весны 1796 до поздней осени 1797 г.), которые он провел в Италии, ввести кое-какие законоположения, которые должны были приблизить социально-юридический строй жизни северной Италии к тому, который успела выработать буржуазия во Франции. Зато он тщательно и аккуратно эксплуатировал все итальянские земли, где только побывал, много миллионов золотом он отправил Директории в Париж, а вслед за этим и сотни лучших творений искусства из итальянских музеев и картинных галерей. Не забыл он и лично себя и своих генералов: они вернулись из похода богатыми людьми. Однако, подвергая Италию такой беспощадной эксплуатации, он понимал, что как ни трусливы (по его мнению) итальянцы, но что очень любить французов (армию которых они же и содержали из своих средств) им не за что и даже их долготерпению может наступить внезапный конец. Значит, угроза военным террором – главное, что может на них действовать в желательном для завоевателя духе» [5].

О первых шагах диктатора Е.В. Тарле писал: «Наполеон очень часто повторял слова, выражавшие крепко сидевшую в нем мысль: «Есть два рычага, которыми можно двигать людей, – страх и личный интерес». Под словом «l'intérêt» он понимал не только денежную корысть в точном смысле слова, но и честолюбие, самолюбие, властолюбие. Как же действовать на роялистов? Можно ясно подметить, что относительно этой категории

своих врагов Наполеон действовал попеременно, в разные периоды по-разному: в одну полосу – террором, в другую – привлекая их милостями, должностями, деньгами. Теперь, весной 1800 г., спеша к действующей армии, он не имел времени применять какие-либо иные средства к изменникам, кроме беспощадного террора» [5].

В своей первой совместной работе «Святое семейство, или критика критической критики. Против Бруно Бауэра и компании» К. Маркс и Ф. Энгельс писали о том же историческом периоде властвования диктатора: «Наполеон был олицетворением последнего акта борьбы революционного терроризма против провозглашенного той же революцией буржуазного общества и его политики. Правда, Наполеон понимал уже истинную сущность современного государства; он уже понимал, что государство это имеет своей основой беспрепятственное развитие буржуазного общества, свободное движение частных интересов и т.д. Он решился признать эту основу и взять ее под свою защиту. Он не был мечтательным террористом. Но в то же время Наполеон рассматривал еще государство как самоцель, а гражданскую жизнь исключительно лишь как казначея и своего подчиненного, который не вправе иметь свою собственную волю. Он завершил терроризм, поставив на место перманентной революции перманентную войну» [3]. Здесь мы видим, что террор переходит в военное действие и сливается с ним, делаясь с ним неразличимым. Это довольно частая в истории метаморфоза террора в виде его перехода в регулярное использование в войне в качестве одного из видов военных действий.

Эту же особенность террора отметил и Ф. Энгельс: «Режим террора, который сделал свое дело во Франции, Наполеон применил в других странах в форме войны, и этот «режим террора» в Германии был крайне необходим. Наполеон разрушил Священную Римскую империю и сократил в Германии число мелких государств путем образования более крупных. Он принес с собой в завоеванные страны свой кодекс законов, который был бесконечно выше всех существовавших кодексов и в принципе признавал равенство. Он заставил немцев, которые до тех пор жили только частными интересами, направить свои силы на осуществление великих идей, на служение более высоким общественным интересам»

[7]. Здесь мы видим, что Ф. Энгельс отмечает позитивную роль террора, который позволил достичь «высокие общественные интересы». Совсем не свойственная террору роль, которая, однако четко идентифицирована в его конечном назначении в данном случае. Оказывается, террор использовался и для созидания чего-то, в данном случае – целого государства. Видимо, В.И. Ленин был знаком с данной трактовкой Ф. Энгельса одного из возможных назначений террора, поскольку впоследствии активно и целенаправленно использовал террор для создания первого в мире социалистического государства, и это ему удалось.

Это же «созидательное» назначение террора видел и К. Маркс. В своей статье «Победа контрреволюции в Вене», опубликованной в газете «Neue Rheinische Zeitung» № 136, 7 ноября 1848 г. К. Маркс писал, что «... существует лишь одно средство сократить, упростить и концентрировать кроважидную агонию старого общества и кровавые муки родов нового общества, только одно средство – революционный терроризм» [2]. Как мы видим, современное правовое понятие терроризма совершенно лишено такого инструментального свойства терроризма как создание чего-то позитивного, сегодня терроризм понимается как абсолютное зло без всяких вариантов. Однако в истории было не все так однозначно, и она преподносит нам многие грани этого феномена. Удивительно это больше для юристов, привыкших к необходимости выработки однозначных и точных формулировок, что в реальности далеко не всегда получается, как это, в частности, оказалось невозможно и по отношению в таким не совсем точно определенным юристами современных дефиниций как экстремизм и терроризм. В то же время нельзя забывать, что любое явление мира имеет свои отрицательные и положительные стороны, но в социуме они проявляются сложным образом, что обеспечивается множеством одновременно действующих факторов, мешающих проявиться математической точности идеальных законов философии. Здесь мы наблюдаем именно такую картину проявления феномена террора.

Всего через 31 год после публикации К. Маркса террор был использован в России в качестве метода достижения политической цели, о чем пишет В.М. Хевролина: «В 1879

году была создана революционная организация «Народная воля», ставшая на путь политической борьбы и террора. Народовольцы считали, что убийство царя послужит сигналом к массовому восстанию. В течение 1878-1880 годов было совершено несколько террористических актов, в том числе три покушения на царя. 1 марта 1881 года Александр II был убит» [6].

После этого террористическая активность в России продолжалась долго и масштабно. В.С. Парсамов пишет, что «в 1906 г. революция пошла на спад. Широкие народные выступления с массовыми беспорядками сменились индивидуальным террором, принявшим невиданный до той поры размах. За 1906-1907 гг. террористами было убито около 4500 должностных и примерно столько же частных лиц. Террор явно утрачивал политический облик и становился все менее разборчивым. В обществе нарастали усталость и апатия и тем не менее все еще продолжали звучать голоса, одобряющие террористов как выразителей народного сопротивления правительственному деспотизму. Усмирять страну было поручено П.А. Столыпину, занимавшему одновременно посты председателя Совета министров и министра внутренних дел. Разработанная им программа широко декларировала права и свободы граждан: свободу вероисповедания, гражданское равноправие, неприкосновенность личности, улучшение крестьянского землевладения. Однако все эти блага гражданского общества отодвигались на неопределенный срок, а в качестве самой ближайшей перспективы Россия получала военно-полевые суды. В губерниях, объявленных на военном положении или на положении «чрезвычайной охраны», создавались особые офицерские суды для скорой расправы над лицами, чья преступная деятельность, как казалось, была налицо и не требовала доказательств. Военно-полевые суды должны были рассматривать дела в течение 48 часов и приводить приговор в исполнение в течение 24 часов. Смертные приговоры выносились без каких бы то ни было юридических процедур и не подлежали обжалованию. За 8 месяцев существования военно-полевых судов, по неполным данным, было казнено не менее 1102 человек» [4].

Вот это и есть та самая сторона террора и борьбы с ним, когда позитив находит свой та-

кой же негатив довольно быстро и явно, когда негативное явление пробуют излечить вроде бы позитивными правовыми средствами, которые затем сами превращаются, в сущности, в террористическую деятельность, но уже со стороны самого государства. Это был далеко не первый и не уникальный случай в истории, скорее, обычное превращение отрицательного явления в свой антипод и наоборот.

Историческая оценка террора как явления, зависящего от внешнего контекста, прослеживается в позиции В.И. Ленина в его работе «С чего начать?», опубликованной в № 4 газеты «Искра» в мае 1901 года. В ней В.И. Ленин пишет: «Принципиально мы никогда не отказывались и не можем отказываться от террора. Это – одно из военных действий, которое может быть вполне пригодно и даже необходимо в известный момент сражения, при известном состоянии войска и при известных условиях. Но суть дела именно в том, что террор выдвигается в настоящее время отнюдь не как одна из операций действующей армии, тесно связанная и сообразованная со всей системой борьбы, а как самостоятельное и независимое от всякой армии средство единичного нападения. Да при отсутствии центральной и слабости местных революционных организаций террор и не может быть ничем иным. Вот поэтому-то мы решительно объявляем такое средство борьбы при данных обстоятельствах несвоевременным, нецелесообразным, отвлекающим наиболее активных борцов от их настоящей, наиболее

важной в интересах всего движения задачи, дезорганизующим не правительственные, а революционные силы <...> Мы далеки от мысли отрицать всякое значение за отдельными героическими ударами, но наш долг – со всей энергией предостеречь от увлечения террором, от признания его главным и основным средством борьбы, к чему так сильно склоняются в настоящее время очень и очень многие. Террор никогда не может стать заурядным военным действием: в лучшем случае он пригоден лишь как один из приемов решительного штурма» (Ленин В.И.). Итак, террор – это средство, применение которого зависит от внешних обстоятельств, и В.И. Ленин понимает, что террор приемлем, но на каком-то этапе является несвоевременным. Иначе говоря, В.И. Ленин четко понимает, что террор может иметь и положительное назначение, но не в данном конкретном случае, где он однозначно оценивается им как вредный для революционной деятельности того периода.

Как мы видим, в разных государствах историческая конъюнктура формирует отношение к террору в зависимости от того, применяется ли террор внешними врагами к самому государству с целью разрушить его, или же он используется самим государством в каких-то его особых и важных целях, например, сохранения власти, подавления внутренних врагов и политических конкурентов, при этом конъюнктура также определяется и историческим контекстом – находится ли государство в мирном или военном состоянии.

Список источников

1. Кудрявцев В.Н. Политическая юстиция в СССР // Избранные труды по социальным наукам: в 3 т. М.: Наука, 2002. 426 с.
2. Маркс К., Энгельс Ф. Победа контрреволюции в Вене // Сочинения. Издание второе. Т. 5. М.: Государственное издательство политической литературы. 1956. С. 492-494.
3. Маркс К., Энгельс Ф. Святое семейство, или критика критической критики. Против Бруно Бауэра и компании // К. Маркс и Ф. Энгельс. Сочинения. Издание второе. Т. 2. М.: Государственное издательство политической литературы. 1955. С. 3-230.
4. Парсамов В.С. Русский XIX век // Всемирная история: в 6 т. / гл. ред. А.О. Чубарьян; Ин-т всеобщей истории РАН. М.: Наука. 2011. Т. 5: Мир в XIX веке: на пути к индустриальной цивилизации / отв. ред. В.С. Мирзеханов. 2014. С. 450-503.
5. Тарле Е.В. Собрание сочинений. В 12 т. М.: Академия Наук СССР, 1959. Т. VII. 859 с.
6. Хевролина В.М. Преобразования в России и внешняя политика: взаимосвязь и взаимовлияние // История внешней политики России: В 5 т. Т. 4. Вторая половина XIX века (От Парижского мира 1856 г. до русско-французского союза). М.: Академический проект; Парадигма, 2018. С. 8-23.

7. Энгельс Ф. Положение в Германии // К. Маркс и Ф. Энгельс. Сочинения. Издание второе. Т. 2. М.: Государственное издательство политической литературы. 1955. С. 559-579.

References

1. Kudryavtsev V.N. *Political Justice in the USSR. Selected Works on the Social Sciences: in 3 volumes.* Moscow: Nauka, 2002. 426 p.
2. Marx K., Engels F. *Victory of the Counterrevolution in Vienna. Works. 2nd edition. Vol. 5.* Moscow: State Publishing House of Political Literature. 1956. Pp. 492-494.
3. Marx K., Engels F. *The Holy Family, or Critique of Critical Criticism. Against Bruno Bauer and Company. K. Marx and F. Engels. Works. 2nd edition. Vol. 2.* Moscow: State Publishing House of Political Literature. 1955. Pp. 3-230.
4. Parsamov V.S. *Russian 19th Century. World History: in 6 volumes / ed. A. O. Chubar'yan; Institute of General History of the Russian Academy of Sciences.* Moscow: Nauka. 2011. Vol. 5: *The World in the 19th Century: Towards an Industrial Civilization / Ed. V. S. Mirzekhanov.* 2014. Pp. 450-503.
5. Tarle E. V. *Collected Works. In 12 volumes.* Moscow: USSR Academy of Sciences, 1959. Vol. VII. 859 p.
6. Hevrolina V. M. *Transformations in Russia and Foreign Policy: Interrelationship and Mutual Influence. History of Russia's Foreign Policy: In 5 volumes. Vol. 4. The Second Half of the 19th Century (From the Paris Peace of 1856 to the Russo-French Alliance).* Moscow: Academic Project; Paradigm, 2018. Pp. 8-23.
7. Engels F. *The Situation in Germany. K. Marx and F. Engels. Works. Second edition. Vol. 2.* Moscow: State Publishing House of Political Literature. 1955. Pp. 559-579.

Сведения об авторе

ГОЛОСКОКОВ ЛЕОНИД ВИКТОРОВИЧ – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры прикладного правоведения и междисциплинарных юридических исследований Института правоведения, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, l.v.goloskokov@mail.ru

Information about the author

GOLOSKOKOV LEONID V. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Applied Law and Interdisciplinary Legal Research, Institute of Law, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, l.v.goloskokov@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БОРЬБЕ С САМОВОЛЬНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ: ОТ КОНТРОЛЯ К ПРОАКТИВНОМУ НАДЗОРУ

Попович Марина Михайловна

*Северо-Западный институт (филиал) Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА),
Вологда, Россия, marih13@mail.ru*

Цветухина Виктория Сергеевна

Четырнадцатый арбитражный апелляционный суд, kolina.viktoria@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы выявления объектов самовольного строительства, анализируется перечень субъектов, их полномочия при выявлении фактов нарушения при осуществлении строительства. Отмечается, что в современной борьбе с самовольным строительством традиционные методы контроля и мониторинга уступают место инновационным решениям. Предлагается закрепить в Градостроительном кодексе Российской Федерации применение технических средств мониторинга самовольных построек и установить случаи и порядок использования средств дистанционного мониторинга обнаружения построек в ходе проведения государственного и муниципального строительного надзора.

Ключевые слова:

самовольное строительство; строительный надзор; мониторинг; геоинформационные системы; спутниковые снимки; дистанционное зондирование; проактивный надзор.

Для цитирования:

Попович М. М., Цветухина В. С. Современные технологии в борьбе с самовольным строительством: от контроля к проактивному надзору // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 193–199. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.026.

Original article

MODERN TECHNOLOGIES IN COMBATING UNAUTHORIZED CONSTRUCTION: FROM CONTROL TO PROACTIVE SUPERVISION

Popovich Marina M.

*North-West Institute (branch) of O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL),
Vologda, Russia, marih13@mail.ru*

Tsvetukhina Victoria S.

Fourteenth Arbitration Court of Appeal, kolina.viktoria@mail.ru

Abstract

This article examines the identification of unauthorized construction sites, analyzes the list of entities and their powers in identifying violations during construction. It is noted that in the modern fight against unauthorized construction, traditional methods of control and monitoring are giving way to innovative solutions. It is proposed to enshrine in the Urban Development Code of the Russian Federation the use of technical means for monitoring unauthorized construction and establish the cases and procedures for using remote monitoring tools to detect construction during state and municipal construction supervision.

Key words:

unauthorized construction; construction supervision; monitoring; geographic information systems; satellite images; remote sensing; proactive surveillance.

For citation:

Popovich M. M., Tsvetukhina V. S. Modern Technologies in Combating Unauthorized Construction: From Control to Proactive Supervision. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 193–199. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.026.

Контроль над самовольным строительством представляет собой многогранный процесс, направленный на обеспечение соблюдения градостроительных норм и правил, предотвращение незаконного использования земельных участков и защиту прав и законных интересов граждан и государства. Эффективный контроль требует комплексного подхода, включающего в себя нормативно-правовое регулирование, мониторинг, выявление нарушений, применение мер административного воздействия и, в случае необходимости, судебное преследование.

На начальном этапе ключевую роль играет мониторинг. Органы государственного строительного надзора осуществляют регулярные проверки строительных площадок, анализируют данные, а также рассматривают обращения граждан и организаций. Целью мониторинга является своевременное выявление признаков самовольного строительства, таких как отсутствие разрешительной документации, отклонение от утвержденного проекта или нарушение целевого назначения земельного участка.

Основным способом выявления объектов самовольного строительства является государственный и муниципальный контроль. После внесения в августе 2018 г. поправок в Гражданский кодекс, касающихся самовольных построек, органы государственного строительного надзора получили дополнительные полномочия по идентификации и предупреждению возникновению незаконных объектов строительства [2].

Согласно ч. 2 ст. 55.32 Градостроительно-кодекса РФ, федерального закона от 31 июля 2020 года № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», выявление самовольных построек осуществляется при осуществлении проверок органами:

– государственного строительного надзора: Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору. Региональный государственный строительный надзор осуществляет, например, Министерство строительства Вологодской области в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 01.12.2021 № 2161 «Об утверждении общих требований к организации и осуществлению регионального государственного строительного надзора, внесении изменений в постановление Правительства

Российской Федерации от 30 июня 2021 г. № 1087 и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации», Постановлением Правительства Вологодской области от 06.12.2021 (ред. от 01.11.2025) № 1364 «О региональном государственном строительном надзоре»;

– государственного земельного надзора, который проводит, в частности, Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр), Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору и Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (их территориальные органы), действующих на основании Постановления Правительства РФ от 30.06.2021 № 1081 «О федеральном государственном земельном контроле (надзоре)»;

– государственного надзора в области использования и охраны водных объектов проводится, в частности, Федеральной службой по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор). Северное межрегиональное управление Росприроднадзора осуществляет эту деятельность на региональном уровне (Архангельская, Вологодская области) (Приказ Росприроднадзора от 31.01.2022 № 60 «Об утверждении Положения о Северном межрегиональном управлении Федеральной службы по надзору в сфере природопользования», документ опубликован не был);

– государственного надзора в области охраны и использования особо охраняемых природных территорий проводит Инспекция технического, энергетического, метрологического надзора и охраны труда Федеральной службы охраны Российской Федерации действующей на основании приказа Федеральной службы охраны России от 27.03.2025 № 43 «Об утверждении Порядка организации и осуществления федерального государственного контроля (надзора) в области охраны и использования особо охраняемых природных территорий на особо охраняемых природных территориях, находящихся в ведении Федеральной службы охраны Российской Федерации, и в границах их охранных зон, в том числе на земельных участках иных правообладателей, расположенных в границах указанных особо охраняемых природных территорий и в границах их охранных зон». На региональном уровне Министерство лесного комплекса в Вологодской области осущест-

вляет контроль (надзор) в области охраны и использования особо охраняемых природных территорий регионального значения (за исключением биологических (зоологических) государственных природных заказников);

– государственного лесного надзора: Федеральное агентство лесного хозяйства, Федеральная служба по надзору в сфере природопользования на основании Постановления Правительства РФ от 30.06.2021 № 1098 (в ред. от 29.08.2025) «О федеральном государственном лесном контроле (надзоре)». На региональном уровне Министерство лесного комплекса в Вологодской области (Постановление Правительства Вологодской области от 30.07.2025 № 1087 «Положение о Министерстве лесного комплекса Вологодской области»);

– муниципального земельного контроля. В Вологодской области во всех муниципальных округах приняты соответствующие решения, например Представительного Собрания Шекснинского муниципального округа от 25.11.2025 № 91 «Об утверждении Положения о муниципальном земельном контроле на территории Шекснинского муниципального округа Вологодской области и Перечня индикаторов риска нарушения обязательных требований, используемых для определения необходимости проведения внеплановых проверок при осуществлении муниципального земельного контроля», Представительного Собрания Вологодского муниципального округа от 26.03.2025 № 566 (ред. от 23.09.2025) «О муниципальном земельном контроле на территории Вологодского муниципального округа Вологодской области», Земского Собрания Грязовецкого муниципального округа от 23.10.2025 № 66 «Об утверждении Перечня индикаторов риска нарушения обязательных требований при осуществлении муниципального земельного контроля на территории Грязовецкого муниципального округа Вологодской области» и в других округах области.

При выявлении факта самовольного строительства должностное лицо контрольно-надзорного органа направляет в орган местного самоуправления уведомление с приложением документов, подтверждающих нарушение. К таким документам относятся акты проверок, сведения из Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН) и другие материалы. Муниципальный

земельный контроль осуществляют органы местного самоуправления в пределах своих полномочий [1].

Если факт самовольного строительства подтверждается, нарушителю выдается предписание об устранении нарушений, например, о приостановке строительства или сносе незаконно возведенного объекта. Неисполнение предписания влечет за собой применение мер административной ответственности, в том числе наложение штрафов в размере, установленном действующим на момент нарушения законодательством.

В случае если самовольная постройка создает угрозу жизни и здоровью граждан, окружающей среде или нарушает права третьих лиц, уполномоченные органы вправе обратиться в суд с иском о сносе самовольной постройки. Судебное решение о сносе подлежит обязательному исполнению.

Рассмотрение и использование обращений граждан и общественных организаций является еще одним способом, позволяющим выявить самострой. Так, граждане, организации и органы могут сообщать о предполагаемых самовольных постройках в уполномоченные органы. Например, в Москве жители могут направлять жалобы в Государственную инспекцию по контролю за использованием объектов недвижимости. Это один из наиболее эффективных способов, поскольку люди часто первыми замечают подозрительную активность на соседних участках.

Также для выявления самовольных построек используется информация из СМИ, интернет-ресурсов и других открытых источников. Например, фотографии самостроев могут публиковаться в презентациях надзорных органов. Во многом необходимую информацию об объекте строительства помогут получить различные информационные системы и государственные реестры. Так, например, изучая объявления о продаже и аренде недвижимости на интернет-сайтах объявлений (например, «АВИТО») можно выявить объекты, которые, возможно, построены самовольно и не зарегистрированы в установленном порядке.

Сведения Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) позволяют сопоставить данные о зарегистрированных в Едином Государственном реестре прав на недвижи-

мое имущество (ЕГРН) правах на земельные участки и объекты капитального строительства с данными о выданных разрешениях на строительство. Если на участке зарегистрирован новый объект, а разрешение на его строительство отсутствует, это может быть признаком самовольной постройки.

Если на участке появился новый объект, но налог на него не уплачивается, то это тоже может быть признаком самовольного строительства. Анализ информации о налогооблагаемой базе по налогу на имущество, предоставленной налоговыми органами, станет основой такого вывода.

Органы прокуратуры могут инициировать проведение обследований территорий для выявления самовольных построек в рамках надзора за соблюдением законности. По такому же принципу действуют сведения из органов внутренних дел о случаях незаконного проведения строительных работ, нарушения общественного порядка и т.п., связанных со строительством, данные от нотариусов о получении информации о сделках с недвижимостью, где могут фигурировать объекты с признаками самовольной постройки.

Информация от ресурсоснабжающих организаций, предоставляющих коммунальные услуги (электроэнергия, водоснабжение, газ), позволяет получить данные о новых подключениях к сетям. Если подключение произведено без соответствующего разрешения на строительство, это также может указывать на самовольную постройку.

Не стоит забывать и о регулярных проверках территории, в ходе которых сотрудники органов контроля (Стройнадзора, органов местного самоуправления) проводят плановые обходы и объезды территорий, обращая внимание на признаки нового строительства или реконструкции. Особенно важно при этом охватывать как городские, так и сельские местности.

Так, анализируя и обобщая предоставленную информацию, органы государственного и муниципального контроля путем межведомственного взаимодействия организуют оперативный обмен данными о выявленных признаках самовольного строительства, проводят совместные проверки объектов, в отношении которых имеются подозрения в самовольном строительстве, с участием представителей различных органов контроля, формируют межведомственные комис-

сии для координации работы по выявлению и пресечению самовольного строительства.

В современной борьбе с самовольным строительством традиционные методы контроля и мониторинга все чаще уступают место инновационным решениям. Технические средства, такие как дроны с высококачественной съемкой, спутниковые системы мониторинга и, особенно, искусственный интеллект (ИИ), становятся ключевыми. Они позволяют не только повысить оперативность и точность выявления нарушений, но и масштабировать охват контроля территорий, открывая новую эру в обеспечении законности и безопасности в сфере строительства. Рассмотрим подробнее, как именно эти технологии расширяют возможности органов контроля и помогают в борьбе с незаконным строительством.

Особенно разнообразен круг современных технических средств и технологий, используемых в борьбе с незаконной застройкой. Основными и наиболее часто применимыми из них являются:

1. Геоинформационные системы (ГИС). ГИС используются для сбора, обработки и анализа пространственных данных, включая карты, спутниковые снимки и другие источники информации. Они помогают выявлять самовольные постройки путем сравнения текущих данных с кадастровыми картами и нормативными требованиями. Например, система «Госземнадзор» позволяет автоматизировать процесс обследования земельных участков, хранить данные в личных кабинетах инспекторов и создавать отчетность. GPS/ГЛОНАСС-оборудование, тахеометры, лазерные сканеры применяются для пространственной координации строений и сооружений.

2. Спутниковые снимки и дистанционное зондирование Земли (ДЗЗ). Спутниковые снимки используются для мониторинга изменений на территории и выявления незаконных построек. Однако информация с них требует специальной обработки, а время обновления данных может варьироваться от нескольких дней до года. Для повышения оперативности часто применяют аэросъемку с помощью беспилотников (БПЛА), которая обеспечивает более детальные изображения. Процесс использования спутниковых снимков наиболее успешно реализован на данный момент в КНР, где за пять лет успеш-

ной работы система помогла сэкономить государству значительные средства на обработке данных о самовольных постройках (ИИ по снимкам вычисляет незаконную застройку за минуту, тогда как у инспекторов «в поле» на это уходит до трех месяцев) [4].

3. Беспилотные летательные аппараты (БПЛА). БПЛА позволяют проводить аэрофотосъемку с высоким разрешением, что помогает выявлять самовольные постройки, особенно в труднодоступных или обширных районах. Полученные данные могут анализироваться с помощью нейросетей и других инструментов. Так, Постановление Правительства РФ от 04.08.2025 № 1165 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации») закрепило возможность применения Росреестром РФ БПЛА для проведения государственного земельного контроля (надзора).

4. Нейронные сети и машинное обучение. Искусственный интеллект используется для анализа изображений со спутников и БПЛА, автоматического выявления признаков самовольных построек и сравнения данных с кадастровыми картами. Например, в Москве нейросети сопоставляют изображения с кадастровыми данными, отслеживая изменения в застройке и ландшафте.

5. Системы фото- и видеофиксации. Технологии фото- и видеофиксации позволяют фиксировать нарушения на стройплощадках и в жилых районах. Полученные материалы обрабатываются и используются для принятия мер.

6. Специализированное программное обеспечение для строительного надзора. Существуют программные платформы, автоматизирующие контроль за строительством, включая выявление самовольных построек. Например, «Акцент-Стройнадзор» и «МонСтр» (мониторинг строительства) предоставляют инструменты для управления процессами строительства, формирования документации и мониторинга объектов. В рамках контрольно-надзорных действий планируется задействовать мобильное приложение «Инспектор». Данное приложение позволяет задокументировать факты соответствия или нарушения обязательных требований посредством фото-, аудио- и видеофиксации. Граждане, индивидуальные предприниматели и юридические лица смогут оперативно получать консультации и при-

нимать участие в профилактических визитах в режиме реального времени с использованием этого инструмента [5].

7. Чат-боты и онлайн-сервисы. В некоторых регионах используются чат-боты в мессенджерах для приема обращений граждан и проверки законности построек. Например, в Москве работает чат-бот «Самострой.net» [6], который позволяет автоматически проверять объекты на наличие признаков самовольного строительства. А в октябре 2025 года в Вологодской области было запущено в работу мобильное приложение «Вологодский городской» [7], с помощью которого жители региона могут сообщать о проблемах и нарушениях своих прав, в том числе в сфере строительства.

8. Интеграция с государственными реестрами и системами. Современные платформы для строительного надзора интегрируются с Единым государственным реестром недвижимости (ЕГРН), системами управления активами и другими государственными сервисами, что повышает точность и оперативность контроля.

9. Системы внешнего видеонаблюдения. Данные с городских камер видеонаблюдения могут использоваться для мониторинга строительных работ и выявления нарушений.

Таким образом, ключевыми факторами эффективности мониторинга строительной деятельности и самовольных построек являются: комплексный подход, оперативность, использование современных технологий, взаимодействие с гражданами: активное взаимодействие с гражданами и общественными организациями для получения информации о возможных нарушениях, межведомственное взаимодействие. Сочетание этих методов в системе государственного и муниципального контроля позволяет значительно повысить эффективность выявления самовольных построек и своевременно принимать меры по их пресечению и устранению последствий их возведения [3].

Эти технологии позволяют перейти от реактивного контроля к проактивному надзору, выявляя нарушения до того, как они создадут угрозу для жителей или окружающей среды. Однако их эффективность зависит от качества данных, уровня интеграции систем и подготовки специалистов, а также достаточного финансирования со стороны как государства, так и частных лиц.

В 2025 году Росреестр инициировал разработку законопроекта № 162272, предусматривающего внесение изменений в Кодекс об административных правонарушениях РФ. Целью нововведений является использование информации, полученной с помощью беспилотных летательных аппаратов (БПЛА), спутниковых снимков и авиации, для обнаружения нарушений в сфере земельного законодательства, таких как самовольное строительство и нецелевое использование земель. Предполагается, что это позволит инициировать административные разбирательства и налагать штрафы на собственников земли без их непосредственного участия, но с обязательным уведомлением по почте. Эти изменения направлены на оптимизацию процедур контроля, повышение эффективности взимания штрафов и, вероятно, начнут действовать уже с 1 января 2027 года в случае принятия поправок [8].

Таким образом, в последние годы наблюдается переход от традиционных методов контроля к проактивному надзору с использованием передовых технологий. Внедрение геоинформационных систем (ГИС), спутниковых снимков, беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) и искусственного интеллекта позволяет значительно повысить точность, скорость и охват мониторинга. Нейросети же способны автоматически анализировать изображения, выявляя признаки самовольного строительства, а данные с дронов и спутников дают доступ к труднодоступным территориям и позволяют фиксировать изменения в реальном времени.

Однако для устойчивого развития си-

стемы контроля необходимо закрепление правового статуса новых технологий на законодательном уровне, поскольку на данный момент они носят лишь рекомендательный и вспомогательный характер и используются лишь по инициативе должностных лиц контрольных органов. Применение новейших технологий в сфере земельного контроля позволит принимать более взвешенные и обоснованные решения. Это, как ожидается, побудит владельцев земли внимательнее следить за своими участками и их состоянием.

Так, по нашему мнению, целесообразно закрепить указанные нормы в виде введения в Градостроительный Кодекс РФ отдельной статьи 55.32.1 «Особенности применения технических средств мониторинга самовольных построек», устанавливающей случаи и порядок использования тех или иных средств дистанционного мониторинга обнаружения построек в ходе проведения государственного и муниципального строительного надзора. Наравне с планируемыми изменениями в КоАП РФ, они направлены на формализацию и расширение полномочий контролирующих органов.

Таким образом, будущее борьбы с самовольным строительством стоит за интеграцией технологий, законодательной определенностью и системным взаимодействием всех участников контрольного процесса. Только такой подход обеспечит своевременное выявление, пресечение и устранение последствий незаконного строительства, защиту прав граждан и сохранение устойчивого развития территорий.

Список источников

1. Методические рекомендации по вопросу применения законодательства о градостроительной деятельности в части выявления и пресечения самовольного строительства. URL: <https://razdorskoe.donland.ru/presscenter/news/50864/> (дата обращения: 14.12.2025).
2. Алиева Л. М. Легализация права собственности на самовольную постройку // Юридическая мысль. 2018. № 3 (107). С. 57–61.
3. Баулин А. В., Перунов А. С. Способы противодействия самовольной застройке в контрольно-надзорной деятельности // Вестник евразийской науки. 2021. № 1.
4. Utilizing Chinese high-resolution satellite images for inspection of unauthorized constructions in Beijing. URL: https://www.researchgate.net/publication/225910629_Utilizing_Chinese_high-resolution_satellite_images_for_inspection_of_unauthorized_constructions_in_Beijing (дата обращения: 15.12.2025).
5. Обзор законодательных изменений в сфере земли и недвижимости «Дайджест законодательных изменений в сфере земли и недвижимости. III квартал 2025». Сайт Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, раздел «Обзор законов о недвижимости», 14 октября 2025 г.). URL: <https://base.garant.ru/412846293/> (дата обращения: 15.12.2025).

-
6. От самостроев к цифровому надзору: как регионы используют технологии. URL: <https://neva.today/news/2025/9/22/673155> (дата обращения: 16.12.2025).
 7. Вологодский городской: новый цифровой сервис упростит жизнь и поможет с решением проблем. URL: https://вести35.рф/news/2025/10/01/vologodskiy_gorodovoy_novyy_cifrovoy_servis_uprostit_zhizn_i_pomozhet_s_resheniem_problem (дата обращения: 16.12.2025).
 8. Росреестр разработал законопроекты для повышения эффективности государственного и муниципального земельного надзора. URL: <https://rosreestr.gov.ru/press/archive/rosreestr-razrabotal-zakonoproekty-dlya-povysheniya-effektivnosti-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-/> (дата обращения: 16.12.2025).

References

1. *Methodological recommendations on the application of urban planning legislation in terms of identifying and preventing unauthorized construction*. URL: <https://razdorskoe.donland.ru/presscenter/news/50864/> (accessed: 14.12.2025).
2. Alieva L. M. Legalization of ownership of unauthorized construction. *Legal Thought*. 2018, no. 3 (107). Pp. 57–61.
3. Baulin A. V., Perunov A. S. Methods for combating unauthorized construction in control and supervisory activities. *Bulletin of Eurasian Science*. 2021, no. 1.
4. *Utilizing Chinese high-resolution satellite images for inspection of unauthorized constructions in Beijing*. URL: https://www.researchgate.net/publication/225910629_Utilizing_Chinese_high-resolution_satellite_images_for_inspection_of_unauthorized_constructions_in_Beijing (accessed: 15.12.2025).
5. Overview of legislative changes in the field of land and real estate “Digest of legislative changes in the field of land and real estate. Q3 2025”. *Website of the Federal Service for State Registration, Cadastre, and Cartography, section “Real Estate Laws Review,” October 14, 2025.* URL: <https://base.garant.ru/412846293/> (accessed: December 15, 2025).
6. *From illegal construction to digital oversight: how regions are using technology*. URL: <https://neva.today/news/2025/9/22/673155> (accessed: December 16, 2025).
7. *Vologda policeman: a new digital service will simplify life and help solve problems*. URL: https://вести35.рф/news/2025/10/01/vologodskiy_gorodovoy_novyy_cifrovoy_servis_uprostit_zhizn_i_pomozhet_s_resheniem_problem (accessed: December 16, 2025).
8. *Rosreestr has developed draft laws to improve the efficiency of state and municipal land supervision*. URL: <https://rosreestr.gov.ru/press/archive/rosreestr-razrabotal-zakonoproekty-dlya-povysheniya-effektivnosti-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-/> (accessed December 16, 2025).

Сведения об авторах

ПОПОВИЧ МАРИНА МИХАЙЛОВНА – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры гражданского права и гражданского процесса, Северо-Западный институт (филиал) Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА), Вологда, Россия, marih13@mail.ru

ЦВЕТУХИНА ВИКТОРИЯ СЕРГЕЕВНА – главный специалист отдела обеспечения судопроизводства, Четырнадцатый арбитражный апелляционный суд, kolina.viktoria@mail.ru

Information about the authors

POPOVICH MARINA M. – Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Law and Civil Procedure, North-West Institute (branch) of O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Vologda, Russia, marih13@mail.ru

TSVETUKHINA VICTORIA S. – Chief Specialist of the Legal Proceedings Department, Fourteenth Arbitration Court of Appeal, kolina.viktoria@mail.ru

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УГОЛОВНОЙ ПОЛИТИКИ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Санташов Андрей Леонидович

*Военный университет имени князя А. Невского Министерства обороны
Российской Федерации, Москва, Россия
Северо-Западный институт (филиал) Московского государственного
юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА),
Вологда, Россия, santashov@list.ru*

Соколов Николай Александрович

*Вологодский институт права и экономики ФСИН России,
Вологда, Россия, sokolov345@yandex.ru*

Герасимова Елена Владимировна

*Северо-Западный институт (филиал) Московского государственного
юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА),
Вологда, Россия, evger.vologda@mail.ru*

Аннотация

В статье рассматриваются теоретико-правовые проблемы развития уголовной политики. Чрезвычайно актуально объективное и всестороннее исследование вопросов уголовной политики, систематизации и модернизации законодательства России в данной сфере. Несоответствие современной российской уголовной политики криминальной ситуации, в которой оказалось российское общество, отмечают многие современные ученые. В особенности это касается преступлений в сфере компьютерных технологий и искусственного интеллекта. По мнению авторов, в значительной степени это связано с несовершенством законодательства, составляющего основу уголовной политики, практики его применения, бессистемными изменениями и дополнениями УК, УИК и УПК, низким качеством законодательной техники в отраслях криминального цикла, отсутствием единой «сквозной» линии дифференциации уголовной ответственности, чрезмерной либерализацией уголовного наказания и т.д.

Ключевые слова:

уголовная политика; осужденные; наказание; уголовная ответственность; уголовное право.

Для цитирования:

Санташов А. Л., Соколов Н. А., Герасимова Е. В. Теоретико-прикладные проблемы уголовной политики: история и современность // Индустриальная экономика, педагогика и право. – 2026. – № 2. – С. 200–208. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.027.

Original article

THEORETICAL AND APPLIED PROBLEMS OF CRIMINAL POLICY: HISTORY AND MODERNITY

Santashov Andrey L.

*Prince A. Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation,
Moscow, Russia
North-West Institute (branch) of O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL),
Vologda, Russia, santashov@list.ru*

Sokolov Nikolai A.

*Vologda Institute of Law and Economics of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Vologda, Russia, sokolov345@yandex.ru*

Gerasimova Elena V.

*North-West Institute (branch) of the Moscow State Law University named
after O.E. Kutafin (MSAL), Vologda, Russia, evger.vologda@mail.ru*

For citation:

Santashov A. L., Sokolov N. A., Gerasimova E. V. Theoretical and applied problems of criminal policy: history and modernity. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 200–208. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.027.

В словаре русского языка С.И. Ожегова политика толкуется как деятельность органов государственной власти и государственного управления, отражающая общественный строй и экономическую структуру страны, а также деятельность общественных классов, партий и других классовых организаций, общественных группировок, определяемая их интересами и целями [1].

В основе становления и развития любой отрасли права лежит политика государства, которая определяет главные направления, задачи и содержание государственной деятельности во всех сферах социальной, экономической и правовой жизни общества. Уголовное право всегда довольно серьезно было подвержено влиянию политики государства, политических партий, международных неправительственных организаций и иных общественных объединений в области борьбы с преступностью на различных этапах своего развития. При этом уголовная политика оказывает влияние не только на содержание норм и институтов уголовного права, но и устанавливает главные направления борьбы с преступностью, определяя практическую деятельность правоохранительных органов и иных общественных объединений по охране порядка, средства, меры и методы предупреждения преступлений.

Политика – это осуществление интересов человека (общества в целом, социальных групп, а иногда и конкретного лица) в рамках социального управления при принятии и исполнении значимых в масштабах общества решений. Уголовная политика есть осуществление этих интересов путем применения к людям наказаний и иных мер уголовно-правового воздействия. В современном обществе она является правовой и реализуется в: 1) уголовном правотворчестве (определение круга наказуемых деяний, наказаний и иных мер уголовно-правового характера), 2) применении уголовно-правовых норм.

Как справедливо указывается в юридической литературе, достижения современной цивилизации наряду со своими позитивными результатами вызвали и негативные

тенденции, в том числе и в сфере преступности, придав ей организованный и общенациональный характер. Поэтому социальная значимость уголовного наказания не может приуменьшаться, и оно должно рассматриваться в современных условиях как важнейшее и необходимое средство осуществления уголовной политики России [2]. Однако к такой оценке роли наказания в реализации уголовной политики правовая доктрина в своем историческом развитии пришла не сразу. Кроме того, и по сей день высказываются научно обоснованные и заслуживающие внимания суждения ученых о необходимости применения уголовного наказания только в качестве крайней меры, когда уже исчерпан ресурс имеющихся, а порой и вполне достаточных, иных средств общественного и государственно-правового воздействия на правонарушителя [3].

Конечно же, значение наказания для уголовного права как средства осуществления уголовной политики трудно переоценить. По существу, уголовное право является наказательным правом или правом наказания, и, как справедливо отмечает Ф.Р. Сундуков, оно выражает сущность уголовного права, предполагающего карательное воздействие на лиц, совершивших преступление. Именно благодаря наказанию и мерам, его заменяющим, обеспечивается возможность решения задач уголовного законодательства, достижения целей уголовной ответственности, поскольку в механизме реализации охранительной, предупредительной и воспитательной (исправительной) функций они занимают главенствующее место [4].

Нисколько не умаляя социально-правовое значение и роль уголовного наказания, которое порой вынужденно выступает «единственным» надежным ориентиром для правоприменителя, нам все же хочется подержать идею о необходимости осуществления комплексного подхода в уголовной политике к реагированию на общественно опасные деяния.

В 1873 г. М.В. Духовской выступил за введение в науку уголовного права научно постав-

ленного уголовно-политического элемента [5]. Разделяя эти идеи, А.А. Пионтковский (старший) под уголовной политикой понимал отрасль уголовно-правовой науки, предметом которой является изучение средств борьбы с преступностью, а задачей – целесообразное построение таких средств [6]. В результате вполне распространенным для того времени стало разделять науку уголовного права на: 1) криминологию; 2) уголовную политику и 3) уголовную догматику.

Вместе с тем в российской юридической науке середины XIX – начала XX вв. в целом ряде трудов, имеющим огромную научную ценность, так или иначе затрагивались вопросы уголовной политики в контексте уголовного наказания. Многие теоретические положения в них рассматривались через призму проблем, касающихся несовершеннолетних правонарушителей. Появились отдельные труды о различных аспектах уголовной политики и наказания, что было связано с осознанием необходимости изменения сложившейся ситуации в сфере подростковой преступности, гуманизации методов воздействия на несовершеннолетних правонарушителей, дифференциации исполнения в отношении них уголовных наказаний.

Октябрьская революция 1917 г. положила начало коренным изменениям в политической, экономической, правовой и идеологической жизни России. В начале 1920-х гг. в юридической литературе были сделаны первые попытки определить предмет, метод, цели и задачи уголовной политики. Автор одной из первых в СССР научных работ по уголовной политике Н.И. Скрыпник рассматривал предмет последней как совокупность мер, с помощью которых господствующий класс осуществляет свою власть и обеспечивает ее сохранность [7]. Безусловно, такое понимание уголовной политики имело ярко выраженный идеологический подтекст и соответствовало историческим реалиям того времени.

В этот же период впервые было дано и законодательное определение понятия наказания в Руководящих началах по уголовному праву РСФСР 1919 г. В ст. 7 данного нормативного акта было закреплено, что наказание – это те меры принудительного воздействия, посредством которых власть обеспечивает данный порядок общественных отношений от нарушителей последнего

(преступников) (Собрание узаконений и распоряжений рабоче-крестьянского правительства РСФСР. 1919. № 66). В УК РСФСР 1922 г. уже не давалось определение понятия наказания. В ст. 5 данного нормативного акта указывалось, что УК РСФСР осуществляет защиту от преступлений и общественно опасных элементов путем применения наказания и других мер социальной защиты, т.е. наказание рассматривалось в качестве меры социальной защиты, меры оборонительной и целесообразной (ст. 26 УК РСФСР 1922 г.) [4, с. 7]. А УК РСФСР 1926 г. вообще отказался от такого понятия, указав в ст. 7, что в отношении преступников или лиц, представляющих общественную опасность, осуществляются меры социальной защиты. Под судебными мерами понималось не что иное, как виды наказаний, меры медико-педагогического характера предназначались для несовершеннолетних осужденных. В то же время, как отмечал А. Я. Эстрин, основные вопросы уголовной политики (вопрос о целях уголовной репрессии, вопрос о критериях и методах определения рода и меры репрессии каждому конкретному осужденному) в это время не получают сколько-нибудь отчетливого разрешения в официальных документах, исходящих от власти [8]. Классовая дифференциация пенитенциарной политики [9] находит отражение уже в первом Исправительно-трудовом кодексе РСФСР 1924 г., поскольку правовое регулирование режима содержания правонарушителей молодежного возраста основывалось на классовых началах.

Восстановление «в правах» в отечественном уголовном законодательстве наказания как основополагающей его категории произошло с принятием УК РСФСР 1960 г. В ч. 1 ст. 20 данного Кодекса указывалось, что наказание является не только карой за совершенное преступление, а также имеет целью исправление, перевоспитание осужденных и предупреждения совершения новых преступлений. Это нововведение имело принципиальное значение в плане утверждения законности, социальной справедливости и отражения в нем приоритетов борьбы с преступностью [4, с. 10]. Причем тезис о том, что наказание не только исправляет, но и перевоспитывает, имел важное значение для реализации прежде всего советской уголовной политики в отношении несовершеннолетних

осужденных. Важной чертой действующего в тот момент законодательства, по мнению ученых, являлось акцентирование внимания на применение в отношении несовершеннолетних в первую очередь мер не уголовного, а воспитательного характера. Важнейшей тенденцией политики Советского государства было сужение ответственности за деяния, не представляющие большой общественной опасности. Законодательно закреплялись более широкие и более действенные формы участия общественности в борьбе с преступностью среди подростков [10]. Координационным бюро по проблемам уголовного права в плане основных направлений и актуальных проблем научных исследований в области уголовного права на период до 1990 г. было предусмотрено исследование особых общественных формирований – социально-педагогических комплексов и их роли в предупреждении преступности несовершеннолетних [11].

В условиях советского времени уголовное право преимущественно создавалось, изменялось и дополнялось под влиянием уголовной политики КПСС, разрабатывавшейся и закреплявшейся в ее программных документах, решениях и резолюциях съездов, пленумов ЦК и постановлений ЦК КПСС [12]. Ее определяли как составную часть общей политики государства, которая направляла деятельность государственных и общественных органов на борьбу с преступлениями и иными общественно опасными проступками в рамках социалистической законности. Уголовная политика включала в себя меры как уголовно-правового характера, так и социального, экономического, культурного и иного значения, если они влияли на процесс борьбы с преступностью [13–16].

Как справедливо по этому поводу отмечал М.И. Ковалев, уголовная политика призвана решать в том числе вопросы профилактики правонарушений, поскольку советской правоприменительной практике и юридической науке присуще профилактическое направление в борьбе с преступностью, которое предполагает идеологические, социальные, правовые, организационные, а также иные мероприятия [17].

В связи с этим не следует сводить уголовную политику, особенно в отношении несовершеннолетних, к применению наказания или иных мер, используемых вместо

наказания. В таком узком смысле, например, Н.И. Загородников и Н.А. Стручков к уголовной политике относили только лишь средства, регламентируемые нормами советского уголовного, уголовно-процессуального и исправительно-трудоустройства законодательства, а также результаты криминологических и криминалистических исследований, которые формировали предложения по предупреждению совершения преступлений [18; 19]. Н. А. Беляев из содержания уголовной политики в отношении несовершеннолетних исключал меры, которые применяются к тем из них, чье поведение отклоняется от общепринятых норм и свидетельствует о потенциальной возможности перерастания этого поведения в преступное, а также меры, направленные на борьбу с другими видами отклоняющегося поведения, не признанного законом преступным [20].

Соглашаясь с представителями данного подхода, А. И. Коробеев в своих научных исследованиях уточняет, что профилактические мероприятия общесоциального характера, могущие в конечном счете влиять и на преступность, лежат за рамками уголовной политики [21].

В современной уголовно-правовой доктрине также имеются сторонники «широкого» и «узкого» подходов в понимании уголовной политики.

Так, С. С. Босхолов к уголовной политике относит не только государственную правоохранительную деятельность (политику), направленную на противодействие преступности, но и самостоятельное направление научного исследования, которое подразумевает симбиоз политологии, социологии и права. Целью данной деятельности является выработка комплексных предложений по изменению криминогенной ситуации в обществе, прежде всего путем предупреждения совершения преступлений [22].

В. П. Малков отмечает, что уголовная политика представляет собой вырабатываемую органами власти, политическими партиями и общественными объединениями определенную стратегию и тактику в области борьбы с преступностью и использования в этих целях соответствующих правовых, экономических и социально-культурных средств, на основе которых формируется, изменяется и дополняется уголовное законодательство, определяется преступность и наказуемость дея-

ний, устанавливаются цели, задачи, формы и порядок воздействия на лиц, совершивших преступления [23].

По мнению же В.Ф. Лапшина, более точными следует признать суждения о включении в содержание уголовной политики только специальных мер воздействия на преступность (Л.Д. Гаухман, Ю.И. Ляпунов, Н.А. Стручков, А.Э. Жалинский и др.), поскольку понимание данного явления в широком значении (А.А. Герцензон, И.М. Гальперин, В.И. Курляндский, Ю.А. Воронин и др.) размывает границы между уголовной и общесоциальной государственной политикой [24].

Нам же более убедительной представляется позиция Э.Ф. Побегайло, который утверждает, что в современной жизни должна осуществляться комплексная борьба с преступностью с использованием возможностей уголовно-правовой, процессуальной, пенитенциарной, криминологической, административно-правовой политики, выступающих составными частями единой уголовной политики [25].

Большинство авторов указывают на ряд факторов, влияющих на содержание уголовной политики в отношении несовершеннолетних.

1. На формирование и реализацию уголовной политики в отношении несовершеннолетних определяющее влияние оказывает как состояние преступности в целом, так и непосредственно самой преступности несовершеннолетних, эффективность противодействия данным явлениям.

2. Уголовная политика в отношении несовершеннолетних и уголовная политика государства в целом зависят от целого ряда и иных обстоятельств:

– факторов социально-экономического характера (уровень благосостояния общества, уровень бедности, уровень безработицы, уровень социальной обеспеченности населения, размеры материальных ресурсов, имеющихся у государства для осуществления соответствующей политики, и т.д.);

– факторов внутривластного и внешнеполитического характера (уровень вмешательства государства в жизнь общества, уровень развития демократических институтов в стране, место государства в мире, отношения государства с международными организациями и другими государствами, требования международных документов,

международные обязательства в области осуществления уголовной политики в отношении несовершеннолетних);

– совершенства структуры органов государственной власти, эффективности их работы, в том числе профессионализма, уровня подготовленности сотрудников правоохранительных органов;

– факторов социально-правового характера (уровень правосознания населения, законности в обществе, в том числе законности среди лиц, призванных защищать существующие общественные отношения, совершенство законодательства). Важнейшими правовыми факторами, ограничивающими и стандартизирующими уголовную политику в отношении несовершеннолетних, являются Конституция РФ и требования международного законодательства;

– факторов культурно-исторического характера (уровень развития демократии и культуры общества, институтов гражданского общества и др.).

3. Под воздействием перечисленных факторов, а также с учетом возросшего влияния на российскую пенитенциарную систему международных стандартов обращения с несовершеннолетними правонарушителями уголовная политика, осуществляемая в России в отношении несовершеннолетних, приобрела ярко выраженную гуманистическую направленность. Одним из направлений гуманизации уголовной политики в отношении несовершеннолетних является начатое в России создание системы ювенальной юстиции. Позитивные идеи дружественного к несовершеннолетним правосудия уже получили закрепление в различных нормативных актах Российской Федерации (Указ Президента РФ от 1 июня 2012 года № 761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы»; постановления Правительства РФ от 3 декабря 2010 года № 969 «О программе подготовки медиаторов», от 6 ноября 2013 года № 995 «Об утверждении Примерного положения о комиссиях по делам несовершеннолетних и защите их прав»). Хотя в настоящее время имеются и противники данного новаторства, поскольку не все поддерживают данную идею.

Международно-правовые стандарты обращения с несовершеннолетними правонарушителями нацеливают на необходимость особого правосудия, системы наказаний и их

исполнения в отношении данных субъектов, поэтому в целом следует поддержать идею развития ювенальной юстиции в России. С учетом мнения опрошенных нами практических работников, в целях обеспечения комплексной дифференциации уголовной политики в отношении несовершеннолетних, совершивших преступление, представляется необходимым дополнительно законодательно закрепить:

- специализацию судов (судей) и органов предварительного расследования по делам несовершеннолетних и конфиденциальность рассмотрения всех дел с их участием;

- сокращенные сроки проведения расследования по делам несовершеннолетних;

- привлечение к судебному разбирательству социальных работников, психологов и педагогов, представителей КДНиЗП, ПДН ОВД;

- обязательное изучение судом подготовленной социальными службами социально-психологической характеристики несовершеннолетнего, содержащей сведения в том числе о причинах совершенного им проступка, социально-бытовых условиях проживания, окружающей его социальной среде;

- особые виды мер пресечения в отношении несовершеннолетних подозреваемых и обвиняемых, в частности исполнение меры пресечения в виде содержания под стражей в специальных социально-реабилитационных центрах для несовершеннолетних, обвиняемых в совершении преступления;

- обязательность назначения судом программы социально-реабилитационных мероприятий в отношении несовершеннолетних правонарушителей;

- обязательное изучение судом (судьей), рассматривающим дела о преступлениях и иных правонарушениях несовершеннолетних, сведений о порядке, условиях и результатах применения к ним назначенного наказания и иных мер уголовно-правового воздействия с правом пересмотра ранее принятого решения в сторону смягчения назначенных мер.

Важнейшим направлением совершенствования уголовной политики в отношении несовершеннолетних следует считать развитие примирительных процедур и механизмов решения конфликтов с участием несовершеннолетних (медиации). В этой связи с учетом мнения опрошенных нами практических

работников представляется необходимым предусмотреть в законодательстве:

- создание специальных примирительных комиссий, рассматривающих с согласия сторон на досудебных и судебных стадиях вопрос о прекращении уголовного преследования в отношении несовершеннолетних;

- устранение правовых препятствий для применения примирительных процедур, в частности предусмотреть их обязательность в случае примирения несовершеннолетнего виновного с потерпевшим.

Одновременно считаем целесообразным закрепление в уголовном законодательстве положения, согласно которому несовершеннолетний обвиняемый в случае возмещения причиненного ущерба, но не достигший примирения с потерпевшей стороной, вправе ходатайствовать о прекращении уголовного преследования с применением в отношении него судебного штрафа.

При характеристике целей и задач рассматриваемой политики в отношении несовершеннолетних многие авторы признают таковыми противодействие или предупреждение (сокращение, уменьшение количественных показателей и т.д.) преступности данной категории лиц [26; 27]. Уголовная политика реализуется в рамках общесоциальной государственной политики и направлена на: обеспечение безопасности личности, защиту ее прав и свобод, равно как и охрану интересов общества и государства от угроз, порождаемых преступностью; снижение социальной напряженности, возникающей вследствие совершения преступления; предупреждение совершения новых преступлений путем применения к осужденным разносторонних мер социального воздействия и защиты.

В свою очередь данные цели достигаются путем решения таких задач, как нормативное закрепление недопустимости расширительного толкования положений уголовного законодательства, определяющих преступность и наказуемость деяния; обеспечение эффективного противодействия преступности средствами уголовного законодательства и др.

Анализ признаков уголовной политики позволяет утверждать, что она: является частью общегосударственной политики; свое выражение находит в нормах уголовного, уголовно-процессуального, уголовно-испол-

нительного и иного законодательства; реализуется в процессе деятельности государственных органов власти и общественных организаций, направленной на противодействие преступности.

В российской юридической науке также предприняты попытки выделения следующих моделей уголовной политики: суверенной, основанной на доктрине сильного государства; реформистской, построенной на подверженности уголовной политики глобальным влияниям; экспериментальной, связанной с апробацией таких технологий управления социумом, которые противостоят конструктивному общечеловеческому опыту борьбы с преступностью [28].

Современное состояние отечественной уголовной политики в юридической литературе оценивается весьма неоднозначно. Российское законодательство в настоящий период, несмотря на принятие многих систематизированных и кодифицированных актов, остается нестабильным, а по ряду проблем правового регулирования общественных отношений даже противоречивым.

Вместе с тем сохраняются попытки под предлогом экономической целесообразно-

сти, борьбы с кризисом и т.д. вносить хаотичные изменения в законодательство, которые могут привести к дальнейшей дестабилизации системы законодательства и правовой системы в целом [29]. Чрезвычайно актуальными объективными и всесторонними исследованиями вопросов уголовной политики, систематизации и модернизации законодательства России в данной сфере.

Несоответствие современной российской уголовной политики криминальной ситуации, в которой оказалось российское общество, отмечают многие современные ученые. В особенности это касается преступлений в сфере компьютерных технологий и искусственного интеллекта. В значительной степени это связано с несовершенством законодательства, составляющего основу уголовной политики, практики его применения, бессистемными изменениями и дополнениями УК, УИК и УПК, низким качеством законодательной техники в отраслях криминального цикла, отсутствием единой «сквозной» линии дифференциации уголовной ответственности, чрезмерной либерализацией уголовного наказания и т.д.

Список источников

1. Ожегов С. И. Словарь русского языка. М., 1984. С. 478.
2. Сундуров Ф. Р., Талан М. В. Наказание в уголовном праве: учебное пособие. М., 2015.
3. Кругликов Л. Л. Преступления против жизни и здоровья // Уголовное право России. Общая и Особенная части: Учебник / под ред. В. К. Дуюнова. М., 2017. С. 325.
4. Сундуров Ф. Р. Наказание и альтернативные меры в уголовном праве. Казань, 2005.
5. Духовской М. В. Задачи науки уголовного права // Временник Демидовского юридического лицея. Кн. 4. Ярославль, 1873.
6. Пионтковский А. А. Наука уголовного права, ее предмет, задачи и содержание. Ярославль, 1895. С. 9-10.
7. Скрыпник Н. И. Уголовная политика советской власти. Харьков, 1924.
8. Эстрин А. Я. Эволюция советской уголовной политики. Основы и задачи советской уголовной политики. М.-Л., 1929.
9. Булатов С. Я. Классовый момент при определении мер социальной защиты // Советское право. 1926. № 2 (20). С. 41-42.
10. Правонарушения несовершеннолетних и их предупреждение / Волков Б. С., Захаров Н. С., Лысов М.Д. и др. Казань, 1983.
11. Талан М. В. Социально-педагогические комплексы и предупреждение преступлений несовершеннолетних по месту жительства: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Саратов, 1990.
12. Владимиров В. А., Ляпунов Ю. И. Советская уголовная политика и ее отражение в действующем законодательстве. М., 1979.
13. Уголовное право России. Часть Общая: учебник для вузов / отв. ред. Л.Л. Кругликов. М., 2005.
14. Герцензон А. А. Уголовное право и социология. Проблемы социологии уголовного права и уголовной политики. М., 1970.
15. Карпец И. И. Наказание. Социальные, правовые и криминологические проблемы. М., 1973.
16. Гальперин И. М., Курляндский В.И. Предмет уголовной политики и основные направления ее изучения // Основные проблемы борьбы с преступностью. М., 1975. С. 12.

17. Ковалев М. И. Соотношение уголовной политики и уголовного права // Советское государство и право. 1979. № 12. С. 70.
18. Загородников Н. И., Стручков Н. А. Направления изучения советского уголовного права // Советское государство и право. 1981, №7. С. 4.
19. Жалинский А. Э. Содержание уголовной политики // Уголовная политика в борьбе с преступностью. Свердловск, 1986. С. 12-17.
20. Беляев Н. А. Уголовно-правовая политика и пути ее реализации. Л., 1986.
21. Коробеев А. И. Советская уголовно-правовая политика. Проблемы криминализации и пенализации. Владивосток, 1987.
22. Босхолов С. С. Основы уголовной политики. Конституционный, криминологический, уголовно-правовой и информационный аспекты. М., 1999.
23. Малков В. П. Понятие, предмет, задачи и система уголовного права России // Уголовное право России. Часть Общая: учебник для вузов / отв. ред. Л.Л. Кругликов. М., 2005.
24. Лапшин В. Ф. Теоретические основы установления и дифференциации ответственности за совершение финансовых преступлений: Дис. ... д-ра юрид. наук. Рязань, 2016.
25. Побегайло Э. Ф. Концептуальные основы современной российской уголовной политики // Российский криминологический взгляд. 2015. № 1. С. 279-284.
26. Долгова А.И. Преступность, ее организованность и криминальное общество. М., 2003. С. 535-536
27. Энциклопедия уголовного права. Т. 1. Понятие уголовного права. СПб., 2005.
28. Шеслер А. В. Отзыв о диссертации И.М. Клейменова «Сравнительная криминализация, преступности, уголовная политика в условиях глобализации», предствленной на соискание ученой степени доктора юридических наук по специальности 12.00.08 – «Уголовное право и криминология; уголовно-исполнительное право» // Всероссийский криминологический журнал. 2016. Т. 10. № 4. С. 851-890.
29. Отчет по теме научно-исследовательской работы: «Систематизация и модернизация законодательной базы Российской федерации 1994-2014 гг. Уроки и приоритетные направления будущего развития» / Власенко Н. А., Власова Н. В., Залоило М.В. и др. URL: <http://iam.duma.gov.ru/node/10/4983> (дата обращения: 12.01.2026).

References

1. Ozhegov S. I. *Dictionary of the Russian Language*. Moscow, 1984. Page 478.
2. Sundurov F. R., Talan M. V. *Punishment in Criminal Law: A Textbook*. Moscow, 2015.
3. Kruglikov L. L. *Crimes against Life and Health. Criminal Law of Russia. General and Special Parts: A Textbook / edited by V. K. Duyunov*. Moscow, 2017. Page 325.
4. Sundurov F. R. *Punishment and Alternative Measures in Criminal Law*. Kazan, 2005.
5. Dukhovskoy M. V. *Tasks of Criminal Law Science. Vremyanik of the Demidov Law Lyceum. Book 4*. Yaroslavl, 1873.
6. Piontkovsky A. A. *Criminal Law Science, Its Subject, Tasks, and Content*. Yaroslavl, 1895. Pp. 9-10.
7. Skrypnyk N. I. *Criminal Policy of the Soviet Government*. Kharkov, 1924.
8. Estrin A. Ya. *Evolution of Soviet Criminal Policy. Foundations and Tasks of Soviet Criminal Policy*. Moscow-Leningrad, 1929.
9. Bulatov S. Ya. Class Aspect in Determining Social Protection Measures. *Soviet Law*. 1926. No. 2 (20). Pp. 41-42.
10. *Juvenile Delinquency and Its Prevention / Volkov B. S., Zakharov N. S., Lysov M. D. et al*. Kazan, 1983.
11. Talan M. V. *Social and Pedagogical Complexes and the Prevention of Juvenile Crime at the Place of Residence: Abstract of a Cand. Sci. (Law) Dissertation*. Saratov, 1990.
12. Vladimirov V. A., Lyapunov Yu. I. *Soviet criminal policy and its reflection in the current legislation*. Moscow, 1979.
13. *Criminal law of Russia. General part: textbook for universities / ed. L. L. Kruglikov*. Moscow, 2005.
14. Gertsenzon A. A. Criminal law and sociology. *Problems of the sociology of criminal law and criminal policy*. Moscow, 1970.
15. Karpets I. I. Punishment. Social, legal and criminological problems. Moscow, 1973.
16. Galperin I. M., Kurlyandsky V. I. The subject of criminal policy and the main directions of its study. *The main problems of the fight against crime*. M., 1975. P. 12.
17. Kovalev M. I. Correlation of Criminal Policy and Criminal Law. *Soviet State and Law*. 1979. No. 12. P. 70.
18. Zagorodnikov N. I., Struchkov N. A. Directions in the Study of Soviet Criminal Law. *Soviet State and Law*. 1981, No. 7. P. 4.
19. Zhalinsky A. E. *Contents of Criminal Policy. Criminal Policy in the Fight against Crime*. Sverdlovsk, 1986. Pp. 12-17.
20. Belyaev N. A. *Criminal Law Policy and Ways of Its Implementation*. L., 1986.
21. Korobeev A. I. *Soviet Criminal Law Policy. Problems of Criminalization and Penalization*. Vladivostok, 1987.
22. Boskholov S. S. *Fundamentals of Criminal Policy. Constitutional, Criminological, Criminal-Law and Informational Aspects*. Moscow, 1999.

-
23. Malkov V. P. *Concept, Subject, Tasks and System of Criminal Law of Russia. Criminal Law of Russia. General Part: Textbook for Universities / Ed. L. L. Kruglikov.* Moscow, 2005.
24. Lapshin V. F. *Theoretical Foundations of Establishing and Differentiating Responsibility for Committing Financial Crimes: Diss. ... Doctor of Law.* Ryazan, 2016.
25. Pobegaylo E. F. Conceptual Foundations of Modern Russian Criminal Policy. *Russian Criminological View.* 2015. No. 1. pp. 279-284.
26. Dolgova A. I. *Crime, its organization and criminal society.* Moscow, 2003. Pp. 535-536
27. *Encyclopedia of criminal law. Vol. 1. The concept of criminal law.* St. Petersburg, 2005.
28. Shesler AV Review of the dissertation of I.M. Kleymenov "Comparative criminology: criminalization, crime, criminal policy in the context of globalization", submitted for the degree of Doctor of Law in specialty 12.00.08 – "Criminal law and criminology; penal law". *All-Russian Criminological Journal.* 2016. Vol. 10. No. 4. Pp. 851-890.
29. *Report on the topic of research work: "Systematization and modernization of the legislative framework of the Russian Federation 1994-2014. Lessons and priority directions for future development" / Vlasenko N. A., Vlasova N. V., Zaloilo M. V. et al.* URL: <http://iam.duma.gov.ru/node/10/4983> (date of access: 12.01.2026).

Сведения об авторах

САНТАШОВ АНДРЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ – доктор юридических наук, доцент, профессор 25 кафедры, Военный университет имени князя А. Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, Россия; профессор кафедры уголовно-правовых наук, Северо-Западный институт (филиал) Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА), Вологда, Россия, santashov@list.ru

СОКОЛОВ НИКОЛАЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры уголовного права и криминологии, Вологодский институт права и экономики ФСИН России, Вологда, Россия, sokolov345@yandex.ru;

ГЕРАСИМОВА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА – кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой уголовно-правовых наук, Северо-Западный институт (филиал) Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА), Вологда, Россия, evger.vologda@mail.ru

Information about the authors

SANTASHOV ANDREY L. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor, Department 25, Prince A. Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, Russia; Professor, Department of Criminal Law, North-West Institute (branch) of O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Vologda, Russia, santashov@list.ru

SOLOLOV NIKOLAI A. – Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor, Department of Criminal Law and Criminology, Vologda Institute of Law and Economics of the Federal Penitentiary Service of Russia, Vologda, Russia, sokolov345@yandex.ru

GERASIMOVA ELENA V. – Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Department of Criminal Law, North-West Institute (branch) of the Moscow State Law University named after O.E. Kutafin (MSAL), Vologda, Russia, evger.vologda@mail.ru

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КОНСТИТУЦИОННОГО СУДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Сафронов Александр Игоревич

*Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева,
Москва, Россия*

Аннотация

Статья посвящена исследованию процесса цифровизации Конституционного суда Российской Федерации, который направлен на повышение доступности и эффективности правосудия. Рассмотрены основные направления цифровой трансформации, включая внедрение электронных инструментов для подачи и обработки обращений, создание портала для взаимодействия с заявителями, а также использование систем электронного документооборота. Особое внимание уделено вопросам информационной безопасности и интеграции цифровых технологий в повседневную практику суда. Подчеркивается важность цифровизации для обеспечения прозрачности и оперативности работы конституционного суда, а также для расширения доступа граждан к правосудию.

Ключевые слова:

цифровизация; конституционный суд; электронное правосудие; доступ к правосудию; информационные технологии; электронная подача обращений; электронный документооборот; информационная безопасность.

Для цитирования:

Сафронов А. И. Цифровизация Конституционного суда Российской Федерации // *Индустриальная экономика, педагогика и право*. – 2026. – № 2. – С. 209–216. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.028.

Original article

DIGITALIZATION OF THE CONSTITUTIONAL COURT OF THE RUSSIAN FEDERATION

Safronov Alexander I.

V.M. Lebedev Russian State University of Justice, Moscow, Russia

Abstract

The article is devoted to the study of the process of digitalization of the Constitutional Court of the Russian Federation, which is aimed at increasing the accessibility and efficiency of justice. The article discusses the main directions of digital transformation, including the introduction of electronic tools for submitting and processing applications, the creation of a portal for interaction with applicants, and the use of electronic document management systems. Special attention is paid to the issues of information security and the integration of digital technologies into the daily practice of the court. The author emphasizes the importance of digitalization for ensuring transparency and efficiency of the Constitutional Court, as well as for expanding citizens' access to justice.

Keywords:

digitalization; Constitutional Court; electronic justice; access to justice; information technologies; electronic submission of appeals; electronic document management; information security.

For citation:

Safronov A. I. Digitalization of the Constitutional Court of the Russian Federation. *Industrial economics, pedagogy and law*, 2026, no. 2, pp. 209–216. doi 10.47576/2949-1886.2026.2.2.028.

В современном мире информационные технологии проникают во все области жизни, включая и сферу правосудия. Электронное правосудие, использующее передовые IT-решения, становится важным инструментом в обеспечении справедливого и эффективного разрешения споров. Одним из ключевых плюсов применения информационных технологий в судопроизводстве является повышение прозрачности и упрощение юридических процессов. Однако, наряду с преимуществами, существуют и риски, связанные с внедрением современных технологий. Среди них – возможность несанкционированного доступа к судебным системам, сбои в передаче данных, временные перерывы в работе оборудования и программного обеспечения, а также опасность подмены информации, что, в свою очередь, может привести к коррупции, ошибочным судебным решениям и нарушениям прав человека.

Сегодня появляются инновационные сервисы, призванные облегчить судебный процесс, но их разработка сопряжена с рядом сложностей, требующих оперативного решения. Имеется острая необходимость в систематизации, анализе и структурировании всей доступной информации. Особое внимание судам следует уделить проверке подлинности и юридической силы электронных документов, предоставляемых гражданами. Решением может стать использование опыта таких стран, как Италия и Австрия, где подлинность документов подтверждается электронной цифровой подписью. Важным направлением работы является также защита информации от несанкционированного доступа. Несмотря на наличие множества технических средств защиты, абсолютная безопасность от вторжений остается сложной задачей. Дополнительный пласт проблем создают социальные факторы, связанные со свободой выражения мнений, что вступает в противоречие с организационными и техническими аспектами обеспечения информационной безопасности. Ключевая трудность заключается в нехватке информации, которая проявляется в ограниченном доступе к электронному правосудию для тех слоев населения, у которых нет возможности использовать современные средства связи. Предлагаемым выходом из сложившейся ситуации является размещение автоматизированных терминалов в местах общественного

пользования, что позволит максимально раскрыть возможности электронного судопроизводства. Однако, параллельно возникает еще одна сложность, связанная с недостаточной компьютерной грамотностью части населения. Для ее преодоления необходимо внедрение государственных и региональных инициатив по повышению компьютерной грамотности, а также разработка соответствующих образовательных программ.

В итоге, можно констатировать, что использование электронного правосудия сопряжено с рядом проблем. Рассматривая перспективы дальнейшего совершенствования электронной судебной системы, следует отметить, что федеральная целевая программа «Развитие судебной системы России» предусматривала оснащение судов оборудованием для онлайн-трансляций открытых судебных заседаний. Следовательно, развитие цифровых технологий является одним из приоритетных направлений российской правовой политики.

Прогресс в цифровой сфере призван оптимизировать электронный документооборот в судебной системе. Для повышения эффективности работы российских судов требуется разработать стратегию, включающую техническое переоснащение, обеспечение доступа к интернету в отдаленных районах, повышение квалификации персонала, контроль над наполнением баз данных и корректностью внесения информации администрацией.

Цель исследования: изучение текущего положения дел в сфере информатизации Конституционного Суда РФ, определение ключевых проблем и возможностей для дальнейшего развития.

Задачи исследования:

1. Изучить концепцию и дать юридическую оценку функционированию информационных систем, используемых в Конституционном Суде Российской Федерации.
2. Определить существующие проблемы и слабые места в процессе информатизации Конституционного Суда Российской Федерации.
3. Оценить уровень компетенций и навыков сотрудников Конституционного Суда Российской Федерации в отношении использования информационных технологий.

Интеграция цифровых решений неуклонно расширяется, проникая во все области

человеческой жизни. Электронное судопроизводство – это перспективный метод управления правосудия, базирующийся на использовании передовых информационных технологий. Одним из ключевых достоинств IT-инструментов в судебной сфере является повышение открытости и доступности судебных процессов.

При этом, цифровизация судебной системы, особенно в Конституционном Суде, делает только первые шаги и находится на ранних этапах развития. Вместе с тем, внедрение передовых технологий сопряжено с определенными угрозами. Среди них – риск неправомерного вторжения в судебные сети, вероятность некорректной передачи информации, неполадки в работе аппаратного и программного обеспечения, а также возможность получения искаженной или фальсифицированной информации, что чревато коррупционными проявлениями и ошибочными судебными решениями [4].

Внедрение электронного правосудия открывает перед участниками судебного процесса новые перспективы, включая возможность оперировать цифровой документацией, следить за продвижением дел, получать оповещения о вынесенных решениях и участвовать в заседаниях дистанционно. Вместе с тем, актуальные вызовы, в частности, подтверждение подлинности цифровых материалов и обеспечение защиты данных от несанкционированного проникновения, диктуют необходимость оперативного решения и повышения уровня осведомленности граждан.

Внедрение подобных технологий способствует существенному ускорению судопроизводства, оптимизации работы судебного аппарата и сокращению финансовых затрат. В настоящее время одним из наиболее успешных направлений является внедрение электронного документооборота. Теперь можно регистрировать документы в цифровой форме вне зависимости от категории дела, а также изучать материалы дела через интернет без обязательного личного присутствия.

Одним из основных вопросов является безопасность информации, входящей в системы электронного судопроизводства, а именно, нахождение равновесия между правом граждан на получение информации и соблюдением режима конфиденциальности, охраняемого законом, и возможных ограни-

чений свободы. В соответствии с федеральным законом № 262-ФЗ от 22 декабря 2008 года «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации», при публикации судебных решений в сети Интернет в целях защиты прав и безопасности лиц, пострадавших от преступлений, их личная информация должна быть исключена из текста решения [5]. Для сокрытия личности пострадавшего вместо реальных данных применяются условные обозначения или вымышленные имена. Обеспечение информационной безопасности в Государственной автоматизированной системе «Правосудие» – приоритетная задача, требующая повышенного внимания. Необходимы квалифицированные специалисты, способные создать эффективные механизмы защиты информации путем разработки передовых средств. Информация, циркулирующая в системе, должна быть надежно защищена от несанкционированного доступа. Это крайне важно для предотвращения значительного ущерба репутации судебной системы или отдельных ее участников.

Еще одной серьезной проблемой является недостаточно подробное регулирование процессуальным законодательством порядка проведения судебных заседаний посредством видео-конференц-связи. Существующие нормативные акты предусматривают опцию (а не обязательство) проведения заседаний в подобном формате, но не содержат детального описания процедуры немедленного ознакомления со всеми доказательствами. Суды часто ссылаются на техническую невозможность оперативного доступа к материалам дела, что не позволяет сторонам аргументированно высказать свою позицию по представленным доказательствам

Сложившаяся ситуация потенциально способна ухудшить финальный исход судебного дела, поскольку при оглашении судебного решения велика вероятность неточностей. Необходимо разработать нормативно-правовую базу для применения электронной подписи с целью закрепления юридической силы исполнительных документов. Данная инновация значительно оптимизирует и ускорит процедуру исполнения судебных решений.

Для создания электронного исполнительного документа необходимо снабдить судей электронными подписями. Тем не менее, в настоящее время система ГАС «Право-

судие» не располагает функционалом для работы с электронными документами, заверенными электронной подписью. Также стоит обратить внимание на возможность участия адвоката в судебном заседании посредством видеосвязи для обеспечения защиты интересов его доверителя. Несмотря на то, что процессуальное законодательство не содержит положений, регулирующих данный вопрос, в судебном процессе часто возникает необходимость конфиденциального общения между адвокатом и клиентом. Отсутствие защищенного канала связи может ограничить или нарушить конституционное право на получение юридической помощи. Дополнительной трудностью при использовании видеоконференцсвязи является возможность дачи ложных показаний. Этот факт оказывает сдерживающее воздействие на внедрение данной технологии, несмотря на ее техническую осуществимость. Следует обратить внимание на проблему дублирования документооборота, когда судебные работники регистрируют и обрабатывают документы в цифровом и бумажном форматах. Фактически, происходит двойное выполнение одних и тех же задач, что создает избыточную нагрузку на судебную систему и противоречит основным целям внедрения современных информационных технологий. Более того, существующее положение дел приводит к необходимости распечатывать значительное количество документов для их рассылки участникам процесса. Существует еще одна неразрешенная проблема, касающаяся обязанностей работников суда при электронной подаче исков – необходимость распечатывать исковое заявление и все прилагаемые доказательства, а также уведомлять заинтересованные стороны [1].

В этом вопросе наблюдается значительное разнообразие практик – от перекладывания обязанности по самостоятельному уведомлению сторон на истца (что является положительным моментом) до приостановления рассмотрения дела, если судебный работник по собственной инициативе не обеспечит копирование искового заявления и доказательств. Отсутствие требования о предоставлении бумажных копий документов для истцов, использующих сервис «Электронное правосудие», создаст неравные условия по сравнению с теми, кто обращается в суд традиционным способом, и увеличит

финансовые затраты судов на подготовку документов. В сложившихся обстоятельствах разумно применить практику, используемую в арбитраже, когда инициатор спора сам отправляет пакет документов сторонам и информирует об этом суд. Такой подход создаст благоприятную среду для сотрудничества, возможно, приведет к примирению, что выгодно для всех и снизит загруженность судов. А.В. Незнамов подчеркивает, что обязанность истца по рассылке копий иска и документов не станет обременительной, упростит функционирование суда и повысит шансы на урегулирование конфликта [3].

Одной из наиболее острых проблем современного правового поля является существенное увеличение рабочей нагрузки на Конституционный Суд, что в свою очередь усложняет возможность граждан реализовать свое право на судебную защиту. Даже в случае оптимизации нагрузки, далеко не каждый сможет восстановить свои нарушенные права. Эта ситуация обусловлена сложностью, высокой ценой и чрезмерной бюрократизацией судебных процедур, что создает значительные трудности для большинства населения в достижении справедливости. Для исправления ситуации необходимо внедрение комплекса мер, направленных на упрощение доступа к правосудию, в первую очередь за счет активного применения цифровых технологий.

Внедрение электронного правосудия позволит решить проблемы, которые на протяжении длительного времени негативно влияли на качество судебного процесса, включая соблюдение процессуальных сроков и обеспечение граждан необходимой информацией о ходе разбирательств. В перспективе это должно привести к ускорению процесса отправления правосудия и повышению эффективности исполнения судебных решений.

Более того, граждане получают более простой и оперативный доступ к судебным решениям. Электронный формат документов обеспечивает их надежное хранение и долговечность. В Федеральный конституционный закон «О Конституционном Суде Российской Федерации» были внесены поправки, разрешающие подачу обращений в Конституционный Суд Российской Федерации в электронном виде [6].

Обновленные правила предусматривают возможность подачи обращений через

онлайн-форму на веб-портале Конституционного Суда или посредством электронного документа, заверенного усиленной квалифицированной электронной подписью. Взаимодействие с заявителями может осуществляться в цифровом виде.

При подаче электронного обращения все необходимые материалы также предоставляются в электронном формате, исключая необходимость предоставления их в бумажной форме. Информация о предстоящих заседаниях Конституционного Суда размещается на его официальном сайте, а также в общедоступных местах. Онлайн-трансляция заседаний возможна по решению Конституционного Суда или по запросу сторон, участвующих в деле, при этом закрытые заседания не транслируются и не записываются на видео. Процедура трансляций детально регламентирована в Регламенте Конституционного Суда. Указанные нововведения действуют с 1 августа 2015 года.

При принятии обращения к производству, суд размещает соответствующее уведомление, а также данные о дате и месте проведения заседания, на официальном интернет-ресурсе. Свидетельством о размещении информации является отчет автоматизированной системы и скан страницы с сайта, подтверждающий принятие дела к рассмотрению или другие процессуальные шаги. Распечатанная версия этой страницы включается в материалы дела [8].

В правовой сфере стремительное технологическое развитие диктует необходимость не просто в обновлении оборудования, но и в повышении уровня осведомленности как юридических специалистов, так и населения. Правоохранительные органы и граждане должны адаптировать свои практики, учитывая, что электронные документы могут представлять трудности в восприятии, особенно для старшего поколения. Несмотря на очевидные преимущества цифровизации судебных процессов, возникают и существенные препятствия.

Передача электронных документов требует подтверждения личности отправителя, что обычно осуществляется посредством электронной подписи. Однако, значительная часть населения либо не владеет информацией о цифровой подписи, либо относится к ней с недоверием. Ситуацию усложняет запутанность нормативных актов, регулирую-

щих электронные подписи, и отсутствие унифицированного центра для их получения [7].

В Гражданском процессуальном кодексе РФ сохраняются положения, допускающие оформление судебных решений в электронном виде, однако это не является обязательным [2]. Например, статья 130 ГПК РФ предусматривает возможность подготовки судебного приказа в цифровом виде только по запросу взыскателя, параллельно сохраняя традиционный порядок оформления с бумажной публикацией, заверенной печатью суда. Согласно части 2 этой статьи, допускается отправка исполнительного листа судебному приставу-исполнителю в электронной форме, но также остается возможность оформления документа на бумаге с государственной печатью. Несмотря на то, что стремление к более эффективному информационному обмену в судебной системе должно приводить к позитивным преобразованиям, законодательство медленно отказывается от требований, связанных с бумажным документооборотом в судах. В противовес этому, Арбитражный процессуальный кодекс РФ (далее – АПК РФ) детально регламентирует этот вопрос: в соответствии со ст. 169 АПК РФ, судебное решение может быть подготовлено в цифровом виде, а его бумажная копия создается только в случае технических неполадок. Статья 197 Гражданского процессуального кодекса РФ (ГПК РФ) использует другую концепцию, где основным является традиционный письменный формат решения, а возможность его создания в электронном виде лишь упоминается.

В соответствии со ст. 214 ГПК РФ, заверенные копии судебного постановления должны быть переданы заинтересованным лицам в течение пяти суток. Формирование цифровой версии этого постановления допустимо лишь при условии согласия всех сторон процесса или их представителей. Таким образом, правовое регулирование порядка подготовки судебных актов в этой инстанции и их предоставления сторонам демонстрирует существенные расхождения. При создании судебных актов в электронной форме действующие нормы обязывают суды параллельно выпускать и бумажную версию. Необходимо унифицировать процессуальные нормы для данной инстанции в сфере электронного документооборота. Только после этого она сможет в полной мере адаптироваться к

распространенной практике использования цифровых технологий, что потребует модернизации технической базы.

Трансформация Конституционного Суда посредством информатизации – ключевой аспект модернизации российской судебной системы. Это позволит суду нивелировать существующие сложности и оптимизировать эффективность и оперативность судебного процесса. Цифровые решения существенно упрощают доступ к правосудию, укрепляя его основополагающие принципы: состязательность, равноправие сторон и открытость. В настоящее время безотлагательно требуется урегулирование вопросов технической поддержки электронного судопроизводства, так как отсутствие унифицированной нормативной базы препятствует внедрению электронного правосудия и ограничивает возможности граждан в реализации права на обращение в суд с применением современных технологий.

Изучение существующей правовой базы выявляет существенную роль Президента РФ в формировании кадрового состава Конституционного Суда. Это, в свою очередь, создает условия для влияния главы государства на функционирование этого органа. Для укрепления принципа разделения властей представляется разумным распределить это право между разными ветвями власти. В работе Конституционного Суда можно отметить ряд вопросов, не носящих критический характер, но устранение которых способно повысить эффективность работы судей, уменьшить их загруженность и обеспечить большую независимость.

Внедрение информационных технологий в деятельность Конституционного Суда является ключевым элементом для достижения этих целей. Кроме того, информатизация позволит автоматизировать значительную часть процессов в работе суда, что, в конечном счете, должно облегчить труд судей. Особую озабоченность вызывает чрезмерное увлечение так называемыми электронными формами правосудия и судопроизводства. Система электронного разрешения споров может включать в себя такие элементы, как организация судебного разбирательства и процессов; получение судебной информации; обмен процессуальными документами; юридические поисковые системы; уведомления суда; внутренние процессы судопроиз-

водства. В целом, последствия их внедрения преимущественно положительны, но необходимо заранее учитывать возможные риски. Инструменты, основанные на технологиях, должны быть для судьи средством достижения правосудия, а не превращаться в приоритетную задачу.

Использование новейших информационных технологий само по себе не является гарантией улучшения качества, открытости или доступности правосудия. По-прежнему критически важно неукоснительно следовать основным принципам ведения документации. Более того, в эпоху цифровизации необходимо обеспечивать высокий уровень защиты информационных систем и содержащихся в них конфиденциальных сведений, а также находить оптимальный баланс между электронными и традиционными бумажными процессами. Следует подчеркнуть, что применение современных информационных технологий особенно успешно в арбитражных судах, что позволило сделать большинство их решений общедоступными, способствуя более единообразному применению законов. Достижение аналогичных результатов в судах общей юрисдикции было бы чрезвычайно полезным. Хотя внедрение цифровых технологий действительно сократит временные, трудовые и финансовые затраты, существует вероятность возникновения дополнительных расходов на устранение проблем, связанных с информатизацией судебных систем, таких как последствия технических сбоев или злоупотребления уязвимостями в цифровых технологиях. В заключение следует отметить, что новые информационные технологии активно внедряются в российскую систему правосудия и нуждаются в дальнейшем развитии в областях информирования граждан, защиты данных и привлечения экспертов для их реализации.

В то же время, процесс информатизации судебной системы Конституционного Суда находится на начальной стадии, и пока предпринимаются лишь самые первые шаги. При этом существуют определенные риски, связанные с внедрением современных технологий. К таким рискам относятся вероятность несанкционированного доступа к судебным сетям, ошибки при передаче данных, сбои в работе оборудования и программного обеспечения, а также возможность получения недостоверной или фальсифицированной

информации, что может привести к коррупции и судебным ошибкам.

Для повышения эффективности информатизации Конституционного Суда необходимо принять следующие меры: адаптация успешного опыта арбитражных судов для судов общей юрисдикции; внедрение интерактивных форм для подачи исковых заявлений; исключение избыточных этапов в судопроизводстве; упрощение и расширение практики дистанционного проведения видеопроцессов; использование искусственного интеллекта для рассмотрения дел, не вызывающих споров; создание электронной базы данных доверенностей и удостоверений представителей.

Расширение возможностей системы и ее взаимодействие с другими площадками значительно увеличат область применения и улучшат ее функциональность. Целесообразно определить «цифровые технологии» как самостоятельный объект регулирования в законодательных и стратегических доку-

ментах, что поспособствует дальнейшему прогрессу в этой сфере и создаст правовую основу на долгосрочную перспективу. Важно, чтобы развитие цифровой инфраструктуры предусматривало объединение государственного и коммерческого информационного секторов, а также разработку средств для установления прав пользователей и отслеживания их действий.

Основными направлениями развития информационных технологий в судебной системе являются не только формирование современной инфраструктуры и увеличение доступности, но и внедрение интегрированных решений для сканирования и архивирования электронных материалов, а также перевод судебных архивов в цифровой вид. В перспективе информационная система должна упростить процедуру подачи заявлений и обращений в электронном виде, исключая необходимость личного посещения судебных органов.

Список источников

1. Аносов А. В. Информационно-правовые вопросы формирования электронного правосудия в Российской Федерации : дис. ... канд. юрид. наук. М., 2022. 161 с.
2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации» от 14.11.2002 № 138-ФЗ (ред. от 15.12.2025, с изм. от 22.12.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026). Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
3. Незнамов А. В. Цифровое просвещение, доступность правосудия и экономическая составляющая цифровизации гражданского судопроизводства // Арбитражный и гражданский процесс. 2019. № 9. С. 53-57.
4. Ниесов В. А., Черных А. М. Информационные системы судопроизводства : учебное пособие / под общей ред. профессора Д. А. Ловцова. Москва : РГУП, 2018. 268 с.
5. Федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации» от 22.12.2008 № 262-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82839/ (дата обращения: 03.12.2024).
6. Федеральный конституционный закон от 21.07.1994 № 1-ФКЗ (ред. от 31.07.2023) «О Конституционном Суде Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4172/ (дата обращения: 26.01.2026).
7. Цифровые технологии в гражданском и административном судопроизводстве: практика, аналитика, перспективы / М. В. Самсонова, Е. Г. Стрельцова, А. В. Чайкина [и др.]; отв. ред. Е. Г. Стрельцова. Москва : Инфотропик Медиа, 2022. 336 с.
8. Информатизация судебной системы России. Генезис, содержание и будущее : монография / под ред. Р. А. Шарифуллина. Москва : Проспект, 2023. 272 с.

References

1. Anosov A. V. *Information and legal issues of the formation of electronic justice in the Russian Federation: diss. ... candidate of legal sciences*. Moscow, 2022. 161 p.
2. Civil Procedure Code of the Russian Federation of 14.11.2002 No. 138-FZ (as amended on 15.12.2025, as amended on 22.12.2025) (as amended and supplemented, entered into force on 01.01.2026). Access from the *ConsultantPlus SPS*.
3. Neznamov A. V. Digital Education, Accessibility of Justice, and the Economic Component of the Digitalization of Civil Proceedings. *Arbitration and Civil Procedure*. 2019. No. 9. Pp. 53-57.

-
4. Niyesov V. A., Chernykh A. M. *Information Systems of Legal Proceedings: A Study Guide* / edited by Professor D. A. Lovtsov. Moscow: Russian State University of Economics, 2018. 268 p.
 5. Federal Law "On Ensuring Access to Information on the Activities of Courts in the Russian Federation" of 22.12.2008 No. 262-FZ (latest revision). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82839/ (accessed: 03.12.2024).
 6. Federal Constitutional Law of 21.07.1994 No. 1-FKZ (as amended on 31.07.2023) "On the Constitutional Court of the Russian Federation". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4172/ (accessed: 26.01.2026).
 7. *Digital Technologies in Civil and Administrative Proceedings: Practice, Analytics, Prospects* / M. V. Samsonova, E. G. Streltsova, A. V. Chaikina [et al.]; ed. E. G. Streltsova. Moscow: Infotropic Media, 2022. 336 p.
 8. *Informatization of the Russian judicial system. Genesis, content, and future: monograph* / ed. R. A. Sharifullin. Moscow: Prospect, 2023. 272 p.

Сведения об авторе

САФРОНОВ АЛЕКСАНДР ИГОРЕВИЧ – аспирант кафедры экономики, Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева, Москва, Россия

Information about the author

SAFRONOV ALEXANDER I. – Postgraduate Student at Department of Economics, V.M. Lebedev Russian State University of Justice, Moscow, Russia

РЕЦЕНЗИИ. ОТЗЫВЫ

РЕЦЕНЗИЯ
НА МОНОГРАФИЮ Л. В. ГОЛОСКОКОВА «РОССИЯ И МИГРАНТЫ»
(М.: Российский государственный гуманитарный университет,
2026. 158 с.)

Санташов Андрей Леонидович

*доктор юридических наук, доцент, профессор 25 кафедры,
Военный университет имени князя А. Невского Министерства обороны
Российской Федерации, Москва, Россия; профессор кафедры уголовно-правовых наук,
Северо-Западный институт (филиал) Московского государственного юридического
университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА),
Вологда, Россия, santashov@list.ru*

Петракова Светлана Анатольевна

*кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой юриспруденции,
Вологодский государственный университет,
Вологда, Россия, petrakovasa@vogu35.ru;*

Герасимова Елена Владимировна

*кандидат юридических наук, доцент,
заведующий кафедрой уголовно-правовых наук,
Северо-Западный институт (филиал) Московского государственного юридического
университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА),
Вологда, Россия, evger.vologda@mail.ru*

REVIEW

OF L. V. GOLOSKOKOV'S MONOGRAPH «RUSSIA AND MIGRANTS»

(Moscow: Russian State Humanitarian University, 2026. 158 p.)

Santashov Andrey L.

Doctor of Law, Associate Professor, Professor, Department 25, Prince A. Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, Russia; Professor, Department of Criminal Law, North-West Institute (Branch) of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Vologda, Russia, santashov@list.ru

Petrakova Svetlana A.

Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Department of Jurisprudence, Vologda State University, Vologda, Russia, petrakovasa@vogu35.ru

Gerasimova Elena V.

Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Department of Criminal Law, North-West Institute (Branch) of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Vologda, Russia, evger.vologda@mail.ru

Тема мигрантов в России была и будет долго оставаться актуальной многие годы, поскольку процессы миграции порождают в России множество проблем в экономике, социальной жизни, в сфере преступности, а если брать шире, то и в сфере национальной безопасности.

Л. В. Голоскоков представил исследование темы мигрантов и миграции практически по всем обозначенным позициям, оттолкнувшись от самой известной и всегда лежащей на поверхности темы—преступности мигрантов. Именно она, как это видится изначально, несет в себе явную и значительную угрозу обществу и государству, и именно так это представляют СМИ.

Автор подошел к этой вопросу методично и профессионально: описал состояние и динамику преступности мигрантов на основе статистических данных разных ведомств, произвел обзор современной нормативно-правовой базы, проанализировал собранные в следственных управлениях СК России некоторые эмпирические материалы, демонстрирующие общую картину преступности по регионам страны в разрезе конкретных составов преступлений, этнического состава преступников-мигрантов и отдельных проблем, возникающих в ходе расследования.

Картина преступности мигрантов дополнена традиционным для уголовно-правовой науки исследованием уголовно-правовых и криминалистических аспектов исследования преступлений, совершаемых мигрантами. Дан углубленный анализ процедуре рассле-

дования в разрезе анализа исходной информации, методики расследования, тактики производства следственных действий и использования специальных знаний.

В результате получена картина современной преступности мигрантов, которая в отличие от картины, создаваемой средствами массовой информации, показывает, что официальные статистические данные о количестве преступлений, совершаемых мигрантами, не такие большие, и мигранты совершают всего около двух процентов от общего количества совершаемых в стране преступлений. Автор показал, что такая ситуация имеет место на протяжении многих последних лет, и в отдельные годы статистика совершает незначительные периодические колебания вокруг сложившейся цифры в два процента.

Однако автор не ограничился методами анализа данных в разрезе исследования преступности мигрантов, поскольку каждое произошедшее преступление и его тщательное расследование не отвечает на вопросы, выходящие за рамки данного преступления: почему такие преступления совершают мигранты, сколько их на самом деле, какова латентность этих преступлений, что скрыто за официальной статистикой и т.д. Ответы на эти вопросы автор находит, применяя междисциплинарные и трансдисциплинарные методы, выходящие за пределы правовых наук и лежащие в сфере социологии, политологии, экономики, работающие на пересечении разных наук, сфер деятельности

и тяготеющие в ту сферу, которую следует обозначить как сферу национальной безопасности, где исследуемые явления рассматриваются уже не как частные проявления преступности отдельной группы людей под общим названием «мигранты», но в контексте глобальных явлений и процессов и на международном уровне.

Такой подход позволил автору увидеть за частным и довольно локальным в масштабе общей преступности явлением преступности мигрантов более значительные потенциальные угрозы глобального плана, идентифицировать их, показать крупные трагические последствия, постигшие другие государства, допустившие стратегические ошибки и просчеты в исследуемой сфере, выработать на провальном опыте их спецслужб рекомендации по дальнейшему регулированию процессов миграции, минимизации последствий преступных явлений крупного масштаба.

В процессе исследования автору пришлось уделить много внимания вопросам терминологии, поскольку формулировки законов и формулировки, используемые практикой для обозначения мигрантов, различаются, но при этом и те и другие не отражают всей сложности исследуемых явлений. Автору удалось разобраться в сложностях этой проблемы и внести ясность в практическое понимание, применение и значение сложившихся понятий и официальных формулировок.

Использование автором совокупности методов анализа, синтеза, исторического, сравнительного метода, метода визуализации, моделирования, экстраполяции, прогнозирования позволило рассмотреть проблемы миграции как в частных и традиционных аспектах статистики и расследования преступлений, так и в аспектах национальной безопасности.

Можно полагать, что автор решил поставленные задачи, показал картину дел с мигрантами и миграцией с учетом всей ее сложности и предложил свое видение подходов

к решению проблем мигрантов через призму интересов национальной безопасности России.

Монография Л. В. Голоскокова посвящена исследованию состояния дел в России с мигрантами в аспектах статистики, причин преступности и расследования преступлений мигрантов, а также рассмотрения миграционных процессов и явлений в контексте национальной безопасности.

В работе исследованы материалы, поступивших из следственных управлений СК России, законы, иные нормативные правовые акты, касающиеся регулирования миграции, научные работы, рекомендации юристов, практических работников, экспертов, решения судов.

Были использованы методы анализа, синтеза, исторический и сравнительный метод, методы визуализации, моделирования, экстраполяции, прогнозирования. Применение комплекса методов позволило рассмотреть проблемы миграции, начиная с частных аспектов статистики, преступности, вопросов расследования преступлений, заканчивая глобальными вопросами национальной безопасности.

Исследование вопросов, возникающих при расследовании преступлений мигрантов, позволило разработать ряд предложений и рекомендаций, имеющих практическое значение для следователей, сформулированы также предложения теоретического, концептуального и стратегического характера для решения задач национальной безопасности.

Монография может быть полезна студентам, магистрантам, аспирантам, следователям, юристам, всем интересующимся проблемами миграции и возникающими в связи с этими вопросами обеспечения национальной безопасности.

В итоге можно сделать вывод о том, что монография соответствует всем предъявляемым требованиям и может быть рекомендована к печати.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПУБЛИКАЦИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА, ПЕДАГОГИКА И ПРАВО»

1. Общие требования к авторским материалам и условия публикации в журнале

1.1. Направляемые в журнал статьи должны содержать результаты самостоятельных научных исследований авторов, соответствовать научному уровню и тематическому профилю журнала (экономика и управление народным хозяйством, право), обладать научной новизной и представлять интерес для специалистов.

1.2. Представление в редакцию материалов, ранее опубликованных, размещенных в Интернете или направленных на публикацию в другие издания, не допускается.

1.3. Рекомендуемый объем рукописи: не менее 8 и не более 22 машинописных страниц формата А4.

1.4. В одном номере журнала может быть опубликовано не более двух материалов одного автора.

1.5. К статье прилагаются сведения об авторе (авторская справка).

1.6. При подаче статьи по усмотрению автора может быть представлена внешняя рецензия.

1.7. Рукописи студентов, магистров, аспирантов принимаются к рассмотрению только при наличии краткого отзыва научного руководителя / преподавателя с рекомендацией к публикации статьи.

1.8. Принятые к рассмотрению статьи подвергаются рецензированию и в случае положительного отзыва рецензента – корректуре.

2. Сведения об авторе

2.1. В сведениях об авторе (авторской справке) указываются (на русском и английском языках):

– фамилия, имя, отчество полностью;

– ученая степень, ученое звание, почетное звание, членство в академиях, звание лауреата (при наличии);

– статус соискателя, адъюнкта, аспиранта, магистра, студента (с указанием кафедры) (при наличии);

– занимаемая должность;

– место работы / службы / учебы (полное наименование организации с указанием ее почтового адреса);

– название подразделения организации;

– контактная информация (адрес, телефон, e-mail).

2.2. Если статья написана в соавторстве, то сведения представляются на каждого автора в отдельности в одном текстовом документе.

3. Порядок направления в редакцию рукописей статей и сопроводительных документов к ним

3.1. Рукопись статьи, сведения об авторе (авторская справка), краткий отзыв научного руководителя / преподавателя с рекомендацией к публикации статьи студентов, магистров, соискателей, аспирантов (скан) направляются по электронной почте либо на электронном носителе;

3.2. Рецензия, заверенная подписью работника и скрепленная печатью организации, направляются только на бумажном носителе.

3.3. Материалы в электронном виде отправляются по адресу электронной почты: izd-pegas@yandex.ru.

3.4. Текстовые оригиналы материалов отправляются по почте либо доставляются лично автором / доверенным лицом автора по адресу: 160033, Вологда, ул. Текстильщиков, д. 20А, офис 1, шеф-редактору журнала «Индустриальная экономика, педагогика и право».

4. Оформление рукописи

4.1. Технические параметры статьи:

– Формат страницы: А4 (210x297 мм).

– Текстовый редактор: Microsoft Word97 и выше.

– Шрифт: Times New Roman.

– Поля: левое – 3 см; правое – 1,5 см; верхнее и нижнее – 2 см.

– Кегль (размер шрифта): 14 пунктов.

– Межстрочный интервал: полуторный.

– Расстановка переносов: не допускается.

– Нумерация страниц: внизу или вверху по центру.

– Нумерация сносок: сквозная по всему тексту статьи.

- Выравнивание основного текста и ссылок: по ширине.
- Абзацный отступ: 1,25 см.

4.2. Обязательные составные элементы статьи:

- индекс УДК (универсальная десятичная классификация);
- заголовок;
- аннотация;
- ключевые слова;
- основной текст;
- библиографический список;
- сведения об авторе.

Заголовок, аннотация, ключевые слова и сведения об авторе/соавторах представляются на русском и английском языках.

После ключевых слов приводят слова благодарности организациям (учреждениям), научным руководителям и другим лицам, оказавшим помощь в подготовке статьи, сведения о грантах, финансировании подготовки и публикации статьи, проектах, научно-исследовательских работах, в рамках или по результатам которых опубликована статья.

4.3. Графические элементы и иллюстрации:

- таблицы, схемы, графики, рисунки и фотоиллюстрации должны быть пронумерованы и озаглавлены (сопровождены подписями);
- исходные таблицы, схемы, графики предоставляются в отдельных файлах в формате программы, в которой они были созданы;
- исходные рисунки и фотоиллюстрации также предоставляются в отдельных файлах;
- разрешение растровых иллюстраций должно быть не менее 300 dpi.

4.4. Список литературы:

- список источников оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления» в хронологическом порядке;
- в перечень источников включают записи только на ресурсы, которые упомянуты или цитируются в основном тексте статьи;
- отсылки в тексте заключаются в квадратные скобки [3; 12 и т. п.]; если идет ссылка на конкретные страницы: [3, с. 417].
- перечень затекстовых библиографических ссылок на латинице (“References”) приводится согласно выбранному стилю оформления перечня затекстовых библиографических ссылок, принятому в зарубежных изданиях: Harvard, Vancouver, Chicago, ACS (American Chemical Society), AMS (American Mathematical Society), APA (American Psychological Association) и др. Нумерация записей в дополнительном перечне затекстовых библиографических ссылок должна совпадать с нумерацией записей в основном перечне затекстовых библиографических ссылок (списке источников).

4.5. Информация о статье на английском языке (указывается на последнем листе):

- название статьи;
- имя, отчество, фамилия авторов (транслитерация);
- место работы каждого автора (полное официальное англоязычное название организации);
- город, страна;
- аннотация;
- ключевые слова;
- автор для контактов, e-mail.

5. Авторские права

Авторы, публикующие в данном журнале, предоставляют Университету дополнительного профессионального образования эксклюзивную лицензию на публикацию и распространение статьи (включая любые производные продукты, на всех языках) и сублицензирование таких прав, в том числе в коммерческих целях.

RULES FOR DESIGN, PRESENTATION AND PUBLICATION ARTICLES IN THE JOURNAL «INDUSTRIAL ECONOMICS, PEDAGOGY AND LAW»

1. General requirements for copyright materials and conditions for publication in a journal

1.1. Articles sent to the journal should contain the results of independent scientific research of the authors, correspond to the scientific level and thematic profile of the journal (economics and national economy management, law), have scientific novelty and be of interest to specialists.

1.2. Submission to the editor of materials previously published, posted on the Internet or sent for publication in other publications is not allowed.

1.3. Recommended manuscript size: no less than 8 and no more than 22 typewritten A4 pages.

1.4. In one issue of the journal no more than two materials of one author may be published.

1.5. Information about the author is attached to the article (author's certificate).

1.6. When submitting an article at the discretion of the author, an external review may be submitted.

1.7. Manuscripts of students, masters, graduate students are accepted for consideration only if there is a brief review of the supervisor / teacher with a recommendation for publication of the article.

1.8. Articles accepted for consideration are subject to peer review and, in the case of a positive reviewer review, to editing.

2. The information about the author

2.1. In the information about the author (author's certificate) are indicated (in Russian and English):

– surname, name, patronymic in full;

– academic degree, academic title, honorary title, membership in academies, title of laureate (if any);

the status of the applicant, associate, graduate student, master, student (indicating the department) (if any);

– position held;

– place of work / service / study (full name of the organization with its mailing address);

– name of organizational unit;

– contact information (address, phone, e-mail).

2.2. If the article is written in co-authorship, then the information is presented for each author individually in one text document.

3. The procedure for sending manuscripts to the editor and accompanying documents to them

3.1. The manuscript of the article, information about the author (author's note), a brief review of the supervisor / teacher with a recommendation to publish articles by students, masters, applicants, graduate students (scan) are sent by e-mail or on electronic media.

3.2. The review, certified by the signature of the employee and sealed with the seal of the organization, is sent only on paper.

3.3. Materials in electronic form are sent to the email address: izd-pegas@yandex.ru.

3.4. Text originals of materials are sent by mail or delivered personally by the author / authorized representative of the author to the address: 160033, Vologda, st. Tekstilshchikov, d. 20A, office 1, and chief editor of the journal «Industrial Economics».

4. The manuscript

4.1. Technical parameters of the article:

– Page format: A4 (210x297 mm).

– Text Editor: Microsoft Word97 and higher.

– Font: Times New Roman.

– Fields: left - 3 cm; right - 1.5 cm; upper and lower - 2 cm.

– Size (font size): 14 points.

-
- Line spacing: one and a half.
 - Hyphenation: not allowed.
 - Pagination: bottom or top center.
 - Footnote numbering: crosscutting throughout the article.
 - Alignment of the main text and links: in width.
 - Indent 1.25 cm.

4.2. Mandatory constituent elements of the article:

- UDC index (universal decimal classification);
- title;
- annotation;
- keywords;
- main text;
- bibliographic list;
- Information about the author.

The title, abstract, keywords and information about the author / co-authors are presented in Russian and English.

After the keywords, words of gratitude are given to organizations (institutions), scientific supervisors and other persons who assisted in the preparation of the article, information about grants, funding for the preparation and publication of the article, projects, research works within or based on the results of which the article was published.

4.3. Graphic elements and illustrations.

– Tables, diagrams, graphs, drawings and photo illustrations should be numbered and entitled (accompanied by signatures).

– Source tables, charts, graphs are provided in separate files in the format the program in which they were created.

– Original drawings and photo illustrations are also provided in separate files.

– The resolution of raster illustrations should be at least 300 dpi.

4.4. Bibliography:

– The list of references is made out in accordance with GOST R 7.0.5-2008 «Bibliographic reference. General requirements and compilation rules».

– the list of sources includes entries only for resources that are mentioned or quoted in the main text of the article;

– all bibliographic entries in the list of references are numbered. References are enclosed in square brackets [3; 12, etc.]; if there is a link to specific pages: [3, p. 417].

– the list of non-textual bibliographic references in Latin (“References”) is given according to the selected style of design of the list of non-textual bibliographic references adopted in foreign publications: Harvard, Vancouver, Chicago, ACS (American Chemical Society), AMS (American Mathematical Society), APA (American Psychological Association), etc. The numbering of entries in the supplementary list of non-textual bibliographic references should coincide with the numbering of entries in the main list of non-textual bibliographic references (list of sources).

4.5. Information about the article in English (indicated on the last sheet):

- title of the article;
- Name O. Surname of authors (transliteration);
- place of work of each author (full official English name of the organization);
- city, country;
- annotation;
- keywords;
- contact author, e-mail.

5. Copyright

Authors publishing in this journal provide University of Continuing Professional Education with an exclusive license to publish and distribute the article (including any derivative products, in all languages) and sublicense such rights, including for commercial purposes.