

ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

сетевой научно-практический журнал • ISSN 2949-1886

Выходит семь раз в год

№ 5, 2026

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.

Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации по состоянию на 20.02.2023
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: 09.02.2026

© 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

online scientific-practical journal • ISSN 2949-1886

It comes out 7 times a year

№ 5, 2026

*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.

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: February 9, 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»

«Индустриальная экономика» – 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»

«Industrial economics» 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
АБРЯНДИНА В. В. Цифровая трансформация экономической деятельности и пути совершенствования ее правовой регламентации.....	12
ПЛОТНИКОВА М. А. К вопросу о формировании понятия и классификации объектов интеллектуальной собственности.....	18
ТХАМОКОВА С. М., ГЕРГОВ А. Р. Развитие экспортного потенциала предприятий агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики как фактора обеспечения продовольственной безопасности.....	25
ПАЛЬМОВ С. В., ГУЩИНА А. С., БАРЗАЛИ Н. К. Моральные аспекты использования интеллектуальных технологий и их влияние на общество.....	34
ТРОФИМОВ Р. Д., ГРИДЧИНА А. В. Управление процессом цифровизации земельного кадастра: международный опыт и перспективы внедрения в Российской Федерации.....	41
БУЗДОВА А. З. Организация производства на предприятии: анализ и перспективные направления по оптимизации деятельности.....	46
ЛИПИНА В. Ю. Взаимосвязь экономического потенциала и потенциала лица, принимающего решение, в системе оценки инновационно-предпринимательского потенциала бизнеса.....	53
КРАСУЛИНА М. А., ПОЛИТИ В. В. Оценка зеленых технологий в промышленном строительстве с позиции проектного инжиниринга.....	60
БИККУЛОВ Ф. В., ГРИДЧИНА А. В. Управление экономическими системами Российской Федерации: сфера услуг.....	67
ПАК А. Б. Развитие комплаенс-контроля в российских корпорациях в условиях санкционного давления и цифровой трансформации.....	73
ЗУБОВ Н. Р. Гибридная занятость в коммерческом банке: возможности и ограничения HR-технологий управления распределенными командами.....	79
ГОНТАРЬ А. А., ЧИСТОВ Р. И. Многоуровневая диагностика адаптивной резильентности производственно-кооперационных систем оборонно-промышленного комплекса в условиях экзогенных ограничений.....	85
ГОРБОВА И. Н., МАРТЫНОВ Г. Н. Актуальные векторы успешной корпоративной коммуникации.....	91
БАЙДИН П. И., ШВАНКИН А. М. Потенциал локации объекта розничной торговли как экономическая категория: содержание, структура и методы оценки.....	100
ШАЛЫГИН В. А. Реинжиниринг в управлении цифровыми бизнес-процессами.....	109

БАЙДИН П. И., ШВАНКИН А. М. Интегральный показатель потенциала локации как инструмент интерпретации и внедрения модели машинного обучения в геоаналитическую платформу.....	116
СЕМИНА Л. А., АНУФРИЕВА И. Ю., ПЯТКОВА О. Н., НАЗАРКИНА Ю. Н. Теоретические исследования региональной продовольственной безопасности.....	125
БУЛАТЕЦКАЯ А. Ю. Методические аспекты оценки компонентов интеллектуального капитала компании и их влияния на финансовые результаты в условиях цифровизации экономики.....	132
ДОЛЖЕНКО И. Б. Платформенное и экологически сегментированное международное разделение труда и трансформация мирового рынка модной одежды.....	139
ТАРАСОВ А. М., ШУБИН И. И. Методологические основы финансовой устойчивости криптовалютных рынков: влияние волатильности на возникновение кризисов.....	147
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	154
ГАЛИЗИНА Е. Г., МУХИДИНОВ М. Г., ГАМЗАГАЕВА С. Т. Педагогика со-творчества как новый этап организации самостоятельной работы студентов в эпоху генеративного искусственного интеллекта.....	154
БЕКОВА М. Р., ХАМАТХАНОВА Ж. М., ПУГОЕВА А. О. Дидактический потенциал конфликта между студенческой интуицией и машинной логикой: пересмотр критериев успешности самостоятельной работы в условиях генеративного искусственного интеллекта.....	161
ГОЛЬЦЕВА Т. Л., ГАДЖИЕВА Е. А., АЛИХАДЖИЕВ С. Х. Цифровое портфолио и микросертификация: как технологии помогают фиксировать не только знания, но и мягкие навыки.....	167
ЮРИДИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	175
ТРИФОНОВА Л. В., ПОПОВИЧ М. М. Неоднозначность толкования понятия «торги» на стадии оформления договорных отношений.....	175
БРОНИЦКАЯ С. А., ЛИФАР П. А., ОВСЯННИКОВА В. А., ГУСЕВ А. С., ТАТАРЧУК А. П., ВЯТКИНА Г. В. Правовое регулирование, методика и особенности оценки стоимости земельных участков....	181
САНТАШОВ А. Л., МИРОНОВ А. В., ГЕРАСИМОВА Е. В. Понятие, содержание и виды индивидуализации ответственности в уголовном и уголовно-исполнительном праве.....	190
ТАНЦЮРА В. С. Объект и предмет состава преступления, предусмотренного ст. 238 ¹ УК РФ.....	200
САНТАШОВ А. Л., СОКОЛОВ Н. А., ГЕРАСИМОВА Е. В. Язык как средство законодательной техники в ст. 132-142 УИК РФ.....	205
РЕЦЕНЗИИ. ОТЗЫВЫ.....	213
КУЗНЕЦОВ А. П. Отзыв официального оппонента на диссертационное исследование А.С. Ковальковой на тему: «Конструирование составов преступлений против личной свободы человека и санкций за их совершение (ст. 126–128 УК РФ)», представленное на соискание ученой степени кандидата юридических наук.....	213
ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПУБЛИКАЦИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА».....	217

CONTENT

ECONOMIC RESEARCH.....	12
ABRYANDINA V. V. Digital Transformation of Economic Activity and Ways to Improve Its Legal Regulation.....	12
PLOTNIKOVA M. A. On the formation of the concept and classification of intellectual property objects.....	18
TKHAMOKOVA S. M., GERGOV A. R. Development of the export potential of enterprises of the agro-industrial complex of the Kabardino-Balkarian Republic as a factor in ensuring food security.....	25
PALMOV S. V., GUSHCHINA A. S., BARZALI N. K. Moral aspects of the use of intelligent technologies and their impact on society.....	34
TROFIMOV R. D., GRIDCHINA A. V. Managing the digitalization process of the land cadastre: international experience and prospects for implementation in the Russian Federation.....	41
BUZDOVA A. Z. Organization of production at the enterprise: analysis and promising areas for business optimization...	46
LIPINA V. YU. Interrelationship between the economic potential and the decision-maker's potential in the system of assessing the innovation and entrepreneurial potential of a business.....	53
KRASULINA M. A., POLITI V. V. Assessment of green technologies in industrial construction from the perspective of project engineering.....	60
BIKKULOV F.V., GRIDCHINA A.V. Management of economic systems of the Russian Federation: services sphere.....	67
PAK A. B. Development of compliance control in Russian corporations under sanctions pressure and digital transformation.....	73
ZUBOV N. R. Hybrid employment in commercial banking: opportunities and limitations of HR technologies for managing distributed teams.....	79
GONTAR A. A., CHISTOV R. I. Multi-level diagnostics of adaptive resilience of production and cooperation systems of the defense industrial complex under exogenous constraints.....	85
GORBOVA I. N., MARTYNOV G. N. Current vectors of successful corporate communication.....	91
BAIDIN P. I., SHVANKIN A. M. Location potential of a retail facility as an economic category: content, structure and assessment methods.....	100
SHALYGIN V. A. Reengineering in digital business process management.....	109
BAIDIN P. I., SHVANKIN A. M. Integral location potential indicator as a tool for interpreting and implementing a machine learning model in a geoanalytical platform.....	116

SEMINA L. A., ANUFRIEVA I. YU., PYATKOVA O. N., NAZARKINA YU. N. Theoretical research on regional food security.....	125
BULATETSKAYA A. YU. Methodological aspects of assessing the components of a company's intellectual capital and their impact on financial results in the context of digitalization of the economy.....	132
DOLZHENKO I. B. Platform and Ecologically Segmented International Division of Labor and the Transformation of the Global Fashion Market.....	139
TARASOV A. M., SHUBIN I. I. Methodological foundations of the financial stability of cryptocurrency markets: the influence of volatility on the emergence of crises.....	147
PEDAGOGICAL RESEARCH	154
GALIZINA E. G., MUKHIDINOV M. G., GAMZAGAEVA S. T. Pedagogy of co-creation as a new stage in organizing students' independent work in the era of generative artificial intelligence.....	154
BEKOVA M. R. KHAMATKHANOVA ZH. M., PUGOEVA A. O. The didactic potential of the conflict between student intuition and machine logic: reconsidering the criteria for the success of independent work in the context of generative artificial intelligence.....	161
GOLTSEVA T. L., GADZHIEVA E. A., ALIKHADZHIEV S. KH. Digital portfolio and micro-certification: how technology help capture not only knowledge but also soft skills.....	167
LEGAL RESEARCH	175
TRIFONOVA L. V., POPOVICH M. M. Ambiguity in the interpretation of the concept of "bidding" at the stage of formalizing contractual relations.....	175
BRONITSKAYA S. A., LIFAR P. A., OVSYANNIKOVA V. A., GUSEV A. S., TATARCZUK A. P., VYATKINA G. V. Legal regulation, methodology and features of land value assessment.....	181
SANTASHOV A. L., MIRONOV A. V., GERASIMOVA E. V. The concept, content and types of individualization of responsibility in criminal and penal enforcement law.....	190
TANTSYURA V. S. The object and subject of the crime provided for in Article 238 ¹ of the Criminal Code of the Russian Federation.....	200
SANTASHOV A. L., SOKOLOV N. A., GERASIMOVA E. V. Language as a means of legislative technique in Articles 132-142 of the Criminal Executive Code of the Russian Federation.....	205
REVIEWS	213
KUZNETSOV A. P. The official opponent's review of A.S. Kovalkova's dissertation research on the topic: "Construction of crimes against a person's personal freedom and sanctions for their commission (Articles 126-128 of the Criminal Code of the Russian Federation)", submitted for the degree of Candidate of Law.....	213
RULES FOR DESIGN, PRESENTATION AND PUBLICATION ARTICLES IN THE JOURNAL «INDUSTRIAL ECONOMICS»	219

Научная статья

УДК 330:004

doi: 10.47576/2949-1886.2026.5.5.001

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЕЕ ПРАВОВОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ

Абряндина В. В.

ВНИОПТУСХ – филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ, Москва, Россия, abryandina@rambler.ru

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы цифровой трансформации экономической деятельности и пути совершенствования ее правовой регламентации. Представлена совокупность аспектов, характеризующих действенность цифровой экономики. Выявлены прямая и косвенная эффективность внедрения цифровых технологий в деятельность организаций. Проанализированы тенденции цифровой трансформации экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Проиллюстрированы основные задачи с условиями результативности проекта «Нормативное регулирование правовой среды». Представлены правовые инновации в сфере цифровой трансформации экономической деятельности и материалы по исполнению нацпроекта.

Ключевые слова:

цифровая трансформация; экономическая деятельность; правовая регламентация; цифровые технологии; хозяйствующие субъекты.

Для цитирования:

Абряндина В. В. Цифровая трансформация экономической деятельности и пути совершенствования ее правовой регламентации // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 12–17. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.001>.

DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC ACTIVITIES AND WAYS TO IMPROVE THEIR LEGAL REGULATION

Abryandina V. V.

VNIOPTUSKh – Branch of the Federal Scientific Center VNIIESH,
Moscow, Russia, abrjandina@rambler.ru

Abstract

The article discusses the issues of digital transformation of economic activity and ways to improve its legal regulation. It presents a set of aspects that characterize the effectiveness of the digital economy. The article identifies the direct and indirect benefits of implementing digital technologies in organizations. It analyzes the trends of digital transformation of economic activities of business entities. The article illustrates the main objectives and conditions for the effectiveness of the «Regulatory Framework for the Legal Environment» project. It presents legal innovations in the field of digital transformation of economic activity and materials on the implementation of the national project.

Keywords:

digital transformation; economic activity; legal regulation; digital technologies; economic entities.

For citation:

Abryandina V. V. Digital Transformation of Economic Activity and Ways to Improve Its Legal Regulation. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 12–17. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.001>.

Вопросы правового регулирования цифровой среды были отражены в Федеральном проекте «Нормативное регулирование правовой среды», который был утвержден протоколом № 9 от 28.05.2019 президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности.

Согласно данному документу, совокупность аспектов, которые характеризуют действенность цифровой трансформации экономики, определяются следующими процессами: социальными изменениями, то есть под воздействием внедрения цифровых решений изменяется жизнь человека; правовой цифровой трансформацией, которая в силу преобразования информации в основной стратегический ресурс, способствует его дальнейшему использованию; кадровые движения в сторону необходимости переквалификации и подготовки «цифровых» кадров, чтобы не оказаться лишними при развитии процесса цифровизации; экономическими преобразованиями, обуславливающими уровень экономического развития и готовностью инвестировать в цифровые технологии; организационными изменениями связанными,

прежде всего, с воздействием информативных технологий.

Следовательно, цифровая трансформация нацелена на создание реалий для эффективного и инновационного функционирования экономической деятельности. Определить ее можно как комплексное преобразование экономической деятельности, связанное с переходом от традиционных моделей развития к инновационным, основанным на цифровых технологических процессах и использования цифровых решений и инструментов [1].

К тенденциям цифровой трансформации экономической деятельности хозяйствующих субъектов можно отнести, с одной стороны, оценку состояния организации и незамедлительное реагирование на вызовы внешней и внутренней среды с прогнозированием цифровой бизнес-модели, с другой, формирование и прогнозирование качественных конкурентных преимуществ. Между тем, следует учитывать и риски внедрения цифровых процессов в экономическую деятельность организации [2]. Во-первых, это сжатие с полным дальнейшим исчезновением традиционных рыночных систем; во-вторых, вытеснение ряда профессий автоматизированными системами, что может привести к росту без-

работицы; в-третьих, угроза сохранности персональных пользовательских данных в цифровом пространстве, что делает уязвимым права человека и одно из важных обстоятельств – это рост масштабов кибермошенников, что формирует у пользователей низкий уровень доверия к цифровой среде.

Аналитическим центром при Правительстве России были выделены следующие барьеры, мешающие цифровой трансформации экономической деятельности субъектов предпринимательства: отсутствие у руководства четкого видения процессов цифровой трансформации; сопротивление к изменениям традиционной корпоративной культу-

ры и связей; отсутствие желания делиться информацией и сотрудничать; отсутствие сформированной стратегии и дорожной карты цифровизации предприятия; отсутствие успешных кейсов реализации проектов в сфере цифровых решений; отсутствие «цифровых» специалистов и компетенций; устаревшие процессы и шаблоны работы; недостаток ресурсов и финансирования.

Следовательно, если оценивать [3] эффективность внедрения цифровых технологий в деятельность организаций, то можно выделить прямой и косвенный эффекты (табл. 1).

Таблица 1– Эффективность внедрения цифровых технологий в деятельность организаций

Прямой эффект	Косвенный эффект
экономия средств;	улучшение показателей основной деятельности;
увеличение объемов и сокращение сроков переработки информации;	увеличение количества клиентов;
повышение коэффициента использования технических средств;	рост объема продажи сегмента рынка;
уменьшение численности персонала, экономия рабочего времени сотрудников и др.	ускорение прохождения документов и предоставления услуг и др.

Далее рассмотрим вопросы реализации вышеупомянутого Федерального проекта, который действовал в рамках Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Основной задачей данного документа являлось создание системы правового регулирования цифровой экономики, основанной на гибком подходе в каждой сфере экономической деятельности [4]. Действие данного проекта началось

01.11.2018 и закончилось 31.12.2024 Также следует отметить, что данный проект был связан с государственной программой «Экономическое развитие и инновационная экономика».

Ниже представлены основные задачи с определением результативности по их выполнению и характеристикой результатов исполнения (табл. 2).

Таблица 2 – Основные задачи с условиями результативности проекта «Нормативное регулирование правовой среды»

Наименование задачи	Характеристика результата
Созданы правовые условия для единой цифровой среды в части идентификации	Устранены правовые ограничения в целях расширения применения ЭЦП
Созданы правовые условия для формирования сферы электронного гражданского оборота в части ЭДО	Посредством признания юридической силы правового электронного документа
Обеспечены благоприятные правовые условия для сбора, хранения и обработки данных с использованием новых технологий	Усовершенствован порядок работы с согласиями, установлен порядок обезличивания персональных данных, условия и порядок их использования
Обеспечены правовые условия для определения правового статуса и порядка оборота цифровых финансовых активов	Определен правовой статус порядка выпуска, учета, обращения и хранения цифровых прав
Приняты нормативные правовые акты, обеспечивающие стимулирование развития цифровой экономики	Обеспечено стимулирование плательщиков НДС, оказывающих ИТ-услуги
Сформированы правовые условия в сфере судопроизводства и нотариата	Совершение нотариальных действий путем изготовления ЭНД
Обеспечено нормативное регулирование цифрового взаимодействия предпринимателей и государства	Заключение, изменение, расторжение и хранение трудовых договоров, внедрения кадрового ДОУ

Сформировано отраслевое регулирование, необходимое для развития цифровой экономики	Урегулированы правоотношения в сфере робототехники и применения технологий искусственного интеллекта
Одобрены и обеспечена реализация концепций: комплексного правового регулирования отношений	Обеспечена гармонизация терминологии, используемой в различных нормативных правовых актах.
Определена позиция РФ по вопросам, способствующим развитию цифровой экономики на пространстве ЕАЭС	Предложения РФ в части устранения существующих в праве ЕАЭС правовых ограничений для развития ЦЭ
Сформированы правовые условия для наиболее эффективного использования результатов интеллектуальной деятельности	Порядок оборота прав на программы для ЭВМ и определены особенности взаимоотношений совладельцев исключительного права
Реализован комплекс мер по совершенствованию механизмов стандартизации	Комплексное реформирование законодательства в области подтверждения соответствия
Обеспечены правовые условия для внедрения и использования инноваций на финансовом рынке	Урегулирована деятельность инвестиционных платформ
Обеспечено законодательное регулирование функционирования особых правовых режимов цифровой экономики	Создан механизм формирования регуляторных песочниц в любой из сфер цифровой экономики
Разработан комплекс мер, направленных на стимулирование (в том числе налоговое) частных инвесторов	Осуществляющих инвестиции в российские высокотехнологичные проекты субъектов МСП

В связи с реализацией и окончанием срока действия вышеназванного документа, будет целесообразно [5], на наш взгляд, посмотреть результаты за шесть лет действия национального проекта «Цифровая экономика». В процессе реализации были достигнуты следующие показатели. В части обеспечения интернета социально значимых объектов (МЧС, образовательных учреждений, акушерских пунктов и т.д.) – обеспечено более ста тысяч объектов. Получение важных услуг онлайн: госуслуги переведены в электронный вид около двух тысяч; количество обращений к portalу в четыре раза превышает обращения такого же плана более пяти лет назад; подтвердили учетную запись на госуслугах больше ста миллионов человек. В отношении подготовки кадров: обучение на бесплатных курсах программирования «Код будущего» для учащихся старших классов прошли около двухсот тысяч учеников; окончили «цифровые кафедры» двести тысяч студентов; завершили обучение по проекту «цифровые профессии» почти восемьдесят тысяч желающих; участвовали в хакатонах по искусственному интеллекту (ИИ) почти сорок пять тысяч человек. Поддержка ИТ-компаниям по льготному кредитованию составила сто двадцать шесть миллиардов рублей. Гранты на разработку и внедрение отечественных технологий были выданы около двух тысячам участникам – ИТ-компаниям. По программе бизнес акселерации «спринт» от фонда развития интернет-инициатив прошло около пятисот проектов, при этом суммарная вы-

ручка, полученная участниками после прохождения программ составила более шестисот миллионов рублей.

Следует отметить, что в 2025 году стартовал новый национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», который пришел на смену национальному проекту «Цифровая экономика» и объединил ключевые направления высокотехнологичного развития нашей страны [6].

Цель данного проекта – цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы за счет обеспечения кибербезопасности, бесперебойного доступа к интернету, подготовки квалифицированных кадров для ИТ-отрасли, цифрового госуправления, развития отечественных цифровых платформ, программного обеспечения, перспективных разработок и искусственного интеллекта.

Можно выделить три основных стратегических целей проекта: увеличение доли цифровой экономики в ВВП до 30 % к 2030 году; создание Национальной системы управления данными (НСУД) для эффективного обмена данными между государством, бизнесом и гражданами; обеспечение цифрового суверенитета через развитие отечественных технологий и платформ.

Между тем, совершенствование правовой регламентации в цифровой сфере относительно экономической деятельности хозяйствующих субъектов [7] в 2026 году ознаменовалось рядом правовых новелл (табл. 3).

Таблица 1 – Некоторые актуальные изменения правовой регламентации в 2026 году

Экономическая сфера деятельности	Новеллы 2026 года
Квалифицированная электронная подпись	Четко разграничили сферы применения КЭП и НЭП, устранив правовую неопределенность.
	Усилили требования к доверенным третьим сторонам, что повысило общую надежность КЭП.
	Стало общепринятой практикой использования КЭП для всех юридически значимых документов
Электронный договор	Массовое использование ЭДО в малом бизнесе и для госуслуг
	Удаленный труд как норма
	Развитие «умных» контрактов
Защита персональных данных введенные с 30.05.2025 №420-ФЗ	Ужесточают требования к обработке персональных данных и вводят новые механизмы ответственности
Электронная трудовая книжка	С 1 января 2026 года в России завершается переходный период по внедрению электронных трудовых книжек. Большинство работников и работодателей окончательно переходят на цифровой формат ведения трудового стажа.
Цифровой рубль	С 1 сентября 2026 года планируется запустить массовое внедрение цифрового рубля. Продавцы будут обязаны принимать его к оплате.
Искусственный интеллект	Установлены стандарты: ГОСТ R 59921.112025 устанавливает, на каких данных учат ИИ, а также определяет, как проверять работу алгоритма, ГОСТ R 723132025 – как собирать и проверять данные для ИИ, который ставит диагнозы.
	1 марта 2026 года вступил в силу приказ Федеральной службы по техническому и экспортному контролю №117, который вводит требования к безопасности ИИ-систем в госсекторе.

Отметим, что основные уязвимыми моментами развития цифровой трансформации и внедрения ее в экономическую деятельность является кибермошенничество. В этой связи можно отметить следующее, 1 апреля 2025 года был подписан Федеральный закон от 01.04.2025 №41-ФЗ «О создании государственной информационной системы противодействия правонарушениям, совершаемым с использованием информационных и коммуникационных технологий, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Основная часть закона вступает в силу с 1 июня

2025 года, отдельные положения (на запрет массовых звонков – с 1 сентября 2025 года. Этот закон направлен на создание государственной системы противодействия правонарушениям в цифровом пространстве и включает комплекс мер по защите граждан от различных видов кибермошенничества.

Таким образом, основными критериями успешной экономической деятельности в сфере применения цифровых технологий субъектами предпринимательства является экономическая целесообразность, повышение эффективности управления и трансформация экономических процессов.

Список источников

1. Абряндина В. В. Институциональные изменения и их роль в регулировании экономических отношений организаций АПК // Индустриальная экономика. 2026. № 1. С. 145-151.
2. Труба А. С., Абряндина В. В. Регулирование экономических отношений в организациях АПК: правовой аспект // Russian Journal of Management. 2026. Т. 14, № 2. С. 16-24.
3. Здоров А. Б., Здоров М. А., Абряндина В. В. Методологическая оценка эффективности управления агротуристской интеграцией // Стратегия развития АПК и сельских территорий: перспективные идеи и конкурентоспособные технологии: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию ФГБНУ ВНИОПТУСХ, Москва, 19–20 февраля 2015 года / отв. за выпуск Р. Х. Адуков. Москва, 2015. С. 596-599.
4. Абряндина В. В. Сельские рынки труда на современном этапе // Проблемы и перспективы устойчивого сельского развития: Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции, ОрелГАУ, 19 февраля 2014 года. Орел, 2014. С. 353-357.
5. Адукова А. Н., Абряндина В. В., Огаркова Н. Н. Планирование и организация деятельности органов местного самоуправления сельских территорий // Вестник университета. 2013. № 1. С. 11-18.

-
6. Абряндина В.В. Адаптация предпринимателей аграрного сектора к вызовам рынка // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 8. С. 28-32.
 7. Абряндина В. В. Организационно-экономические аспекты развития сельских территорий муниципального образования // Развитие экономики и менеджмента в современном мире: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции, Воронеж, 8 декабря 2014 года / ред. коллегия: Бекулов Х.М., Бобыль В.В. и др. Воронеж, 2014. С. 320-323.

References

1. Abryandina V. V. Institutional changes and their role in regulating economic relations of agro-industrial complex organizations. *Industrial Economy*. 2026. No. 1. Pp. 145-151.
2. Truba A. S., Abryandina V. V. Regulation of economic relations in agro-industrial complex organizations: legal aspect. *Russian Journal of Management*. 2026. Vol. 14, No. 2. Pp. 16-24.
3. Zdorov A. B., Zdorov M. A., Abryandina V. V. Methodological assessment of the effectiveness of agritourism integration management. *Strategy for the development of the agro-industrial complex and rural territories: promising ideas and competitive technologies: materials of the international scientific and practical conference dedicated to the 50th anniversary of the Federal State Budgetary Scientific Institution All-Russian Research Institute of Agricultural Policy and Agriculture, Moscow, February 19-20, 2015 / resp. for the issue of R. Kh. Adukov*. Moscow, 2015. Pp. 596-599.
4. Abryandina V. V. Rural labor markets at the present stage. *Problems and prospects of sustainable rural development: Collection of materials of the All-Russian scientific and practical conference, OrelSAU, February 19, 2014*. Orel, 2014. Pp. 353-357.
5. Adukova A. N., Abryandina V. V., Ogarkova N. N. Planning and organization of the activities of local governments in rural areas. *Bulletin of the University*. 2013. No. 1. Pp. 11-18.
6. Abryandina V. V. Adaptation of entrepreneurs in the agricultural sector to market challenges. *Economics of Agriculture of Russia*. 2022. No. 8. Pp. 28-32.
7. Abryandina V. V. Organizational and economic aspects of the development of rural territories of the municipality. *Development of economics and management in the modern world: collection of scientific papers based on the results of the international scientific and practical conference, Voronezh, December 8, 2014 / editorial board: Bekulov Kh. M., Bobyl V. V. et al*. Voronezh, 2014. Pp. 320-323.

Сведения об авторе

АБРЯНДИНА В. В. – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, ВНИОПТУСХ – филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ, Москва, Россия, abryandina@rambler.ru

Information about the author

ABRIANDINA V. V. – Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher, VNIOPUSKh-Branch of the Federal Scientific Center VNIIESH, Moscow, Russia, abryandina@rambler.ru

К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ ПОНЯТИЯ И КЛАССИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Плотникова Мария Александровна

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Аннотация

Целью данной работы является комплексное исследование понятия интеллектуальной собственности, ее классификации и исторических предпосылок формирования. В качестве методологической основы использован анализ нормативно-правовых актов, трудов классиков философии и права, а также сравнительно-исторический подход к развитию института интеллектуальной собственности в России и за рубежом. Рассмотрены ключевые этапы становления категории интеллектуальной собственности, проведена классификация объектов интеллектуальной собственности, выделены ее основные функции. Выявлены современные вызовы, связанные с низкой культурой обращения с интеллектуальной собственностью в условиях цифровизации экономики, необходимость совершенствования законодательства. Эффективное управление интеллектуальной собственностью и ее правовая охрана являются важнейшими условиями инновационного развития и конкурентоспособности экономики. Необходимо активное вовлечение объектов интеллектуальной собственности в хозяйственный оборот и повышение уровня правовой культуры в данной сфере.

Ключевые слова:

интеллектуальная собственность; авторское право; промышленная собственность; средства индивидуализации; исключительные права.

Для цитирования:

Плотникова М. А. К вопросу о формировании понятия и классификации объектов интеллектуальной собственности // *Индустриальная экономика*. – 2026. – № 5. – С. 18–24. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.002>.

Original article

ON THE FORMATION OF THE CONCEPT AND CLASSIFICATION OF INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS

Plotnikova Mariia A.

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Abstract

The purpose of this paper is to comprehensively examine the concept of intellectual property, its classification, and the historical background of its development. The methodological framework utilizes an analysis of regulatory legal acts, the works of classical philosophers and lawyers, and a comparative historical approach to the development of intellectual property in Russia and abroad. The study examines the key stages in the development of the category of intellectual property, classifies intellectual property objects, and identifies the main functions of intellectual property. The study identified current challenges associated with the poor culture of intellectual property management in the context of the digitalization of the economy and the need to improve legislation. Effective management of intellectual property and its legal protection are essential for innovative development and economic competitiveness. It is necessary to actively engage intellectual property objects in economic circulation and improve the level of legal culture in this area.

Keywords:

intellectual property; copyright; industrial property; means of individualization; exclusive rights.

For citation:

Plotnikova M. A. On the formation of the concept and classification of intellectual property objects. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 18–24. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.002>.

Понятие «интеллектуальная собственность» определено в законодательстве Российской Федерации (ст. 1225 ГК РФ) как «результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана».

Интеллектуальная собственность, являясь нематериальным активом, интеллектуальным товаром, нематериальным ресурсом, по мере трансформации обществ от индустриального к постиндустриальному

укладу, цифровой экономике становится одним из важнейших элементов экономических отношений, технологического лидерства. Трансфер технологий и коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности в различных отраслях экономики и социальной сферы ведут к росту числа рыночных операций с интеллектуальной собственностью, что подтверждается данными статистики Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) [1].

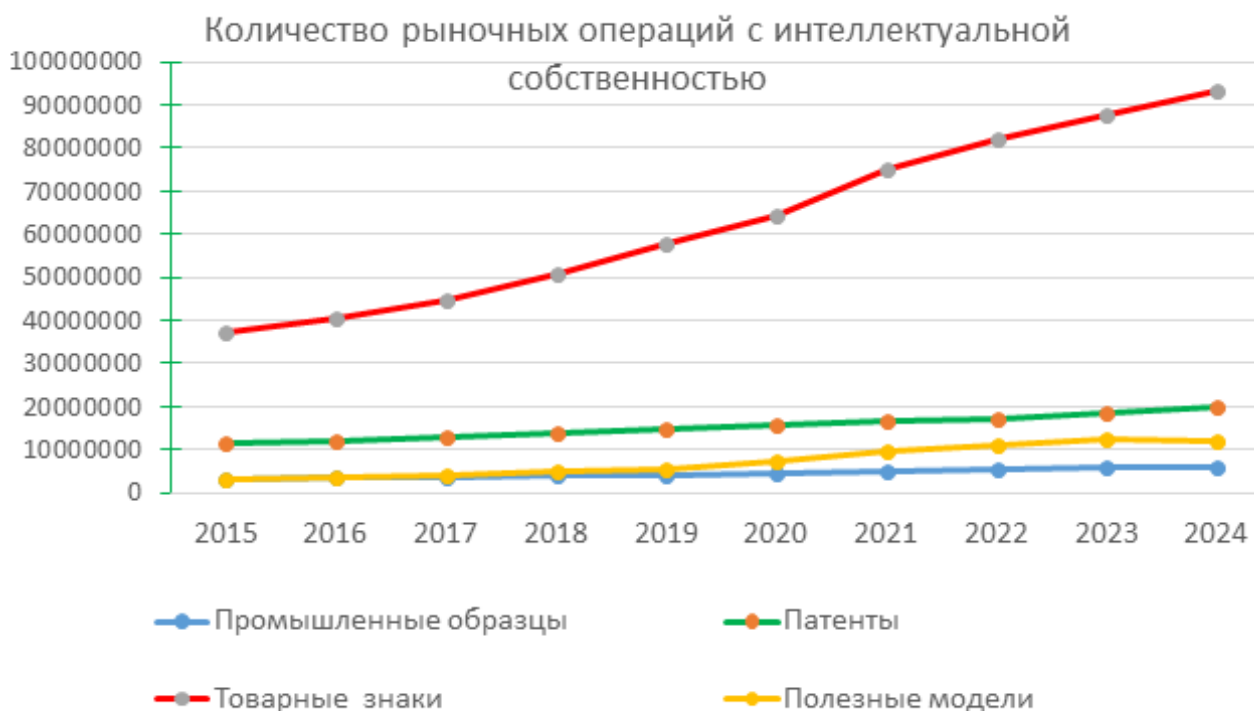


Рисунок 1 – Количество рыночных операций с интеллектуальной собственностью [1]

В представленном источнике статистических данных ВОИС указывается, что глобальные инновации по-прежнему сосредоточены в руках небольшого числа ведущих экономик: на долю этих стран приходится подавляющее большинство научных публикаций, патентов, товарных знаков и высокотехнологичного экспорта, в то время как вклад большинства стран мира в инновации составляет менее 1 %. Одним из основных факторов, тормозящих развитие инноваций, является несовершенство юридических мер по защите интеллектуальной собственности.

Для того, чтобы улучшить понимание этих процессов, рассмотрим, как исторически развивались подходы к понятию «интеллектуальная собственность».

Современное толкование интеллектуаль-

ной собственности корнями уходит ко времени первой промышленной революции, философско-экономическим и правовым воззрениям мыслителей эпохи Просвещения Д. Дидро, Вольтера, Ж-Ж. Руссо, возникновению концепции естественного права. Именно на основе естественного права была разработана теория прав человека и гражданина, нашедшая наиболее яркое воплощение в «Декларации прав человека и гражданина», выработанная и принятая в 1789 году Учредительным собранием Франции. В этом акте сформулированы следующие естественные (а также священные и неотчуждаемые) права человека: свобода, равенство в правах, собственность, безопасность и сопротивление угнетению. Закон одинаков для всех, и устанавливает точные

рамки полномочий исполнительной власти, есть выражение общей воли народа, вырабатанный при непосредственном участии (либо через представителей) всех граждан. Собственность объявлена «священным и неотчуждаемым правом». Естественными являются частная собственность и свобода конкуренции. Теория естественного права стала основой проприетарной концепции, согласно которой право собственности на результат творческой деятельности действует отдельно от его признания государством и принадлежит его автору, но никак не продавцу, издателю, кредитору и пр. Особо следует подчеркнуть, что неотчуждаемое личное неимущественное право признавалось правовой основой на достойное материальное вознаграждение автора продукта творческой деятельности. В 18-19 вв. авторское право, основанное на проприетарной концепции, получило широкое распространение в законодательстве большинства европейских стран и США.

Ученые и философы настаивали, что имущественные (то есть материальные) блага (формации), равно как продукты творческой активности всецело находятся в собственности их автора, имеющего законное право использовать, распределять и управлять ими как ему вздумается. Особую роль здесь играет то, что законное право имеет отношение не к конкретному материальному (имущественному) носителю, но и на отдельную концепцию (мысль, идею), выраженную в физической интерпретации [2].

Также концептуальные принципы интеллектуальной собственности были представлены в научных взглядах многих философов и теоретиков права, среди которых следует выделить Джона Локка. В его концепции собственности отмечается то, что законное право собственности проявляется исключительно за счет трудовой деятельности, а институт собственности указывает на особенности распределения и присвоения материальных благ (имущества) в процессе ведения производственной деятельности.

Значительное влияние на развитие взглядов, определяющих сущность интеллектуальной собственности, оказали труды И. Канта. В своих работах позднего периода (среди которых можно выделить «Метафизика нравов», а также «Спор факультетов») он подходил к системе правовых взглядов

как к сочетанию механизма убеждения (как внутреннего мотиватора), а также средств принудительно – репрессивного характера, используемых извне. Как полагал И. Кант, вся модель права в обществе представлена двумя сферами: публичным (общественным) и частным (индивидуальным).

Сфера частного (индивидуального) права предназначена для упорядочивания взаимоотношений среди индивидов, в то же время общественное (социальное) право регламентирует правоотношения отдельного индивида и государственных структур, либо между странами, их официальными представителями. Ключевым моментом сферы частного (индивидуального) права можно назвать понятие собственности, оно развивается постепенно (по мере исторического развития общества).

Специфический признак подчеркивает также и то, что индивид (личность) выступает только в качестве субъекта собственности, но никак не его объект.

По мере развития капиталистических отношений, производственной сферы проявилась острая потребность в качественной юридической защите прав на продукты интеллектуальной деятельности.

Эти идеи легли в основу одного из первых международных правовых актов в области защиты интеллектуальной собственности – Конвенции по охране промышленной собственности от 20 марта 1883 года, известной как Парижская конвенция, заложившей основы международного регулирования в этой сфере. Основными положениями этой конвенции стали создание странами-участницами Союза по охране промышленной собственности; определение объектов охраны, к которым были отнесены товарные знаки, фирменные наименования, патенты на изобретения, промышленные образцы, указания происхождения или наименования места происхождения товаров, пресечение недобросовестной конкуренции [3]. В конвенции определялось понятие «промышленная собственность», которое распространялось не только на промышленность и торговлю, но и на добывающие отрасли промышленности, сельскохозяйственное производство, продукты природного происхождения (например, выращенные зернобобовые, плодовоовощные продукты и др.). Помимо этого, конвенция устанавливала право приоритета

для патентов, полезных моделей, промышленных образцов, товарных знаков и авторских свидетельств, означавшее, что последующая подача заявки в одной из стран Союза до истечения определенного срока не может быть признана недействительной на основании действий, совершенных в этот промежуток времени. Устанавливался национальный режим для граждан стран, подписавших конвенцию, предусматривающий, что во всех странах Союза граждане пользуются одинаковыми преимуществами при охране промышленной собственности. Наконец, вводился запрет на использование государственной символики в качестве товарных знаков.

Конвенция многократно пересматривалась, последний раз в октябре 1979 года. Советский Союз подписал Парижскую конвенцию в 1965 году, и в настоящее время Российская Федерация является ее участницей.

В 1967 году была учреждена Всемирная Организация Интеллектуальной собственности (конвенция, подписанная в Стокгольме в 1967 году, изменена 02.10.1079). В этом международном правовом акте впервые дано определение, что «интеллектуальная собственность» включает права, относящиеся к: литературным, художественным и научным произведениям; исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, радио и телевизионным передачам; изобретениям во всех областях человеческой деятельности; научным открытиям; промышленным образцам; товарным знакам, знакам обслуживания, фирменным наименованиям и коммерческим обозначениям; защите против недобросовестной конкуренции, а также все другие права, относящиеся к интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной и художественной областях [3].

Правовой аспект интеллектуальной собственности подчеркивает абсолютность особых (исключительных) прав, имеющих много общих, аналогичных признаков с имущественными (вещными) правами. Данное обстоятельство указывает на следующий момент: каждый собственник (владелец, хозяин) объекта интеллектуального труда имеет законное право на принятие автономных (независимых) решений, касающихся использования объектов данной собственности, а

третьи лица обязаны воздерживаться от его использования без согласия правообладателя. Право на результаты интеллектуальной деятельности возникает только тогда, когда идея или замысел приобретают объективную форму, то есть становятся выраженными вовне. Таким образом, интеллектуальная собственность, несмотря на свою нематериальную природу, обладает определенной «вещественностью» – мысль, не получившая материального выражения, не может быть объектом правовой охраны.

Многие ученые указывают, что возникновение понятия интеллектуальной собственности связано с желанием создателей и изобретателей закрепить за собой права на результаты своего творчества, подобно правам владельцев материальных объектов. Это стремление отражает применение базовых принципов гражданского права, в частности института собственности, к сфере нематериального труда. В результате права на объекты интеллектуальной собственности приобретают абсолютный и долговременный характер, что подчеркивает их важность и стабильность в правовой системе.

Формирование категории интеллектуальной собственности связано не только с политическими и экономическими, но и с психологическими причинами. Важным стимулом стало стремление участников экономических отношений к определенности статуса своих прав: вещные права, в отличие от обязательственных, обладают преимуществом в виде четко установленного законом статуса, что повышает их защищенность и узнаваемость на рынке.

Долгое время законодательство об интеллектуальной собственности ориентировалось на минимальную защиту инноваций, поскольку знания рассматривались как общественное благо. Однако с развитием цифровых технологий и Интернета ситуация изменилась: продукты творческих индустрий стали особенно уязвимы для нелегального использования. Так, по данным Российского центра оборота прав на результаты творческой деятельности, ущерб от пиратства только в киноиндустрии России за первое полугодие 2025 года достиг 1,6–1,7 млрд рублей [1].

Современные вызовы для института интеллектуальной собственности в Российской Федерации включают низкую культуру обра-

щения с ИС в бизнесе, что может привести к утрате прав на технологии и инвестиции в НИОКР, а также к невозможности эффективно защищать свои интересы от недобросовестных конкурентов. Кроме того, доля нематериальных активов в структуре российских компаний остается низкой, а существующая налоговая система не стимулирует их активное вовлечение в экономический оборот.

Действующие отечественные нормативно – правовые акты не содержат четкую формулировку сущности объектов интеллектуального труда. Но в то же время Гражданский кодекс определяет различные объекты интеллектуальной собственности в качестве специфических законных прав физических либо юридических лиц на продукты интеллектуальной деятельности, а также инструменты и средства индивидуализации отдельных юридических лиц, товаров, услуг либо выполняемых работ.

Таким образом, понятие «интеллектуальная собственность» охватывает широкий спектр нематериальных благ, которые могут быть использованы для извлечения выгоды и развития бизнеса.

Интеллектуальная собственность выполняет ряд функций, среди которых можно выделить инновационную, товарную, технологическую, правовую, экономическую, рекламную, социальную и идеологическую. Экономическая функция считается ключевой: она реализуется через управление интеллектуальным капиталом с целью получения прибыли и увеличения стоимости бизнеса. Исключительные права на результаты интеллектуального труда позволяют временно опережать конкурентов, пока не появятся новые, более совершенные объекты ИС. Социальная функция заключается в выделении на рынке высококачественных и престижных товаров и услуг, а правовая – в обеспечении защиты объектов ИС от неправомерного использования. Для эффективной реализации этих функций требуется постоянное совершенствование законодательства и международных соглашений в области ИС [4].

Классификация объектов интеллектуальной собственности осуществляется по разным критериям. С точки зрения правовой природы выделяют две основные группы: промышленную собственность и объекты авторского права. К промышленной собственности относят изобретения, полез-

ные модели, промышленные образцы, товарные знаки и знаки обслуживания, которые подлежат обязательной государственной регистрации. Авторское право охватывает произведение литературы, науки и искусства, а также программы для ЭВМ и базы данных, для которых регистрация не требуется.

Все многообразие продуктов интеллектуального (духовного) труда можно разбить на два типа: объекты, регулируемые совокупностью авторских и смежных прав, равно как и инструменты, подчеркивающие индивидуализацию (неповторимость) юридического лица. Комплекс авторских прав регламентирует правоотношения, проявляющиеся при формировании и последующей эксплуатации произведений, творческих решений в различных направлениях искусства, научных открытий.

Законное право появляется непосредственно после создания шедевра, право является законным на всем протяжении жизни создателя, а также в течении 70 лет после его утраты. В перечень объектов, на которые не распространяются авторские права, можно назвать документы, имеющие официальную законную силу, символы государственности, результаты творческой деятельности, но без конкретного авторства.

Также в систему авторского права можно отнести и совокупность личных (индивидуальных) неимущественных прав (в качестве примера можно привести права на авторство конкретного произведения), а также группу тех материальных (имущественных) прав, которые могут быть делегированы третьим (сторонним) лицам.

Совокупность смежных прав на объекты интеллектуального труда гарантируют безопасность и законную защиту исполнителей, компаний, осуществляющих производство и решение организационных вопросов, касающихся фонограмм, передач. В перечень объектов, на которые распространяется компетенция смежных прав, можно включить особенности исполнения, специфику режиссерских постановок, трансляцию радио- и телепередач.

Субъекты, имеющие определенные полномочия, отличающиеся индивидуальными (личными) нематериальными (неимущественными) и материальными (имущественными) законными правами, включая право на получение гонорара (вознагражде-

ния) за использование данных продуктов интеллектуального труда.

В то же время к коммерческим продуктам можно отнести обширный набор средств (инструментов), подчеркивающих уникальность (индивидуализацию) компании, к таковым можно отнести товарные (торговые) знаки, предметы (знаки) сервисного обслуживания, названия адресов выпуска продуктов (товаров), фирменные названия, а также коммерческие символы (обозначения – эмблемы). В качестве товарного знака следует понимать эмблему, символ, идентифицирующие (отделяющие) продукцию одной фирмы от множества других компаний [5].

Данный знак может выражаться вербально (словесно), иметь определенный внешний вид, а также быть представлен сочетанием форм, знак включает в себя буквы разного алфавита, цифры, особые рисунки, цветовую палитру, специфические (уникальные) формы.

Товарный знак и его использование регулируется специфическим (исключительным) правом, оно формируется непосредственно после официальной регистрационной процедуры, имеет законную силу 10 лет, но его также можно лонгировать (продлевать). Собственник данного знака наделен полномочиями его передачи сторонним (третьим) лицам в соответствии с условиями лицензионного контракта [6].

Знак обслуживания предназначен для

индивидуализации услуг или работ, выполняемых юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями. Основное отличие между товарным знаком и знаком обслуживания заключается в объекте индивидуализации: первый используется для товаров, второй – для услуг. Наименование места происхождения товара (НМПТ) также относится к средствам индивидуализации и свидетельствует о специфических качествах продукции, связанных с определенной географической территорией.

Таким образом, интеллектуальная собственность представляет собой сложный и многогранный институт, который играет важную роль в развитии экономики, стимулировании инноваций и формировании конкурентных преимуществ. Ее исторические корни уходят в глубокое прошлое, а современные вызовы требуют постоянного совершенствования механизмов правовой охраны и эффективного управления объектами ИС. В условиях цифровизации и глобализации экономики значение интеллектуальной собственности будет только возрастать, а ее грамотное использование станет ключевым фактором успеха для компаний и государств.

Полагаю, что настоящая статья, посвященная описанию понятий, концепций, систем показателей и результатов исследований внесет вклад в размышления и дискуссии, а также дальнейших экономических исследований в этой области.

Список источников

1. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) (2026). Перспективы инновационного потенциала на 2026 год. Женева: ВОИС.
2. Российский центр оборота прав на результаты творческой деятельности. Как за первые полгода 2025 киноиндустрия потеряла 1,6-1,7 млрд рублей из-за пиратов. URL: <https://рцис.рф/about/press/za-pervye-polgod-a-2025-kinoindustrya-poteryala-1-6-1-7-mlrd-rublej-iz-za-piratorov> (дата обращения: 01.02.2026).
3. Доклад о положении интеллектуальной собственности в мире. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС). 2024. URL: <https://www.wipo.int/ru/web/world-ip-report/2024/index> (дата обращения: 01.02.2026).
4. Конвенция, учреждающая Всемирную Организацию Интеллектуальной собственности. URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/multilateral_contract/51233/ (дата обращения: 01.02.2026).
6. Экономические и правовые основы интеллектуальной собственности: учебное пособие / под общ. ред. А. Н. Елисеева. Москва: Проспект, 2024. 208 с.

References

1. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2026). Innovation Potential Outlook for 2026. Geneva: WIPO.
2. Russian Center for Creative Rights Circulation. How the Film Industry Lost 1.6-1.7 Billion Rubles to Piracy in the First Half of 2025. Available at: <https://рцис.рф/about/press/za-pervye-polgoda-2025-kinoindustriya-poteryala-1-6-1-7-mlrd-rublej-iz-za-piratorov> (accessed: 01.02.2026).
3. World Intellectual Property Report. World Intellectual Property Organization (WIPO). 2024. URL: <https://www.wipo.int/ru/web/world-ip-report/2024/index> (date of access: 01.02.2026).
4. Convention establishing the World Intellectual Property Organization. URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/multilateral_contract/51233/ (date of access: 01.02.2026).
6. Economic and legal foundations of intellectual property: a textbook / edited by A. N. Eliseev. Moscow: Prospect, 2024. 208 p.

Сведения об авторе

ПЛОТНИКОВА МАРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА – студент Высшей школы финансов, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Information about the author

PLOTNIKOVA MARIIA A. – student of the Higher School of Finance, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Тхамокова Светлана Мугадовна

*Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова,
Нальчик, Россия, tkhsv07@gmail.com*

Гергов Альберт Робертович

*Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова,
Нальчик, Россия, tkhsv07@gmail.com*

Аннотация

Статья посвящена исследованию развития экспортного потенциала предприятий агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики (КБР) как значимого фактора обеспечения продовольственной безопасности как на региональном, так и на федеральном уровне. Определены приоритетные направления наращивания экспортных возможностей республики, а также выделены целевые рынки сбыта продукции, обладающие наибольшей перспективой для республики. Систематизированы ключевые механизмы и практические инструменты реализации экспортного потенциала, включая меры государственной поддержки, логистические решения и адаптацию продукции к требованиям внешних рынков.

Ключевые слова:

экспортный потенциал; АПК; Кабардино-Балкарская Республика; продовольственная безопасность; целевые рынки; механизмы реализации; региональное развитие.

Для цитирования:

Тхамокова С. М., Гергов А. Р. Развитие экспортного потенциала предприятий агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики как фактора обеспечения продовольственной безопасности // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 25–33. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.003>.

Original article

DEVELOPMENT OF THE EXPORT POTENTIAL OF ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE KABARDINO-BALKARIAN REPUBLIC AS A FACTOR IN ENSURING FOOD SECURITY

Tkhamokova Svetlana M.

*Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V. M. Kokov,
Nalchik, Russia, tkhsv07@gmail.com*

Gergov Albert R.

*Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V. M. Kokov,
Nalchik, Russia, tkhsv07@gmail.com*

Abstract

This article examines the development of the export potential of enterprises in the agro-industrial complex of the Kabardino-Balkarian Republic (KBR) as a significant factor in ensuring food security at both the regional and federal levels. The paper identifies priority areas for increasing the export potential of the KBR agro-industrial complex and identifies target markets for its products that offer the greatest potential for the republic. The author systematizes key mechanisms and practical tools for

realizing export potential, including government support measures, logistics solutions, and adapting products to foreign market requirements.

Keywords:

export potential; agro-industrial complex; Kabardino-Balkarian Republic; food security; target markets; implementation mechanisms; regional development.

For citation:

Tkhamokova S. M., Gergov A. R. Development of the export potential of enterprises of the agro-industrial complex of the Kabardino-Balkarian Republic as a factor in ensuring food security. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 25–33. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.003>.

Для устойчивого роста экспорта и усиления его синергии с продовольственной безопасностью Кабардино-Балкарской Республике необходим переход от экспорта сырья к вывозу продуктов глубокой переработки и уникальных нишевых товаров. Данная стратегия позволит максимизировать доходность, создать новые рабочие места в перерабатывающей промышленности и укрепить внутреннюю сырьевую базу.

Классификация товарных групп по приоритетности и стратегической цели:

1. Стратегические драйверы роста (Высший приоритет):

– Продукция глубокой переработки плодов и овощей: не просто соки прямого отжима (NFC), а концентрированные соки и пюре, сублимированные фрукты и овощи, функциональные пищевые ингредиенты (пектин, клетчатка). Эти продукты имеют высокую стоимость, длительный срок хранения и меньшую логистическую нагрузку, что идеально для удаленных рынков. Развитие этого направления напрямую стимулирует садоводство и овощеводство в республике.

– Продукты для здорового питания (Healthy Food & Snacks): фруктовые и злаковые батончики, снеки из сублимированных продуктов, пастила и зефир с пониженным содержанием сахара, обогащенные функциональными добавками. Это соответствует глобальному тренду и позволяет выйти на премиальный сегмент.

– Сыры и молочная продукция с географическим указанием (GI)**: Разработка и правовая защита уникальных рецептур сыров, связанных с территорией КБР (по аналогии с европейскими практиками). Это создает неуловимый конкурентный барьер и высокую маржинальность [1].

2. Стабилизирующая и традиционная группа (Средний приоритет):

– Высококачественное продовольственное зерно и продукты его переработки: экспорт должен осуществляться исключительно по остаточному принципу после гарантированного выполнения обязательств по внутреннему рынку и госрезерву. Приоритет следует отдавать не экспорту зерна как сырья, а поставкам круп, хлопьев, муки специального назначения.

– Минеральная и питьевая вода в премиальной упаковке: переход от экспорта воды в ПЭТ-таре к брендированным поставкам в стекле для сегмента HoReCa (отели, рестораны, кейтеринг).

– Готовые мясные деликатесы и полуфабрикаты: продукция из мяса птицы и баранины, адаптированная под культурные особенности стран-импортеров (например, халяль).

3. Перспективные нишевые продукты (Долгосрочная стратегия):

– Органическая продукция (Organic): сертифицированные фрукты, ягоды и продукты их переработки для рынков ЕС и Северной Америки.

– Семена и посадочный материал (Seeds & Seedlings): развитие как стратегического направления для укрепления продовольственного суверенитета РФ и стран-партнеров. Требуется инвестиций в современные лаборатории и селекционные центры.

– Продукты для этнической кухни и гастрономического туризма**: готовые соусы, специи, консервированные овощи по традиционным рецептам, позиционируемые как «вкус Кавказа».

Стратегическая диверсификация целевых рынков: фокус на Азию и новые коридоры.

География экспорта КБР требует дальнейшей стратегической диверсификации для снижения рисков и захвата рыночных возможностей [2].

Таблица 1 – Матрица приоритетов экспорта АПК КБР с оценкой мультипликативного эффекта

Товарная группа	Целевой рынок	Добавленная стоимость	Мультипликативный эффект для АПК КБР	Срок окупаемости
Концентраты соков/пюре	ЕС, Китай, ЮВА	Очень высокая	Высокий: стимулирует садоводство, науку, логистику	Средний (3-5 лет)
Сублимированные продукты	США, ЕС, Япония	Экстремально высокая	Средний: требует высоких стартовых инвестиций	Длительный (5-7 лет)
Сыры с защищенным ГУ	ЕС, ОАЭ, Катар	Высокая	Высокий: создает уникальный бренд, развивает сырьевую базу	Средний (4-6 лет)
Крупы и мука спецназначения	Ближний Восток, Сев. Африка	Средняя	Средний: стабилизирует зерновой рынок	Короткий (1-3 года)
Сертифицированные семена	Страны СНГ, Средняя Азия	Высокая	Стратегический: укрепляет технологический суверенитет	Длительный (7-10 лет)

Первичный стратегический фокус: Страны Азии

1. Китай: Ключевой растущий рынок. Необходимо смещать фокус с сырья (зерно) на продукты переработки, используя растущий спрос среднего класса на импортные продукты здорового питания. Важно работать через электронные торговые площадки (Tmall, JD.com) и участвовать в профильных выставках (SIAL China, FHC China).

2. Страны Юго-Восточной Азии (Вьетнам, Индонезия, Малайзия, Филиппины): Рынки с растущим населением и доходом. Перспективны поставки концентратов для местной пищевой промышленности, растительных масел, готовых к употреблению продуктов.

3. Страны Персидского залива (ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар): Рынки с высокой платежеспособностью, зависимые от импорта продовольствия. Ключевое значение имеет получение сертификатов «Халяль». Перспективны поставки премиальной воды, сухофруктов, мясных деликатесов, продуктов для здорового питания.

Вторичный фокус: Укрепление и углубление присутствия на существующих рынках:

1. Страны ЕАЭС (Казахстан, Беларусь): Необходимо переходить от простой торговли к созданию совместных производств и дистрибьюторских альянсов.

2. Европейский Союз: Сложный, но важный рынок для премиальной и органической продукции. Требуется безупречное соответствие стандартам (GlobalG.A.P., BRC, IFS). Вход возможен через нишевые сегменты и специализированные сети.

Освоение новых транспортно-логистических коридоров:

1. Южное направление (ИТС «Север-Юг»): Через порт Махачкала в Иран и Индию. Эффективно для зерна, муки, растительного масла.

2. Восточное направление: Развитие контейнерных перевозок по Транссибу и МТК «Приморье-1/2» для поставок в Китай. Критически важно для скоропортящейся продукции с использованием рефрижераторных контейнеров [3].

Таблица 2 – Профиль ключевых целевых рынков и требования к продукции

Рынок	Ключевые импортные позиции	Требования и стандарты	Каналы продвижения	Потенциальные продукты из КБР
Китай	Мясо, соя, молочные продукты, фрукты, вино	Strict phytosanitary control, traceability, e-commerce integration	B2B platforms, cross-border e-commerce, food service	Concentrated juices, baby food, frozen fruits, healthy snacks
ОАЭ/Саудовская Аравия	Cereals, poultry, dairy, processed fruits	Halal certification, high-quality packaging, long shelf life	Luxury retail, hospitality sector, gourmet stores	Premium mineral water, dried fruits, lamb meat products, functional foods
Казахстан	Confectionery, fruits, vegetables, processed foods	EAEU technical regulations, price sensitivity	Retail chains, wholesale markets	Juices, pastila, canned vegetables, flour
ЕС (нишевый вход)	Organic products, exotic fruits, gourmet foods	Organic (EU) certification, GlobalG.A.P., sustainability standards	Specialized organic stores, online platforms, fairs	Organic apple puree, wild berries, medicinal herbs

Развитие кооперационных моделей и кластеров для консолидации экспортного предложения

Успех на внешних рынках, особенно для малых и средних предприятий, невозможен без кооперации.

1. Создание экспортно-ориентированных сельскохозяйственных кооперативов:

– Сбытовые кооперативы: для консолидации партий однородной продукции (фрукты, овощи) от мелких производителей для выполнения крупных экспортных контрактов.

– Перерабатывающие кооперативы: совместные инвестиции в мини-заводы по первичной переработке (мойка, калибровка, упаковка, шоковая заморозка), что позволяет продавать не сырье, а полуфабрикат с более высокой стоимостью.

2. Формирование территориально-отраслевых кластеров:

– «Фруктово-ягодный кластер Предгорья»: объединение садоводов, ягодников, переработчиков (соки, пюре, сублиматы), научных учреждений (селекция) и логистических операторов.

– «Зерно-перерабатывающий кластер Равнины»: интеграция производителей зерна, элеваторов, мельниц, производителей круп и комбикормов.

– Кластерный подход позволяет оптимизировать издержки, проводить единую маркетинговую политику, создавать узнаваемый территориальный бренд (например, «Яблоко Кабардино-Балкарии», «Сыр Эльбруса»).

Роль государственно-частного партнерства (ГЧП) в данном процессе – создание кооперационной инфраструктуры: финанси-

рование строительства кооперативных заводов, элеваторов, логистических центров на условиях софинансирования [4].

Таким образом, выбранные приоритеты и рынки создают основу для устойчивого экспортного роста, который будет не истощать, а обогащать агропромышленный комплекс республики, напрямую способствуя укреплению ее продовольственной безопасности и экономическому развитию.

Механизмы и инструменты реализации экспортного потенциала предприятий

Для перехода от потенциала к реальным поставкам необходима система взаимосвязанных механизмов.

1. Механизм государственно-частного партнерства в инфраструктурных проектах.

2. Механизм «экспортного акселератора» на базе Центра поддержки экспорта.

3. Механизм финансовой поддержки и страхования рисков.

4. Научно-инновационный механизм.

Финансово-инвестиционные механизмы создания экспортно-ориентированной инфраструктуры

Для преодоления ключевого инфраструктурного ограничения – отсутствия современных мощностей хранения и предпродажной подготовки – необходимы специальные финансовые механизмы, аккумулирующие капитал для масштабных проектов.

1. Фонд развития агрологистики и переработки КБР (государственно-частное партнерство) [5].

2. Стимулирование зеленых инвестиций (Green Investments) и ESG-трансформации.

Таблица 3 – Портфель потенциальных инфраструктурных проектов для реализации через Фонд развития агрологистики

Тип объекта	Предполагаемая локация	Ориентировочная стоимость, млн руб.	Экспортный эффект	Потенциальные якорные резиденты (пример)
Фруктохранилище с РГС (емк. 10 000 т)	Предгорная зона (садоводческий район)	500-700	Круглогодичные поставки яблок/груш, выход на премиум-сегмент	Кооператив садоводов, ООО «Радуга»
Логистический хаб «Агроэкспорт»	Пригород г. Нальчик, близ ж/д ветки	1200–1500	Консолидация грузов, снижение логистических издержек на 15-20 %, ускорение таможенных процедур	Множество МСП, перевозчики
Цех глубокой переработки плодов (сублимация)	Промышленная зона	800–1000	Создание продукта с экстремально высокой добавленной стоимостью для рынков ЕС/США	Инновационный стартап, действующий переработчик

Маркетингово-брендовый механизм: от анонимного товара к узнаваемому бренду «Сделано в КБР»

Конкуренция на внешних рынках ведется не только ценами, но и ценностью бренда. Продукция КБР часто поставляется как сырье или под частными марками торговых сетей, что лишает производителей маржи и долгосрочной лояльности покупателей.

1. Разработка и продвижение единого регионального бренда (Umbrella Brand):

Концепция: Создание узнаваемого знака/логотипа «Сделано в Кабардино-Балкарии» или «Вкус Эльбруса», который будет ассоциироваться с экологической чистотой, натуральностью и высоким качеством.

Механизм: Бренд является общественным достоянием республики. Право на его использование предприятия-экспортеры получают бесплатно, но при условии прохождения строгого аудита на соответствие установленным стандартам качества и происхождения сырья.

Продвижение: Финансирование участия в международных выставках, организация гастрономических туров для зарубежных дистрибьюторов и блогеров, ведение социальных сетей на языках целевых стран силами специалистов РЦПЭ.

2. Внедрение систем прослеживаемости (Traceability) и цифровых паспортов продукции:

Цель: Повышение доверия, особенно для премиальных и органических товаров. Позволяет покупателю через QR-код на упаковке узнать всю цепочку: от конкретного сада/фермы до полки магазина.

Инструменты:

– Субсидирование внедрения на предприятиях программных продуктов для учета.

– Создание единой блокчейн-платформы для АПК КБР (аналоги пилотных проектов в других регионах), обеспечивающей неизменность и прозрачность данных.

3. Механизм «Агро-нетворкинга» и B2B-площадка:

Цель: Преодоление информационного барьера и установление прямых контактов «производитель – иностранный покупатель».

Реализация:

Создание постоянно действующей онлайн-платформы с каталогами предприятий КБР, образцами продукции, возможностью проведения виртуальных дегустаций и переговоров.

Организация тематических бизнес-миссий не «вообще в страну», а под конкретный продукт (например, миссия производителей сыра в ОАЭ, миссия садоводов в Китай).

Организационно-управленческий механизм: развитие кадрового потенциала и экспортной культуры

Ключевым скрытым барьером является дефицит кадров и недостаток экспортной компетенции внутри компаний.

1. Программа «Экспортный менеджер для предприятия АПК».

2. Создание Центра компетенций по международной сертификации.

3. Стимулирование экспортной кооперации через институт «агрегатора экспортных контрактов».

Таким образом, предложенный комплекс механизмов направлен на устранение конкретных барьеров, выявленных в аналитической части работы, и обеспечивает практический инструментарий для перевода экспортного потенциала АПК КБР в качественно новое состояние.

Оценка влияния развития экспорта на показатели продовольственной безопасности КБР и РФ

Развитие экспорта по приоритетным направлениям окажет комплексное влияние на систему показателей продовольственной безопасности РФ и КБР.

Таблица 4 – Прогноз влияния развития экспорта АПК КБР на показатели продовольственной безопасности

Показатель	Прогнозируемое влияние	Условия достижения положительного эффекта
Удельный вес отечественной продукции на внутреннем рынке (по зерну, овощам, фруктам).	Положительное/Стабильное. Рост переработки повысит спрос на местное сырье, стимулируя его производство. Удельный вес может расти.	Строгое регулирование экспорта сырья (зерна) в периоды напряженности на внутреннем рынке.
Объемы производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.	Положительное. Рост инвестиций за счет экспортной выручки приведет к расширению площадей (особенно садов) и росту производительности.	Обеспечение доступности долгосрочных инвестиционных кредитов для производителей сырья.

Индекс потребительских цен на пищевые продукты.	Нейтральное/Положительное. Рост предложения за счет интенсификации производства может сдерживать цены. Риск роста цен на экспортно-ориентированное сырье (премиум-фрукты) для внутреннего рынка.	Развитие специализированных товаропроводящих цепочек и брендов для внутреннего рынка по конкурентоспособным ценам.
Доходы сельхозпроизводителей.	Положительное. Выход на более доходные внешние рынки напрямую повысит рентабельность экспортноориентированных хозяйств.	Развитие кооперации, чтобы малые хозяйства могли участвовать в экспортных цепочках.
Устойчивость развития АПК (расширенное воспроизводство).	Положительное. Поступление валютной выручки, инвестиции в инновации и инфраструктуру напрямую способствуют устойчивости и расширенному воспроизводству системы.	Реинвестирование части экспортной прибыли в модернизацию и НИОКР внутри региона.

При соблюдении условия приоритета внутреннего рынка по стратегическим товарам и фокусе на продукты переработки, экспортный рост станет мощным драйвером для укрепления всех компонентов продовольственной безопасности – от независимости до устойчивости развития.

Качественный анализ влияния: трансформация системных характеристик агропродовольственного рынка КБР

Помимо количественного изменения целевых индикаторов, стратегическое развитие экспорта продукции глубокой переработки и нишевых товаров оказывает глубокое системно-качественное воздействие на всю агропродовольственную систему республики. Этот эффект проявляется в следующих трансформациях [6]:

1. Трансформация структуры АПК от сырьевой к инновационной:

Экспортная ориентация на переработанную продукцию создает мощные стимулы для вертикальной интеграции. Возникают тесные контрактные связи между конечным экспортером (например, заводом по производству фруктового концентрата) и первичными сельхозпроизводителями (садоводами). Это приводит:

- к повышению стандартов качества сырья, так как переработчик заинтересован в стабильных поставках плодов определенного сорта, размера и сахаристости;

- снижению ценовых рисков для фермеров благодаря долгосрочным договорам с фиксированными или формульными ценами;

- перетоку капитала и технологий «вниз» по цепочке: экспортер инвестирует в закладку современных садов интенсивного типа для своих поставщиков, внедряет технологии точного земледелия и системы капельно-

го орошения, чтобы гарантировать качество сырья.

2. Трансформация рынка труда и кадрового потенциала:

Создание и развитие высокотехнологичных перерабатывающих предприятий меняет структуру занятости в сельской местности:

- Рост спроса на высококвалифицированный труд: появляется потребность не только в разнорабочих, но и в технологах, лаборантах, логистах, специалистах по контролю качества и сертификации, менеджерах по ВЭД.

- Снижение сезонной безработицы: заводы глубокой переработки (сушки, концентрирования) могут работать круглогодично, сглаживая пики сезонной занятости в сельском хозяйстве [7].

- Повышение привлекательности сельских территорий для молодежи и квалифицированных специалистов за счет создания современных, технологичных рабочих мест с достойной оплатой.

3. Трансформация институциональной среды и бизнес-культуры:

Успешная работа на требовательных внешних рынках вынуждает предприятия внедрять лучшие мировые практики управления, которые затем тиражируются и на внутреннюю деятельность:

- Внедрение систем менеджмента качества и безопасности продукции (ISO 22000, HACCP, FSSC 22000) становится обязательным не только для экспортных линий, но постепенно распространяется и на производство для внутреннего рынка, повышая общий уровень безопасности пищевой продукции в республике.

- Развитие культуры стратегического планирования и управления рисками: компании,

работающие на экспорт, вынуждены заниматься долгосрочным прогнозированием, хеджированием валютных и ценовых рисков, что дисциплинирует весь бизнес-подход.

– Усиление роли кооперации и самоорганизации бизнеса^{**}: для решения общих проблем (логистика, продвижение бренда, лоббирование интересов) экспортеры активнее объединяются в отраслевые ассоциации и

кластеры, что укрепляет деловую среду в целом.

Сценарный прогноз влияния на региональную экономику и социальную сферу. Реализация стратегии, сфокусированной на экспорте переработки, запускает положительный мультипликативный эффект в экономике КБР. Можно смоделировать два сценария развития до 2030 года.

Таблица 5 – Сравнительный сценарный прогноз развития АПК КБР в зависимости от экспортной стратегии (на горизонте до 2030 г.)

Параметр / Индикатор	Инерционный сценарий (фокус на сырьевом экспорте)	Целевой (инновационный) сценарий (фокус на экспорт переработки)
Структура экспорта АПК	Доля сырья (зерно, семечка) – 60-70 %. Доля переработки – 30-40 %.	Доля сырья – не более 30 %. Доля переработки – 70 %, из них 20 % – продукты глубокой переработки.
Валовая добавленная стоимость (ВДС) АПК	Умеренный рост на 2-3 % в год, в основном за счет экстенсивных факторов (увеличение площадей).	Опережающий рост на 5-7 % в год за счет роста маржинальности (глубокая переработка).
Инвестиции в основной капитал АПК	Концентрация в первичном секторе и элеваторном хозяйстве. Низкая инновационная составляющая.	Массивные инвестиции в перерабатывающие мощности, R&D, логистику «последней мили». Рост доли высокотехнологического оборудования.
Занятость в АПК, в т.ч. в переработке	Стагнация или слабый рост. Занятость в переработке – около 15 % от общей в АПК.	Рост на 15-20 %. Создание новых рабочих мест в переработке, где занятость достигает 25-30 % от общей в АПК.
Средняя заработная плата в АПК	Рост на уровне инфляции.	Рост, опережающий средний по экономике республики на 20-25 %, за счет высокой производительности в переработке.
Уровень самообеспеченности КБР	Остается высоким по зерну, но может снижаться по овощам/фруктам из-за вывоза сырья.	Качественный рост: самообеспеченность по конечным пищевым продуктам (соки, сыры, готовые изделия) стремится к 100 %.
Состояние сельских территорий	Консервация существующих проблем (отток молодежи, низкое качество инфраструктуры).	Улучшение: рост доходов местных бюджетов от налогов, развитие социнфраструктуры, снижение миграционного оттока.

Мультипликативный эффект целевого сценария проявляется в следующей цепочке:

1. Прямой эффект: Рост выручки и прибыли экспортеров переработки.

2. Косвенный эффект I: Увеличение спроса на местное сельхозсырье конкретных параметров, рост доходов фермеров-поставщиков. II: Развитие смежных и поддерживающих отраслей – упаковки, логистики, ремонтного сервиса, банковских услуг.

4. Индуцированный эффект: Рост доходов населения (занятого в АПК и смежных отраслях) → рост потребительского спроса на внутреннем рынке КБР → стимулирование развития местной торговли, сферы услуг, жилищного строительства.

Модель сбалансированного контроля для критически важных товаров (на примере зерна).

Для товаров, имеющих стратегическое значение для продовольственной безопасности (в первую очередь, зерна), необходим особый режим регулирования, исключающий конфликт между экспортом и внутренними интересами. Предлагается многоуровневая модель балансировки, работающая по принципу «зеленого, желтого и красного» светофора.

Уровень 1. «Зеленая» зона (стабильность): Условия: Расчетные запасы зерна в регионе превышают 25 % от годовой потребности. Мировые цены стабильны.

Режим: Свободный экспорт. Государство стимулирует экспорт продуктов переработки зерна (мука, крупа, макароны) над экспортом сырого зерна через дифференцированные субсидии на транспортировку.

Уровень 2. «Желтая» зона (напряженность):

Условия: Расчетные запасы снизились до 20-25 % от годовой потребности. Наблюдается рост внутренних цен на 10-15 % за месяц.

Режим: Вводится разрешительный порядок экспорта зерна. Экспортер обязан предоставить в уполномоченный орган (Минсельхоз КБР) информацию об объеме и подтвердить, что вывоз осуществляется за счет сверхнормативных (излишних) запасов, не затрагивая обязательства перед внутренним рынком. Приоритет в выдаче разрешений отдается предприятиям, имеющим долгосрочные контракты с мельницами и хлебозаводами КБР.

Уровень 3. «Красная» зона (кризис):

Условия: Расчетные запасы упали ниже 20 %. На внутреннем рынке ажиотажный спрос, цены растут более чем на 15 % в месяц.

Режим: Вводится временный мораторий на экспорт зерна (сырья) сроком на 1-3 месяца. Параллельно активируются инструменты стабилизации: товарные интервенции из регионального фонда, работа с торговыми

сетями по сдерживанию цен, ускоренный завоз зерна из соседних регионов. Экспорт продуктов глубокой переработки из зерна (мука высших сортов, специализированные продукты) может продолжаться, так как он не влияет на базовую обеспеченность хлебом.

Эта модель, управляемая данными «Цифрового агродиспетчера», позволяет гибко и оперативно реагировать на изменения конъюнктуры, защищая внутренний рынок, но не вводя избыточные постоянные ограничения для бизнеса.

Таким образом, предлагаемая модель развития экспортного потенциала АПК КБР является самоподдерживающейся и самоусиливающейся. Она превращает экспорт из простого канала сбыта в ключевой драйвер комплексного социально-экономического развития республики, напрямую укрепляя все компоненты ее продовольственной безопасности: от физической доступности до устойчивости системы.

Список источников

1. Кабардино-Балкария. Краткий статистический сборник 2024 / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Кабардино-Балкарской Республике. Нальчик, 2024. 145 с.
2. Сельское хозяйство в Кабардино-Балкарской Республике. 2021-2023: Стат. сб. / Каббалкстат. Нальчик, 2024. 98 с.
3. Внешняя торговля Российской Федерации: статистический сборник / Федеральная таможенная служба. М., 2024. 220 с.
4. Мониторинг экспорта продукции АПК России: итоги 2023 года и прогноз на 2024 год / Министерство сельского хозяйства РФ, Федеральный центр «Агроэкспорт». М., 2024. 67 с.
5. Аналитический обзор экспортного потенциала АПК субъектов Северо-Кавказского федерального округа в 2023 году. М.: Центр агроаналитики, 2024. 89 с.
6. Экспорт продукции АПК КБР за полгода превысил годовой план на 72 %. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17447339> (дата обращения: 01.02.2026).
7. Аграрии Кабардино-Балкарии за 5 лет получили более 14 млрд рублей господдержки. URL: <https://www.interfax-russia.ru/south-and-north-caucasus/news/agrarii-kabardino-balkarii-za-5-let-poluchili-bolee-14-mlrd-rublej-gospodderzhki> (дата обращения: 01.02.2026).

References

1. *Kabardino-Balkaria. Brief Statistical Digest 2024 / Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Kabardino-Balkarian Republic.* Nalchik, 2024. 145 p.
2. *Agriculture in the Kabardino-Balkarian Republic. 2021-2023: Stat. Collection / Kabardino-Balkarian Statistics Service.* Nalchik, 2024. 98 p.
3. *Foreign Trade of the Russian Federation: Statistical Digest / Federal Customs Service.* Moscow, 2024. 220 p.
4. *Monitoring Russian Agricultural Exports: Results for 2023 and Forecast for 2024 / Ministry of Agriculture of the Russian Federation, Federal Center "Agroexport".* Moscow, 2024. 67 p.
5. *Analytical review of the export potential of the agro-industrial complex of the constituent entities of the North Caucasus Federal District in 2023.* Moscow: Center for Agroanalytics, 2024. 89 p.
6. *Kabardino-Balkaria's agricultural exports exceeded the annual plan by 72 % over the past six months.* URL: <https://tass.ru/ekonomika/17447339> (accessed: 01.02.2026).

7. *Kabardino-Balkaria's farmers received over 14 billion rubles in government support over five years.*
URL: <https://www.interfax-russia.ru/south-and-north-caucasus/news/agrarii-kabardino-balkarii-za-5-let-poluchili-bolee-14-mlrd-rublej-gospodderzhki> (accessed: 01.02.2026).

Сведения об авторе

ТХАМОКОВА СВЕТЛАНА МУГАДОВНА – Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, Нальчик, Россия, tkhsv07@gmail.com

ГЕРГОВ АЛЬБЕРТ РОБЕРТОВИЧ – Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, Нальчик, Россия, tkhsv07@gmail.com

Information about the authors

TKHAMOKOVA SVETLANA M. – Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V. M. Kokov, Nalchik, Russia, tkhsv07@gmail.com

GERGOV ALBERT R. – Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V. M. Kokov, Nalchik, Russia, tkhsv07@gmail.com

МОРАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО

Пальмов С. В.

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
Самарский государственный технический университет
Самара, Россия*

Гущина А. С.

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия*

Барзали Н. К.

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
Самара, Россия*

Аннотация

В статье рассматриваются этические проблемы, возникающие при интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в различные сферы общественной жизни, прежде всего в электронную коммерцию и коммуникационные сервисы. На основе анализа публикаций в российских деловых СМИ за 2023–2026 годы выделены и проанализированы основные формы злоупотреблений: генерация изображений несуществующих товаров («черная клубника», «голубые арбузы»), массовое создание фейковых отзывов для манипуляции рейтингами, ИИ-мошенничество с возвратами товаров (дорисовка повреждений на фото), а также клонирование голоса и дипфейки в телефонных схемах. Представлена авторская классификация восьми категорий этических рисков использования ИИ с указанием потенциальных последствий для общества. Делается вывод о необходимости сочетания технических, юридических и институциональных мер регулирования.

Ключевые слова:

искусственный интеллект; цифровая этика; фейковый контент; ИИ-мошенничество; маркетплейсы; потребительское доверие.

Для цитирования:

Пальмов С. В., Гущина А. С., Барзали Н. К. Моральные аспекты использования интеллектуальных технологий и их влияние на общество // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 34–40. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.004>.

Original article

MORAL ASPECTS OF THE USE OF INTELLIGENT TECHNOLOGIES AND THEIR IMPACT ON SOCIETY

Palmov S. V.

*Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
Samara State Technical University
Samara, Russia*

Gushchina A. S.

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

Barzali N. K.

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

Abstract

This article examines the ethical issues arising from the integration of artificial intelligence (AI) technologies into various spheres of public life, primarily e-commerce and communications services. Based on an analysis of publications in Russian business media for 2023–2026, the main forms

of abuse are identified and analyzed: the generation of images of non-existent products (“black strawberries,” “blue watermelons”), the mass creation of fake reviews to manipulate ratings, AI-based fraud involving product returns (such as augmenting photos with damaged images), as well as voice cloning and deepfakes in telephone systems. The practical section of the article presents the author’s classification of eight categories of ethical risks associated with the use of AI, outlining the potential consequences for society. A conclusion is drawn regarding the need for a combination of technical, legal, and institutional regulatory measures.

Key words:

artificial intelligence; digital ethics; fake content; AI fraud; marketplaces; consumer trust.

For citation:

Palmov S. V., Gushchina A. S., Barzali N. K. Moral aspects of the use of intelligent technologies and their impact on society. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 34–40. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.004>.

Методы искусственного интеллекта (ИИ) активно проникают в различные секторы экономики, трансформируя традиционные модели производства, управления и сервиса. Их внедрение сопровождается не только ощутимыми экономическими преимуществами – оптимизацией бизнес-процессов, сокращением издержек, повышением производительности труда и ускорением принятия управленческих решений, – но и порождает ряд сложных этических вопросов, нуждающихся в глубоком междисциплинарном анализе и разработке соответствующих нормативных рамок. Речь идет о проблемах, связанных с алгоритмической предвзятостью, генерацией ложного контента, распределением ответственности между разработчиками и пользователями, а также с рисками массового использования ИИ в коммерческих и социальных целях без должного правового сопровождения.

Одной из наиболее заметных моральных проблем, порожденных внедрением ИИ, является генерация ложного контента. Современные нейросетевые модели способны создавать высокореалистичные фейковые изображения товаров, которые не существуют в природе, а также генерировать поддельные отзывы, имитирующие мнение реальных покупателей, что вводит потребителей в заблуждение относительно качества и свойств приобретаемой продукции [1]. Такие действия подрывают доверие к электронной коммерции и создают неравные условия для добросовестных продавцов. Другим важным аспектом этической проблематики является использование ИИ-инструментов для манипуляции рейтинговыми системами и обмана как покупателей, так и продавцов на маркет-

плейсах, включая накрутку положительных оценок, создание искусственного ажиотажа вокруг товаров и применение ложных изображений для получения необоснованных скидок или возвратов [2].

С начала 2026 года в России активно обсуждаются вопросы нормативно-правового регулирования контента, сгенерированного ИИ. Логическим завершением этого обсуждения стало решение, принятое в апреле 2026 года: Комитет Госдумы по информационной политике рекомендовал отклонить законопроект об обязательной маркировке видео, фото, аудио и текстов, созданных нейросетями. По мнению разработчиков, такая норма была призвана бороться с распространением недостоверной информации. Однако депутаты сочли ее избыточной и технически нереализуемой, отметив, что при таком подходе маркировать пришлось бы уже 90 % всего интернета. В официальном отзыве комитета также указывалось на отсутствие в инициативе четких пояснений: на каком этапе следует осуществлять маркировку, кто несет ответственность за ее корректность и сохранность при дальнейшем распространении контента, а также каковы технические требования к самой маркировке [3].

Рассмотрение этической проблематики в области ИИ в конечном счете сводится к вопросу о правомерности наделения «машин» моральными характеристиками. Традиционная этика исходит из того, что моральный субъект должен обладать сознанием, свободой воли и способностью к рефлексии. Современные нейросети не удовлетворяют перечисленным критериям, поскольку действуют на основе математического аппарата, а не внутренних убеждений. Они не осозна-

ют последствий своих решений, не испытывают чувства вины или ответственности, а лишь обрабатывают входные данные и выдают результат, соответствующий заданным алгоритмам.

Одной из ключевых проблем является то, что методы ИИ могут использоваться как инструмент обмана, при этом ответственность за последствия распределяется между разработчиками, владельцами платформ и конечными пользователями. Согласно исследованию Аналитического центра НАФИ, проведенному в октябре 2025 года, почти половина россиян (49 %) положительно относятся к рекомендациям, сформированным

алгоритмами ИИ, отмечая удобство и экономию времени. При этом 43 % жителей России готовы позволить нейросети выбрать для них наиболее подходящий товар или услугу. Наибольшее доверие респонденты выражают рекомендациям в сфере развлечений (21 %), тогда как в медицинских и финансовых услугах доверие не превышает 7 % [4].

На основе анализа отечественных прецедентов 2023-2026 годов, авторами сформирована классификация этических рисков использования интеллектуальных методов. В табл. 1 представлены основные категории рисков и потенциальные последствия для общества.

Таблица 1 – Классификация этических рисков использования искусственного интеллекта

Категория этического риска	Потенциальные последствия
1. Генерация несуществующих товаров	Финансовые потери покупателей, подрыв доверия к платформам
2. Фейковые отзывы	Манипуляция покупательским поведением, недобросовестная конкуренция
3. ИИ-мошенничество с возвратами	Финансовые потери продавцов, рост недоверия в системе возвратов
4. Отсутствие маркировки ИИ-контента	Распространение дезинформации, невозможность привлечь к ответственности
5. Клонирование голоса и дипфейки в телефонном мошенничестве	Финансовые потери граждан, подрыв доверия к телефонной связи, психологический ущерб
6. Манипуляция новостным контентом	Дестабилизация информационного поля, манипуляция общественным мнением, снижение доверия к СМИ
7. Нарушение приватности при сборе данных	Утечка персональных данных, рост мошенничества, подрыв доверия к цифровым сервисам
8. Снижение критического мышления	Атрофия навыков самостоятельного анализа, рост зависимости от технологий, риск принятия неверных решений

Проблема генерации несуществующих товаров (риск 1). Одной из наиболее острых проблем стало использование нейросетей для создания изображений товаров, которых не существует. В преддверии дачного сезона 2026 года маркетплейсы оказались завалены предложениями купить семена несуществующих растений. Среди фейковых товаров встречались: черная клубника размером с ладонь, лазурные помидоры, малиново-клубничные деревья «аромелия», голубые арбузы [5]. Некоторые карточки таких товаров имеют сотни отзывов и оценок, хотя вместо обещанного покупателям присылают обычные саженцы.

Проблема фейковых отзывов (риск 2). Нейросети активно используются для генерации поддельных отзывов на маркетплейсах. Такие боты умеют имитировать поведение реальных пользователей: они оставляют комментарии, ставят оценки, задают вопросы и даже ведут переписку от лица покупателей. Внешне такие отзывы часто выглядят вполне

правдоподобно – у них есть грамотный текст, адекватная эмоциональная окраска и даже специфические детали, якобы указывающие на личный опыт использования товара. Однако на самом деле все это есть результат работы алгоритма, который анализирует тысячи настоящих отзывов и генерирует на их основе новые, поддельные. Массовое распространение фейковых комментариев подрывает доверие покупателей к маркетплейсам, поскольку люди перестают понимать, где настоящая оценка товара, а где искусственно созданная реклама.

Проблема ИИ-мошенничества с возвратами (риск 3). Как сообщает «Вечерняя Казань», российские покупатели придумали новую схему обмана продавцов на маркетплейсах. С помощью нейросетей они добавляют повреждения на фото купленного товара, после чего требуют возврата денег или скидку. К признакам ИИ-подделки относятся странный контраст, необычная текстура, размытые линии. Продавцам теперь приходится

проверять каждое фото на наличие «интеллектуальных правок». Юрист София Жорова предупредила, что такие манипуляции грозят покупателям уголовной ответственностью за мошенничество [2].

Проблема регулирования ИИ-контента (риск 4). В апреле 2026 года комитет Госдумы по информационной политике рекомендовал отклонить законопроект об обязательной маркировке контента, сгенерированного ИИ. Главная проблема маркировки ИИ-контента заключается в фундаментальной сложности его детектирования; сегодня не существует решений, позволяющих с точностью, близкой к 100 %, определить происхождение материала [3].

Клонирование голоса и дипфейки (риск 5). Особую тревогу вызывает использование технологий ИИ в схемах телефонного мошенничества, направленных на обычных граждан, включая пожилых людей. Если раньше злоумышленники полагались исключительно на методы социальной инженерии (убеждение, запугивание, создание срочности), то теперь в их арсенале появились нейросети, способные клонировать голос человека по короткому аудиофрагменту. Для генерации убедительной копии голоса нейросети достаточно всего нескольких секунд исходной записи. Хакеры получают голосовые образцы из видео и аудиоматериалов, которые пользователи выкладывают в социальные сети и мессенджеры [6].

Манипуляция новостным контентом (риск № 6). Еще одной важной этической проблемой является использование ИИ для генерации и распространения ложных новостей. Масштабное международное исследование, проведенное Европейским вещательным союзом (EBU) совместно с BBC, в котором приняли участие 22 общественные медиаорганизации из 18 стран, работающие на 14 языках, показало, что ведущие ИИ-ассистенты систематически искажают новостной контент [7]. Профессиональные журналисты проанализировали более 3000 ответов четырех популярных ИИ-помощников – ChatGPT, Copilot, Gemini и Perplexity [8].

Результаты исследования показали, что в 45 % всех ответов содержалась как минимум одна серьезная проблема. У 31 % ответов были выявлены серьезные нарушения в указании источников (отсутствие, неточность или ложные ссылки), а 20 % ответов содер-

жали грубые фактические ошибки, включая выдуманные детали и устаревшую информацию [7]. Худшие результаты продемонстрировал Gemini – в 76 % его ответов обнаружены серьезные ошибки, что более чем вдвое превышает показатели других ассистентов, в основном из-за плохой работы с источниками [8]. Согласно отчету Reuters Institute Digital News Report 2025, 7 % онлайн-потребителей новостей уже используют ИИ-ассистентов для получения информации, а среди молодежи до 25 лет этот показатель достигает 15 % [7].

Проблема нарушения приватности при сборе данных (риск 7). Помимо угрозы клонирования, значительную опасность представляет и общая низкая культура кибербезопасности. Согласно исследованию, 30 % россиян хотя бы раз передавали доступ к своим аккаунтам незнакомым людям. При этом 47 % опрошенных не применяют никаких мер безопасности при передаче данных, а более половины (56 %) вообще не испытывают тревоги по поводу возможных угроз [9]. Эксперты также отмечают, что сегодня атакующие реализуют сложные схемы, выявить которые зачастую можно только с помощью специализированных защитных технологий.

Снижение критического мышления (риск 8). По мере распространения технологий ИИ наблюдается тревожная тенденция к снижению критического мышления у пользователей. Чрезмерное доверие к рекомендациям и решениям, сгенерированным нейросетями, приводит к атрофии навыков самостоятельного анализа информации и оценки рисков.

Анализ представленных в таблице 1 рисков позволяет выделить несколько направлений решения этических проблем области ИИ.

Первое направление (техническое) заключается в разработке методов обнаружения ИИ-контента и фейковых отзывов. Как показывает практика, нейросети способны не только генерировать поддельные комментарии, но и успешно выявлять их. По словам главного специалиста отдела комплексных систем защиты информации компании «Газинформсервис» Дмитрия Овчинникова, ИИ, установленный на маркетплейсе, может определять поддельные отзывы по нескольким характерным признакам. Например, если с одного IP-адреса пишут десять разных пользователей и оставляют одинаковые

тексты – это явно работает примитивный бот. Или если один и тот же текст появляется у пользователей из разных городов, но отзывы оставлены в течение одного короткого промежутка времени – это тоже верный признак подделки.

Крупные компании уже активно используют подобные технологии. Amazon с помощью алгоритмов ИИ анализирует все отзывы перед публикацией, и если появляются подозрения, что комментарий фальшивый, то его удаляют, а учетную запись блокируют. Благодаря этой системе Amazon удалось обнаружить и заблокировать более 200 млн. подозрительных отзывов.

В Google также существует специальная команда инженеров и аналитиков, которая отслеживает подозрительную активность и отсеивает фальшивые отзывы, сочетая машинное обучение с человеческим контролем.

Российские компании тоже не отстают: «Яндекс» внедрил в свои сервисы систему распознавания и блокировки подставных отзывов на основе собственных данных о поведении посетителей маркетплейса, а разработчики из Napoleon IT предлагают другим компаниям купить доступ к их готовой системе.

Однако, несмотря на все эти меры, эксперты предупреждают, что борьба с фальшивыми отзывами похожа на гонку вооружений: технологии генерации поддельного контента развиваются очень быстро и зачастую опережают технологии их обнаружения, и сегодня одна нейросеть учится обманывать другую [10].

Второе направление (нормативное) подразумевает создание системы юридической ответственности за действия, совершаемые с использованием искусственного интеллекта. В данном контексте речь идет не только о наказании непосредственных нарушителей, но и о распределении ответственности между всеми участниками рыночных отношений. Председатель Национального союза защиты прав потребителей Павел Шапкин предлагает возлагать совокупную ответственность на продавца и маркетплейс за пособничество в распространении недобросовестной рекламы, созданной с помощью нейросетей [11]. То есть торговая площадка не сможет оставаться в стороне и перекладывать всю вину на продавца, если она предоставляет инструменты для размещения заведомо

ложного контента или не препятствует его распространению. По мнению эксперта, маркетплейс должен нести такую же ответственность, как и сам продавец фейкового товара, поскольку именно платформа создает условия для обмана потребителей и получает выгоду от роста продаж, обеспеченного манипуляциями с отзывами и изображениями.

Описанный подход, если он будет закреплён законодательно, может существенно изменить поведение крупных онлайн-площадок, заставив их активнее внедрять системы предварительной модерации и проверки контента. В противном случае, когда ответственность размыта и наказание минимально, у недобросовестных продавцов и самих маркетплейсов нет стимула что-либо менять, а масштабы распространения фейкового ИИ-контента будут только расти [11].

Третье направление (институциональное) направлено на развитие саморегулирующихся организаций и этических комитетов, а также на внедрение гибридных систем контроля, сочетающих автоматическую обработку данных с человеческим участием. Как отмечается в статье Hi-Tech Mail, борьба с фальшивыми отзывами не может быть полностью автоматизирована, поскольку даже самая совершенная нейросеть может ошибаться или не замечать сложные схемы обмана, когда поддельные комментарии пишут живые люди за деньги. Поэтому многие крупные компании создают специальные команды, которые отслеживают подозрительную активность и отсеивают сомнительные отзывы, сочетая аналитические возможности машинного обучения с опытом и интуицией реальных сотрудников.

В Google, например, существует целая команда инженеров и аналитиков, которая занимается именно этой задачей – они не просто полагаются на алгоритмы, а постоянно совершенствуют систему обнаружения фальшивок, обучая нейросети на новых примерах и вручную проверяя сложные случаи, когда машина сомневается в своем решении. Такой подход называется «human-in-the-loop» (человек-в-цикле). Подразумевается, что в такой ситуации алгоритм выполняет основную черновую работу – анализирует миллионы отзывов, находит подозрительные паттерны и блокирует очевидных ботов, а человек подключается там, где нужен тонкий анализ контекста, понимание культурных

особенностей или просто нестандартный взгляд на ситуацию [10].

Анализ описанных выше случаев, позволяет утверждать, что моральные аспекты использования интеллектуальных технологий требуют пристального внимания. Математические модели такого класса представляют собой не просто инструмент, но активный медиатор социальных отношений, способный как приносить пользу, так и создавать новые проблемы – от генерации несуществующих товаров до массового создания фейковых отзывов и мошенничества с возвратами.

Ключевым выводом исследования явля-

ется необходимость многоуровневой системы регулирования, которая сочетает в себе технические меры по детекции ИИ-контента и фейковых отзывов, юридические механизмы ответственности продавцов и маркетплейсов за распространение недостоверной информации, а также развитие систем маркировки ИИ-контента, несмотря на текущие технические сложности их реализации.

Без указанного комплексного подхода этические риски использования ИИ-технологий будут только нарастать по мере проникновения последних во все сферы общественной жизни.

Список источников

1. Мошенники начали обманывать покупателей на маркетплейсах с помощью ИИ-фото. URL: <https://mir24.tv/news/16665446/moshenniki-nachali-obmanyvat-rossiyan-na-marketplejsah-s-pomoshyu-ii-foto.-kak-ne-popastsya-na-cifrovuyu-ulovku> (дата обращения: 18.01.2026).
2. Россияне придумали, как обманывать продавцов на маркетплейсах с помощью ИИ. URL: <https://www.evening-kazan.ru/obshhestvo/news/rossiyane-privdumali-kak-obmanyvat-prodavcov-na-marketplejsah-s-pomoshchyu-ii> (дата обращения: 18.01.2026).
3. Комитет Госдумы рекомендовал отклонить законопроект о маркировке ИИ-контента. URL: <https://www.tks.ru/reviews/2026/04/16/0001/> (дата обращения: 18.01.2026).
4. Почти половина россиян доверяют ИИ в выборе товаров – исследование. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/pochti_polovina_rossiyan_doveryayut_ii_v_vybore_tovarov_issledovanie/ (дата обращения: 19.01.2026).
5. ВГД считают, что надо наказывать мошенников за продажу фейковых растений в сети. URL: <https://russian.rt.com/russia/news/1613794-feikovyie-rasteniya-marketpleis> (дата обращения: 19.01.2026).
6. Родной голос. Пожилых россиян предупредили о новой схеме обмана. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10988027> (дата обращения: 19.01.2026).
7. Популярные ИИ-помощники искажают новости почти в половине случаев. URL: <http://rusnor.org/news/current/32759.htm> (дата обращения: 23.01.2026).
8. Доверять ИИ-помощникам нельзя – в половине ответов содержатся серьезные ошибки, показало исследование. URL: <https://3dnews.ru/1131219/doveryat-iipomoshchnikam-nelzya-v-polovine-otvetov-sodergatsya-seryoznie-oshibki-pokazalo-issledovanie> (дата обращения: 23.01.2026).
9. Россияне передают пароли даже незнакомым людям. URL: <https://www.niasam.ru/obschestvo/rossiyane-peredayut-paroli-dazhe-neznakomym-lyudyam-262780.html> (дата обращения: 23.01.2026).
10. Битва машин: кто кого обманет в борьбе за рейтинги товаров на маркетплейсах. URL: <https://hi-tech.mail.ru/articles/109405-kto-kogo-obmanet-v-borbe-za-rejtingi-tovarov-na-marketplejsah/> (дата обращения: 19.01.2026).
11. Шапкин П. В. Павел Шапкин раскрыл ограничения для защиты прав потребителей. URL: <https://www.ridus.ru/pavel-shapkin-raskryl-ogranicheniya-dlya-zashity-prav-potrebitelej-755797.html> (дата обращения: 19.01.2026).

References

1. *Fraudsters have begun to deceive buyers on marketplaces using AI photos.* URL: <https://mir24.tv/news/16665446/moshenniki-nachali-obmanyvat-rossiyan-na-marketplejsah-s-pomoshyu-ii-foto.-kak-ne-popastsya-na-cifrovuyu-ulovku> (accessed: 18.01.2026).
2. *Russians have figured out how to deceive sellers on marketplaces using AI.* URL: <https://www.evening-kazan.ru/obshhestvo/news/rossiyane-privdumali-kak-obmanyvat-prodavcov-na-marketplejsah-s-pomoshchyu-ii> (accessed: 18.01.2026).
3. *The State Duma Committee recommended rejecting the bill on labeling AI content.* URL: <https://www.tks.ru/reviews/2026/04/16/0001/> (accessed on January 18, 2026).
4. *Almost half of Russians trust AI in choosing products – study.* URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/pochti_polovina_rossiyan_doveryayut_ii_v_vybore_tovarov_issledovanie/ (accessed on January 19, 2026).
5. *The State Duma believes that fraudsters selling fake plants online should be punished.* URL: <https://russian.rt.com/russia/news/1613794-feikovyie-rasteniya-marketpleis> (accessed on January 19, 2026).

-
6. *Native Voice. Elderly Russians warned about a new scam.* URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10988027> (accessed: January 19, 2026).
 7. *Popular AI assistants distort news almost half the time.* URL: <http://rusnor.org/news/current/32759.htm> (accessed: January 23, 2026).
 8. *AI assistants can't be trusted – half of their responses contain serious errors, a study shows.* URL: <https://3dnews.ru/1131219/doveryat-iipomoshchnikam-nelzya-v-polovine-otvetov-sodergatsya-seryoznie-oshibki-pokazalo-issledovanie> (accessed: January 23, 2026).
 9. *Russians share passwords even with strangers.* URL: <https://www.niasam.ru/obschestvo/rossiyane-peredayut-paroli-dazhe-neznakomym-lyudyam-262780.html> (accessed: January 23, 2026).
 10. *Battle of the Machines: Who Will Outsmart Whom in the Fight for Product Ratings on Marketplaces.* URL: <https://hi-tech.mail.ru/articles/109405-kto-kogo-obmanet-v-borbe-za-rejtingi-tovarov-na-marketplejsah/> (accessed: January 19, 2026).
 11. Shapkin P.V. *Pavel Shapkin Reveals Restrictions on Consumer Rights Protection.* URL: <https://www.ridus.ru/pavel-shapkin-raskryl-ogranicheniya-dlya-zashity-prav-potrebitelej-755797.html> (accessed: 19.01.2026).

Сведения об авторах

ПАЛЬМОВ С. В. – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных систем и технологий, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики; доцент кафедры информатики и вычислительной техники, Самарский государственный технический университет, Самара, Россия

ГУЩИНА А. С. – студент, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия

БАРЗАЛИ Н. К. – студент, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия

Information about the authors

PALMOV S. V. – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Information Systems and Technologies, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics; Associate Professor, Department of Computer Science and Engineering, Samara State Technical University, Samara, Russia

GUSHCHINA A. S. – Student, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

BARZALI N. K. – Student, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Трофимов Р. Д.

Московский политехнический университет, Москва, Россия, trofimov1899@gmail.com

Гридчина А. В.

Московский политехнический университет, Москва, Россия, gav70@bk.ru

Аннотация

В статье проводится сравнительный анализ моделей цифровизации кадастровых систем в Эстонии, Сингапуре и Нидерландах. Выделены институциональные, технологические и правовые факторы, определившие эффективность трансформации в каждой из юрисдикций. На основе анализа международного опыта сформулированы рекомендации по адаптации лучших практик для российской системы кадастрового учета с учетом специфики нормативно-правовой базы, масштабов территории и уровня цифровой зрелости государственных сервисов. Особое внимание уделено вопросам межведомственного взаимодействия, защиты данных и внедрения распределенных реестров.

Ключевые слова:

земельный кадастр; цифровизация; блокчейн; межведомственное взаимодействие; Росреестр; электронное правительство; 3D-кадастр; данные пространственного базиса.

Для цитирования:

Трофимов Р. Д., Гридчина А. В. Управление процессом цифровизации земельного кадастра: международный опыт и перспективы внедрения в Российской Федерации // *Индустриальная экономика*. – 2026. – № 5. – С. 41–45. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.005>.

Original article

MANAGING THE DIGITALIZATION PROCESS OF THE LAND CADASTRE: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

Trofimov R. D.

Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia, trofimov1899@gmail.com

Gridchina A. V.

Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia, gav70@bk.ru

Abstract

This article presents a comparative analysis of digitalization models for cadastral systems in Estonia, Singapore, and the Netherlands. Institutional, technological, and legal factors that have determined the effectiveness of transformation in each jurisdiction are identified. Based on the analysis of international experience, recommendations are formulated for adapting best practices to the Russian system of cadastral registration, taking into account the specifics of the regulatory framework, territorial scale, and the level of digital maturity of public services. Particular attention is paid to issues of interagency cooperation, data protection, and the implementation of distributed ledger technologies.

Keywords:

land cadaster; digitalization; blockchain; interagency cooperation; Rosreestr; e-government; 3D cadaster; spatial reference data.

For citation:

Trofimov R. D., Gridchina A. V. Managing the digitalization process of the land cadastre: international experience and prospects for implementation in the Russian Federation. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 41–45. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.005>.

Трансформация систем учета прав на недвижимость под влиянием цифровых технологий перестала быть вопросом технологического выбора – она стала условием обеспечения правовой определенности, инвестиционной привлекательности и эффективности государственного управления. Для России, где процедуры кадастрового учета и регистрации прав затрагивают интересы миллионов граждан и организаций, адаптация проверенных международных моделей представляет не только академический, но и выраженный прикладной интерес.

Необходимо выявить структурные элементы успешных зарубежных практик цифровизации кадастра и оценить потенциал их адаптации в условиях российской правовой и институциональной среды. Для этого необходимо проанализировать технологические и организационные решения в Эстонии, Сингапуре и Нидерландах; сопоставить их с текущим состоянием цифровой инфраструктуры Росреестра; сформулировать дифференцированные рекомендации с учетом региональной специфики РФ. В статье будет использоваться сравнительно-правовой анализ, институциональный подход и изучение нормативных актов, технической документации и отчетности профильных ведомств, а также открытые данные кадастровых агентств, публикации в рецензируемых изданиях, материалы международных организаций.

Эстонская модель часто упоминается как эталон цифровой трансформации публичного сектора. Ключевая особенность – не изолированное внедрение «электронного кадастра», а его глубокая интеграция в единую цифровую инфраструктуру государства (X-ROAD). Система e-Cadastre обеспечивает централизованный доступ к актуальным данным о границах участков, объектах капитального строительства, правах собственности и обременениях. Технологическое ядро включает:

- использование блокчейн-технологий для обеспечения неизменности записей о сделках и правах;
- автоматизированную верификацию данных через межведомственные запросы в реальном времени;
- возможность для граждан дистанционно вносить пространственные данные, связанные с правами пользования участком [1].

Важно отметить, что успех эстонской модели обусловлен не столько технологическим превосходством, сколько последовательной институциональной реформой: принятием законов об электронной идентификации, цифровых подписях, защите данных; созданием единого портала государственных услуг; формированием культуры цифрового взаимодействия между государством и обществом.

Сингапурская система, управляемая Singapore Land Authority (SLA), демонстрирует иной тип эффективности – ориентированный на скорость транзакций и минимизацию административных барьеров. Система STARS (Singapore Titles Automated Registration System) обеспечивает электронную подачу документов, автоматизированную проверку и регистрацию прав.

Особенности подхода [2]:

- поэтапный переход к полностью цифровому конвейеру сделок с недвижимостью (Digital Conveyancing Portal, запуск запланирован на 2026 год);
- интеграция кадастровых данных с городскими информационными моделями (Virtual Singapore);
- использование ИИ для предиктивной аналитики рыночной стоимости и выявления рисков.

Сингапур делает ставку на «проактивные» сервисы: система не просто реагирует на запросы, но предупреждает пользователей о возможных юридических коллизиях, изменениях в зонировании, сроках действия документов. Такой подход требует высокого уровня доверия к данным и отлаженных механизмов их актуализации.

Нидерландская модель, реализуемая агентством Kadaster, выделяется акцентом на открытость пространственных данных и развитием трехмерного кадастра. Система поддерживает многоуровневое описание прав: не только на поверхность, но и на подземные коммуникации, воздушное пространство, объекты инфраструктуры.

Ключевые элементы:

- публикация большинства кадастровых данных в открытом доступе через стандартизированные API;
- использование геоинформационных платформ для визуализации и анализа пространственных отношений;
- внедрение 3D-моделей для учета слож-

ных объектов (многоэтажные паркинги, тоннели, надземные переходы [3].

Важно, что открытость данных не противоречит защите персональных сведений: система разграничивает публичную информацию (границы, вид разрешенного использования) и конфиденциальные данные (ФИО собственника, условия сделки), доступ к которым регулируется отдельными процедурами.

В Российской Федерации цифровизация кадастровой деятельности осуществляется в рамках создания Единой цифровой платформы Национальной системы пространственных данных (НСПД). С 1 марта 2025 года юридические лица обязаны подавать документы на кадастровый учет и регистрацию прав исключительно в электронном виде. Публичная кадастровая карта интегрирована в единую цифровую среду, что повы-

шает доступность базовых сведений об объектах недвижимости.

Достижения:

- оцифровка архивов реестровых дел;
- внедрение межведомственного электронного взаимодействия;
- развитие сервисов дистанционной подачи документов.

Однако сохраняются системные ограничения:

- фрагментарность данных между Росреестром, БТИ, органами местного самоуправления;
- недостаточная автоматизация проверки юридической чистоты сделок;
- низкий уровень использования аналитики больших данных для прогнозирования кадастровой стоимости и выявления рисков [4].

Сравнительный анализ и возможности для Российской Федерации:

	Эстония	Сингапур	Нидерланды	РФ (текущее состояние)
Интеграция систем	Глубокая (X-ROAD)	Высокая (SLA + Smart Nation)	Умеренная (открытые API)	Фрагментарная
Технологии	Блокчейн, e-ID	ИИ, цифровые сделки	3D-кадастр, ГИС	Электронный документооборот
Доступность данных	Ограниченная (по авторизации)	Проактивная	Открытая (с разграничением)	Базовая (ПКК)
Правовая база	Адаптирована под цифровые процессы	Гибкая, с опережающим регулированием	Стабильная, с акцентом на стандарты	Реформируемая, с переходными нормами

Возможности для Российской Федерации:

1. Поэтапная интеграция. Вместо попытки скопировать одну из моделей целесообразно адаптировать отдельные элементы: эстонский опыт межведомственного взаимодействия, сингапурские инструменты проактивных уведомлений, нидерландские стандарты открытых пространственных данных.

2. Пилотные регионы. Внедрение новых технологий (блокчейн для учета прав, 3D-моделирование) целесообразно начать в регионах с высокой цифровой зрелостью (Москва, Татарстан, Калининградская область), отработав механизмы на ограниченной выборке.

3. Нормативная адаптация. Требуется уточнение положений Федерального закона № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» в части признания юридической силы за записями в распределенных реестрах и электронными пространственными данными.

4. Кадровое обеспечение. Цифровизация

требует не только ИТ-инфраструктуры, но и компетенций: необходимо развитие программ переподготовки кадастровых инженеров, регистраторов, специалистов органов местного самоуправления.

5. Защита данных. При расширении доступа к кадастровой информации критически важно сохранить баланс между прозрачностью и защитой персональных данных, используя дифференцированные уровни доступа и криптографические методы верификации [5].

Международный опыт свидетельствует: успех цифровизации кадастра определяется не технологией как таковой, а согласованностью правовых, организационных и технических решений [6–11]. Эстония, Сингапур и Нидерланды демонстрируют различные, но эффективные траектории трансформации, каждая из которых обусловлена национальным контекстом. Для Российской Федерации наиболее перспективным представляется гибридный подход: сохранение централизо-

ванного управления при постепенном внедрении элементов распределенных систем, развитие открытых стандартов данных при обеспечении кибербезопасности, автоматизация рутинных операций при сохранении человеческого контроля в сложных право-

вых ситуациях. Реализация таких решений потребует не только инвестиций в ИТ-инфраструктуру, но и системной работы по обновлению нормативной базы, подготовке кадров и формированию доверия участников рынка к цифровым процедурам.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Борзенкова А. Г. Технология блокчейн для регистрации прав на недвижимое имущество: зарубежный опыт и проблемы применения в России // *Право и экономика*. 2023. № 3. С. 56–63.
2. Всемирный банк. Цифровые технологии в управлении земельными ресурсами: международный опыт. Вашингтон, 2021.
3. Применение теории стейкхолдеров для управления технопарковой структурой / А. В. Гридчина, А. Л. Баскакова, Н. С. Дорофеева, А. А. Мальцева // *Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда*. 2016. Т. 3, № 67. С. 9–16.
4. Департамент земли Эстонии: цифровые права на участки. URL: <https://rus.err.ee/1609251807> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Мещеряков С. В., Шуршев В. Ф. Применение технологий блокчейн для учета и регистрации земельных участков // *Инженерно-строительный вестник Прикаспия*. 2023. № 4(46). С. 112–115.
6. Никитин А. В. Международный опыт применения технологии блокчейн в системах регистрации прав на землю // *Землеустройство, кадастр и мониторинг земель*. 2022. № 5. С. 34–41.
7. Росреестр: переход на электронное взаимодействие с 2025 года. URL: <https://rosreestr.gov.ru> (дата обращения: 01.04.2026).
8. e-Cadastre: centralized land data management. URL: <https://e-estonia.com/solution/e-cadastre/> (дата обращения: 01.04.2026).
9. Kadaster Netherlands: open data and 3D cadastre. URL: <https://www.kadaster.nl> (дата обращения: 01.04.2026).
10. Singapore Land Authority. Digital Conveyancing Portal. URL: <https://www.allenandgledhill.com/sg/publication/articles/23269> (дата обращения: 01.04.2026).
11. World Bank. *Measuring Individuals' Rights to Land: An Integrated Approach to Data Collection for SDG Indicators 1.4.2 and 5.a.1*. Rome, 2021.

References

1. Borzenkova A. G. Blockchain Technology for Registering Real Estate Rights: International Experience and Application Challenges in Russia. *Law and Economics*. 2023. No. 3. Pp. 56–63.
2. *World Bank. Digital Technologies in Land Resources Management: International Experience*. Washington, DC, 2021.
3. Application of Stakeholder Theory to Managing a Technology Park Structure / A. V. Gridchina, A. L. Baskakova, N. S. Dorofeeva, A. A. Maltseva. *Economy. Entrepreneurship. Environment*. 2016. Vol. 3, No. 67. Pp. 9–16.
4. *Estonian Land Department: Digital Rights to Land Plots*. URL: <https://rus.err.ee/1609251807> (accessed: 01.04.2026).
5. Meshcheryakov S. V., Shurshev V. F. Application of blockchain technologies for accounting and registration of land plots. *Engineering and Construction Bulletin of the Caspian Region*. 2023. No. 4 (46). Pp. 112–115.
6. Nikitin A. V. International experience in applying blockchain technology in land rights registration systems. *Land Management, Cadastre, and Land Monitoring*. 2022. No. 5. Pp. 34–41.
7. *Rosreestr: transition to electronic interaction from 2025*. URL: <https://rosreestr.gov.ru> (accessed: 01.04.2026).
8. *e-Cadastre: centralized land data management*. URL: <https://e-estonia.com/solution/e-cadastre/> (accessed: 01.04.2026).
9. *Kadaster Netherlands: open data and 3D cadaster*. URL: <https://www.kadaster.nl> (access date: 04/01/2026).
10. *Singapore Land Authority. Digital Conveyancing Portal*. URL: <https://www.allenandgledhill.com/sg/publication/articles/23269> (accessed 04/01/2026).
11. *World Bank. Measuring Individuals' Rights to Land: An Integrated Approach to Data Collection for SDG Indicators 1.4.2 and 5.a.1*. Rome, 2021.

Сведения об авторах

ТРОФИМОВ Р. Д. – аспирант 3 курса факультета экономики управления, Московский политехнический университет, Москва, Россия, trofimov1899@gmail.com

ГРИДЧИНА А. В. – доктор технических наук, профессор кафедры менеджмента, Московский политехнический университет, Москва, Россия, gav70@bk.ru

Information about the authors

TROFIMOV R. D. – 3rd-year PhD student of Faculty of Economics and Management, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia, trofimov1899@gmail.com

GRIDCHINA A. V. – Dr. Sci. (Engineering), Professor, Department of Management, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia, gav70@bk.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ: АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Буздова Арина Зуберовна

*Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. В. Кокова,
Нальчик, Россия, zuberovna@mail.ru*

Аннотация

В статье исследованы отдельные вопросы состояния организации производства промышленного предприятия в современных условиях и предложены отдельные аспекты по улучшению организационной культуры на предприятии. В качестве объекта исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Нальчик-Сладость», которое работает на рынке кондитерских изделий с 2004 г. Проведен анализ организации производства и ключевых показателей деятельности предприятия, обозначены главные вопросы в организации ее деятельности. Аргументирована объективная потребность в улучшении организационной культуры на предприятии.

Ключевые слова:

организация производства; эффективность деятельности; основные экономические показатели; организационная культура.

Для цитирования:

Буздова А. З. Организация производства на предприятии: анализ и перспективные направления по оптимизации деятельности // *Индустриальная экономика*. – 2026. – № 5. – С. 46–52. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.006>.

Original article

ORGANIZATION OF PRODUCTION AT THE ENTERPRISE: ANALYSIS AND PROMISING AREAS FOR BUSINESS OPTIMIZATION

Buzdova Arina Z.

V.V. Kokov Kabardino-Balkarian State Agrarian University, Nalchik, Russia, zuberovna@mail.ru

Abstract

The presented article examines certain issues of the state of the industrial enterprise's production organization in modern conditions and suggests certain aspects for improving the organizational culture at the enterprise. The subject of the study is the Nalchik-Sweetness Limited liability Company, which has been operating in the confectionery market since 2004. The analysis of the organization of production and key performance indicators of the enterprise is carried out, the main issues in the organization of its activities are outlined. The objective need to improve the organizational culture at the enterprise is argued.

Keywords:

organization of production; efficiency of activity; main economic indicators; organizational culture.

For citation:

Buzdova A. Z. Organization of production at the enterprise: analysis and promising areas for business optimization. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 46–52. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.006>.

В современной экономической парадигме, ориентированной на устойчивый рост и максимизацию прибыли, совершенствование организации труда и оптимизация производственных процессов на предприятии приобретают первостепенное значение. В условиях изменчивости рынков и нарастающих экономических вызовов, эти показатели становятся критически важными для выживания и развития бизнеса. В результате неэффективной организацией производства упущенная выгода может достигать существенных размеров [2; 4].

На кондитерской фабрике ООО «Нальчик-Сладость» различают следующие функции управления: общее руководство, которое осуществляет директор; производственно – техническое руководство – главный инженер; внутризаводское экономическое руководство – главный бухгалтер; закупочно-сбытовое руководство – начальники отделов продаж, качества, закупок.

Действующая организационная структура ООО «Нальчик-сладость» является линейно-функциональной. Производственная структура предприятия включает основной производственный кондитерский цех, ирисный цех, конфетный цех, пряничный цех, а также административное здание.

Особенностью кондитерской фабрики «Нальчик-сладость» является применение только натурального сырья для производства продукции. Фабрика работает на высокопроизводительном технологическом оборудовании из Голландии, Японии и Германии [7].

С целью организации производственного процесса на фабрике были реализованы три важные задачи: осуществлена техническая подготовка производства; рационально организован производственный поток; организованы контроль и регулирование.

На кондитерской фабрике вопросы оптимального сочетания в пространстве и времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов решены следующим образом:

- производственный процесс расчленен на частичные процессы и операции, которые закрепили за определенными цехами;
- оборудование расположили на площадях цехов и расставили рабочих;
- установили регламентированный порядок перемещения сырья и материалов по операциям производственного процесса;

– установили единый ритм частичных процессов и общего производственного процесса.

На фабрике основными условиями осуществления процесса производства выступают:

- строгое соблюдение установленных режимов технологических процессов и взаимосвязей между ними;
- соблюдение установленного порядка и ритма движения сырья в производстве кондитерских изделий;
- оперативное осуществление руководства и контроля за производственным процессом по фабрике в целом и его отдельными цехами;
- разработка и внедрение мероприятия в тех цехах, где нормальный ритм производственного процесса может быть нарушен [7].

Необходимо отметить, что построение производственных процессов в ООО «Нальчик-сладость» непосредственно связано с внутрифабричной специализацией производства. На кондитерской фабрике придерживаются таких важнейших принципов рациональной организации производства как непрерывность, параллельность, пропорциональность, прямоточность и ритмичность.

Производственная структура ООО «Нальчик – сладость» представляет собой состав и соотношение взаимосвязанных между собой подразделений (цехов, служб, хозяйств). Они либо непосредственно или косвенно участвуют в процессе производства продукции. В состав фабрики входят производственные и непроизводственные подразделения.

Основное структурное подразделение – это производственный участок, под которым понимают обособленную совокупность рабочих мест, производящую однотипную продукцию (участок по производству ириса, халвы и т.п.) и возглавляемую бригадиром.

Важное значение для улучшения организации производственной структуры в ООО «Нальчик – сладость» будет иметь укрупнение цехов, которое создаст предпосылки для использования более мощного, производственного оборудования [7].

Персонал предприятия, его количественный и качественный состав играют значительную роль в формировании ресурсной составляющей любого предприятия [3]. В рамках анализируемого предприятия численность персонала характеризуется данными, представленными в табл. 1.

Таблица 1 – Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Нальчик – сладость» за 2022-2024 гг.*

№ п/п	Наименование показателя	2022 год	2023 год	2024 год	2024 год в % к 2022 году
1	Среднегодовая численность работников, чел.	70	78	73	104,3
2	Объем продаж продукции, тыс. руб.	101165	143117	156560	154,8
3	Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб./чел.	1445,2	1834,8	2144,6	148,4
4	Отработано часов всеми работниками за год	138320	154128	144832	104,7
5	Среднечасовая выработка одного работника, руб./ч.	731,38	928,56	1080,98	147,8
6	Трудоемкость одного рубля продукции, ч./руб.	0,001	0,001	0,001	100

Как показывают данные таблицы 1, численность работников ООО «Нальчик – сладость» в 2023 и 2024 годах больше, чем в 2022 году. Но в 2024 году она стала меньше, чем в 2023 году на 5 человек и составила 73 человека. Такие незначительные изменения численности работников и рост объема продаж продукции привели к росту среднегодовой выработки по годам. В 2024 году на одного работника пришлось 2144,6 тыс. руб. продукции, что превышает показатель 2022 года на 48,4 %.

На 2024 год также приходится больше отработанных часов, чем в 2022 году (на 6512 часов или на 4,7 %). По сравнению с 2023 годом этот показатель вследствие разницы численности работников составил меньшее значение, а именно 144832 часов против 154218 часов. Это обстоятельство, однако не повлияло на среднечасовую выработку одного работника в 2024 году: он самый высокий по анализируемым годам и составил 1080,98 руб.

Коэффициент трудоемкости по всем годам ниже единицы и данное обстоятельство говорит об эффективном распределении трудовых ресурсов в ООО «Нальчик – сладость».

В апреле 2022 года сотрудники фабрики в рамках реализации национального проекта «Производительность труда» прошли обучение по бережливому производству.

Одной из важных задач целей для фабрики должна стать необходимость оптимизации системы мотивации персонала с учетом

индивидуальных особенностей работников для последующего наращивания производительности труда как частного фактора роста эффективности деятельности кондитерской фабрики.

Неотъемлемым фактором осуществления производственной деятельности является наличие у хозяйствующего субъекта основных производственных фондов [6]. Их стоимость и структура в условиях ООО «Нальчик – сладость» представлена в табл. 2.

По данным табл. 2 можно говорить о том, что за анализируемый период в наличии и структуре основных средств ООО «Нальчик – сладость» произошли существенные сдвиги.

Так значительно уменьшились стоимости зданий и сооружений в 2024 году по сравнению с 2022 годом: на 8847 тыс. руб. и 11999,6 тыс. руб. соответственно. В 2022 году в структуре основных средств на эти две группы приходилось 50,6 % (43,5 % + 7,1 %), а в 2024 году вследствие их выбытия конечно удельный вес снизился до 34,4 % (29,7 % + 4,3 %).

Тенденция уменьшения стоимости и удельных весов затронула и другие группы основных средств.

Однако данные показывают динамику роста по годам стоимости машин и оборудования. Отметим данный факт, как весьма положительный, так как данный вид основных средств является определяющим в деле производства продукции.

В 2024 году в структуре основных средств на машины и оборудование приходится

Таблица 2 – Динамика и структура основных средств ООО «Нальчик – сладость» в 2022-2024 гг. (по данным бухгалтерского учета ООО «Нальчик-сладость»)

№ п/п	Группы основных средств	2022 год		2023 год		2024 год.		2024 год к 2022 году	
		тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
1	Здания	20038	43,5	5235,7	35,8	11191	29,7	-8847	-13,8
2	Сооружения	3270,6	7,1	2383,2	5,6	1771	4,7	-1499,6	-2,4
3	Машины и оборудование	16030,7	34,8	19491,6	45,8	20121,1	53,4	4090,4	18,6
4	Транспортные средства	511,3	11,1	4553,7	10,7	3843,4	10,2	-1269,9	-0,9
5	Производственный и хозяйственный инвентарь	783,2	1,7	681	1,6	565,2	1,5	-218	-0,2
6	Другие виды основных средств	829,2	1,8	212,8	0,5	188,3	0,5	-640,9	-1,3
	Итого	46065	100	42558	100	37680	100	-8385	

53,4 %, что на 18,6 % больше, чем в 2022 году.

Это означает, что в течение рассмотренного периода ООО «Нальчик – сладость» осуществляло пополнение состава производственных машин и оборудования.

Производственный процесс на кондитерской фабрике завершается выходом кондитерских изделий большой разновидности. В цехах производится продукция, которую можно разделить на 10 товарных групп с разным количеством видов и разновидностей продуктов внутри каждой группы. Наибольшей глубиной отличаются: конфеты (169 позиций), карамель (34 позиции), ирис (22 позиции), наборы конфет (20 позиций), зефир и мармелад (по 14 позиций).

Значительный объем продукции кондитерской фабрики реализуется через сеть фирменных магазинов, расположенных в разных городах Кабардино-Балкарской Республики.

Производственная структура каждого хозяйствующего субъекта, несомненно, должна подлежать оптимизации и на анализируемой фабрике также.

ООО «Нальчик – сладость» динамично развивающееся предприятие, которое ставит перед собой различные цели для дальнейшего совершенствования своей производственной и сбытовой деятельности. Одним из направлений в достижении поставленных целей нами предлагается оптимизация организационной культуры на предприятии.

Организационная культура служит рычагом, при помощи которого возможно добиться

ся, чтобы организационные цели стали максимально значимыми для индивида, – она помогает согласовать цели организации и цели ее членов [1].

Благодаря эффективному управлению организационная культура преобразуется из потенциального управленческого ресурса предпринимательской системы в реальный, т.е. она в любой момент времени может быть задействована для решения текущих, тактических или стратегических задач деятельности предприятия, и при этом ее запас не только не истощится, но даже может увеличиться. Кроме того, как уже отмечалось ранее, организационная культура выступает как фактор производства и в этом случае может влиять на управленческий процесс и его эффективность. Специфика организационной культуры заключается также в том, что она, являясь фактором производства (т.е. тем, что непосредственно влияет на эффективность хозяйственной деятельности), одновременно выступает как интегрирующий показатель, комплексно характеризующий эффективность деятельности предприятия [5].

Кондитерские фабрики функционируют в высококонкурентной среде, где успех во многом зависит от производительности труда ее сотрудников. Организационная культура влияет на ее уровень [8].

Развитие эффективной организационной культуры в ООО «Нальчик-сладость» станет важным ключом к конкурентоспособности.

Кондитерской фабрике необходим системный подход, состоящий из мониторинга организационной культуры, выявления проблем и целенаправленной деятельности по ее оптимизации, что приведет к большей лояльно-

сти сотрудников и как следствие росту производительности их труда.

Мы предлагаем провести ряд мероприятий для оптимизации организационной культуры в ООО «Нальчик-сладость» (табл. 3).

Таблица 3 – Мероприятия для оптимизации организационной культуры в ООО «Нальчик-сладость»

№ п/п	Мероприятие	Ответственный исполнитель	Целевые показатели
1	Ознакомление всех работников со своими должностными инструкциями	кадровая служба	Число работников по штатному расписанию
2	Четко обозначить рабочее время и наказывать за нарушения	кадровая служба	Нулевое значение
3	Постановка каждым структурным подразделением стратегических задач для достижения общей цели фабрики	генеральный директор	Число составивших свои стратегические цели
4	Процесс развития работников	кадровая служба	Число прошедших обучение к общему числу работников
5	Создание системы поощрения выдвижения идей работниками	бухгалтерская служба	Число сотрудников представивших свои идеи
6	Проведение мероприятий, способствующих сплочению коллектива (творческие конкурсы, спортивные мероприятия и т. д.);	администрация фабрики	Число сотрудников по штатному расписанию
7	Предоставление скидок на производимую продукцию	бухгалтерская служба	Число сотрудников по штатному расписанию

Также нами рекомендуются следующие инициативы: разработка и внедрение «Положение об организационной структуре», «Программа повышения лояльности клиентов ООО «Нальчик-сладость», «Программа роста».

Так, Положение об организационной структуре, должно будет определить взаимосвязи между подразделениями и сотрудниками, распределить полномочия и ответственность. Правильно выстроенная организационная структура будет напрямую влиять на эффективность деятельности кондитерской фабрики, скорость принятия управленческих решений и достижение стратегических целей.

Программа повышения лояльности клиентов ООО «Нальчик-сладость», используемая в качестве маркетингового инструмента, должна поощрять постоянных клиентов за

регулярные покупки изделий фабрики. В ней должна быть прописана система бонусов и скидок, которые покупатель получит за то, что является постоянным клиентом продукции ООО «Нальчик-сладость»

Программа роста должна будет содержать использование такого инструмента как реклама. Благодаря рекламе в социальных сетях, по телевизионным каналам, сети интернет, ООО «Нальчик-сладость» может увеличить свою популярность и востребованность, что приведет к росту финансовых показателей результативности компании и выходу на рынки кондитерских изделий крупных регионов нашей страны.

Следовательно, мероприятия по оптимизации организационной культуры и социальной интеграции персонала кондитерской фабрики обеспечат рост эффективности ее деятельности.

Путем совершенствования организации производства на предприятии можно добиться сокращения затрат на производство. Это говорит о важности и актуальности рассмотренной темы для любого современного предприятия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Организационная культура // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 10 (14).
2. Багова Д. М. Проблемы использования информационно-коммуникационных технологий в условиях цифровизации сельского хозяйства // Роль науки и технологий в обеспечении устойчивого развития АПК: сборник научных трудов по итогам IX Международной научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного деятеля науки РФ и КБР, профессора Б. Х. Жерукова. Нальчик, 2021. С. 388-393.
3. Бицуева М. Г., Баккуев Э. С. Разработка системы управления карьерой // Наука, образование и бизнес: новый взгляд или стратегия интеграционного взаимодействия : сборник научных трудов по материалам II Международной научно-практической конференции, посвященной памяти первого Президента Кабардино-Балкарской Республики Валерия Мухамедовича Кокова. Нальчик, 2022. С. 25-29.
4. Кокова Э. Р., Баккуев Э. С., Гукежева Д. Р. Особенности регулирования государственного предпринимательства на региональном уровне // Социально-экономические системы в условиях глобальных трансформаций: проблемы и перспективы развития : сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Нальчик, 2021. С. 273-276.
5. Левкин Н. В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/tendencies-04.shtml> (дата обращения: 20.01.2026).
6. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Инфра-М, 2024. 607 с.
7. Официальный сайт ООО «Нальчик-сладость». URL: <https://candy-factory.ru/konditerskaya-fabrika-nalchik-sladost> (дата обращения: 20.01.2026).
8. URL: <https://rsute.ru/875091-socialnye-garantii-konditerskogo-obedineniya-slavyanka-vernuy-tradiciyam-aktualny-segodnya.html> (дата обращения: 20.01.2026).

References

1. Zhemchugov A. M., Zhemchugov M. K. Organizational culture. *Problems of Economics and Management*. 2012. No. 10 (14).
2. Bagova D. M. Problems of using information and communication technologies in the context of digitalization of agriculture. *The role of science and technology in ensuring sustainable development of the agro-industrial complex: a collection of scientific papers based on the results of the IX International scientific and practical conference dedicated to the memory of the Honored Scientist of the Russian Federation and the Kabardino-Balkarian Republic, Professor B. Kh. Zherukov*. Nalchik, 2021. Pp. 388-393.
3. Bitsueva M. G., Bakkuev E. S. Development of a career management system. *Science, education and business: a new view or strategy of integration interaction: a collection of scientific papers based on the materials of the II International scientific and practical conference dedicated to the memory of the first President of the Kabardino-Balkarian Republic Valery Mukhamedovich Kokov*. Nalchik, 2022. Pp. 25-29.
4. Kokova E. R., Bakkuev E. S., Gukezheva D. R. Peculiarities of Regulation of State Entrepreneurship at the Regional Level. *Socio-Economic Systems in the Context of Global Transformations: Problems and Development Prospects: Collection of Scientific Papers of the International Scientific and Practical Conference*. Nalchik, 2021. Pp. 273-276.
5. Levkin N. V. *Modern Trends in Cultural Management in the Entrepreneurship System*. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/tendencies-04.shtml> (accessed: 20.01.2026).
6. Savitskaya G. V. *Comprehensive Analysis of the Economic Activity of an Enterprise: Textbook. 7th ed., revised and enlarged*. Moscow: Infra-M, 2024. 607 p.
7. *Official website of Nalchik-Sladost LLC*. URL: <https://candy-factory.ru/konditerskaya-fabrika-nalchik-sladost> (accessed: January 20, 2026).
8. URL: <https://rsute.ru/875091-socialnye-garantii-konditerskogo-obedineniya-slavyanka-vernuy-tradiciyam-aktualny-segodnya.html> (accessed January 20, 2026).

Сведения об авторе

БУЗДОВА АРИНА ЗУБЕРОВНА – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. В. Кокова, Нальчик, Россия, zuberovna@mail.ru

Information about the author

BUZDOVA ARINA Z. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, V.V. Kokov Kabardino-Balkarian State Agrarian University, Nalchik, Russia, zuberovna@mail.ru

ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И ПОТЕНЦИАЛА ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЕ, В СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА БИЗНЕСА

Липина Вероника Юрьевна

Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия, me@vylipina.ru

Аннотация

В условиях технологического прорыва и усиления санкционного давления модернизация российской экономики требует переосмысления роли человеческого фактора в развитии предпринимательских структур. Инновационный потенциал бизнеса формируется на стыке материально-технических возможностей организации и способности управленца принимать стратегические решения в условиях неопределенности. При этом субъектный потенциал лица, принимающего решение (ЛПР), все чаще определяет успех инновационных проектов – менеджеры с развитыми когнитивными компетенциями, креативностью, готовностью к риску и системным мышлением способны извлекать синергию из ограниченных ресурсов. Представленное исследование базируется на междисциплинарном анализе взаимосвязи экономического и управленческого потенциалов в контексте инновационной активности российских компаний. Методической основой выступает синтез теории, поведенческой экономики и современных концепций предпринимательского лидерства. Результаты показывают, что эффективная инновационно-предпринимательская траектория возможна только при сбалансированном взаимодействии финансово-производственной базы и профессионально-психологических качеств ЛПР.

Ключевые слова:

инновационно-предпринимательский потенциал; лицо, принимающее решение; экономический потенциал; управленческие компетенции; предпринимательское лидерство; инновационная активность; ресурсная база; когнитивные способности.

Для цитирования:

Липина В. Ю. Взаимосвязь экономического потенциала и потенциала лица, принимающего решение, в системе оценки инновационно-предпринимательского потенциала бизнеса // *Индустриальная экономика*. – 2026. – № 5. – С. 53–59. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.007>.

Original article

INTERRELATIONSHIP BETWEEN THE ECONOMIC POTENTIAL AND THE DECISION-MAKER'S POTENTIAL IN THE SYSTEM OF ASSESSING THE INNOVATION AND ENTREPRENEURIAL POTENTIAL OF A BUSINESS

Lipina Veronika Yu.

South Ural State University, Chelyabinsk, Russia, me@vylipina.ru

Abstract

In the context of technological breakthroughs and increasing sanctions pressure, the modernization of the Russian economy requires a reassessment of the role of the human factor in the development of entrepreneurial structures. The innovation potential of a business is formed at the intersection of the organization's material and technical capabilities and the manager's ability to make strategic decisions under conditions of uncertainty. In this regard, the potential of the decision-maker (DM) increasingly determines the success of innovation projects: managers with developed cognitive competencies, creativity, risk tolerance, and systems thinking are able to extract synergy from limited resources. The study is based on an interdisciplinary analysis of the interrelationship between economic and

managerial potentials in the context of innovation activity of Russian companies. The methodological framework is a synthesis of theoretical approaches, behavioral economics, and modern concepts of entrepreneurial leadership. The results show that an effective innovation and entrepreneurial trajectory is possible only with a balanced interaction between the financial and production base and the professional and psychological characteristics of the decision-maker.

Key words:

innovation and entrepreneurial potential; decision-maker; economic potential; managerial competencies; entrepreneurial leadership; innovation activity; resource base; cognitive abilities.

For citation:

Lipina V. Yu. Interrelationship between the economic potential and the decision-maker's potential in the system of assessing the innovation and entrepreneurial potential of a business. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 53–59. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.007>.

Экономическая реальность текущего десятилетия характеризуется переходом от традиционных факторов производства к интеллектуальным активам. Если в 2020–2022 годах российский бизнес сталкивался с ситуационными шоками пандемии, то 2023–2025 годы демонстрируют устойчивую тенденцию: выживаемость и рост компаний зависят не столько от масштаба капитала, сколько от способности руководителя трансформировать ограниченные ресурсы в конкурентные преимущества. По данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в 2024 году инновационная активность организаций в России составила около 12,5 %, однако доля инновационной продукции не превышала 6 %, что свидетельствует о разрыве между осуществлением инновационной деятельности и ее экономической отдачей [1]. Этот разрыв объясняется не только дефицитом финансирования, но и слабостью управленческих решений на этапе оценки рисков и выбора технологических приоритетов. Россия имеет низкий уровень затрат на НИОКР, это и дефицит финансирования показывает необходимость государственного стимулирования этой области [2].

Взаимосвязь между экономическим потенциалом предприятия и потенциалом ЛПР остается недостаточно изученной в контексте российской специфики [3]. В российских условиях, при ограниченности внешних источников финансирования и необходимости импортозамещения, качество управленческих решений становится детерминантой инновационной траектории. Однако большинство отечественных методик оценки инновационного потенциала бизнеса по-прежнему ориентировано на количественные показатели: объем НИОКР, численность

патентов, коэффициенты обновления основных фондов. Роль менеджера при этом либо игнорируется, либо сводится к формальным характеристикам (стаж, образование), что не отражает реальную способность принимать нестандартные решения в турбулентной среде.

Цель исследования – выявить взаимосвязь экономического потенциала предприятия и потенциала ЛПР в формировании интегрального инновационно-предпринимательского потенциала российского бизнеса. Задачи включают: анализ структурных компонентов обоих типов потенциала, выявление барьеров их синергии, разработку аналитической модели комплексной оценки.

В статье использованы методы анализа, синтеза научных подходов, систематизация теоретических положений, а также анкетирование хозяйствующих субъектов. В качестве базы исследования были использованы научные труды за последние пять лет.

Анализ научных подходов к исследованию предпринимательского и инновационного потенциала показывает их многокомпонентный характер, а также отсутствие единого подхода к определению структуры. Так, М. А. Гаврилова рассматривает предпринимательский потенциал через совокупность личностных характеристик предпринимателя и факторов внешней среды, включая субъективные и объективные параметры деятельности [4]. В работах Т. А. Корсун и С. Ю. Бадмаевой акцент сделан на научном и кадровом потенциалах, а также способности к созданию и коммерциализации новых технологий [5]. Е. А. Нехаева и Т. М. Татаренко выделяют научный, кадровый, технологический и финансовый компоненты инновационного потенциала [6]. В свою очередь, И. В.

Гречина, Р. И. Балашова и В. Д. Тишаева рассматривают экономический потенциал предпринимательских структур как совокупность ресурсов, компетенций и возможностей развития [7]. Схожий ресурсный подход прослеживается в исследованиях И. Е. Лысенкова, М. А. Калининой и А. М. Яковлева, а также Е. В. Осыченко, где инновационный потенциал предприятия определяется через кадровые, финансовые и технологические ресурсы, организационные характеристики и условия инновационного развития [8–10].

В результате обобщения существующих научных подходов введено авторское определение инновационно-предпринимательского потенциала бизнеса: инновационно-предпринимательский потенциал бизнеса представляет собой интегрированную совокупность внутренних потенциалов – экономического, инновационного, производственного, информационного, кадрового, потенциала лица, принимающего решение, а также внешних поддерживающих факторов, направленных на эффективное ведение и развитие предпринимательской деятельности.

Экономический потенциал предприятия традиционно рассматривается как совокупность материально-технических, финансовых, организационных и информационных ресурсов, обеспечивающих способность к производству и развитию [11]. В инновационном контексте ключевыми являются: наличие R&D-инфраструктуры (лаборатории, опытные производства), патентный портфель, объем инвестиций в НИОКР, уровень автоматизации бизнес-процессов [12]. Экономический потенциал отражает способность хозяйствующего субъекта обеспечивать финансовую устойчивость, эффективное использование ресурсов и формирование базы для дальнейшего роста. Выбор данных показателей обусловлен необходимостью оценки ключевых аспектов экономической эффективности бизнеса: рентабельность инвестиций и инноваций, коэффициент оборачиваемости, оборачиваемость дебиторской задолженности, коэффициент покрытия.

Многие крупные игроки (например, ряд предприятий оборонно-промышленного комплекса) десятилетиями обладают мощной технической базой, но не выходят на гражданские рынки с конкурентоспособной продукцией, тогда как сравнительно небольшие

компании – скажем, разработчики программного обеспечения в сфере искусственного интеллекта – при минимальных активах демонстрируют экспоненциальный рост. Возникает вопрос – почему обладая таким потенциалом, он не реализуется? Потому что эффективность реализации экономического потенциала определяется не только его объемом, но и качеством управленческих решений, обеспечивающих его трансформацию в результат.

Соответственно особую значимость приобретает потенциал лица, принимающего решение (ЛПР). Потенциал ЛПР включает когнитивные (системное и критическое мышление, способность к обучению), эмоционально-волевые (стрессоустойчивость, решительность), социальные (коммуникативные навыки, умение формировать команду) и креативные (нестандартность решений, готовность к экспериментам) характеристики [13]. В частности, в статье А.В. Козлова систематически анализируются результаты многочисленных исследований, показывающих, что предприниматели отличаются высокими значениями по открытости новому опыту, добросовестности и экстраверсии, а также низкими показателями по нейротизму и доброжелательности, что коррелирует с успешностью бизнес-деятельности и формированием предпринимательских компетенций, что определяется с помощью модели «Большая пятерка» [14]. Потенциал ЛПР определяет направления использования экономических ресурсов, выбор инновационных приоритетов и степень готовности предприятия к принятию рисков.

Для апробации метода было проведено анкетирование трех хозяйствующих субъектов. В выборку вошли предприятия, представляющие различные модели бизнеса, включая производство медицинских изделий, производство фитокосметики и производство товаров с элементами ремесленного производства. Вычисляем экономический потенциал по формуле:

$$P_э = \frac{ROI+ROS+OBз+OBдз+Kпокр}{5} \quad (1),$$

где $P_э$ – экономический потенциал.

Для каждого экономического показателя был проведен расчет, оценка потенциала лица, принимающего решение, была проведена с помощью модели «Большой пятерки», все показатели имеют прямые значения, кроме доброжелательности и нейротизма.

Ответы по анкете обрабатывались следующим образом: респондент оценивал каждое утверждение по шкале от 1 до 5, после чего по обратным утверждениям была проведена инверсия баллов для приведения всех вопросов к единой логике интерпретации. Далее ответы были сгруппированы по пяти личностным факторам, по каждому фактору рассчитано среднее значение, отражающее степень выраженности соответствующего качества, после чего полученные значения были нормализованы к интервалу от 0 до 1 и усреднены, что позволило сформировать интегральный показатель потенциала лица, принимающего решение, используемый в дальнейших расчетах

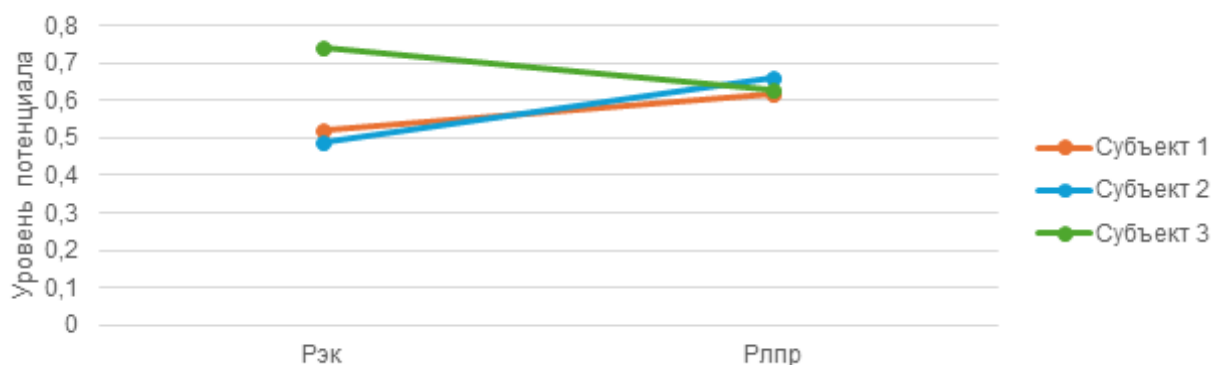


Рисунок 1 – Экономический и инновационный потенциал

Результаты оценки (рис. 1) показали отсутствие прямой линейной зависимости между экономическим потенциалом и потенциалом лица, принимающего решение. В частности, у отдельных субъектов наблюдается высокий уровень управленческого потенциала при относительно низких экономических показателях, тогда как в других случаях значительный экономический потенциал не сопровождается соответствующим уровнем развития управленческих компетенций.

Это свидетельствует о том, что данные потенциалы функционируют как взаимодополняющие, но не взаимозаменяемые элементы системы, а их дисбаланс может ограничивать реализацию инновационно-предпринимательского потенциала бизнеса.

В условиях санкционного давления и разрыва внешнеэкономических связей предприятия промышленности, в том числе машиностроительного профиля, столкнулись с высокой зависимостью от импортных комплектующих, что осложнило адаптацию производственных цепочек и потребовало

Исходя из полученных значений по каждому показателю, проводим нормирование показателей:

$$d = d_{min} + \left(\frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \right) * (d_{max} - d_{min}) \quad (2);$$

d – нормированное значение показателя;
 d_{min} , d_{max} – соответствующие границы интервала шкалы Харрингтона;

x – фактическое значение показателя;

x_{min} , x_{max} – нижняя и верхняя границы интервала исходных значений показателя.

Для показателей-дестимуляторов (нейротизм и доброжелательность) применяется обратное нормирование:

$$d = d_{max} - \left(\frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \right) * (d_{max} - d_{min}) \quad (3);$$

поиска альтернативных кооперационных решений. Специфика российского инновационно-предпринимательского ландшафта 2023–2025 годов определяется тремя факторами: высокая стоимость капитала, фрагментированность экосистемы НИОКР, дефицит квалифицированных кадров. Ключевая ставка ЦБ в 14,5 % (по состоянию на апрель 2026 года) делает традиционные источники финансирования инноваций малодоступными (https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/). По данным опроса «Опоры России», большинство предпринимателей фиксируют ухудшение условий ведения бизнеса, обусловленное снижением спроса, ростом издержек и усилением налоговой нагрузки, что формирует неблагоприятную среду для реализации инновационных проектов и инвестиций в развитие [15]. В этих условиях способность менеджера привлекать нетрадиционные источники, гранты, краудфандинг, стратегические альянсы, становится критически важной.

Конечно, внедрение систем поддержки принятия решений (DSS) на базе аналитики

больших данных и машинного обучения снижает зависимость от субъективных оценок ЛПР. Предиктивные модели оценки рыночного потенциала новых продуктов, алгоритмы оптимизации портфеля R&D-проектов, инструменты сценарного планирования – все это расширяет когнитивные возможности менеджера. Однако технология не заменяет человека: окончательное решение, учитывающее интуицию и неформализуемые факторы, остается за ЛПР.

Формирование культуры «умного риска» и психологической безопасности на предприятии критично для раскрытия потенциала ЛПР. Если организация карает за неудачи, менеджеры избегают смелых решений. Политика «право на ошибку» (при условии анализа причин и извлечения уроков) стимулирует эксперименты.

Государственная поддержка инновационного предпринимательства должна включать не только финансовые инструменты (субсидии, льготные кредиты), но и программы развития управленческих кадров. Создание инструмента по оценке инновационно-предпринимательского потенциала и подбору управленческих решений, могло бы стать драйвером инноваций в малом и среднем бизнесе. Оценка динамики изменения потенциалов: как управленческий опыт ЛПР и накопленные ресурсы предприятия влияют на траекторию инновационного развития в долгосрочной перспективе, помогло бы многим компаниям ускорить свой рост. Исследование из 200 компаний за 5–7 лет могло бы выявить критические точки, где вмешательство (обучение менеджера, привлечение стратегического партнера) кардинально меняет судьбу проекта.

Также перспективно изучение отраслевой специфики взаимосвязи потенциалов в high-tech секторе (фармацевтика, микроэлектроника) технологическая база может быть решающей, тогда как в креативных индустриях (дизайн, разработка ПО) потенциал ЛПР доминирует. Сравнительный анализ паттернов

успеха в разных секторах обогатит теоретическую базу.

Наконец, актуально исследование роли «коллективного ЛПР» – управленческой команды, где решения принимаются коллегиально. Как распределение компетенций между членами топ-менеджмента влияет на синергию с экономическим потенциалом? Какие модели (семейный бизнес, профессиональный менеджмент, партнерство) наиболее эффективны для разных типов инновационных проектов?

Инновационно-предпринимательский потенциал российского бизнеса в 2023–2025 годах формируется на пересечении объективных ресурсных возможностей и субъективной способности менеджера трансформировать эти возможности в конкурентные преимущества. Высокая стоимость капитала, фрагментированность инновационной экосистемы и кадровый дефицит делают качество управленческих решений критическим фактором.

Основные выводы: во-первых, дефицит одного из потенциалов не компенсируется избытком другого – необходим баланс. Во-вторых, в российских условиях потенциал ЛПР коррелирует с результатами инноваций сильнее, чем экономический потенциал, что подчеркивает решающую роль человеческого фактора при ограниченных ресурсах. В-третьих, барьеры синергии (организационная инерция, психологические ограничения, информационная асимметрия) требуют целенаправленных управленческих и институциональных включений.

Научная новизна исследования заключается в обосновании взаимосвязи экономического потенциала предприятия и потенциала лица, принимающего решение, как ключевых элементов формирования инновационно-предпринимательского потенциала бизнеса.

Дальнейшие исследования должны углубить понимание динамики взаимодействия потенциалов, отраслевой специфики и роли коллективного принятия решений.

Список источников

1. Фридлянова С. Ю. Ускорение инновационных процессов в российской экономике. М., 2025.
2. Демидова С. Е. Анализ стратегических факторов обеспечения технологического суверенитета через оценку эффективности инноваций и результативности расходов на НИОКР // ВЭПС. 2025. № 2.

3. Худякова Т. А., Липина В. Ю. Систематизация и сравнительный анализ методов оценки инновационного потенциала предпринимательских структур // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. Т. 19, № 3. С. 162-172.
4. Гаврилова М. А. Предпринимательский потенциал: сущность и роль социолога в его изучении // Вестник молодых ученых и специалистов Самарского университета. 2021. № 1(18). С. 125–130.
5. Корсун Т. А., Бадмаева С. Ю. Инновационное предпринимательство: сущность и особенности // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28, № 2. С. 84-91.
6. Нехаева Е. А., Татаренко Т. М. Инновационный потенциал как подсистема потенциала инновационного развития // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. 2022. № 2(15). С. 191-197.
7. Гречина И. В., Балашова Р. И., Тишаева В. Д. Интегрированно-потенциалогический подход к формированию стратегии развития экономического потенциала предпринимательских структур в сфере услуг // Торговля и рынок. 2021. № 4-1(60). С. 76-82.
8. Лысенков И. Е. Оценка инновационного климата и инновационного потенциала компании ООО «РН-сервис» // Форум молодых ученых. 2021. № 6(58). С. 450-459.
9. Калинина М. А., Яковлев А. М. Анализ подходов к оценке инновационного потенциала предприятия для принятия решений о выборе инновационной стратегии развития // Инновационная наука. 2023. № 5-1. С. 66-69.
10. Осыченко Е. В. Актуализированная модель инновационной политики предприятия в оптике инновационного потенциала // Kant. 2025. № 4(57). С. 99-104.
11. Сивцова Н. Ф., Трошин А. С., Соколов М. Б. Инновационная активность в экономическом пространстве: оценка и сравнительный анализ макрорегионов РФ // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 2(74).
12. Буймов А. А. Аналитическое исследование состояния предпринимательства в Российской Федерации // Вестник университета. 2024. № 4. С. 121–144.
13. Прохорова М. В., Козлова Л. А., Кравченко В. С. Разработка и апробация методики диагностики способности студентов к инновационной предпринимательской деятельности «СИНПРЕД» // Образование и саморазвитие. 2024. № 19(2). С. 116-138.
14. Козлов А. В. Черты личности предпринимателя по результатам исследований с использованием модели «Большая пятерка» как ориентир для формирования образовательных результатов проекта «Предпринимательский класс в московской школе» // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 338-345.
15. Опора России. Три четверти предпринимателей заявили об усложнении ведения бизнеса. URL: <https://opora.ru/news/media-about-us/tri-chetverti-predprinimateley-zayavili-ob-uslozhnienii-vedeniya-biznesa/> (дата обращения: 28.01.2026).

References

1. Fridlyanova S. Yu. *Acceleration of Innovation Processes in the Russian Economy*. Moscow, 2025.
2. Demidova S. E. Analysis of Strategic Factors for Ensuring Technological Sovereignty through Assessing the Effectiveness of Innovations and the Performance of R&D Expenditures. *VEPS*. 2025. No. 2.
3. Khudyakova T. A., Lipina V. Yu. Systematization and Comparative Analysis of Methods for Assessing the Innovative Potential of Entrepreneurial Structures. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2025. Vol. 19, No. 3. Pp. 162-172.
4. Gavrilova M. A. Entrepreneurial Potential: Essence and Role of a Sociologist in Its Study. *Bulletin of Young Scientists and Specialists of Samara University*. 2021. No. 1(18). Pp. 125-130.
5. Korsun T. A., Badmaeva S. Yu. Innovative entrepreneurship: essence and features. *Bulletin of the Transbaikalian State University*. 2022. Vol. 28, No. 2. Pp. 84-91.
6. Nekhaeva E. A., Tatarenko T. M. Innovative potential as a subsystem of the innovative development potential. *Scientific Bulletin of the Luhansk State Agrarian University*. 2022. No. 2 (15). pp. 191-197.
7. Grechina I. V., Balashova R. I., Tishaeva V. D. Integrated-potentialistic approach to the formation of a strategy for the development of the economic potential of entrepreneurial structures in the service sector. *Trade and market*. 2021. No. 4-1 (60). Pp. 76-82.
8. Lysenkov I. E. Assessment of the Innovation Climate and Innovation Potential of RN-Service LLC. *Forum of Young Scientists*. 2021. No. 6 (58). Pp. 450-459.
9. Kalinina M. A., Yakovlev A. M. Analysis of Approaches to Assessing the Innovative Potential of an Enterprise for Making Decisions on Choosing an Innovative Development Strategy. *Innovative Science*. 2023. No. 5-1. Pp. 66-69.
10. Osychenko E. V. Updated Model of an Enterprise's Innovation Policy in the Light of Innovative Potential. *Kant*. 2025. No. 4 (57). Pp. 99-104.
11. Sivtsova N. F., Troshin A. S., Sokolov M. B. Innovative activity in the economic space: assessment and comparative analysis of macroregions of the Russian Federation. *Regional Economics and Management: electronic scientific journal*. 2023. No. 2 (74).
12. Buimov A. A. Analytical study of the state of entrepreneurship in the Russian Federation. *University Bulletin*. 2024. No. 4. Pp. 121-144.

13. Prokhorova M. V., Kozlova L. A., Kravchenko V. S. Development and testing of a methodology for diagnosing students' ability to engage in innovative entrepreneurial activity "SINPRED". *Education and Self-Development*. 2024. No. 19 (2). Pp. 116-138.

14. Kozlov A. V. Entrepreneur Personality Traits Based on Research Results Using the Big Five Model as a Guide for Forming the Educational Outcomes of the "Entrepreneurship Class in a Moscow School" Project. *Management Accounting*. 2025. No. 5. Pp. 338-345.

15. *Opora Rossii. Three-quarters of Entrepreneurs Reported a Increase in the Complexity of Doing Business*. URL: <https://opora.ru/news/media-about-us/tri-chetverti-predprinimateley-zayavili-ob-uslozhnenii-vedeniya-biznesa/> (Accessed: 28.01.2026).

Сведения об авторе

ЛИПИНА ВЕРОНИКА ЮРЬЕВНА – аспирант кафедры цифровой экономики и информационных технологий, Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия, me@vylipina.ru

Information about the author

LIPINA VERONIKA YU. – postgraduate student, Department of Digital Economy and Information Technology, South Ural State University, Chelyabinsk, Russia, me@vylipina.ru

ОЦЕНКА ЗЕЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОМЫШЛЕННОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ С ПОЗИЦИИ ПРОЕКТНОГО ИНЖИНИРИНГА

Красулина Маргарита Александровна

Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, Москва, Россия, margokrasulina.ru@yandex.ru

Полити Виолетта Валерьевна

Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, Москва, Россия, PolitiVV@mgsu.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию применения зеленых технологий в промышленном строительстве с позиции проектного инжиниринга. Актуальность работы обусловлена значительным воздействием промышленных объектов на окружающую среду, высоким уровнем потребления природных ресурсов и необходимостью повышения экологической эффективности строительных проектов. Цель исследования заключается в анализе актуальных направлений внедрения технологий устойчивого развития в промышленном строительстве и разработке подхода к оценке эффективности их применения. Рассмотрены основные направления и технологические решения использования зеленых технологий при проектировании и строительстве промышленных объектов. Показана роль проектного инжиниринга в интеграции экологических решений на различных этапах жизненного цикла промышленного объекта. Предложена методика оценки эффективности внедрения зеленых технологий, предусматривающая комплексный учет экономических, экологических и социальных показателей с использованием весовых коэффициентов. В качестве математических инструментов определения значимости критериев рассматриваются методы SMART и PROMETHEE. Предложенный подход можно использовать при разработке методики оценки эффективности проектов по строительству промышленных объектов.

Ключевые слова:

проектный инжиниринг; «зеленые» технологии; ESG-технологии; технологии устойчивого развития; интегральный показатель; весовые коэффициенты; простая методика оценки по нескольким признакам; метод организации ранжирования предпочтений для оценки обогащения.

Для цитирования:

Красулина М. А., Полити В. В. Оценка зеленых технологий в промышленном строительстве с позиции проектного инжиниринга // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 60–66. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.008>.

Original article

ASSESSMENT OF GREEN TECHNOLOGIES IN INDUSTRIAL CONSTRUCTION FROM THE PERSPECTIVE OF PROJECT ENGINEERING

Krasulina Margarita A.

Moscow State University of Civil Engineering National Research University, Moscow, Russia, margokrasulina.ru@yandex.ru

Politi Violetta V.

Moscow State University of Civil Engineering National Research University, Moscow, Russia, PolitiVV@mgsu.ru

Abstract

The article is devoted to the study of green technologies application in industrial construction from the perspective of project engineering. The relevance of the work is due to the significant environmental

impact of industrial facilities, the high level of natural resource consumption, and the need to improve the environmental efficiency of construction projects. The purpose of the study is to analyze current trends in the implementation of sustainable development technologies in industrial construction and to develop an approach for evaluating the effectiveness of their application. The paper examines the main directions of using green technologies in the design and construction of industrial facilities, including energy-efficient engineering systems, the use of renewable energy sources, the application of eco-friendly building materials, digital resource management technologies, and the principles of the circular economy. The role of project engineering in integrating environmental solutions at various stages of an industrial facility's life cycle is shown. A methodology for assessing the effectiveness of green technology implementation is proposed, providing for a comprehensive consideration of economic, environmental, and social indicators using weight coefficients. The SMART and PROMETHEE methods are considered as tools for determining the significance of the criteria. The obtained results can be used in the development and evaluation of sustainable industrial construction projects, as well as in making engineering and investment decisions in the field of greening industrial infrastructure.

Keywords:

Project engineering; green technologies; sustainable development technologies; aggregate indicator; weights; Simple Multi-Attribute Rating Technique; Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations.

For citation:

Krasulina M. A., Politi V. V. Assessment of green technologies in industrial construction from the perspective of project engineering. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 60–66. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.008>.

Современные производственные комплексы оказывают значительное воздействие на окружающую среду. Они потребляют большие объемы ресурсов и энергии, создают значительные выбросы CO₂ и техногенные отходы. По оценкам международных исследований, строительство и эксплуатация промышленных объектов в глобальном масштабе потребляют более 40 % первичной энергии и формируют до 35 млрд тонн выбро-

сов углекислого газа в год по всему миру [1; 3]. За последние несколько лет темпы роста выбросов замедлились во многом благодаря применению технологий устойчивого развития (Invironmental, Social, Governance – ESG).

Ранее российское «зеленое» строительство охватывало в большей степени жилую и коммерческую недвижимость. Теперь же особое внимание уделяется внедрению «зеленых» инноваций и в промышленный

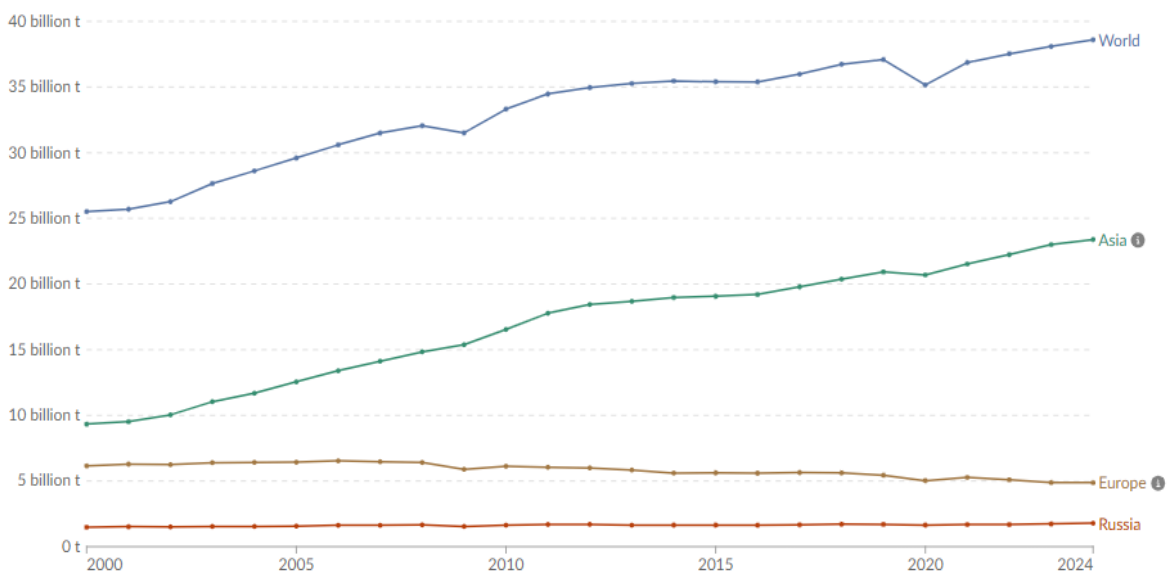


Рисунок 1 – Объем ежегодных выбросов CO₂ в промышленности [3]

сектор. Согласно исследованию НИУ ВШЭ, российские промышленные предприятия все активнее инвестируют в экологические технологии, направленные на снижение ресурсопотребления и выбросов загрязняющих веществ. По данным конъюнктурного мониторинга, проведенного среди предприятий обрабатывающей промышленности, основными направлениями экологических инвестиций являются энергосбережение, цифровизация производственных процессов, внедрение технологий очистки выбросов и переработка отходов [2]. Больше всех в развитие экологических, социальных и управленческих факторов вкладываются нефтегазовые компании. Российские корпорации публикуют ESG-отчетность, внедряют экологические программы и демонстрируют снижение негативного воздействия на окружающую среду. При этом анализ практики ESG-трансформации показывает, что данные процессы находятся на стадии формирования и носят в основном декларативный характер [1].

К сожалению, растущий интерес к экологизации промышленного строительства не решает проблему нехватки опыта в отечественной практике. В отличие от зарубежных стран российская практика внедрения все еще носит фрагментарный характер. Это связано с относительно недавним распространением принципов устойчивого строительства в промышленном секторе и разработкой от-

ественных стандартов оценки. В настоящее время в России отсутствует единая унифицированная система расчета эффективности внедрения «зеленых» технологий, которая будет комплексно рассматривать все аспекты проекта. Поэтому при разработке научных подходов к оценке устойчивости промышленных комплексов часто используются зарубежные концепции и методы многокритериального анализа.

Цель данной статьи – проанализировать современные направления «зеленых» технологий, применяемых для промышленного строительства, а также рассмотреть схему оценки эффективности таких инноваций в рамках проектного инжиниринга.

Особенности проектного инжиниринга в сфере устойчивого развития

Применительно к ESG-технологиям проектный инжиниринг призван объединить технические, экономические и экологические требования, обеспечивающие эффективность процессов и снижение рисков на протяжении всего жизненного цикла объекта. Главной целью «зеленых» объектов промышленного строительства является минимизация углеродного следа, рациональное использование ресурсов и внедрение возобновляемых источников энергии. В основе инжиниринга лежит использование BIM-моделирования и генеративного дизайна, которые позволяют проанализировать такие параметры здания, как расход ресурсов, те-



Рисунок 2 – Особенности проектного инжиниринга с «зелеными» технологиями

плотности, уровень естественного освещения и эффективность систем вентиляции на этапе проектирования.

Значительное внимание уделяется энергоэффективности и инновационным технологиям. Проектная документация отличается высокими требованиями к экологическим расчетам, оценке материалов и анализу энергопотребления, а также обязательным соответствием международным стандартам зеленого строительства LEED, BREEAM и отечественному ГОСТ Р ИСО 14001-2016.

Кроме того, проектирование учитывает долгосрочную экономическую эффективность, оценивая эксплуатационные расходы

и устойчивость объекта в течение всего жизненного цикла, при этом проектные решения остаются гибкими и позволяют внедрять новые технологии без значительных изменений конструктива объекта.

Основные направления «зеленых» технологий в промышленном строительстве

На основе анализа отечественных и зарубежных исследований были выделены несколько самых распространенных направлений применения технологий устойчивого развития в промышленном строительстве. Результаты анализа представлены в таблице.

Таблица 1 – «Зеленые» технологии в промышленном строительстве

НАПРАВЛЕНИЕ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ
Энергоэффективные здания и инженерные системы	Энергоэффективные ограждающие конструкции; системы рекуперации тепла; интеллектуальные системы управления электропотреблением; автоматизированное освещение	Снижение энергопотребления промышленных объектов на 20-30 %, уменьшение выбросов парниковых газов
Использование возобновляемых источников энергии	Солнечные электростанции на крышах зданий; ветровые генераторы; локальные энергосистемы и микросети	Повышение энергетической независимости предприятия
Экологические строительные материалы	Низкоуглеродный бетон; геополлимерный бетон; проработанные строительные материалы; экологичные утеплители	Сокращение углеродного следа строительства, снижение потребления природных ресурсов
Цифровые технологии управления ресурсами	ВМ-моделирование; цифровые двойники; системы мониторинга энергопотребления; интернет вещей (IoT)	Повышение эффективности эксплуатации объектов, оптимизация потребления ресурсов
Циркулярная экономика и управление отходами	Переработка строительных отходов; повторное использование материалов; замкнутые циклы водопотребления	Сокращение отходов, повышение ресурсной эффективности строительства

Методика оценки эффективности внедрения «зеленых» технологий в промышленном строительстве

В зарубежной практике для комплексной оценки эффективности внедрения «зеленых» технологий используется интегральный показатель, основанный на агрегировании критериев устойчивого развития в соответствии с концепцией «Triple Bottom Line». Данный подход предполагает объединение частных показателей эффективности в единый индекс путем их суммирования с учетом весовых коэффициентов, отражающих значимость отдельных критериев [5]. Весовые коэффициенты, в свою очередь, определяются на основе экспертных оценок или результатов специальных исследований.

На практике устойчивость или энергоэффективность строительства оценивают через следующие три блока показателей [4]:

– экологическая эффективность: сниже-

ние выброса парниковых газов, снижение объема потребления энергии, снижение водопотребления, объем промышленных отходов, степень загрязнения почвы;

– экономическая эффективность: капитальные затраты на внедрение технологии, срок окупаемости инвестиций, экономия эксплуатационных затрат, чистый дисконтированный доход;

– социальная эффективность: улучшение условий труда, повышение промышленной безопасности, благосостояние населения.

Для приблизительного распределения весов между основными критериями в сентябре 2020 года в рамках разработки методики учеными Wulf C., Haase M., Baumann M. и Zapp P. был проведен опрос среди заинтересованных лиц. Опрос был организован в два этапа: для первичного сбора информации использовался метод «SMART» (Simple Multi-Attribute Rating Technique – с англ.), бук-



Рисунок 3 – Концепция тройного критерия оценки эффективности

важно, – «Простая методика оценки по нескольким признакам». А для финального сведения результатов был использован подход под названием «PROMETHEE» (Preference Ranking Organization METHod for Enrichment Evaluations – с англ.), буквально, – «Метод организации ранжирования предпочтений для оценки обогащения» [6]. Дадим характеристику этим методом.

Так, «SMART» – один из самых простых методов для создания систем поддержки принятия решений. Он помогает выбрать лучший вариант из нескольких, когда нужно

учесть много разных критериев одновременно. Главная идея метода заключается в присваивании каждому критерию «вес» важности, а затем оценивании, насколько каждая альтернатива хороша по этим критериям [7]. Метод «PROMETHEE» относится к методам многокритериального анализа решений и основан на попарном сравнении альтернатив по заданным критериям. В результате вычисляются показатели предпочтения, позволяющие определить степень влияния каждого из критериев и сформировать их рейтинг [8–10].

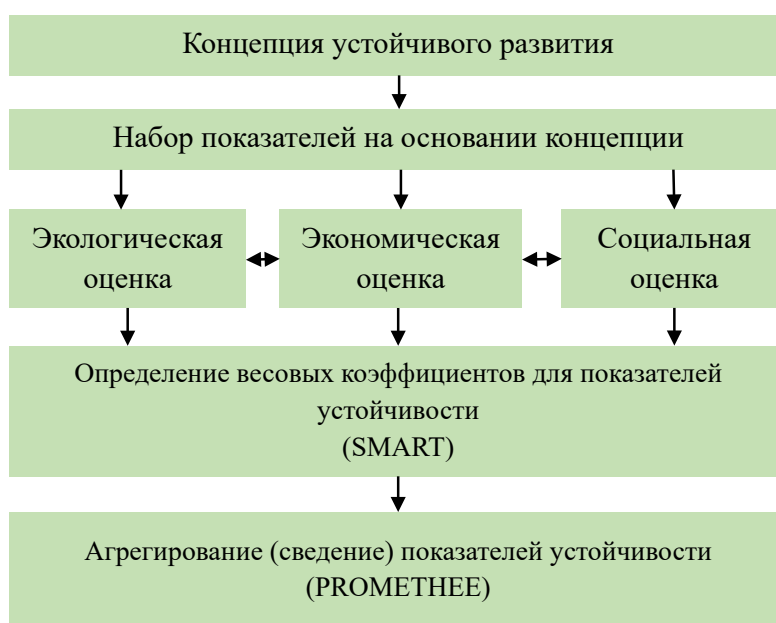


Рисунок 4 – Схема оценки устойчивости проекта, описывающий порядок определения весовых коэффициентов [6]

В исследовании приняли участие более ста человек. На основе полученных данных были рассчитаны весовые коэффициенты для каждого показателя категорий эффек-

тивности. Пример результатов расчета для группы экологических показателей приведен в таблице ниже (табл. 2).

Таблица 2 – Итоговые весовые коэффициенты для экологических критериев и показателей [6]

Критерий	Вес критериев	Индикатор	Вес критериев индикатора	Местный вес
Изменение климата	0.169	Сдвиги в показателях климатических условий	0.169	0.101
Подкисление водных ресурсов	0.102	Закисление водных морских и пресноводных экосистем	0.102	0.061
Токсичность для человека	0.143	Токсичность для человека, вызывающая онкозаболевания	0.143	0.085
		Токсичность для человека, не связанная с онкологическими заболеваниями	0.143	0.085
		Ионизирующее излучение	0.143	0.085
Экотоксичность	0.131	Экотоксичность пресной воды	0.131	0.078
		Эвтрофикация пресноводных водоемов	0.131	0.078
		Эвтрофикация, морская среда	0.131	0.078
		Эвтрофикация наземных водоемов	0.131	0.078
Целостность озонового слоя	0.115	Разрушение озонового слоя	0.115	0.069
Твердые частицы, взвешенные в воздухе	0.105	Превышение предельно допустимых концентраций	0.105	0.063
Фотохимическое образование озона (фхо)	0.099	Усиление фотохимических процессов в атмосфере	0.099	0.059
Природные ресурсы	0.136	Негативное изменение качества ресурсов окружающей среды	0.136	0.081
Сумма	1.000	-	1.679	1.000

Используя данные этого исследования, эффективность внедрения зеленой технологии можно рассчитать по формуле:

$$E = \omega_1 E_{eco} + \omega_2 E_{env} + \omega_3 E_{soc}, \quad (1)$$

где: E – интегральная эффективность внедрения зеленой технологии; E_{eco} – экономическая эффективность; E_{env} – экологическая эффективность; E_{soc} – социальная эффективность; $\omega_1, \omega_2, \omega_3$ – весовые коэффициенты значимости соответствующих показателей.

Формула (1) предложена на основании модели взвешенной суммы (Weighted Sum Model – WSM), которая является самым распространенным методом многокритериаль-

ного анализа и выражается формулой:

$$A^{WSM} = \sum_{i=1}^n \omega_i x_i, \quad (2)$$

где: n – число критериев; A – интегральная эффективность внедрения зеленой технологии; ω_i – вес (важность) i -того критерия; x_i – общая оценка альтернативы.

Таким образом, выше представленные методы оценки эффективности внедрения «зеленых» технологий позволят получить обобщенную количественную оценку эффективности внедрения технологических решений и могут обеспечить возможность сопоставления различных вариантов для выбора лучшего.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Полякова П. М, Малков А. В., Рудакова Н. А. Анализ ESG – трансформации российских компаний нефтегазовой отрасли // Успехи в химии и химической технологии. 2022. Т. 36, № 1(250). С. 78-81.
- Пархутин Г. И. Зеленая экономика как фактор устойчивого развития регионов: инструменты стимулирования // Индустриальная экономика. 2025. № 5. С. 160-165.
- Лола И. С., Асосков Д. Г., Андреев К. Д. Инвестиции промышленности в «зеленые» технологии: тренды экологизации в 2024–2025 гг. : информационный обзор / Центр конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Москва : НИУ ВШЭ, 2025. 21 с.
- Ritchie H., Roser M. CO₂ emissions. URL: <https://archive.ourworldindata.org/20260304-094028/co2-emissions.html> (дата обращения: 15.03.2026).

5. Кожахметова А., Есмурзаева А., Анархан А. Интегральная ESG-оценка эффективности проектов зеленой энергетики: экономический, социальный и экологический аспекты // *Scientific Journal of Pedagogy and Economics*. 2026. Т. 419, № 1. С. 741–766.
6. Сивкова А. И., Подшивалова М. В. Зарубежные методы оценки результативности зеленых инноваций промышленных предприятий // *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*. 2024. № 5.
7. Wulf C., Haase M., Baumann M., Zapp P. Weighting factor elicitation for sustainability assessment of energy technologies // *Sustainable Energy & Fuels*. 2023. Vol. 7, No. 4. Pp. 832-847.
8. Risawandi R. R. Study of the Simple Multi-Attribute Rating Technique For Decision Support // *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*. 2016. Vol. 2, No. 6. Pp. 491-494.
9. Чечнев В.Б. Анализ и классификация многокритериальных методов принятия решений // *Онтология проектирования*. 2024. Т. 14. № 4. С. 607-624.
10. Хомкалов Г. В., Гусева Г. В. «Зеленое» строительство: экологические тренды и мировые практики // *Baikal Research Journal*. 2024. № 2.

References

1. Polyakova P. M., Malkov A. V., Rudakova N. A. Analysis of ESG transformation of Russian companies in the oil and gas industry. *Advances in Chemistry and Chemical Technology*. 2022. Vol. 36, No. 1 (250). Pp. 78-81.
2. Parkhutik G. I. Green economy as a factor in sustainable development of regions: incentive instruments. *Industrial Economy*. 2025. No. 5. Pp. 160-165.
3. Lola I. S., Asoskov D. G., Andreev K. D. *Industrial investments in “green” technologies: greening trends in 2024-2025: an information review / Center for Market Research, Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics*. Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2025. 21 p.
4. Ritchie H., Roser M. *CO₂ emissions*. URL: <https://archive.ourworldindata.org/20260304-094028/co2-emissions.html> (date of access: 15.03.2026).
5. Kozhakhmetova A., Esmurzaeva A., Anarkhan A. Integral ESG assessment of the effectiveness of green energy projects: economic, social and environmental aspects. *Scientific Journal of Pedagogy and Economics*. 2026. Vol. 419, No. 1. Pp. 741–766.
6. Sivkova A. I., Podshivalova M. V. Foreign methods for assessing the effectiveness of green innovations of industrial enterprises. *Bulletin of Udmurt University. Series “Economics and Law”*. 2024. No. 5.
7. Wulf C., Haase M., Baumann M., Zapp P. Weighting factor elicitation for sustainability assessment of energy technologies. *Sustainable Energy & Fuels*. 2023. Vol. 7, No. 4. Pp. 832-847.
8. Risawandi R. R. Study of the Simple Multi-Attribute Rating Technique For Decision Support. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*. 2016. Vol. 2, No. 6. Pp. 491-494.
9. Chechnev V.B. Analysis and classification of multicriteria decision-making methods. *Design Ontology*. 2024. Vol. 14. No. 4. Pp. 607-624.
10. Khomkalov G. V., Guseva G. V. “Green” construction: environmental trends and world practices. *Baikal Research Journal*. 2024. No. 2.

Сведения об авторах

КРАСУЛИНА МАРГАРИТА АЛЕКСАНДРОВНА – бакалавр направления подготовки «Строительство», образовательная программа – «Стоимостной инжиниринг в строительстве», Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, Москва, Россия, margokrasulina.ru@yandex.ru

ПОЛИТИ ВИОЛЕТТА ВАЛЕРЬЕВНА – кандидат экономических наук, доцент, Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, Москва, Россия, PolitiVV@mgsu.ru

Information about the authors

KRASULINA MARGARITA A. – Bachelor of the direction of training «construction», educational program – «cost engineering in construction», Moscow State University of Civil Engineering National Research University, Moscow, Russia, margokrasulina.ru@yandex.ru

POLITI VIOLETTA V. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Management in Construction, Moscow State University of Civil Engineering National Research University, Moscow, Russia, PolitiVV@mgsu.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СФЕРА УСЛУГ

Биккулов Ф. В.

Московский политехнический университет, Москва, Россия

Гридчина А. В.

Московский политехнический университет, Москва, Россия

Аннотация

В статье исследуется текущее состояние сферы услуг Российской Федерации в 2020–2025 годах. На основе данных Росстата, Минэкономразвития и аналитических обзоров проанализированы динамика доли услуг в ВВП, структура занятости, отраслевые сдвиги, инвестиционная активность и региональная дифференциация. Выявлены ключевые факторы развития: цифровая трансформация, импортозамещение ПО, трансформация потребительского поведения и кадровый дефицит. Особое внимание уделено семи системным проблемам стратегического управления сервисными системами: фрагментарность управления, статичность стратегий, игнорирование сетевого характера взаимодействий, недостаточная разработанность системы показателей, неадекватность организационных структур, слабое использование современных методов анализа и недостаточная увязка с ESG-принципами. Проанализированы институциональные барьеры и риски. Обоснована необходимость разработки новой интегральной модели стратегического управления.

Ключевые слова:

сфера услуг; стратегическое управление; цифровая трансформация; кадровый дефицит; региональная дифференциация; ESG; институциональные барьеры; инновационная активность.

Для цитирования:

Биккулов Ф. В., Гридчина А. В. Управление экономическими системами Российской Федерации: сфера услуг // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 67–72. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.009>.

Original article

MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS OF THE RUSSIAN FEDERATION: SERVICES SPHERE

Bikkulov F. V.

Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

Gridchina A. V.

Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

Abstract

The article examines the current state of the service sector of the Russian Federation in 2020–2025. Based on data from Rosstat, the Ministry of Economic Development and analytical reviews, the dynamics of the share of services in GDP, the structure of employment, structural shifts, investment activity and regional differentiation are analyzed. The key development factors are identified: digital transformation, software import substitution, transformation of consumer behavior and personnel shortage. Special attention is paid to seven systemic problems of strategic management of service systems: fragmentation of management, static strategies, ignoring the network nature of interactions, insufficient development of the indicator system, inadequacy of organizational structures, weak use of modern analysis methods and insufficient linkage with ESG principles. Institutional barriers and risks are analyzed. The necessity of developing a new integral model of strategic management is substantiated.

Keywords:

service sector; strategic management; digital transformation; personnel shortage; regional differentiation; ESG; institutional barriers; innovation activity.

For citation:

Bikkulov F.V., Gridchina A.V. Management of economic systems of the Russian Federation: services sphere. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 67–72. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.009>.

Сфера услуг Российской Федерации за последние пять лет претерпела существенные структурные изменения, обусловленные как внутренними социально-экономическими процессами, так и внешними шоками, связанными с пандемией коронавирусной инфекции, санкционным давлением и последующей адаптацией национальной экономики к новым условиям хозяйствования. По данным Федеральной службы государственной статистики, доля услуг в структуре валового внутреннего продукта России по итогам 2025 года составила 56,4 процента, что на 3,2 процентных пункта превышает показатель 2020 года, когда данный показатель находился на уровне 53,2 процента. Прирост доли услуг в ВВП происходил неравномерно: наиболее значительное увеличение наблюдалось в 2021–2022 годах, что было связано с восстановлением потребительского спроса после пандемийных ограничений. В 2023–2025 годах темпы прироста замедлились, что объясняется структурной перестройкой экономики в условиях санкционных ограничений и переориентацией части ресурсов в сферу материального производства в рамках политики импортозамещения. Тем не менее, общая тенденция к увеличению доли услуг в ВВП сохраняется, что соответствует общемировым закономерностям постиндустриального перехода [1].

Еще более показательна динамика занятости. Численность занятых в сервисном секторе достигла 38,7 млн человек по итогам 2025 года, что составляет 68,2 процента от общей численности занятого населения. Для сравнения, в 2020 году этот показатель составлял 65,1 процента. Таким образом, именно сфера услуг является основным источником рабочих мест в российской экономике, обеспечивая занятость более чем двух третей трудоспособного населения. При этом рост занятости происходил не только за счет расширения традиционных отраслей, таких как розничная торговля и общественное пи-

тание, но и за счет появления новых профессий и видов деятельности, связанных с цифровизацией и платформенной занятостью. По оценкам экспертов, в 2025 году насчитывалось около 5,2 млн самозанятых граждан, основная часть которых оказывает услуги в сферах доставки, клининга, репетиторства, IT-разработки и консалтинга.

Отраслевая структура сферы услуг на протяжении 2020–2025 годов претерпела заметные изменения. Традиционно наибольший вес в структуре платных услуг населению занимают жилищно-коммунальные услуги, транспортные услуги и связь. По итогам 2025 года на долю ЖКХ приходилось 22,3 процента, на транспортные услуги – 18,7 процента, на связь – 10,5 процента. Однако наиболее динамично растущими сегментами стали цифровые и IT-услуги, доля которых увеличилась с 4,2 процента в 2020 году до 9,8 процента в 2025 году. Объем рынка IT-услуг в 2025 году превысил 2,5 трлн рублей, что в 1,8 раза больше показателя 2020 года. Значительный рост продемонстрировал сегмент финансовых услуг: несмотря на санкционные ограничения и отключение ряда российских банков от системы SWIFT, объем банковских услуг населению по итогам 2025 года составил 4,1 трлн рублей, что на 15 процентов выше уровня 2023 года. Рост был обеспечен развитием национальной платежной инфраструктуры, включая систему быстрых платежей и карту «Мир», а также активным развитием дистанционного банковского обслуживания. Доля безналичных платежей в розничном товарообороте достигла 78,5 процента [2].

Сегмент медицинских услуг также показал устойчивый рост, что связано как с восстановлением спроса после пандемийного периода, так и с развитием платной медицины. Объем платных медицинских услуг в 2025 году составил 1,9 трлн рублей, увеличившись на 22 процента по сравнению с 2022 годом. При этом особенно динамично развивалась

телемедицина: количество онлайн-консультаций врачей в 2025 году превысило 35 млн, что в 2,5 раза больше показателя 2022 года. Образовательные услуги, напротив, продемонстрировали разнонаправленную динамику. Спрос на платное высшее образование оставался стабильно высоким, чему способствовала реформа высшей школы. В то же время рынок дополнительного профессионального образования и онлайн-курсов после бума пандемийного периода стабилизировался. Туристско-рекреационные услуги стали одним из немногих сегментов, где восстановление идет медленнее ожидаемого. Закрытие европейских направлений и сокращение авиасообщения привели к переориентации туристического потока на внутренние направления.

Одним из ключевых факторов развития сферы услуг стала цифровая трансформация. Доля организаций сферы услуг, использующих широкополосный доступ в Интернет, достигла 92 процентов в 2025 году, доля организаций, использующих облачные сервисы, – 58 процентов, CRM-системы – 47 процентов. Вторым значимым фактором стало импортозамещение программного обеспечения. Уход с российского рынка глобальных вендоров стимулировал развитие отечественных программных продуктов. По оценкам Минцифры, доля российского программного обеспечения в корпоративном сегменте сферы услуг достигла 35 процентов, а в государственном секторе – 78 процентов. Третьим фактором является трансформация потребительского поведения, обусловленная инфляционными ожиданиями и снижением реальных располагаемых доходов населения. По данным Росстата, реальные располагаемые доходы населения в 2025 году были на 2,5 процента ниже уровня 2021 года, что привело к перераспределению потребительского спроса в пользу базовых и социально значимых услуг. Четвертым фактором является кадровый дефицит, особенно острый в высокотехнологичных сегментах. По данным рекрутинговых агентств, на одну вакансию в сфере IT-услуг приходилось в среднем 1,2 резюме. Пятым фактором является региональная дифференциация: на долю Москвы, Санкт-Петербурга и Московской области приходится около 42 процентов всего объема платных услуг [3].

Несмотря на позитивную динамику ко-

личественных показателей, существующая практика стратегического управления сервисными системами сталкивается с рядом системных проблем. Первая проблема – фрагментарность стратегического управления, проявляющаяся в отсутствии единой согласованной системы на макро-, мезо- и микроуровнях. Стратегии развития сферы услуг на национальном уровне не всегда находят адекватное отражение в отраслевых и региональных стратегиях. Вторая проблема – статичность существующих стратегий и моделей управления. Большинство стратегических документов разрабатываются на длительный горизонт планирования и предполагают линейную экстраполяцию текущих трендов, что не работает в условиях высокой турбулентности. Третья проблема – игнорирование сетевого и экосистемного характера взаимодействий. Традиционные модели ориентированы на отдельную организацию как на изолированную систему, тогда как в цифровой экономике успех зависит от эффективности взаимодействия с партнерами. Четвертая проблема – недостаточная разработанность системы показателей оценки эффективности. В большинстве сервисных компаний основными являются финансовые показатели, тогда как нефинансовые параметры (CSI, NPS, ESG) используются значительно реже. Пятая проблема – неадекватность организационных структур задачам цифровой трансформации: линейно-функциональные структуры доминируют, несмотря на их низкую адаптивность. Шестая проблема – недостаточный уровень использования современных методов стратегического анализа (сценарное планирование, управление рисками, анализ больших данных). Седьмая проблема – недостаточная увязка стратегического управления с целями устойчивого развития: только 8 процентов российских сервисных компаний интегрировали ESG-принципы в свою стратегию.

Анализ институциональных барьеров показал, что развитие сферы услуг сдерживается избыточным государственным регулированием (около 2,5 тыс. обязательных требований), сложностью лицензионно-разрешительных процедур, несовершенством налоговой системы (высокая ставка НДС, сложность администрирования при трансграничных расчетах), неразвитостью инфраструктуры, недостаточной защитой прав по-

требителей, несовершенством трудового законодательства применительно к новым формам занятости и недостаточным развитием механизмов ГЧП. Анализ рисков позволил выделить внешние (макроэкономические, геополитические, технологические, социальные, регуляторные) и внутренние риски (операционные, финансовые, кадровые, управленческие, репутационные). При реализации негативного сценария объем платных услуг населению может сократиться на 8–12 процентов [4].

Оценка эффективности государственной политики показала неоднозначные результаты. Достижения включают высокий уровень цифровизации государственных услуг (95 процентов граждан имеют доступ к электронным госуслугам) и введение налоговых льгот для ИТ-компаний. Недостатки включают недостижение плановых показателей по многим направлениям (инновационная активность, экспорт услуг, занятость в ИТ-секторе) и неэффективное использование около 15 процентов бюджетных средств. Выявленные в Главе 2 проблемы, ограничения, риски, барьеры и недостатки государственной политики в совокупности свидетельствуют о том, что существующая практика стратегического управления экономическими системами сферы услуг не соответствует современным вызовам. Требуется новая интегральная модель, объединяющая уровни управления, учитывающая процессную природу услуг, обеспечивающая адаптивность к изменениям, отражающая сетевой характер взаимодействий и содержащая сбалансированную систему показателей, включая ESG-индикаторы.

Кадровый потенциал является одним из ключевых факторов развития сферы услуг, поскольку именно человеческий капитал во многом определяет качество обслуживания, инновационную активность и конкурентоспособность сервисных систем. Численность занятых в сфере услуг достигла 38,7 млн человек, увеличившись за пять лет на 2,1 млн. Однако качественные характеристики кадрового потенциала вызывают серьезную озабоченность. Дефицит ИТ-специалистов оценивается в 500–700 тыс. человек, специалистов по анализу данных – в 50–70 тыс., по кибербезопасности – в 30–40 тыс. Отток квалифицированных кадров за рубеж в 2022–2025 годах составил от 500 тыс. до 1

млн человек. Доля выпускников профильных направлений, трудоустраивающихся по специальности, составляет лишь 45 процентов. Разрыв в заработной плате между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми сегментами достигает 3,8 раза. Старение кадров в образовании и здравоохранении создает риски потери квалификации и преемственности. Для решения кадровых проблем необходима реализация комплекса мер, включающего совершенствование системы профессиональной ориентации, развитие непрерывного образования, расширение практико-ориентированного обучения и создание механизмов привлечения практиков к преподавательской деятельности [5].

Цифровая трансформация сферы услуг является одним из ключевых факторов, определяющих ее конкурентоспособность. Уровень цифровой зрелости отраслей сферы услуг в 2025 году оценивается в 54 процента. Наиболее высокий уровень демонстрируют финансовые услуги (82 процента), телекоммуникации (78 процентов), ИТ-услуги (76 процентов). Наиболее низкий – ЖКХ (32 процента), бытовые услуги (28 процентов), социальное обслуживание (26 процентов). Доля граждан, имеющих доступ к электронным госуслугам, достигла 95 процентов, портал «Госуслуги» обслуживает более 110 млн пользователей. Объем рынка платформенных услуг превысил 6 трлн рублей, что составляет около 15 процентов общего объема платных услуг населению. Внедрение технологий искусственного интеллекта позволяет компаниям увеличивать выручку на 15–20 процентов и сокращать операционные издержки на 10–15 процентов. Ключевыми проблемами импортозамещения ПО остаются недостаточная функциональность отечественных решений, высокая стоимость перехода и дефицит квалифицированных специалистов по внедрению.

Развитие сферы услуг сдерживается семью основными институциональными барьерами. Первый – избыточное государственное регулирование: в сфере услуг действует около 2,5 тыс. обязательных требований, издержки на соблюдение которых составляют 3–10 процентов выручки. Второй – сложность и длительность лицензионно-разрешительных процедур: получение лицензии на медицинские услуги занимает 6–12 месяцев, на образовательные – 8–14 месяцев. Третий –

несовершенство налоговой системы: высокая ставка НДС (20 процентов) для многих видов услуг снижает их ценовую конкурентоспособность, а высокие ставки страховых взносов (30 процентов) для не-IT-компаний делают легальную занятость менее привлекательной. Четвертый – неразвитость инфраструктуры: недостаточная пропускная способность автодорог, дефицит объектов обеспечивающей инфраструктуры, ограниченный доступ к широкополосному интернету в сельской местности. Пятый – недостаточная защита прав потребителей: количество жалоб на качество услуг в 2025 году увеличилось на 18 процентов, судебная защита остается сложной и длительной. Шестой – несовершенство трудового законодательства применительно к новым формам занятости: не определен статус водителей такси, курьеров, исполнителей разовых работ, работающих через цифровые платформы. Седьмой – недостаточное развитие механизмов ГЧП: проекты реализуются медленно из-за длительных сроков согласования и нехватки компетенций у заказчиков [6].

Внедрение инноваций в сфере услуг сталкивается со специфическими факторами. Неосвязаемый характер услуг затрудняет па-

тентование и защиту интеллектуальной собственности: количество патентов в сфере услуг составляет менее 5 процентов от общего числа. Расходы на НИОКР не превышают 0,8 процента выручки сервисных компаний, что в 2–4 раза ниже, чем в развитых странах. Только 22 процента инновационно-активных сервисных компаний сотрудничают с вузами и научными организациями. Основными причинами являются оторванность научных исследований от потребностей бизнеса, отсутствие бюджетов на НИОКР и несовершенство механизмов трансфера технологий. Налоговые льготы для инновационной деятельности распространяются преимущественно на IT-отрасль, тогда как для большинства сегментов сферы услуг такие льготы отсутствуют. Низкая риск-толерантность собственников и менеджмента сервисных компаний также сдерживает инновационную активность: 72 процента руководителей считают экономические риски главным препятствием для внедрения инноваций. Специализированной инновационной инфраструктуры для сферы услуг практически нет, не развиты механизмы венчурного финансирования для сервисных стартапов.

Список источников

1. Гридчина А. В. Теория и методология разработки стратегий конкурентоспособности организации : автореф. дис. ... д-ра эконом. наук / Белгородский университет потребительской кооперации. Белгород, 2007.
2. Каурова О. В. Экономика сферы услуг: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2024. 312 с.
3. Окунькова Е. А. Управление развитием человеческого капитала в инновационной экономике: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Нижний Новгород, 2021. 46 с.
4. Великороссов В. В., Лисенкер Н. Л., Ануфриев К. О. Пространственная парадигма формирования инновационной системы на мезоуровне // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 3. № 9. С. 32–41.
5. Российский статистический ежегодник. 2025 : статистический сборник / Росстат. М., 2025. 700 с.
6. Индикаторы инновационной деятельности: 2025 : статистический сборник / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др. М. : НИУ ВШЭ, 2025. 280 с.

References

1. Gridchina A. V. *Theory and Methodology of Developing Organization Competitiveness Strategies: Abstract of a Doctor of Economics Dissertation / Belgorod University of Consumer Cooperatives*. Belgorod, 2007.
2. Kaurova O. V. *Economics of the Service Sphere: A Study Guide*. Moscow: KNORUS, 2024. 312 p.
3. Okunkova E. A. *Managing Human Capital Development in an Innovative Economy: Abstract of a Doctor of Economics Dissertation*. Nizhny Novgorod, 2021. 46 p.
4. Velikorossov V. V., Lisenker N. L., Anufriev K. O. Spatial Paradigm of Innovative System Formation at the Mesolevel. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2018. Vol. 3. No. 9. Pp. 32–41.
5. *Russian Statistical Yearbook. 2025: statistical digest / Rosstat*. Moscow, 2025. 700 p.
6. *Innovation Activity Indicators: 2025: statistical digest / N.V. Gorodnikova, L.M. Gokhberg, K.A. Ditkovsky, et al.* Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2025. 280 p.

Сведения об авторах

БИККУЛОВ Ф. В. – аспирант, Московский политехнический университет, Москва, Россия
ГРИДЧИНА А. В. – доктор экономических наук, профессор Московский политехнический университет, Москва, Россия

Information about the authors

BIKKULOV F. V. – Postgraduate Student, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia
GRIDCHINA A. V. – Doctor of Economics, Professor, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

РАЗВИТИЕ КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Пак Алексей Борисович

*Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы,
Москва, Россия, eshhe65@inbox.ru*

Аннотация

Статья посвящена трансформации комплаенс-контроля в российских корпорациях после 2022 года. На основе данных Банка России, ФАС, РСПП и обзора русскоязычных публикаций 2020–2025 годов установлено, что в указанный период сформировалась гибридная конфигурация комплаенса, в которой санкционное и антисанкционное направления функционируют параллельно. Систематизированы три модели комплаенс-контроля и предложена классификация его видов с привязкой к нормативной базе.

Ключевые слова:

комплаенс-контроль; корпоративное управление; санкционный комплаенс; цифровизация; RegTech; антисанкционное регулирование; Платформа ЗСК; Банк России.

Для цитирования:

Пак А. Б. Развитие комплаенс-контроля в российских корпорациях в условиях санкционного давления и цифровой трансформации // *Индустриальная экономика*. – 2026. – № 5. – С. 73–78. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.010>.

Original article

DEVELOPMENT OF COMPLIANCE CONTROL IN RUSSIAN CORPORATIONS UNDER SANCTIONS PRESSURE AND DIGITAL TRANSFORMATION

Pak Alexey B.

*Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Moscow, Russia, eshhe65@inbox.ru*

Abstract

The article addresses the transformation of compliance control in Russian corporations after 2022. The aim is to identify the nature of shifts in the architecture of the compliance function under the simultaneous impact of sanctions pressure and digitalization. The object of the study is compliance control as an independent element of corporate governance. Based on the data of the Bank of Russia, FAS, RSPP and a review of Russian-language publications of 2020–2025, it has been established that during this period a hybrid configuration of compliance has been formed, in which sanctions and counter-sanctions areas function in parallel. The author has systematized three models of compliance control and proposed a classification of its types with reference to the regulatory framework.

Keywords:

compliance control; corporate governance; sanctions compliance; digitalization; RegTech; counter-sanctions regulation; KYC Platform; Bank of Russia.

For citation:

Pak A. B. Development of compliance control in Russian corporations under sanctions pressure and digital transformation. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 73–78. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.010>.

Корпоративный комплаенс прошел в российской деловой среде путь от заимствованной банковской процедуры до самостоятельного элемента корпоративного управления. Темп этой эволюции резко возрос после февраля 2022 года. Санкционные ограничения, число которых к концу 2024 года превысило, по совокупным оценкам, 18 тысяч позиций, вынудили крупный российский бизнес пересматривать конфигурацию комплаенс-служб; параллельный запуск цифровой Платформы Банка России «Знай своего клиента» (далее – ЗСК) перевел часть процедур в автоматический режим. Совмещение этих двух факторов и определяет проблематику текущего этапа развития функции.

Статья позволяет выявить характер изменений архитектуры комплаенс-контроля в крупных российских корпорациях под воздействием санкционного давления и цифровизации.

Российская теория до сих пор не пришла к единой дефиниции комплаенса. Терминологический разнобой – комплаенс-среда, комплаенс-культура, комплаенс-процесс, комплаенс-менеджмент – тормозит институционализацию функции [1, с. 184]. На наш взгляд, корень проблемы лежит в гибридной природе самого института: он одновременно и элемент риск-менеджмента, и часть внутреннего контроля, и инструмент репутационной защиты.

Чем именно комплаенс отличается от внутреннего аудита? Предметом комплаенс-контроля являются собственно комплаенс-риски – регуляторный, репутационный, риск иностранных санкций, тогда как внутренний аудит охватывает любой процесс или функциональное направление организации [1, с. 184]. Сведение комплаенса к набору формальных управленческих стандартов и процедур (так называемый «tick-the-box» подход) остается главным недостатком его развития в российских реалиях [1, с. 188]. Этот формализм воспроизводится из года в год.

Регуляторная архитектура к 2024 году сложилась в следующих контурах. Базовый блок составляют ФЗ от 07.08.2001 № 115-ФЗ и Положение Банка России от 02.03.2012 № 375-П, антикоррупционный сегмент закреплен в ст. 13.3 ФЗ от 25.12.2008 № 273-ФЗ. Антимонопольный комплаенс получил законодательное оформление сравнительно поздно – в марте 2020 года через ФЗ от 01.03.2020 №

33-ФЗ, дополнивший ФЗ «О защите конкуренции» статьей 9.1. ФЗ от 21.12.2021 № 423-ФЗ запустил новую главу: комплаенс перестал быть чисто внутрикорпоративной процедурой и приобрел инфраструктурную составляющую (Платформа ЗСК).

Удар санкционных ограничений в феврале-марте 2022 года имел не количественный, а структурный характер. По данным проекта Castellum.AI, к маю 2022 года совокупное число ограничений против РФ превысило 10 128, а после Executive Order 14114 от 22.12.2023 произошло качественное расширение – под удар попали и иностранные банки, обслуживающие сделки с российскими контрагентами. Для комплаенс-функции это означало переход от пассивного мониторинга списков SDN к активной перестройке корпоративных процедур.

Особенностью санкционного комплаенса как института остается экстерриториальность: компании фактически обязуются исполнять нормы права тех государств, чье право не является их личным законом [2]. Эта особенность превращает санкционный комплаенс в несимметричный механизм – он защищает не корпорацию от ущерба, а контрагентов от подозрений в обходе санкций. Гнилomedов Е.В. с соавторами фиксируют, что для многих российских компаний санкционный комплаенс остается новым явлением, его задача – выстроить систему процессов, ориентированных на поиск и устранение потенциальных рисков от применяемых санкционных ограничений [3, с. 47].

Параллельно сформировался феномен, не имевший аналогов в мировой практике, – антисанкционный (контрсанкционный) комплаенс. Контрсанкционный пакет включает Указы Президента РФ № 79 от 28.02.2022, № 81 от 01.03.2022, № 95 от 05.03.2022, № 254 от 04.05.2022, № 520 от 05.08.2022, № 618 от 08.09.2022, Распоряжение Правительства РФ № 430-р от 05.03.2022, постановление Правительства РФ № 506 от 29.03.2022 (параллельный импорт), а также серию приказов Минпромторга. Лаутс Е.Б. справедливо отмечает, что антисанкционное регулирование становится синонимом антикризисного, поскольку сам кризис вызван санкциями [4, с. 72].

Адаптация российской экономики опирается на три направления: контрсанкции, политика обхода, политика компенсации;

вторичные санкции в отношении компаний из нейтральных стран превратились в серьезный риск для российской внешней торговли [5]. Объем параллельного импорта в 2022-2023 годах превысил 70 млрд долл. при общем импорте около 300 млрд – это значит, что почти каждый четвертый ввезенный товар требует комплаенс-проверки на соответствие одновременно санкционному и контрсанкционному контурам.

Уход иностранных аудиторов «большой четверки» привел к их замещению через российские правопреемники: EY превратилась в АО «Б1», KPMG – в АО «Кэпт», PwC – в АО «Технологии Доверия», Deloitte – в АО «ДРТ». Содержательное последствие – локализация программ FCPA и UK Bribery Act: большинство российских дочерних компаний перевели соответствующие политики в формально-приостановленный режим либо в плоскость национальных стандартов (Антикоррупционная хартия РСПП, ISO 37001).

Цифровизация комплаенса развивается в двух встречных потоках. Первый – RegTech (regulatory technology), технологии для подконтрольных организаций. Второй – SupTech (supervisory technology), технологии для регулятора. Курносов А.В. определяет SupTech как технологии регуляторов для повышения эффективности контроля и надзора, а RegTech – как технологии финансовых организаций для упрощения выполнения требований регулятора [6, с. 339]. Граница между двумя контурами при этом тонкая: одна платформа в разных режимах может работать и на регулятора, и на участника рынка.

Мировой рынок RegTech, по данным Fortune Business Insights, в 2025 году достиг 19,6 млрд долл. (рост на 22,8 % к 2024 году), а к 2032 году прогнозируется его расширение до 82,77 млрд долл. [11]. Российский сегмент развивается в общем русле; дополнительный импульс ему дало ужесточение национального регулирования – вступившие в силу 30.05.2025 поправки в КоАП многократно повысили штрафы за нарушения 152-ФЗ. Приоритетные ниши [7, с. 31] – оценка рисков и предотвращение нарушений (KYC/AML, мониторинг транзакций), регуляторное сопровождение, защита данных. Цифровой комплаенс позволяет минимизировать информационные риски: автоматизация уменьшает влияние человеческого фактора, обеспечивает точность данных и оперативность

реакции на изменения внешней среды [8, с. 145]. Здесь, впрочем, есть оборотная сторона. Автоматизация без качественного покрытия первоисточников превращается в «цифровой формализм» – те же бумажные процедуры, перенесенные в электронный документооборот без принципиального улучшения содержания.

Платформа ЗСК – SupTech-инструмент централизованного типа: кредитные организации в режиме онлайн получают информацию об уровне риска вовлеченности клиентов в подозрительные операции [9]. Запущенная 01.07.2022 на основании ФЗ-423, к концу 2024 года она охватила около 7,5-8 млн юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Распределение по группам риска: 96,9 % – низкий, 1,9 % – средний, 1,2 % – высокий. Объем подозрительных операций по выводу средств за рубеж в 2024 году составил 25,6 млрд руб., что на 17 % ниже уровня 2023 года. Эти цифры показывают: инфраструктура работает. Но статистический хвост в 1,2 % при 8 млн контрагентов – это около 96 тысяч компаний, требующих ручного мониторинга, а это уже совсем иной порядок издержек.

Модели машинного обучения и искусственного интеллекта – приоритетное направление совершенствования AML/CFT-процедур: они обрабатывают транзакционные и неструктурированные данные (электронная почта, текст, аудио) для выявления признаков отмывания и манипулирования рынком. Российские RegTech-вендоры подхватили этот тренд – ПАО Сбербанк прошел пилот в регулятивной песочнице ЦБ, ПАО ГМК «Норильский никель» запустил блокчейн-платформу гибридных прав, СКБ Контур развернул сервисы Контур.Фокус и Контур.Призма.

Антимонопольный комплаенс. По данным ФАС России, за 2020-2024 годы ведомство рассмотрело 174 обращения по согласованию актов антимонопольного комплаенса, в 2024 году одобрено 70 % документов – рекордный показатель за период. Покрытие достигло 16 ФОИВ в обязательном режиме плюс 15 в инициативном, 100 % субъектов РФ (85 регионов), 91 % муниципалитетов. Снижение нарушений антимонопольного законодательства со стороны органов власти к 2024 году составило 51,8 % относительно 2017 года: 3725 нарушений в 2017 году против 1522 в 2022-м (минус 59 % в абсолютных цифрах).

Таблица 1 – Сравнение моделей комплаенс-контроля в российских корпорациях

Параметр	Централизованная	Децентрализованная	Гибридная цифровая
Локализация функции	Корпоративный центр, единая служба	Бизнес-единицы, ДЗО	КЦ + офицеры в ДЗО, общая платформа
Подотчетность	Совет директоров, Наблюдательный совет	Руководители БЕ	Двойная: КЦ и локальный CEO
Преимущества	Единые стандарты, прозрачность	Близость к процессам, скорость реакции	Баланс контроля и гибкости
Слабые стороны	Оторванность от бизнеса	Фрагментация стандартов	Сложность управления
Применение в РФ	ПАО Сбербанк, Банк ВТБ, банковский сектор	Малые и средние компании	ПАО ГКМ «Норильский никель», X5, нефтегазовые холдинги
Концептуальная база	Базельские принципы (BCBS-113, 2005)	-	IIA Three Lines Model (2020)
Степень цифровизации	Высокая (RegTech, ИИ)	Низкая – средняя	Высокая, сквозная

Антикоррупционный комплаенс. Рейтинг Российского союза промышленников и предпринимателей вырос с 12 компаний-участников в 2020 году до 42 в 2024 году – кратный рост в 3,5 раза. Категория «А» расширилась с 23 до 47 компаний, число организаций со стопроцентным результатом – с 10 до 26. Стабильные лидеры: ПАО «Ростелеком» (4 года подряд 100 %), УК «Металлоинвест» (5 лет 100 %), Банк ВТБ (5 лет AAA+), ОАО «РЖД».

Кейсы крупных корпораций обнаруживают разнонаправленные стратегии. ПАО Сбербанк перевел Управление комплаенс на прямую подчиненность Наблюдательному совету, прошел сертификацию ISO 19600:2014 и ISO 37001:2016. ПАО ГКМ «Норильский никель» сформировал Службу корпоративного доверия еще в 2010 году; в 2024 году по линии этой службы возбуждены уголовные дела по ст. 204 УК РФ в отношении 5 сотрудников – редкий пример работающей детективной функции, выходящей за пределы «бумажно-

го» комплаенса. Банк ВТБ, Совкомбанк, ПСБ, банк «Открытие» после включения в SDN-список OFAC и отключения от SWIFT провели полную реструктуризацию санкционных процедур.

Узкие места и нерешенные проблемы. Формализм – наиболее устойчивая болезнь российского комплаенса. Функция продолжает восприниматься как набор бюрократических документов без реального воздействия на бизнес-процессы [10, с. 121]. Этот признак мы предлагаем называть мониторинговым дефицитом: процедура существует на бумаге, но не подкреплена ни ресурсами, ни санкциями за неисполнение. Сюда же относятся дробление регуляторной ответственности (Банк России, ФАС, Росфинмониторинг, Минтруд – каждый со своим методологическим инструментарием) и слабость национальной сертификации: первая магистерская программа по комплаенсу запущена в НИУ ВШЭ в 2016 году.

Таблица 2 – Виды комплаенс-контроля в российских корпорациях

Вид	Нормативное основание	Регулятор	Особенности после 2022 г.
Антилегализационный (ПОД/ФТ)	ФЗ № 115-ФЗ; Положение ЦБ № 375-П	Росфинмониторинг, Банк России	Платформа ЗСК; адаптация после приостановления членства РФ в FATF
Антикоррупционный	ФЗ № 273-ФЗ ст. 13.3	Минтруд, Генпрокуратура	Локализация ФСРА/УКВА; рост рейтинга РСПП в 3,5 раза
Антимонопольный	ФЗ № 135-ФЗ ст. 9.1 (введена ФЗ № 33-ФЗ от 01.03.2020)	ФАС России	100 % субъектов РФ; снижение нарушений на 51,8 %
Санкционный (внешний)	Регламенты ЕС, OFAC, HMT	Внутренний орган корпорации	Свыше 18 тыс. ограничений против РФ к концу 2024 г.
Антисанкционный	Указы Президента РФ № 79, 81, 95, 254, 520, 618; ФЗ № 127-ФЗ	Банк России, Правкомиссия, Минфин	Новый институт; динамическое обновление актов
Комплаенс персональных данных	ФЗ № 152-ФЗ; ФЗ № 266-ФЗ (2022); ФЗ № 420-ФЗ (2024)	Роскомнадзор	Уведомление об инцидентах в 24 часа
ESG-комплаенс	Распоряжение Правительства № 1912-р (2021); рекомендации Банка России	Банк России (рекомендат.), Минэкономразвития	Переориентация на национальные и БРИКС-стандарты

Таким образом, в 2022-2025 гг. комплаенс-контроль в российских корпорациях прошел качественную трансформацию: вспомогательная регуляторная процедура превратилась в самостоятельный элемент корпоративного управления с собственной нормативной базой, цифровой инфраструктурой и кадровым контуром. Двойной шок (санкционный с 24.02.2022 и цифровой с 01.07.2022) сформировал уникальную для мировой практики конфигурацию, в которой одна функция параллельно решает задачи санкционного и антисанкционного комплаенса.

Здесь необходима осторожность в оценках. Расширение формального покрытия (рост рейтинга РСПП в 3,5 раза, 100 % субъектов РФ по антимонопольному комплаенсу) сочетается с устойчивостью формализма в нефинансовом секторе. Этот разрыв между формой и содержанием – центральная проблема ближайших лет.

Главные направления развития к 2026

году видятся в следующем. Платформа ЗСК постепенно превращается в инструмент публичного комплаенса для малого и среднего бизнеса. Антисанкционный комплаенс должен оформиться в самостоятельный нормативный и научный контур – вопрос остается дискуссионным, но институциональная потребность очевидна. Архитектура цифрового комплаенса качественно изменится по мере встраивания моделей искусственного интеллекта в KYC/AML-скрининг. На наш взгляд, оптимальной моделью для крупных российских холдингов выступает гибридная цифровая конфигурация: централизованное управление политиками на уровне корпоративного центра, децентрализованное исполнение через локальных офицеров в ДЗО и сквозная цифровая платформа RegTech. Эта модель балансирует требования санкционного и антисанкционного контуров и снимает риск формализма (хотя это требует дополнительной эмпирической проверки на материале не менее 30 российских корпораций).

Список источников

1. Санина Л. В., Гуляева А. И. Комплаенс как инструмент обеспечения экономической безопасности организации: проблемы и перспективы применения // *Baikal Research Journal*. 2024. Т. 15, № 1. С. 181-192.
2. Ершова И. В., Енькова Е. Е. Санкционный комплаенс, или Внутрифирменное управление рисками от рестрикций // *Актуальные проблемы российского права*. 2022. Т. 17, № 8. С. 92-104.
3. Гниломедов Е. В., Сухарникова Е. И., Бачурин А. И. Санкционный комплаенс и его роль как инструмента обеспечения контроля над активами и повышения эффективности бизнес-процессов с применением информационных технологий // *Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования*. 2025. № 3(84). С. 46-51.
4. Лаутс Е. Б. Антисанкционное регулирование рынка банковских услуг и антикризисный правовой режим банковской деятельности // *Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)*. 2023. № 1 (101). С. 70-79.
5. Смородинская Н. В., Катуков Д. Д. Россия в условиях санкций: пределы адаптации // *Вопросы экономики*. 2022. № 12. С. 52-80.
6. Курносов А. В. SupTech- и RegTech-инициативы: анализ базовых характеристик и модельных рисков // *Russian Journal of Economics and Law*. 2021. Т. 15, № 4. С. 702-712.
7. Борисова О. В. Современное состояние и развитие рынка RegTech в условиях цифровой экономики: теоретический аспект // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2022. № 2 (245). С. 29-35.
8. Панарина М. М. Цифровой комплаенс как эффективный способ минимизации информационных рисков // *Журнал российского права*. 2025. Т. 29, № 1. С. 141-154.
9. Алексеева Д. Г. Реализация банками требований информационной платформы «Знай своего клиента» // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2022. № 12(255). С. 60-75.
10. Гармаев Ю. П., Иванов Э. А., Маркунцов С. А. О формировании междисциплинарной концепции антикоррупционного комплаенса в Российской Федерации // *Право. Журнал Высшей школы экономики*. 2020. № 4. С. 106-128.
11. RegTech Market Size, Share & Industry Analysis, By Component (Solution, Services), By Deployment (On-Premises, Cloud), By Organization Size, By Application, By End-user, and Regional Forecast, 2025-2032. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/regtech-market-105679> (дата обращения: 30.04.2026).

References

1. Sanina L. V., Gulyaeva A. I. Compliance as a Tool for Ensuring Economic Security of an Organization: Problems and Prospects of Application. *Baikal Research Journal*. 2024. Vol. 15, No. 1. Pp. 181-192.
2. Ershova I. V., Enkova E. E. Sanctions Compliance, or Intra-Company Risk Management from Restrictions. *Actual Problems of Russian Law*. 2022. Vol. 17, No. 8. Pp. 92-104.
3. Gnilomedov E. V., Sukharnikova E. I., Bachurin A. I. Sanctions Compliance and Its Role as a Tool for Ensuring Control over Assets and Improving the Efficiency of Business Processes Using Information Technologies. *Information and Economic Aspects of Standardization and Technical Regulation*. 2025. No. 3(84). Pp. 46-51.
4. Lauts E. B. Anti-sanction regulation of the banking services market and the anti-crisis legal regime for banking activities. *Bulletin of the O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*. 2023. No. 1 (101). Pp. 70-79.
5. Smorodinskaya N. V., Katukov D. D. Russia under sanctions: the limits of adaptation. *Voprosy ekonomiki*. 2022. No. 12. Pp. 52-80.
6. Kurnosov A. V. SupTech and RegTech initiatives: analysis of basic characteristics and model risks. *Russian Journal of Economics and Law*. 2021. Vol. 15, No. 4. Pp. 702-712.
7. Borisova O. V. The Current State and Development of the RegTech Market in the Digital Economy: A Theoretical Aspect. *Property Relations in the Russian Federation*. 2022. No. 2 (245). Pp. 29–35.
8. Panarina M. M. Digital Compliance as an Effective Way to Minimize Information Risks. *Journal of Russian Law*. 2025. Vol. 29, No. 1. Pp. 141–154.
9. Alekseeva D. G. Implementation of the Know Your Customer Information Platform Requirements by Banks. *Property Relations in the Russian Federation*. 2022. No. 12 (255). Pp. 60–75.
10. Garmaev Yu. P., Ivanov E. A., Markuntsov S. A. On the Formation of an Interdisciplinary Concept of Anti-Corruption Compliance in the Russian Federation. *Law. Journal of the Higher School of Economics*. 2020. No. 4. Pp. 106-128.
11. *RegTech Market Size, Share & Industry Analysis, By Component (Solution, Services), By Deployment (On-Premises, Cloud), By Organization Size, By Application, By End-user, and Regional Forecast, 2025-2032*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/regtech-market-105679> (access date: 04/30/2026).

Сведения об авторе

ПАК АЛЕКСЕЙ БОРИСОВИЧ – магистрант, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, eshhe65@inbox.ru

Information about the author

ПАК ALEXEY B. – master's student, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia, eshhe65@inbox.ru

ГИБРИДНАЯ ЗАНЯТОСТЬ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ HR-ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ РАСПРЕДЕЛЕННЫМИ КОМАНДАМИ

Зубов Никита Русланович

МФПУ «Синергия», Москва, Россия, zubov_n@inbox.ru

Аннотация

В статье рассматривается специфика гибридного и дистанционного форматов занятости в коммерческих банках в условиях цифровой трансформации отрасли. Анализируются HR-технологии управления распределенными командами: системы предиктивной аналитики, платформы онбординга и адаптации, DLP-решения контроля удаленных рабочих мест. Показано, что эффективность этих инструментов ограничена отраслевой спецификой банковского сектора, а именно требованиями информационной безопасности, режимом банковской тайны и структурной неоднородностью персонала. Предложена концепция дифференцированного управления гибридной занятостью, в которой учитывается различие условий труда между категориями сотрудников с разным уровнем доступа к дистанционному формату.

Ключевые слова:

гибридная занятость; дистанционная работа; управление персоналом; HR-технологии; коммерческий банк; информационная безопасность; распределенные команды.

Для цитирования:

Зубов Н. Р. Гибридная занятость в коммерческом банке: возможности и ограничения HR-технологий управления распределенными командами // *Индустриальная экономика*. – 2026. – № 5. – С. 79–84. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.011>.

Original article

HYBRID EMPLOYMENT IN COMMERCIAL BANKING: OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS OF HR TECHNOLOGIES FOR MANAGING DISTRIBUTED TEAMS

Zubov Nikita R.

Moscow University of Finance and Industry "Synergy", Moscow, Russia, zubov_n@inbox.ru

Abstract

The article examines the specifics of hybrid and remote work arrangements in commercial banks amid the digital transformation of the sector. The author analyses HR technologies for managing distributed teams, including predictive analytics systems, onboarding and adaptation platforms, and DLP solutions for monitoring remote workplaces. The study demonstrates that the effectiveness of these tools is constrained by the sector-specific characteristics of banking – namely information security requirements, banking secrecy regulations, and the structural heterogeneity of the workforce. The article proposes a concept of differentiated hybrid employment management that accounts for differences in working conditions across employee categories with varying levels of access to remote work.

Keywords:

hybrid employment; remote work; personnel management; HR technologies; commercial bank; information security; distributed teams.

For citation:

Zubov N. R. Hybrid employment in commercial banking: opportunities and limitations of HR technologies for managing distributed teams. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 79–84. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.011>.

Переход крупнейших российских банков к гибридным моделям организации труда начался в 2020 году как вынужденный ответ на пандемийные ограничения, однако к 2022–2023 годам приобрел характер устойчивой стратегии. Банки, оказавшиеся среди лидеров цифровизации в российской экономике [1], обнаружили, что распределенный формат работы открывает ряд конкурентных преимуществ, не связанных непосредственно с кризисом – а значит, он может быть пролонгирован уже вне контекста пандемии.

Среди характерных примеров – Росбанк, в котором была реализована программа LTRP (Low Touch Readiness Program). В рамках данной программы подразделения банка получили возможность самостоятельно составлять рабочий график в рамках общебанковских рекомендаций [2]. Сервис «Банки.ру» зафиксировал переход на постоянный гибридный режим с двумя офисными днями в неделю; при этом за пандемийный год численность персонала компании выросла на 20 %, а география найма расширилась на несколько городов [3]. Оба случая показательны, поскольку гибридный формат стал не уступкой обстоятельствам, а инструментом расширения кадрового потенциала.

Конкурентное измерение этого сдвига подтверждается данными рынка труда. По наблюдениям рекрутинговых агентств, в 2022–2023 годах кандидаты стали систематически отдавать предпочтение работодателям, предлагающим гибридный формат, причем один дополнительный день «удаленки» в ряде случаев перевешивал более высокий оклад [4]. В текущем, 2026 году, аналитические обзоры HR-рынка показывают, что дискуссия сместилась с вопроса «работать ли удаленно» на вопрос «сколько дней и в каком режиме». Иными словами, гибкость перестала быть отличительным признаком прогрессивного работодателя и превратилась в базовое ожидание [5].

Для банковского сектора подобный сдвиг означает принципиальное изменение логики HR-управления. Еще недавно вся архитектура управления персоналом строилась вокруг физического присутствия сотрудника в офисе или отделении. Теперь значительная часть банковского персонала (IT-специалисты, аналитики, бэк-офисные сотрудники и другие категории работников) работает в распределенном режиме. Разумеется, это обстоятель-

ство требует пересмотра инструментария HR: от систем контроля присутствия к платформам управления производительностью, а также от офисного онбординга к цифровым программам адаптации сотрудников [6].

Стратегическое освоение гибридного труда наталкивается в банковском секторе на препятствия, выходящие за рамки типичных организационных трудностей: сама природа банковской деятельности задает режимные ограничения, которые во многом определяют пределы допустимой гибкости.

Нельзя не отметить, что банк отличается от большинства других работодателей тем, что его персонал работает не просто с корпоративными данными, а с информацией, имеющей особый правовой статус. Банковская тайна, персональные данные клиентов, сведения о финансовых операциях образуют довольно жесткий правовой режим, выход за пределы которого влечет уголовную и административную ответственность [7]. Поэтому перемещение сотрудника за пределы привычной банковской инфраструктуры означает повышение различного рода рисков по сравнению с офисным рабочим местом.

По данным отечественных исследований, около 80 % правонарушений в банковской сфере происходит по вине персонала, имеющего доступ к данным [8], а около 40 % инцидентов в автоматизированных банковских системах связано с внутренними угрозами, прежде всего с инсайдом [9]. При удаленном формате работы вектор этих рисков не исчезает, а смещается: домашняя сеть сотрудника, личные устройства, отсутствие физического контроля и некоторые другие факторы создают новый профиль угроз, который банк обязан учитывать при организации распределенного труда.

Эта специфика усиливается за счет регуляторного давления. Банк России формирует требования к информационной безопасности кредитно-финансовых организаций, нарушение которых грозит не только штрафами, но и ограничением на дистанционные операции вплоть до угрозы отзыва лицензии [10]. Решение кадрового отдела (HR-департамента) о переводе сотрудника на удаленный режим несет в себе и комплаенс-измерение, ведь банк обязан обеспечить, что сотрудник за пределами офиса не создает регуляторного риска.

Трудовой кодекс РФ регулирует данный

режим через понятие комбинированной дистанционной работы (гл. 49.1, ст. 312.1 ТК РФ), предусматривающее закрепление условий в трудовом договоре или дополнительном соглашении [11]. Однако нормативное оформление, на наш взгляд, является лишь самым базовым уровнем проблемы. Не менее важны инфраструктурные издержки, к которым можно отнести технические требования к удаленному рабочему месту банковского сотрудника (защищенный канал связи, корпоративное устройство, DLP-контроль, ограничение доступа к чувствительным данным). К сожалению, эти издержки не всегда закладываются в расчет при принятии решений о расширении дистанционного формата [12].

Таким образом, банк как работодатель сталкивается с противоречием, которого нет у типичной IT-компании: гибридный труд желателен с точки зрения привлечения и удержания кадров, но ограничен требованиями информационной безопасности и регуляторного комплаенса. Разрешение этого противоречия требует не просто внедрения адекватных современным вызовам HR-технологий, но их содержательной адаптации к отраслевому контексту.

На этом фоне закономерно встает вопрос о том, каким технологическим арсеналом банки располагают для управления распределенными командами и насколько он соответствует специфике отрасли.

Как в российской, так и в зарубежной литературе указывается, что практика управления распределенными командами в банковском секторе опирается на несколько технологических инструментов, каждый из которых решает определенную задачу и имеет характерные ограничения.

DLP-системы (Data Loss Prevention) обеспечивают защиту данных вне зависимости от местонахождения сотрудника за счет мониторинга рабочих станций, контроля каналов коммуникации, выявления аномального поведения и т.п. [13]. Для банка это не опциональный инструмент, а практически обязательный элемент инфраструктуры удаленной работы. Вместе с тем DLP решает задачу контроля, а не управления. Иными словами, она позволяет зафиксировать нарушение или риск, но не управляет вовлеченностью сотрудника, его производительностью или лояльностью.

Платформы онбординга и адаптации тоже

переместились в цифровой формат: это чек-листы адаптации, базы знаний, личные кабинеты сотрудников, системы напоминаний по этапам испытательного срока и т.п. [14]. Цифровой онбординг позволил банкам существенно расширить географию найма без физического присутствия кандидата в головном офисе [2]. При этом исследования показывают, что первые месяцы работы в дистанционном режиме остаются наиболее уязвимыми с точки зрения удержания. Сотрудник, не прошедший полноценную социализацию в команде, статистически чаще покидает организацию в течение первого года [15].

HR-дашборды и аналитические инструменты обеспечивают управленца данными о текучести, загрузке команды, прохождении испытательного срока, сроках найма и другой подобной информацией, важной для грамотного управления человеческими ресурсами в банке [15]. Предиктивные системы анализируют поведенческие паттерны и предупреждают о высокой вероятности ухода конкретного сотрудника. Это полезный инструмент раннего реагирования, однако он диагностирует проблему, но не устраняет ее причины. По данным опросов, почти 55 % специалистов, рассматривающих смену работы, называют в качестве мотива не уровень заработка, а отсутствие развития, неясность карьерных перспектив и выгорание [4]. Очевидно, что это те факторы, которые алгоритм может разве что обнаружить, но не скорректировать.

Базовую инфраструктуру распределенной работы составляют инструменты управления гибридными командами (корпоративные мессенджеры, видеоплатформы, системы управления задачами и т.п.). Качественный сдвиг происходит тогда, когда менеджмент осваивает принципиально иные модели управления, ориентированные на результат, а не на процесс [4]. Отметим, что в контексте банковской сферы это требование приобретает особую остроту: культура финансовой организации традиционно строится вокруг иерархии и процедурного контроля, тогда как управление распределенными командами предполагает высокий уровень автономии и доверия.

Между тем даже при наличии зрелых HR-технологий эффективная политика гибридной занятости в банке сталкивается с еще

одним глубинным противоречием, которое не сводится ни к регуляторным барьерам, ни к ограничениям конкретных инструментов.

Еще одна принципиальная особенность банка как работодателя состоит в том, что гибридный формат применим к его персоналу глубоко неравномерно. Это отличает банковский сектор от технологических компаний, где подавляющее большинство сотрудников может работать удаленно без существенных ограничений.

Дело в том, что на практике возможность дистанционной работы в банке определяется категорией должности. IT-специалисты, аналитики данных, разработчики, методологи, часть бэк-офисных сотрудников могут работать в гибридном или полностью удаленном режиме при соблюдении требований информационной безопасности. Именно с этими категориями банки конкурируют на рынке труда прежде всего с IT-компаниями [16], и гибкость занятости здесь является критически важным конкурентным параметром.

Операционный персонал отделений (кассиры, клиентские менеджеры, специалисты по обслуживанию физических лиц) по определению привязан к физическому рабочему месту. Ни технологические инвестиции банка, ни эволюция HR-стратегии не меняют этого ограничения. Сотрудник фронт-офиса лишен гибкости, которую его коллега из IT-блока воспринимает как норму.

Это структурное неравенство порождает кадровую проблему, которую непросто решить исключительно за счет технологических инструментов. По данным опросов работодателей, чаще всего среди уволившихся в течение первого года именно рабочий и обслуживающий персонал – та самая категория, для которой гибкий формат недоступен [15]. Воспринимаемая несправедливость условий труда внутри одной организации сама по себе становится фактором текучести.

Поэтому следует констатировать, что HR-технологии управления распределенными командами в их нынешнем виде ориентированы преимущественно на ту часть персонала, которая и так обладает наибольшей автономией. Операционный персонал остается в сфере применения классических инструментов управления присутствием и производительностью. Разрыв между этими двумя режимами управления воспроизводит внутри банка модель двойного рынка труда:

с одной стороны, здесь имеются привилегированные сотрудники «цифрового ядра», а с другой – зависимые сотрудники физической инфраструктуры [17].

Возможное направление работы с этим противоречием, на наш взгляд, – это не попытка распространить гибридный формат на категории, для которых он объективно неприменим, а принятие различных «компенсирующих» мер. К таковым можно отнести гибкость графика присутствия внутри отделения, расширенные программы нематериальной мотивации, более прозрачные карьерные треки для фронт-офисных сотрудников и т.п. HR-технологии здесь выполняют вспомогательную роль инструментов диагностики и персонализированного управления вовлеченностью.

Рассмотренные выше аспекты позволяют сформулировать несколько выводов о природе гибридной занятости в банковском секторе и о пределах применимости существующих HR-технологий.

Гибридная занятость прочно вошла в практику крупнейших российских банков, и эта тенденция необратима: конкуренция за квалифицированных специалистов делает гибкость формата де-факто обязательным условием позиционирования банка как привлекательного работодателя. Вместе с тем, в настоящей статье было показано, что возможности HR-технологий управления распределенными командами в банковском контексте существенно ограничены.

Первое ограничение носит регуляторный характер. Требования информационной безопасности, банковская тайна и надзорные полномочия ЦБ РФ создают инфраструктурные и нормативные барьеры для расширения дистанционного формата, не имеющие аналогов в других отраслях. HR-технологии в этом контексте работают в связке с технологиями безопасности, а не автономно.

Второе ограничение связано с природой самих инструментов. DLP-системы, предиктивная аналитика текучести, платформы онбординга решают задачи контроля, мониторинга и диагностики. Они способны обнаруживать проблемы, но не устранять их организационные причины. Управленческая компетенция, требующаяся для работы с распределенными командами, не вытекает из факта внедрения платформы.

Третье и, возможно, наиболее недооцененное ограничение – это структурная неоднородность персонала. Банк одновременно является IT-компанией для своего «цифрового ядра» и физической инфраструктурой обслуживания для фронт-офиса. HR-стратегия, игнорирующая этот разрыв, рискует воспроизводить внутреннее неравенство, которое само становится источником текучести кадров.

Практический вывод настоящей статьи

для кадровой работы в банковском секторе состоит в том, что эффективное управление гибридной занятостью предполагает дифференцированную, а не универсальную модель. Необходимо применять различные инструменты, различные стимулы и различные форматы гибкости для категорий персонала с принципиально разными условиями труда. Именно на разработку такой дифференцированной модели и должны быть направлены дальнейшие исследовательские усилия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Салин Д. С., Виттенбек Н. В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации банков // *Лидерство и менеджмент*. 2025. № 5.
2. Росбанк переходит на гибридный формат работы. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4689546> (дата обращения: 01.01.2026).
3. Банки.ру переходит на гибридный формат работы. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10945211> (дата обращения: 01.01.2026).
4. Удаленка и гибрид: какой формат работы в компаниях в 2023 году. URL: <https://getexperts.ru/blog/udalenska-i-gibrid-kakoj-format-raboty-v-kompanijah-v-2023-godu/> (дата обращения: 01.02.2026).
5. HR-тренды 2026: ИИ, гибрид, молодежь и 27 % удаленки. URL: <https://habr.com/ru/articles/1008800/> (дата обращения: 01.02.2026).
6. HR и цифровизация: как HR-технологии меняют бизнес. URL: <https://topfactor.pro/blog/hr-tsifrovizatsiya-kak-hr-tekhnologii-menyayut-biznes-i-podkhod-k-podboru-personala/> (дата обращения: 01.02.2026).
7. Банковская тайна: что к ней относится и как ее защитить. URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/cto-takoe-bankovskaya-tayna-i-chem-grozit-ee-razglashenie/> (дата обращения: 01.02.2026).
8. Информационная банковская безопасность и ее необходимость. URL: <https://finexpert24.ru/poleznye-materialy/articles/bankovskaya-deyatelnost/informatsionnaya-bankovskaya-bezopasnost-i-ee-neobходимость/> (дата обращения: 01.02.2026).
9. Информационная безопасность в банках: внешние и внутренние угрозы. URL: <https://nbj.ru/pubs/informatsionnaya-bezopasnost-v-bankah-vneshnie-i-vnutrennie-ugrozy-i-sposoby-ix-minimizatsii/30694/> (дата обращения: 01.02.2026).
10. Информационная безопасность банков: угрозы, решения и стратегии защиты. URL: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/safety/informatsionnaya-bezopasnost-bankov/> (дата обращения: 01.02.2026).
11. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 26.02.2024). Гл. 49.1, ст. 312.1 // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
12. Что значит гибридный формат работы. URL: <https://getdesk.com/ru-ru/blog/gibridnyy-format-raboty/> (дата обращения: 01.02.2026).
13. Информационная безопасность банков: системы защиты. URL: <https://gendalf.ru/news/security/audit-informatsionnoy-bezopasnosti-v-ban/> (дата обращения: 01.02.2026).
14. HR-процессы в компании: как выстроить систему управления персоналом. URL: https://www.diadoc.ru/articles/85274-hr_processy_v_kompanii (дата обращения: 01.02.2026).
15. Более трети работодателей пожаловались на усиление текучести кадров. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/529588-bolee-treti-rabotodatelej-pozalovalis-na-usilenie-tekucesti-kadrov> (дата обращения: 01.02.2026).
16. Рябичева О. И. Цифровизация розничных банковских услуг в Российской Федерации на современном этапе // *Журнал прикладных исследований*. 2021. № 6.
17. Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики. URL: <https://rrbusiness.ru/journal/article/2498/> (дата обращения: 01.02.2026).

References

1. Salin D.S., Wittenbeck N.V. Human Resource Management in the Context of Banks' Digital Transformation. *Leadership and Management*. 2025. No. 5.
2. *Rosbank Switches to a Hybrid Work Format*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4689546> (accessed: 01/01/2026).

-
3. *Switches to a Hybrid Work Format*. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10945211> (accessed: 01/01/2026).
 4. *Remote Work and Hybrid: What Work Format Will Companies Choose in 2023?* URL: <https://getexperts.ru/blog/udalenska-i-gibrid-kakoj-format-raboty-v-kompanijah-v-2023-godu/> (Accessed: 01.02.2026).
 5. *HR Trends 2026: AI, Hybrid, Young People, and 27 % Remote Work*. URL: <https://habr.com/ru/articles/1008800/> (Accessed: 01.02.2026).
 6. *HR and Digitalization: How HR Technologies Are Changing Business*. URL: <https://topfactor.pro/blog/hr-i-tsifrovizatsiya-kak-hr-tehnologii-menyayut-biznes-i-podkhod-k-podboru-personala/> (Accessed: 01.02.2026).
 7. *Banking Secrecy: What It Means and How to Protect It*. URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/cto-takoe-bankovskaya-tayna-i-chem-grozit-ee-razglashenie/> (Accessed: 01.02.2026).
 8. *Information Banking Security and Its Necessity*. URL: <https://finexpert24.ru/poleznye-materialy/articles/bankovskaya-deyatelnost/informatsionnaya-bankovskaya-bezopasnost-i-ee-neobhodimost/> (Accessed: 01.02.2026).
 9. *Information Security in Banks: External and Internal Threats*. URL: <https://nbj.ru/publs/informatsionnaya-bezopasnost-v-bankax-vneshnie-i-vnutrennie-ugrozy-i-sposoby-ix-minimizatsii/30694/> (accessed: 01.02.2026).
 10. *Information security of banks: threats, solutions, and protection strategies*. URL: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/safety/informatsionnaya-bezopasnost-bankov/> (accessed: 01.02.2026).
 11. Labor Code of the Russian Federation of 30.12.2001 No. 197-FZ (as amended on 26.02.2024). Chapter 49.1, Article 312.1. *Collected Legislation of the Russian Federation*. 2002. No. 1 (Part 1). Article 3.
 12. *What does a hybrid work format mean?* URL: <https://getdesk.com/ru-ru/blog/gibridniy-format-raboty> (accessed: 01.02.2026).
 13. *Banking information security: protection systems*. URL: <https://gendalf.ru/news/security/audit-informatsionnoy-bezopasnosti-v-ban/> (accessed: 01.02.2026).
 14. *HR processes in a company: how to build a personnel management system*. URL: https://www.diadoc.ru/articles/85274-hr-processy_v_kompanii (accessed: 01.02.2026).
 15. *More than a third of employers complained of increased staff turnover*. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/529588-bolee-treti-rabotodatelej-pozalovalis-na-usilenie-tekucesti-kadrov> (Accessed: 01.02.2026).
 16. Ryabicheva O. I. Digitalization of Retail Banking Services in the Russian Federation at the Current Stage. *Journal of Applied Research*. 2021. No. 6.
 17. *Personnel Management in the Context of the Developing Digital Economy*. URL: <https://rrbusiness.ru/journal/article/2498/> (Accessed: 01.02.2026).

Сведения об авторе

ЗУБОВ НИКИТА РУСЛАНОВИЧ – аспирант, МФПУ «Синергия», Москва, Россия, zubov_n@inbox.ru

Information about the author

ZUBOV NIKITA R. – Postgraduate student, Moscow University of Finance and Industry “Synergy”, Moscow, Russia, zubov_n@inbox.ru

МНОГОУРОВНЕВАЯ ДИАГНОСТИКА АДАПТИВНОЙ РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-КООПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ ЭКЗОГЕННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Гонтарь Анастасия Александровна

Военный институт (инженерно-технический) Военной академии материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулева, Санкт-Петербург, Россия, a.a.gontar@yandex.ru

Чистов Роман Игоревич

АО «ММЗ АВАНГАРД», Москва, Россия, cleans@bk.ru

Аннотация

Статья посвящена разработке методологического подхода к оценке адаптивной резильентности производственно-кооперационных систем оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации (ОПК РФ) в условиях нарастающих внешних ограничений. Цель исследования заключается в создании аналитического инструментария, позволяющего количественно оценивать синергетический эффект взаимодействия экзогенных шоков и эндогенных институциональных барьеров. Методологическую основу составляет синтез концепции адаптивной резильентности, теории зависимости от предшествующего развития и системной парадигмы в экономике. Научная новизна определяется введением в аналитический оборот матрицы уязвимостей производственных цепочек, количественно верифицирующей эффект мультипликации внутренних дисфункций под воздействием внешних шоков, а также разработкой трехуровневой архитектуры оценки устойчивости. Практическая значимость заключается в возможности имплементации предложенного инструментария в систему стратегического планирования для перехода от реактивного управления рисками к их предиктивному предупреждению.

Ключевые слова:

адаптивная резильентность; оборонно-промышленный комплекс; производственно-кооперационные системы; экзогенные ограничения; институциональные барьеры; матрица уязвимостей; системная парадигма; стратегическое планирование.

Для цитирования:

Гонтарь А. А., Чистов Р. И. Многоуровневая диагностика адаптивной резильентности производственно-кооперационных систем оборонно-промышленного комплекса в условиях экзогенных ограничений // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 85–90. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.012>.

Original article

MULTI-LEVEL DIAGNOSTICS OF ADAPTIVE RESILIENCE OF PRODUCTION AND COOPERATION SYSTEMS OF THE DEFENSE INDUSTRIAL COMPLEX UNDER EXOGENOUS CONSTRAINTS

Gontar Anastasia A.

Military Institute (Engineering and Technical) Military Academy of Logistic Support named after General of the Army A.V. Khrulev, St. Petersburg, Russia, a.a.gontar@yandex.ru

Chistov Roman I.

JSC "MMZ AVANGARD", Moscow, Russia, cleans@bk.ru

Abstract

The article is devoted to the development of a methodological approach to assessing the adaptive resilience of production and cooperation systems of the Russian defense-industrial complex under

increasing exogenous constraints. The study aims to create an analytical toolkit that enables quantitative assessment of the synergistic effect arising from the interaction of exogenous shocks and endogenous institutional barriers. The methodological basis is a synthesis of the concept of adaptive resilience, path dependence theory, and the systems paradigm in economics. The scientific novelty lies in introducing into analytical practice a vulnerability matrix of production chains, which quantitatively verifies the multiplication effect of internal dysfunctions under the impact of external shocks, as well as in developing a three-tier architecture for resilience assessment. The practical significance consists in the possibility of implementing the proposed toolkit into the strategic planning system in order to shift from reactive risk management to predictive risk prevention.

Keywords:

adaptive resilience; defense-industrial complex; production and cooperation systems; exogenous constraints; institutional barriers; vulnerability matrix; systems paradigm; strategic planning.

For citation:

Gontar A. A., Chistov R. I. Multi-level diagnostics of adaptive resilience of production and cooperation systems of the defense industrial complex under exogenous constraints. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 85–90. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.012>.

Устойчивость производственно-технологических цепочек ОПК к внешним воздействиям в ряде исследований рассматривается сквозь призму природы и интенсивности самих шоковых воздействий – санкционных ограничений, дезорганизации логистических сетей, технологических эмбарго. Однако подобный методологический подход не позволяет объяснить эмпирически фиксируемую гетерогенность отраслевых реакций на однотипные внешние импульсы. В то время как в одних секторах хозяйствующие субъекты демонстрируют способность к оперативной реконфигурации кооперационных связей, в других регистрируется эскалация локальных сбоев до уровня системных дисфункций производственного контура. Указанная дифференциация не находит объяснения в рамках подхода, ограничивающего анализ устойчивости параметрами внешней среды. Это дает основания полагать, что ключевые детерминанты резильентности локализованы не вовне, а внутри самой производственно-кооперационной системы – в характере и глубине накопленных ею институциональных и экономических барьеров. Внешние шоки в данной логике выступают не причиной возникающих дисфункций, а катализатором, который обнажает и многократно усиливает уже существующие структурные деформации.

Теоретической опорой этого тезиса служат работы ведущих представителей отечественной институциональной школы. В. М. Полтерович установил, что трансплантация институтов без учета сложившихся неформальных норм порождает устойчивые

неэффективные равновесия – институциональные ловушки, выход из которых требует целенаправленных управленческих интервенций [1]. Г. Б. Клейнер, развивая системную парадигму в экономике, показал, что производственные системы обладают институциональной памятью, продолжающей определять их траекторию даже после кардинальной смены внешних условий [2]. О. С. Сухарев предложил методологию количественной оценки дисфункций институтов и производственных систем, позволяющую измерять потери эффективности от рассогласования их элементов [3]. Опираясь на эти положения, а также на концепции, разработанные в рамках теории резильентности (К. С. Холлинг, Б. Уокер, Д. Вудс) и теории зависимости от предшествующего развития (П. Дэвид, Д. Норт) методологический каркас настоящего исследования образуют три взаимодополняющих концепции [4–6]. Первая – концепция адаптивной резильентности – трактует устойчивость не как статическое равновесие, а как динамический процесс, разворачивающийся в трех последовательных фазах: сохранение функциональности при первичном ударе, адаптация через реконфигурацию внутренних связей, трансформация в качественно новую структурную целостность. Вторая – теория зависимости от предшествующего развития – раскрывает механизмы институциональной инерции, объясняющие, почему исторически сложившиеся технологические зависимости и организационные рутины продолжают воспроизводиться даже тогда, когда их дисфунк-

циональность становится очевидной. Третья – системная парадигма – предоставляет инструментарий для анализа эмерджентных свойств производственных цепочек, каскадных эффектов распространения сбоев и пороговых значений, за которыми локальные нарушения приобретают лавинообразный характер.

Операционализация данного теоретического синтеза осуществляется через трехуровневую архитектуру аналитического инструментария. На макроуровне вводится методика интегральной оценки устойчивости по трем направлениям: гибкость (диверсификация поставщиков, уровень стандартизации компонентов, нормативная адаптивность), резервные возможности (страховые запасы критических компонентов, наличие дублирующих производственных мощностей, финансовые резервы) и скорость восстановления (временные параметры реконфигурации цепочек, импортозамещающий потенциал, кадровая мобильность). Весовые

коэффициенты определяются с применением метода Дельфи и факторного анализа. На мезоуровне статическая картина дополняется динамическим измерением через сценарно-имитационное моделирование с использованием аппарата системной динамики и агент-ориентированных моделей. На микроуровне задействуется корреляционно-регрессионный анализ, направленный на выявление статистических взаимосвязей между конкретными барьерами и показателями устойчивости отдельных предприятий.

Ядром предложенной архитектуры, объединяющим все три уровня анализа в единую логику, является матрица уязвимостей производственных цепочек ОПК (табл. 1) – внешние шоки и внутренние барьеры впервые рассматриваются не изолированно, а в их взаимодействии, что позволяет количественно оценить синергетический эффект, недоступный для каждого из трех уровней в отдельности.

Таблица 1 – Матрица уязвимостей производственных цепочек ОПК [7; 8]

Внутренний барьер	Внешний шок	Эффект	Коэффициент усиления (К)
Низкие инвестиции в НИОКР (1,8 % ВВП)	Запрет на экспорт технологий	Заморозка стратегических проектов	1,8
Износ основных производственных фондов (71,6 %)	Санкции на поставки высокоточного оборудования	Снижение производительности на 34,9 %	2,1
Организационная разобщенность	Логистические разрывы	Критическое увеличение сроков реализации проектов	1,5
Дефицит квалифицированных кадров (до 67,5 %)	Технологическое эмбарго	Невозможность освоения новых технологических решений	2,1
Импортозависимость (72-85 %)	Финансовые ограничения	Срыв контрактов	2,3

Матрица построена на пересечении двух классификационных осей: внутренние барьеры, идентифицированные в ходе институционального анализа, и внешние шоки, специфические для текущего санкционного режима. Коэффициент усиления (К) показывает, во сколько раз итоговый негативный эффект превышает сумму отдельных воздействий, взятых изолированно. Тот факт, что коэффициент усиления $K > 1$, служит строгим эмпирическим подтверждением исходной гипотезы: внешние шоки нигде не выступают самостоятельной причиной кризисных явлений, но всегда действуют как катализатор, многократно усиливающий уже существующие внутренние дисфункции [7; 8].

Наибольшую опасность представляют комбинации с коэффициентом усиления

$K > 2,0$. Среди них особенно выделяется взаимодействие импортозависимости на уровне 72–85 % с финансовыми ограничениями ($K=2,3$), что проявляется в срыве контрактов на поставку комплектующих для МС-21. Сочетание износа основных производственных фондов (71,6 % в радиоэлектронной промышленности) с санкциями на поставки высокоточного оборудования дает $K=2,1$, результируя снижение производительности на 34,9 %. Дефицит квалифицированных кадров, достигающий 67,5 % в отдельных сегментах высокотехнологичных производств, взаимодействуя с технологическим эмбарго ($K=2,1$), блокирует саму способность системы к обучению и адаптации. Данные результаты согласуются с выводами О. С. Сухарева о том, что накопление дисфункций рано или

поздно приводит к качественному снижению эффективности всей системы, даже если формально ее структура остается неизменной [3].

Особого внимания заслуживает синергетический характер взаимодействия нормативных лагов с технологическими эмбарго. Когда ограничения перекрывают доступ к зарубежным компонентам, необходимость оперативного замещения требует столь же оперативной сертификации отечественных аналогов [9]. Однако институциональная инерция, выражающаяся в сроках внедрения новых стандартов от двух до трех лет, делает такую скорость недостижимой. В результате формируется эффект двойного сдерживания, при котором даже технически готовые разработки не могут быть легально внедрены в производство. Следует отметить, что шаги по устранению этих барьеров предпринимаются на государственном уровне. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» закрепил технологическое лидерство в качестве одной из стратегических национальных целей, а в Постановлении Правительства РФ от 15.04.2023 № 603 «Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики» введен механизм ускоренной сертификации промышленной продукции, что напрямую нацелено на сокращение нормативных лагов, которые идентифицированы в настоящем исследовании как ключевой ограничитель адаптационного потенциала.

Применение разработанной методологии к конкретным отраслевым кейсам демонстрирует выраженную дифференциацию уровней адаптивной резильентности. Радиоэлектронная промышленность получает по интегральной шкале наименьшую оценку, что является прямым следствием сочетания технологического отставания на два-три поколения (доступный технологический процесс 65 нм), износа производственного оборудования на уровне 71,6 % и острого кадрового дефицита. Сценарное моделирование показывает, что при ужесточении экспортных ограничений до 43 % производственных цепочек в отрасли могут столкнуться с коллапсом. Судостроительный комплекс занимает более благополучную позицию, что

обусловлено не столько отсутствием барьеров, сколько их специфической конфигурацией: наличие собственной сырьевой базы и накопленные компетенции в области проектирования создают определенный запас прочности, но организационные барьеры в кооперации приводят к тому, что реализация программы ледоколостроения столкнулась с удорожанием на 23 % именно из-за проблем координации. Авиационная промышленность располагается в промежуточной зоне, демонстрируя, как высокий технологический потенциал может нивелироваться институциональными барьерами: задержка сертификации композитных материалов для МС-21 на восемнадцать месяцев подтверждает тезис о том, что нормативные процедуры, складывавшиеся десятилетиями, становятся критическим ограничителем адаптационных возможностей [7; 8; 10].

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Адаптивная резильентность производственно-технологических цепочек ОПК имеет выраженную отраслевую специфику, определяемую не столько характером внешних угроз, сколько исторически сложившейся структурой внутренних барьеров, причем наиболее уязвимыми закономерно оказываются высокотехнологичные сегменты с длинными кооперационными цепочками.

2. Внешние шоки ни в одном из рассмотренных случаев не выступают самостоятельной причиной кризисных явлений, но всегда действуют как катализатор. Данный вывод прямо корреспондирует с концепцией институциональных ловушек В. М. Полтеровича: система, попавшая в такую ловушку, не может выйти из нее за счет собственных внутренних ресурсов и нуждается во внешней управленческой интервенции [1].

3. Институциональные барьеры – нормативные лаги, организационная разобщенность, межведомственная рассогласованность – проявляют себя как универсальный ограничитель адаптационного потенциала во всех отраслях, независимо от их технологического уровня и ресурсной обеспеченности.

С управленческой точки зрения наиболее эффективными стратегиями повышения устойчивости являются не реактивные меры, направленные на компенсацию последствий конкретных шоков, а опережающая транс-

формация, нацеленная на устранение внутренних барьеров. Задача обеспечения резильентности переводится из технической плоскости в институциональную и требует перенастройки самих правил взаимодействия – ускорения сертификационных процедур, преодоления ведомственной разобщенности, создания единых центров управления по ключевым технологическим направлениям. Предложенный методологический подход, интегрирующий концепции адаптивной резильентности, зависимости от предшествующего развития и системной теории в рамках трехуровневого аналитического каркаса, позволяет не только диагностировать

текущее состояние устойчивости, но и выявлять критические узлы, воздействие на которые дает максимальный эффект. Матрица уязвимостей, формализующая взаимодействие внешних шоков и внутренних барьеров через количественные коэффициенты усиления, открывает возможность для перехода от интуитивных суждений к верифицируемым прогнозам.

Дальнейшее развитие данного направления требует детализации формально-математического аппарата в части определения пороговых значений устойчивости и калибровки коэффициентов усиления на расширенных статистических выборках.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Полтерович В. М. Конкуренция, сотрудничество и удовлетворенность жизнью. Ч.1. Семерка европейских лидеров // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15, № 2. С. 31-43.
2. Клейнер Г. Б. Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. 2021. № 1. С. 73–97.
3. Сухарев О. С. Технологический суверенитет России: формирование на базе развития сектора «экономика знаний» // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 1. С. 47-64.
4. Financial Constraints as a Barrier for Increasing Russian Industry Competitiveness in Russia / M.Y. Eremina, A.A. Skomoroshchenko, A.V. Bodiako [et al.] // Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Volume 2. Luxembourg: Springer Nature, 2021. Pp. 506-512.
5. Чистов И. В., Закутнев С. Е. Методические аспекты организации мониторинга в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Право в Вооруженных Силах – Военно-правовое обозрение. 2013. № 8(194). С. 91-93.
6. Финансовое обеспечение военного строительства в Российской Федерации: современная организация и перспективы развития / С.Е. Закутнев, Н.В. Кандыбко, А.Т. Курманов [и др.]. Москва: Военный университет, 2018. 158 с.
7. Военная экономика, оборонно-промышленный потенциал: Учебник / И.В. Чистов, М.А. Бабешин, Ю.В. Воронцова [и др.]. Москва: Военный университет им. князя Александра Невского МО РФ, 2026. 435 с.
8. Гонтарь А. А. Стратегическое управление и обеспечение технологического суверенитета в оборонно-промышленном комплексе: теоретико-методологические основы и современные вызовы: монография. Курск, 2025. 188 с.
9. Чистов И. В. Разработка форсайт-программы для исследования перспектив инновационного развития организаций оборонно-промышленного комплекса // Право в Вооруженных Силах – Военно-правовое обозрение. 2014. № 9(207). С. 102-111.
10. Стратегическое управление рисками на предприятиях авиастроения / Е. А. Ратникова, А. П. Высоканцев, Н. С. Ефимова [и др.]. Чебоксары, 2025. 244 с.

References

1. Polterovich V. M. Competition, Cooperation, and Life Satisfaction. Part 1. The Top Seven European Leaders. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2022. Vol. 15, No. 2. Pp. 31-43.
2. Kleiner G. B. Intelligent Theory of the Firm. *Voprosy Ekonomiki*. 2021. No. 1. Pp. 73-97.
3. Sukharev O. S. Russia's Technological Sovereignty: Formation Based on the Development of the Knowledge Economy Sector. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2024. No. 1. Pp. 47-64.
4. *Financial Constraints as a Barrier for Increasing Russian Industry Competitiveness in Russia* / M.Y. Eremina, A.A. Skomoroshchenko, A.V. Bodiako [et al.]. *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration*. Volume 2. Luxembourg: Springer Nature, 2021. Pp. 506-512.
5. Chistov I. V., Zakutnev S. E. Methodological aspects of organizing monitoring in the field of procurement of goods, works, and services to meet state and municipal needs. *Law in the Armed Forces – Military Legal Review*. 2013. No. 8 (194). Pp. 91-93.

-
6. *Financial support for military construction in the Russian Federation: modern organization and development prospects* / S. E. Zakutnev, N. V. Kandybko, A. T. Kurmanov [et al.]. Moscow: Military University, 2018. 158 p.
 7. *Military economy, defense-industrial potential: Textbook* / I. V. Chistov, M. A. Babeshin, Yu.V. Vorontsova [et al.]. Moscow: Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, 2026. 435 p.
 8. Gontar A.A. *Strategic Management and Ensuring Technological Sovereignty in the Defense-Industrial Complex: Theoretical and Methodological Foundations and Modern Challenges: Monograph*. Kursk, 2025. 188 p.
 9. Chistov I.V. Development of a Foresight Program for Studying the Prospects for Innovative Development of Defense-Industrial Complex Organizations. *Law in the Armed Forces – Military Legal Review*. 2014. No. 9 (207). Pp. 102-111.
 10. *Strategic Risk Management at Aircraft Manufacturing Enterprises* / E.A. Ratnikova, A.P. Vysikantsev, N.S. Efimova [et al.]. Cheboksary, 2025. 244 p.

Сведения об авторах

ГОНТАРЬ АНАСТАСИЯ АЛЕКСАНДРОВНА – кандидат педагогических наук, доцент, Военный институт (инженерно-технический) Военной академии материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулева, Санкт-Петербург, Россия, a.a.gontar@yandex.ru
ЧИСТОВ РОМАН ИГОРЕВИЧ – кандидат экономических наук, доцент, заместитель финансового директора, АО «ММЗ АВАНГАРД», Москва, Россия, cleans@bk.ru

Information about the authors

GONTAR ANASTASIA A. – Ph.D., Associate Professor, Military Institute (Engineering and Technical) Military Academy of Logistic Support named after General of the Army A.V. Khrulev, St. Petersburg, Russia, a.a.gontar@yandex.ru
CHISTOV ROMAN I. – Ph.D., Associate Professor, Deputy Financial Director, JSC “MMZ AVANGARD”, Moscow, Russia, cleans@bk.ru

АКТУАЛЬНЫЕ ВЕКТОРЫ УСПЕШНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Горбова Ирина Николаевна

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал, Орел, Россия, igorbova.ru@gmail.com

Мартынов Геннадий Николаевич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал, Орел, Россия, martgn@mail.ru

Аннотация

Настоящая работа посвящена месту и значению коммуникационного менеджмента в структуре корпоративного управления современных предприятий. Исследуются как теоретические основания, так и прикладные подходы к внедрению коммуникативных процессов в организационную архитектуру. Анализируется воздействие данных процессов на создание внутренней корпоративной культуры, репутационных характеристик компании и условий для инновационной активности. Отдельное внимание акцентируется на том, как цифровая трансформация изменяет логику коммуникационного менеджмента: современные цифровые инструменты обеспечивают большую открытость, оперативность и долгосрочную устойчивость бизнес-моделей. Делается вывод, что в эпоху цифровизации управление коммуникациями становится одной из центральных детерминант эффективного корпоративного управления и долгосрочного развития организации.

Ключевые слова:

коммуникации; цифровизация; цифровые инструменты; корпоративная культура; ИИ.

Для цитирования:

Горбова И. Н., Мартынов Г. Н. Актуальные векторы успешной корпоративной коммуникации // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 91–99. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.013>.

Original article

CURRENT VECTORS OF SUCCESSFUL CORPORATE COMMUNICATION

Gorbova Irina N.

Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Orel, Russia

Martynov Gennady N.

Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Orel, Russia

Abstract

This paper examines the place and importance of communication management in the corporate governance structure of modern enterprises. The authors explore both the theoretical foundations and applied approaches to integrating communication processes into organizational architecture. The impact of these processes on the development of internal corporate culture, the company's reputation, and the conditions for innovation are analyzed. Particular attention is paid to how digital transformation is changing the logic of communication management: modern digital tools ensure greater openness, efficiency, and long-term sustainability of business models. Based on the conducted analysis, a conclusion is drawn that in the era of digitalization, communications management is becoming one of the central determinants of effective corporate governance and the long-term development of an organization.

Keywords:

communications; digitalization; digital tools; corporate culture; AI.

For citation:

Gorbova I. N., Martynov G. N. Current vectors of successful corporate communication. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 91–99. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.013>.

В условиях ускоряющейся цифровизации и меняющихся форм организации труда корпоративные коммуникации становятся стратегически важными для устойчивого развития компаний. Переход организаций на удаленные и гибридные форматы работы существенно изменил характер взаимодействия между сотрудниками, руководством и внешней аудиторией. Объем деловых коммуникаций значительно возрос, при этом значительная часть рабочего времени сотрудников тратится на переписку и онлайн-взаимодействия, что зачастую приводит к информационной перегрузке и снижению эффективности работы. В этих условиях формирование эффективной корпоративной системы коммуникаций становится важнейшим инструментом управления.

Информационные технологии положили начало активному обмену информацией и ресурсами. По этой причине предприятия должны быстро адаптироваться к новым реалиям, претерпевая порой кардинальные изменения.

Сегодня компании работают в условиях глобализации, цифровой перестройки и растущих ожиданий общества по поводу социальной ответственности. Все это заметно меняет подходы к корпоративному управлению и одним из главных рычагов, позволяющих сделать управление эффективнее, становится коммуникационный менеджмент. По сути, речь идет о наборе методов и инструментов, которые помогают наладить внутренние и внешние связи внутри предприятия, согласовать интересы разных групп и снизить число сбоев в общении.

Если посмотреть на современную цифровую экономику, то именно качество коммуникаций выходит на первый план. От того, насколько прозрачно руководство объясняет свои решения, как строится диалог с сотрудниками и партнерами, зависит и доверие к компании, и ее способность выстраивать долгосрочные отношения с внешними стейкхолдерами. Получается, что коммуникацион-

ный менеджмент постепенно превращается не просто в поддерживающую функцию, а в ключевой механизм, формирующий корпоративную идентичность, культуру и репутацию.

Почему эта тема важна именно сейчас? Во-первых, выросли требования к открытости бизнеса. Во-вторых, сотрудники и клиенты все чаще ожидают персонализированного подхода и быстрой обратной связи. В-третьих, сама роль коммуникационного менеджера меняется: раньше его задача сводилась к тому, чтобы «красиво рассказать», а сейчас он становится полноценным стратегическим партнером. Поэтому в данном исследовании мы сосредоточились на том, какие векторы корпоративной коммуникации реально работают и дают устойчивый положительный эффект в современных организациях.

Основное внимание в статье уделено таким аспектам, как прозрачность информационной политики, подстройка сообщений под разные аудитории, использование данных для анализа обратной связи, а также переход от монолога к диалогу со всеми заинтересованными сторонами.

Цель данной статьи – анализ роли коммуникационного менеджмента в контексте корпоративного управления организацией.

По мнению, Д.Р. Бочкаревой и Л.П. Кузьминой, коммуникационный менеджмент – это набор принципов, конкретных методов и рабочих инструментов, с помощью которых в организации выстраивают, регулируют и контролируют информационные потоки [1]. Если говорить проще, его главная задача наладить такой обмен данными между всеми, кто участвует в корпоративной жизни, чтобы компания могла двигаться к своим стратегическим ориентирам.

Сегодня, когда бизнес все больше завязан на внутренней и внешней согласованности, на первый план выходит то, как компания выстраивает свою коммуникационную политику. Старые способы продвижения и контактов с аудиторией уже не дают прежнего

эффекта. В ответ на это фирмы все активнее осваивают цифровые каналы от мессенджеров до соцсетей и корпоративных порталов. Причем сама коммуникационная политика постепенно превращается не просто в средство продаж или пиара, а в базовый элемент, определяющий долгосрочное развитие компании.

Грамотно выстроенная коммуникационная политика компании способна существенно укрепить конкурентоспособность, повысить интерес потребителей и результативность программ повышения лояльности [1].

Коммуникационная политика – часть политики развития предприятия, связанная с информированием потребителя о характеристиках продукции компании [5].

Коммуникационная политика – это прежде всего работа компании по информированию потребителей: о своих целях, товарах, деятельности. А еще чтобы показать ценность продуктов и услуг для долгосрочных отношений с аудиторией.

Внутренние коммуникации – база для сильной корпоративной культуры и вовлеченности сотрудников. Внешние формируют

образ компании, укрепляют позиции на рынке и помогают привлекать новых клиентов. Эффективность и тех, и других достигается через регулярные встречи, корпоративные площадки и обратную связь.

Два этих направления должны быть сбалансированы, тогда организация будет развиваться устойчиво и оставаться конкурентоспособной. Оценивают по внутренним методам и критериям. Аналитика, расчет возврата инвестиций (ROI) и ключевых показателей (KPI) показывают, насколько результативны выбранные каналы и инструменты, и подсказывают, что поправить.

В итоге грамотная коммуникационная политика помогает привлекать и удерживать клиентов, повышать узнаваемость бренда и компании, управлять репутацией и налаживать рабочие процессы. Это системный подход к внутренним и внешним связям, который обеспечивает контакт между сотрудниками, руководством и всеми заинтересованными сторонами [2].

В цифровой экономике коммуникационная политика изменилась (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ коммуникационной политики: традиционная и цифровая

Признак	Традиционная коммуникационная политика	Коммуникационная политика в условиях цифровой экономики
Основные каналы коммуникации	Телевидение, радио, печатные издания (газеты, журналы)	Социальные сети веб-сайты, электронная почта, мобильные приложения
Направленность коммуникации	Односторонняя	Двусторонняя/многосторонняя (наличие обратной связи)
Подход к потребителю	Массовая коммуникация	Персонализированная коммуникация
Скорость распространения информации	Относительно медленная	Мгновенная/высокая скорость
Роль потребителя	Пассивный получатель информации	Активный участник коммуникации
Гибкость	Менее гибкая и адаптируемая к изменениям рынка	Более гибкая и адаптируемая к изменениям рынка
Стоимость коммуникации	Преимущественно высокая	Вариативная

Посмотрим на табл. 1, где изменения в подходах к общению с аудиторией видны сразу. Раньше, при традиционной коммуникационной политике, информация шла в одну сторону. Компании не могли быстро перестроить рекламную кампанию, если менялся рынок или приходили негативные отзывы. Сейчас, в цифровую эпоху, все иначе: нужно активно разговаривать с потребителем, получать обратную связь в реальном времени и тут же подкручивать стратегию.

В эпоху цифровой трансформации, когда

потребитель находится в постоянном контакте с множеством информационных потоков, предприятия встают перед необходимостью освоения новых инструментов коммуникации. Ключевую роль в этом процессе играют цифровые каналы, охватывающие широкий спектр платформ: от социальных сетей и контент-маркетинга до поисковой оптимизации (SEO), email-рассылок, контекстной рекламы (PPC), мобильных приложений, чат-ботов и цифрового PR.

Каждый из этих каналов имеет свои осо-

бенности и требует индивидуального подхода. В таблице 2 представлены особенности цифровых каналов коммуникации, за счет которых предприятия активно взаимодействуют с потребителем, получая обратную связь,

которая служит толчком для принятия мер по улучшению товаров или услуг, а также по совершенствованию коммуникационной политики организации в целом.

Таблица 2 – Особенности цифровых каналов коммуникации

Цифровой канал коммуникации	Особенность
Веб-сайт	Основная онлайн-платформа, предоставляющая информацию о компании.
Социальные сети	Взаимодействие с аудиторией, продвижение бренда, публикация контента, проведение конкурсов и опросов, ответы на вопросы клиентов, управление репутацией.
Электронная почта	Рассылка новостей, акций, специальных предложений, уведомлений о заказах, подтверждений регистрации.
Мобильные приложения	Предоставление клиентам удобного доступа к товару и услугам предприятия, персонализированные предложения, push-уведомления, программы лояльности, обратная связь.
Контент-маркетинг (блоги, статьи, видео, подкасты)	Создание и распространение полезного и интересного контента для привлечения и удержания аудитории.
Чат-боты	Автоматизация ответов на часто задаваемые вопросы, поддержка клиентов, сбор информации.
Поисковые системы (SEO и SEM)	Привлечение трафика на сайт, увеличение видимости бренда в поисковой выдаче.

В результате технологические решения позволяют организовать интеграцию различных каналов коммуникации, что упрощает процесс общения и снижает вероятность возникновения недопонимания. Немаловажную роль в этом также сыграл подход к потребителю. Учитывая переизбыток информации, особую ценность приобретает персонализация. Сегментация аудитории и индивидуальный подход позволяют предприятиям повышать лояльность покупателей.

Что касается разработки коммуникационной политики предприятия в условиях цифровой экономики, то данный процесс состоит из 6 этапов.

Первым этапом выступает анализ рынка и целевой аудитории. Компании важно понимать потребности, предпочтения аудитории, текущую рыночную ситуацию, чтобы не потерпеть крах при вхождении в ту или иную отрасль экономики.

Второй этап связан с определением целей политики. Формулировка конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени целей коммуникационной политики обеспечит их выполнение. В качестве примера можно привести цель по повышению трафика сайта на 15 % в течение квартала.

Третий этап основан на выборе наиболее

эффективных цифровых каналов для достижения поставленных целей. Среди факторов, влияющих на выбор каналов, можно выделить: бюджет, тип контента, целевая аудитория. Для привлечения трафика на сайт подойдут такие каналы, как SEO, контент-маркетинг.

Четвертый этап предполагает разработку контент-стратегии, а именно создание и распространение контента, соответствующего целям коммуникационной политики и подходящем для целевой аудитории. Этап, который можно назвать запуском или реализацией. Здесь уже не планируют, а делают: публикуют подготовленный контент, отвечают на комментарии и вопросы подписчиков, следят за расходами и периодически проверяют, что получается на текущий момент. И наконец, оценка. Компании необходимо понимать, насколько вообще работает ее коммуникационная политика, и где есть слабые места, которые стоит подтянуть. Для такой оценки обычно используют Google Analytics, «Яндекс.Метрику», встроенную аналитику соцсетей, а также данные из CRM-систем.

Стоит отметить, что коммуникационная политика направлена на осуществление взаимодействия организации с потребителями на основе использования комплекса средств коммуникаций. Она является важным эле-

ментом, помогающим определять целевую аудиторию, разрабатывать стратегию продвижения товаров на рынках, предоставлять информацию потребителям в виде рекламы о товаре, поддерживать отношения с постоянными клиентами и находить новых.

Технический прогресс является одним из ключевых факторов трансформации корпоративных коммуникаций. Создание новых видов связи в компании для общения с клиентами в режиме реального времени стало неотъемлемой частью нашей жизни. В эти новые виды связи входят социальные сети, мессенджеры, платформы для видеоконференций и так далее. В тоже время таких данных каналов связи сейчас существует огромное количество, что приводит к усложнению управлению коммуникацией внутри и за пределами компаний, а также многократно усиливает нагрузку на рядовых сотрудников. Данная проблема вызывает «Выгорание» персонала, которая появляется из-за отсутствия правильно выстроенной системы коммуникаций, отсутствия четких границ между рабочим и личным временем, а также переизбыток онлайн-коммуникаций.

По исследованию центра коммуникаций и цифровых решений Московской школы управления «Сколково» выяснилось что большинство сотрудников тратят более 2 часов на лишние коммуникации, а 25 опрошенных считают, что у них на это уходит больше 5 часов в день. Все это негативно сказывается на психологическом состоянии сотрудников [6].

Также в настоящее время все больше руководителей стараются добавить в деловое общение терминологию из психологии и коучинга, что является не всегда эффективным, и часто могут восприниматься как искусственные [9]. В современных условиях более эффективным является формирование честного и открытого общения, развитие диалога и различных систем для обратной связи, внедрение новых практик, направленных на развитие психологического благополучия сотрудников.

Реальным решением проблемы перегрузки коммуникаций у сотрудников является создание единой платформы для рабочих коммуникаций и интеграция ее в единую цифровую среду. Создание единого рабочего чата, с возможной интеграцией его в рабочую цифровую среду, включая управление

задачами, облачное хранилище, видеозвонки. Все это создаст общую систему «одного экрана», что позволит сфокусировать сотрудников на работе, оптимизировав рабочее пространство, что положительно скажется на эффективности работы компании.

Также остается проблема разграничения рабочего и личного пространства. Использование менеджеров одновременно в личных целях и в рабочем секторе препятствует полноценному ограничению рабочего и личного времени, что негативно сказывается на продуктивности работников. Отдельные корпоративные мессенджеры, использующие внутренние ресурсы позволяют существенно структурировать цифровое рабочее пространство, в рамках которого поддерживается деловой стиль общения и учитывается потребность сотрудника в отдыхе и личном времени.

Растущая цифровизация общения и корпоративных переписок повышает важность кибербезопасности в компании. Растущее число кибератак и рисков утечки данных диктует необходимость использования защищенных коммуникационных платформ с усовершенствованными механизмами контроля доступа и защиты информации. Надежность и прозрачность таких услуг напрямую влияют на уровень доверия сотрудников, клиентов и партнеров к компании.

Глобализация тоже сильно меняет корпоративные коммуникации, когда компания выходит на международные рынки, приходится подстраивать стратегии под другую культуру, язык, традиции. Одновременно растут запросы со стороны аудитории: люди все чаще ждут от бизнеса честности, социальной ответственности и реального участия в решении общественных проблем, в итоге корпоративные коммуникации все больше превращаются в диалог.

Корпоративное управление – это как выстроены отношения между дирекцией, акционерами и другими заинтересованными сторонами, и все это ради стабильного развития. В этой связке коммуникации играют роль мостика, они обеспечивают прозрачность решений, согласуют интересы и поддерживают общую стратегию.

Связь коммуникационного менеджмента с корпоративным управлением также проявляется в поддержании баланса интересов всех стейкхолдеров и достижении стратегических

целей компании при соблюдении определенных принципов. Как отмечают авторы работы [3], интеграция коммуникационного менеджмента осуществляется по нескольким ключевым направлениям, каждое из которых выполняет специфические функции и воздействует на различные аспекты организационного взаимодействия:

– внутренние коммуникации представляют собой двусторонний процесс обмена информацией между сотрудниками, уровнями управления и структурными подразделениями компании. Их ключевая задача заключается в обеспечении согласованности действий, донесении корпоративных целей, формировании организационной идентичности и поддержании корпоративной культуры. Эффективная система внутренних коммуникаций способствует укреплению горизонтальных и вертикальных связей, созданию атмосферы доверия и вовлеченности, а также снижению информационных разрывов и управленческих искажений. Посредством внутренних коммуникаций транслируется миссия и ценности компании, формируется лояльность сотрудников и осуществляется обратная связь, необходимая для корректировки управленческих решений [4];

– внешние коммуникации выполняют функцию социального позиционирования компании, реализуясь через публичные отчеты, PR-кампании, участие в социальных инициативах и взаимодействие с различными сообществами. Они формируют образ организации как ответственного, устойчивого и инновационного участника рыночной и социальной среды [2]. В корпоративном управлении внешние коммуникации выступают инструментом формирования репутационного капитала, оказывая влияние на инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность компании;

– управление репутацией базируется на различии между понятиями «имидж» и «репутация», которые тесно взаимосвязаны, но имеют разные основания. Имидж создается целенаправленно – это образ компании, формируется в сознании целевых аудиторий посредством коммуникационных сообщений, транслируемых организацией во внешнюю среду. Репутация же складывается естественным образом в результате практического взаимодействия и совместной деятельности, отражая общее восприятие и отношение

к компании со стороны внешней и внутренней общественности [3].

Таким образом, коммуникационный менеджмент, являясь структурным элементом корпоративного управления, обеспечивает эффективное функционирование всей управленческой системы, основываясь на согласованности действий, прозрачности управленческих решений и формировании надежных коммуникационных каналов как внутри самой организации, так и во взаимодействии с внешним окружением. Грамотная коммуникационная стратегия позволяет компании не только повысить свою управленческую эффективность, но и накопить важные стратегические ресурсы – доверие, хорошую репутацию и социальную значимость.

Рассматривая коммуникационный менеджмент в контексте корпоративной культуры, некоторые авторы понимают его как центральный элемент системы управления современной организацией, обеспечивающий согласованность действий, вовлеченность сотрудников и стабильное развитие компании. В работе отмечается, что в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся среды корпоративная культура становится одним из основных факторов успеха, а ее эффективное функционирование невозможно без развитой коммуникационной структуры.

По мнению авторов [6], коммуникационный менеджмент – это не просто обмен информацией, а полноценное стратегическое управление потоками данных: и внутри компании, и вовне. Зачем это нужно? Чтобы у аудитории складывалось позитивное восприятие бизнеса, росло доверие, а сотрудники чувствовали себя объединенными вокруг единых ориентиров.

Если приживается инновационная культура, работать с персоналом становится легче, да и долгосрочная устойчивость компании только укрепляется [5].

Получается, что через коммуникационный менеджмент можно не только создавать корпоративную культуру, но и постоянно ее поддерживать. Он связывает ценности и структуру, делает внутренние процессы прозрачнее, повышает вовлеченность людей и укрепляет веру в руководство. А в инновационной среде он вдобавок запускает обмен опытом, продвигает обучение и налаживает связи между разными отделами, в итоге управле-

ние персоналом становится эффективнее, а организация устойчивее в долгую [7].

Когда в коммуникационный менеджмент внедряют технологии больших данных, выигрывают и внутренние, и внешние коммуникации. Инновационная культура получает дополнительную поддержку, компания быстрее подстраивается под изменения, а значит, у нее больше шансов на долгосрочный успех и стабильное развитие [8].

Цифровые технологии сегодня серьезно меняют сам подход к коммуникациям в организациях. Внутренние и внешние взаимодействия становятся эффективнее. Здесь стоит отдельно сказать про инфокоммуникационные средства – интернет, мобильные устройства. Они позволяют обмениваться информацией постоянно, с учетом личных предпочтений и в режиме реального времени.

М. И. Пивоварова [9] отмечает, что благодаря цифровизации рабочие процессы идут быстрее, отделы лучше понимают друг друга, сотрудники чувствуют себя вовлеченнее, да и общение с клиентами становится качественнее. Когда бизнес реально использует цифровые инструменты, а не просто для галочки, он обгоняет конкурентов: быстрее замечает изменения вокруг и наращивает свою устойчивость. Выходит, цифровые коммуникации сейчас представляют один из ключевых механизмов управления компанией.

Подводя черту под нашим разбором: коммуникационный менеджмент прочно встроился в систему корпоративного управления, именно он дает слаженность, понятные процессы для руководителей и нормальный климат внутри компании. Можно сказать, это переправа между разными отделами, начальством и внешними партнерами, на этой переправе: доверие, лояльность и долгосрочное развитие. В цифровую эпоху роль коммуникаций только растет: техники и объемы данных позволяют наладить живое общение, обмен опытом и принимать более точные решения.

В конечном счете коммуникационный менеджмент становится рычагом стратегии, он делает организацию гибче и сильнее в условиях цифровой экономики.

Когда разные виды коммуникаций, например, маркетинговые и корпоративные, они начинают работать в связке, это серьезно влияет на современные маркетинговые стра-

тегии. Если внутренний диалог в компании совпадает с тем, что она транслирует вовне, формируется цельный образ бренда. Это не просто красивый маркетинговый прием, клиенты начинают ценить компанию гораздо выше, доверие и репутация заметно усиливаются [10–13].

Также важное место занимает анализ и общение с сообществами компаний. Эти сообщества могут находиться как онлайн, по типу различных групп в мессенджерах и социальных сетях, так и офлайн, по типу различных групп интересов. Анализ этих сообществ с последующим диалогом, а также поддержкой позволит повысить репутацию компании, увеличить ее лояльность в глазах общества, что соответственно повысит вовлеченность возможных покупателей, превращая их в активного участника процесса коммуникаций.

Также еще одним важным направлением в коммуникациях между компанией и клиентами является ESG-коммуникации, направленные на освещение участия компании в экологических, социальных компаниях. Эффективность таких коммуникаций напрямую зависит от их прозрачности и освещенности данных проектов. Правильно подобранная компания и успешная ее реализация обеспечит коммерческий успех, усилит доверие компании и укрепит ее репутацию.

Исследуя последние тенденции в развитии коммуникаций нельзя забывать про искусственный интеллект. Внедрение ИИ во внутреннюю сеть компании позволит автоматизировать взаимодействие, сортировать данные по различным группам, проанализировать коммуникационные процессы, что многократно повысит точность и эффективность коммуникационных стратегий, а также снизить нагрузку на сотрудников. Важно отметить что ИИ не может полноценно заменить действующего сотрудника. В настоящий момент это всего лишь инструмент для рабочего, который поможет многократно повысить его эффективность [3].

Подводя итоги можно сказать, что современные актуальные векторы в области успешной корпоративной коммуникации отражают огромное количество изменений в технологиях, организации труда и возможных ожиданиях общества. Эффективные корпоративные коммуникации основаны на гибкости, о заботе здоровья сотрудников, интеграции цифровых решений, обеспечении

цифровой безопасности и развитии диалоговых форм взаимодействия. Компании, которые должным образом готовы адаптироваться к этим тенденциям, получают устойчивые конкурентные преимущества и формируют прочную основу для дальнейшего развития.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бочкарева Д. Р., Кузьмина Л. П. Коммуникационный менеджмент: теоретические основы и пример «VK Group» // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 19–20 декабря 2024 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. С. 82-84.
2. Дивина Т. В., Безобразова О. В. Использование маркетинговых коммуникаций в деятельности корпорации // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 6. С. 73–78.
3. Дикаева Л. Х., Кахаров А. С., Эльгайтарова Н. Т. Понятие, сущность и роль коммуникационных процессов в компаниях // Journal of Monetary Economics and Management. 2023. № 3.
4. Ланская А. В., Суровнева К. А. Тенденции развития современных коммуникативных технологий в организациях в условиях цифровизации // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18, № 3. С. 159-176.
5. Машуров Д. С., Юсупова А. С. Использование анализа данных для улучшения коммуникационных стратегий // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 марта 2025 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. С. 311-314.
6. Миرونюк С. В., Коровкин В. И., Трифонова К. С., Маслов Г. В., Кунашко В. Ю. Как плохие коммуникации влияют на эффективность бизнеса: исследование / Школа управления СКОЛКОВО. Москва: Московская школа управления СКОЛКОВО, 2024. 83 с.
7. Митюсова А. А. Корпоративное управление в интересах менеджмента как один из видов корпоративного управления // Аллея науки. 2023. Т. 1, № 8(83). С. 90-94.
8. Назарова Д. К., Проскура Д. Р. Роль коммуникационного менеджмента в построении корпоративной культуры // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 марта 2025 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. С. 387-390.
9. Пивоварова М. И. Корпоративная коммуникация в системе организационной культуры компании // Коммуникация в современном мире: материалы международной научно-практической конференции исследователей и преподавателей журналистики, рекламы и связей с общественностью / под общ. ред. В. В. Тулупова. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2024. С. 81–83.
10. Пурганова П. С., Гелейшвили Г. Е., Батоврина Е. В. Инновационная культура как вид корпоративной культуры: особенности и влияние на систему управления персоналом // Социально-гуманитарные знания. 2025. № 5. С. 59-64.
11. Рожкова Д. А., Митрофанова О. Н. Коммуникационный менеджмент как процесс передачи информации и формирования корпоративной культуры организации // Инновационная экономика и право. 2023. № 3(26). С. 13-20.
12. Связи с общественностью как часть комплексной системы коммуникационного менеджмента организации / С. Ю. Бунтовский, Ю. Н. Захарова, А. Е. Захарова, Л. В. Терещенко // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1(51). С. 370-374.
13. Швеева Е. И. Трансформация менеджмента в условиях цифровой экономики // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 5. С. 533-538.

References

1. Bochkareva D. R., Kuzmina L. P. Communication management: Theoretical foundations and the example of “VK Group”. *Formation and implementation of the strategy for sustainable economic development of the Russian Federation: collection of articles from the XIV International scientific and practical conference, Penza, December 19–20, 2024*. Penza: Penza State Agrarian University, 2024. Pp. 82-84.
2. Divina T. V., Bezobrazova O. V. Use of marketing communications in corporation activities. *Current issues of modern economics*. 2020. No. 6. Pp. 73-78.
3. Dikaeva L. Kh., Kakharov A. S., Elgaitarova N. T. Concept, essence and role of communication processes in companies. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2023. No. 3.
4. Lanskaya A. V., Sovrovneva K. A. Trends in the Development of Modern Communication Technologies in Organizations in the Context of Digitalization. *Central Russian Bulletin of Social Sciences*. 2023. Vol. 18, No. 3. Pp. 159-176.

-
5. Mashurov D. S., Yusupova A. S. Using Data Analysis to Improve Communication Strategies. *Experience and Problems of Reforming the Management System at a Modern Enterprise: Tactics and Strategy: Collection of Articles from the XXIV International Scientific and Practical Conference, Penza, March 25-26, 2025*. Penza: Penza State Agrarian University, 2025. Pp. 311-314.
 6. Mironyuk S. V., Korovkin V. I., Trifonova K. S., Maslov G. V., Kunashko V. Yu. *How poor communications affect business performance: a study / SKOLKOVO School of Management*. Moscow: Moscow School of Management SKOLKOVO, 2024. 83 p.
 7. Mityusova A. A. Corporate governance in the interests of management as one of the types of corporate governance. *Alley of Science*. 2023. Vol. 1, No. 8 (83). Pp. 90-94.
 8. Nazarova D. K., Proskura D. R. The role of communication management in building a corporate culture. *Experience and problems of reforming the management system at a modern enterprise: tactics and strategy: Collection of articles from the XXIV International Scientific and Practical Conference, Penza, March 25-26, 2025*. Penza: Penza State Agrarian University, 2025. Pp. 387-390.
 9. Pivovarov, M. I. Corporate Communications in the System of a Company's Organizational Culture. *Communication in the Modern World: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Researchers and Teachers of Journalism, Advertising, and Public Relations / edited by V. V. Tulupov*. Voronezh: Voronezh State University, 2024. Pp. 81-83.
 10. Purganova, P. S., Geleishvili, G. E., Batovrina, E. V. Innovative Culture as a Type of Corporate Culture: Features and Impact on the Personnel Management System. *Social and Humanitarian Knowledge*. 2025. No. 5. Pp. 59-64.
 11. Rozhkova D. A., Mitrofanova O. N. Communication management as a process of information transfer and formation of corporate culture of the organization. *Innovative Economics and Law*. 2023. No. 3 (26). Pp. 13-20.
 12. Public relations as part of an integrated system of communication management of an organization / S. Yu. Buntovsky, Yu. N. Zakharova, A. E. Zakharova, L. V. Tereshchenko. *Natural Sciences and Humanities*. 2024. No. 1 (51). Pp. 370-374.
 13. Shveeva E. I. Management transformation in the digital economy. *Economy and Management*. 2023. Vol. 29, No. 5. Pp. 533-538.

Сведения об авторах

ГОРБОВА ИРИНА НИКОЛАЕВНА – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал, Орел, Россия, igorbova.ru@gmail.com

МАРТЫНОВ ГЕННАДИЙ НИКОЛАЕВИЧ – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры истории, политологии и государственной политики, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал, Орел, Россия, martgn@mail.ru

Information about the authors

GORBOVA IRINA N. – candidate of Economic Sciences, assistant professor of management and personnel management Central Russian Institute of Management, Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Orel, Russia

MARTYNOV GENNADY N. – candidate of Economic Sciences, assistant professor of department of history, political science and public policy Central Russian Institute of Management, Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Orel, Russia

ПОТЕНЦИАЛ ЛОКАЦИИ ОБЪЕКТА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

Байдин Павел Игоревич

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия, baydin.pk@mail.ru

Шванкин Александр Михайлович

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия, am.shvankin@yandex.ru

Аннотация

Цель статьи состоит в уточнении содержания категории «потенциал локации объекта розничной торговли» и разработке структурной модели факторов, формирующих данный потенциал в условиях цифровизации, развития геомаркетинга и роста доступности геопространственных данных. Методологическую основу исследования составили сравнительный анализ, классификация научных подходов, логическое обобщение, структурно-функциональное моделирование и систематизация методов оценки торговых локаций. Проанализированы спросовый, гравитационный, результативный и многофакторный подходы к трактовке потенциала локации. Предложена авторская трактовка потенциала локации как комплексной характеристики места размещения торгового объекта, отражающей ожидаемую способность данной локации обеспечить коммерческий результат при типовых условиях функционирования точки. Разработана пятикомпонентная структура потенциала, включающая спросовую емкость, транзитность, событийность, конкурентную среду и инфраструктурную позицию. Обосновано разграничение собственно пространственного потенциала локации и факторов его операционной реализации. Показано, что потенциал локации не должен сводиться ни к отдельным территориальным характеристикам, ни к фактической выручке торговой точки. Его оценка требует сочетания экономической интерпретации факторов, геопространственных данных и методов моделирования, способных учитывать нелинейные взаимосвязи между компонентами локации.

Ключевые слова:

розничная торговля; потенциал локации; геомаркетинг; пространственный анализ; торговая локация; машинное обучение; геопространственные данные; инфраструктурная позиция.

Для цитирования:

Байдин П. И., Шванкин А. М. Потенциал локации объекта розничной торговли как экономическая категория: содержание, структура и методы оценки // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 100–108. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.014>.

Original article

LOCATION POTENTIAL OF A RETAIL FACILITY AS AN ECONOMIC CATEGORY: CONTENT, STRUCTURE AND ASSESSMENT METHODS

Baidin Pavel I.

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia, baydin.pk@mail.ru

Shvankin Aleksandr M.

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia, am.shvankin@yandex.ru

Abstract

The purpose of the article is to clarify the content of the category “location potential of a retail facility” and to develop a structural model of factors forming this potential in the context of digitalization,

geomarketing development and increasing availability of geospatial data. The methodological basis of the study includes comparative analysis, classification of scientific approaches, logical generalization, structural and functional modeling, and systematization of methods for assessing retail locations. Demand-based, gravity-based, result-based and multifactor approaches to the interpretation of location potential are analyzed. The author proposes an interpretation of location potential as a complex characteristic of a retail facility location that reflects the expected ability of this location to provide commercial performance under typical operating conditions. A five-component structure of location potential is developed, including demand capacity, transit potential, event-related demand, competitive environment and infrastructural position. The distinction between spatial location potential and factors of its operational realization is substantiated. The study shows that location potential should not be reduced either to individual territorial characteristics or to the actual revenue of a retail outlet. Its assessment requires a combination of economic interpretation of factors, geospatial data and modeling methods capable of taking into account nonlinear relationships between location components.

Keywords:

retail trade; location potential; geomarketing; spatial analysis; retail location; machine learning; geospatial data; infrastructural position.

For citation:

Baidin P. I., Shvankin A. M. Location potential of a retail facility as an economic category: content, structure and assessment methods. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 100–108. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.014>.

Выбор местоположения объекта розничной торговли относится к числу управленческих решений стратегического характера. В отличие от решений, связанных с ассортиментом, рекламой или ценовой политикой, место размещения торговой точки сложно изменить без существенных финансовых и организационных потерь. Ошибка на этапе выбора локации может длительное время воспроизводиться в виде недостаточного покупательского потока, низкой выручки и увеличенного срока окупаемости инвестиций.

В современной практике развития розничной торговли усиливается потребность в методах, позволяющих не только описывать территорию, но и количественно оценивать ее экономическую привлекательность. Геомаркетинговое моделирование все чаще рассматривается не как вспомогательный инструмент визуализации, а как аналитическая основа принятия решений о размещении объектов торговли [3]. Дополнительный импульс этому направлению дают развитие геоинформационных систем, агрегированных пространственных данных, цифровых карт, данных о трафике и методов машинного обучения [9; 10].

Вместе с тем в научной литературе сохраняется методическая неопределенность в использовании категории «потенциал локации». В одних работах она сближается с емкостью локального спроса, в других – с

вероятностью успешного открытия объекта, в третьих – с прогнозируемой выручкой или посещаемостью. Такая неоднозначность затрудняет построение воспроизводимых моделей оценки и ограничивает сопоставимость результатов разных исследований.

Цель настоящей статьи состоит в раскрытии содержания потенциала локации объекта розничной торговли как экономической категории, систематизации подходов к его трактовке и разработке структурной модели факторов, формирующих коммерческую привлекательность места размещения торгового объекта.

Научная новизна исследования заключается в уточнении содержания категории «потенциал локации объекта розничной торговли» и разработке структурной модели данной категории, отличающейся разграничением собственно пространственного потенциала локации и факторов его операционной реализации. В отличие от подходов, сводящих потенциал к емкости локального спроса, торговому притяжению или прогнозируемой выручке, предложенная трактовка рассматривает потенциал как результат взаимодействия спросовой емкости, транзитности, событийности, конкурентной среды и инфраструктурной позиции.

Информационную базу исследования составили научные работы по геомаркетингу, пространственной экономике, оценке тор-

говых зон, пространственной эконометрике и применению интеллектуальных методов анализа данных в розничной торговле. Отдельное внимание уделено публикациям последних лет, в которых рассматриваются методы машинного обучения для моделирования размещения торговых точек и оценки экономической эффективности локаций [4–7].

Методологическую основу исследования составили сравнительный анализ, классификация, структурно-функциональный подход и логическое моделирование. Сравнительный анализ применен для сопоставления классических, экспертных, эконометрических и data-driven подходов. Метод классификации использован для группировки трактовок потенциала локации по доминирующему содержательному признаку. Структурно-функциональный подход позволил выделить компоненты потенциала и определить их экономическое значение.

Для формирования теоретической рамки исследования использованы гравитационные модели торговых зон и вероятностные модели торгового притяжения, включая модель Хаффа, в которой выбор торгового объекта описывается через соотношение его привлекательности и расстояния до потребителя [11]. Кроме того, учтены современные работы по использованию больших геопро пространственных данных, мобильной активности и моделей машинного обучения для отбора торговых локаций [1; 12; 14].

Теоретико-методические подходы к трактовке потенциала локации

Предпосылки формирования категории

потенциала локации связаны с общей логикой пространственной экономики: экономический результат хозяйствующего субъекта определяется не только его внутренними ресурсами, но и положением в пространстве. В применении к розничной торговле это означает, что одна и та же бизнес-модель может демонстрировать различные результаты в зависимости от состава населения, транспортной доступности, силы конкурентов и функционального профиля территории.

Классические и прикладные модели оценки торговых зон исходили из того, что потребительские потоки распределяются между торговыми объектами в зависимости от их масштаба, привлекательности и расстояния. Модель Хаффа стала важным шагом в развитии данного подхода, поскольку позволила перейти от описания торговых зон к вероятностной оценке выбора объекта покупателем [11]. Современные модификации гравитационных моделей калибруются с использованием больших пространственных данных и позволяют анализировать изменение рыночных долей в конкурентной среде [14].

В отечественной литературе проблематика выбора местоположения развивается в направлении перехода от экспертного описания территории к количественным моделям. Геомаркетинговые инструменты используются для анализа конкурентоспособности и планирования бизнеса [3], а современные обзоры методов выбора местоположения в розничной торговле показывают возрастающую роль пространственных данных и моделей прогнозирования [9].

Таблица 1 – Подходы к трактовке потенциала локации объекта розничной торговли

Подход	Содержание трактовки	Методическое ограничение
Спросовый	Потенциал определяется емкостью локального рынка: населением, доходами, домохозяйствами и платежеспособным спросом.	Не учитывает перераспределение спроса между конкурентами, фактическую доступность и поведенческие мотивы покупки.
Гравитационный	Потенциал понимается как сила торгового притяжения с учетом привлекательности объекта и расстояния до потребителя.	Зависит от упрощенных допущений и ограниченного числа факторов.
Результативный	Потенциал связывается с прогнозируемой выручкой, посещаемостью или вероятностью коммерческого успеха.	Смешивает влияние локации и внутренней эффективности управления объектом.
Многофакторный	Потенциал рассматривается как интегральная характеристика, формируемая совокупностью пространственных факторов.	Требует формализации структуры факторов и применения более сложных методов моделирования.

Ограничения существующих подходов
Существующие подходы обладают рядом

ограничений, которые особенно заметны в условиях использования современных гео-

пространственных данных. Первое ограничение состоит в редукции потенциала к одному показателю. В практических расчетах им часто становится численность населения в радиусе, уровень трафика или прогнозируемая выручка. Такой подход удобен, но не отражает всей системы факторов, влияющих на коммерческий результат [5].

Второе ограничение связано со статичностью анализа. Потенциал локации изменяется во времени: открываются новые конкуренты, меняются транспортные потоки, развивается инфраструктура, формируются новые зоны деловой и потребительской активности. Пространственная эконометрика показывает, что экономические процессы обладают выраженной территориальной зависимостью, а соседние объекты и зоны могут оказывать взаимное влияние друг на друга [8].

Третье ограничение связано с субъективностью экспертных весов. Методы АНР и близкие к ним процедуры позволяют формализовать экспертные суждения, однако результат зависит от состава экспертов, шкалы оценки и согласованности предпочтений [2; 13].

Четвертое ограничение состоит в слабом учете нелинейных взаимодействий. Высокая транспортная доступность может усиливать коммерческий результат при низкой конкуренции, но давать слабый эффект в зоне рыночного перенасыщения. Подобные зависимости трудно описать линейной функцией, что объясняет растущий интерес к алгоритмам машинного обучения и ансамблевым моделям [4; 6; 12].

Авторская трактовка потенциала локации объекта розничной торговли

Для формулирования авторского определения потенциала локации необходимо пре-

жде всего определить границы данной категории. В рамках настоящего исследования потенциал локации относится к месту размещения торгового объекта, а не к эффективности конкретного оператора. Поэтому важно разграничивать собственно пространственный потенциал локации и операционную реализацию этого потенциала.

Под потенциалом локации объекта розничной торговли предлагается понимать комплексную характеристику места размещения торгового объекта, отражающую ожидаемую способность данной локации обеспечить коммерческий результат при типовых условиях функционирования точки. Потенциал формируется в результате взаимодействия транзитности, событийности, спросовой емкости, конкурентной среды и инфраструктурной позиции локации и может быть выражен через прогнозируемые показатели выручки и объема продаж.

Предлагаемое определение отличается от узких трактовок тем, что не сводит потенциал ни к численности населения, ни к расстоянию до потребителя, ни к экспертному баллу, ни к фактически достигнутой выручке. Оно связывает потенциал с ожидаемым экономическим результатом, но одновременно сохраняет возможность содержательной декомпозиции факторов, формирующих этот результат.

Характеристики самой торговой точки – площадь, фасадность, витрина, арендные условия, рейтинг, отзывы, возраст точки и размер сети – не относятся к чистым компонентам потенциала локации. Они характеризуют операционную реализацию потенциала и могут использоваться в расширенных эмпирических моделях действующих объектов, но не должны подменять пространственный потенциал места.

Таблица 2 – Разграничение потенциала локации и фактического результата торговой точки

Критерий	Потенциал локации	Фактический результат торговой точки
Содержание	Ожидаемая способность места обеспечить коммерческий результат при типовых условиях функционирования.	Реально достигнутая выручка, объем продаж, посещаемость или прибыль конкретного объекта.
Основные факторы	Спросовая емкость, транзитность, событийность, конкуренция, инфраструктурная позиция.	Потенциал локации, управление, ассортимент, сервис, маркетинг, бренд, арендные условия.
Уровень анализа	Место размещения и его пространственное окружение.	Конкретный оператор и фактическая деятельность торгового объекта.
Использование	Предварительный отбор, сравнение и ранжирование локаций.	Оценка эффективности действующей точки и управленческих решений.
Риск смешения	Потенциал может быть не реализован из-за слабой операционной модели.	Высокий результат может быть следствием сильного оператора, а не только удачной локации.

Пятикомпонентная структура потенциала локации

В результате систематического анализа теоретических источников, прикладных геомаркетинговых методик и современных data-driven подходов к оценке локаций можно

выделить пять ключевых компонентов потенциала локации объекта розничной торговли: спросовую емкость, транзитность, событийность, конкурентную среду и инфраструктурную позицию.



Рисунок 1 – Структурная модель потенциала локации объекта розничной торговли

Представленная модель отражает авторскую трактовку потенциала локации как результата взаимодействия пяти пространственных компонентов. При этом характеристики конкретного помещения и оператора не включаются в состав чистого потенциала локации, а рассматриваются как факторы его операционной реализации. Такое разграничение позволяет не смешивать экономическую привлекательность места размещения и фактическую эффективность деятельности конкретной торговой точки.

Спросовая емкость отражает размер и качество потенциального спроса в зоне охвата локации: численность населения, количество квартир, уровень доходов, плотность жилой застройки и другие признаки, характеризующие потенциальный рынок. Транзитность характеризует интенсивность и доступность потоков около локации: пешеходный и автомобильный трафик, близость к метро, остановкам общественного транспорта, транспортным узлам и другим каналам регулярного перемещения потребителей.

Событийность отражает наличие объектов и ситуаций, генерирующих нерегулярный или поведенчески мотивированный спрос:

ЗАГСов, концертных площадок, театров, медицинских учреждений, образовательных объектов и иных точек притяжения. Конкурентная среда описывает насыщенность территории аналогичными торговыми объектами, расстояние до конкурентов, плотность конкуренции и распределение спроса между альтернативными точками покупки. Инфраструктурная позиция характеризует положение локации в городской структуре: близость к деловым зонам, транспортным узлам, центру города, офисным кластерам и другим элементам инфраструктуры.

Ключевая особенность предлагаемой концепции заключается в том, что выделенные компоненты не являются независимыми и аддитивными, а образуют систему с нелинейными взаимозависимостями. Высокая спросовая емкость в сочетании с низкой транзитностью может не транслироваться в коммерческий результат, тогда как умеренная спросовая база при высокой транзитности, благоприятной инфраструктурной позиции и умеренной конкурентной нагрузке способна обеспечивать устойчивые финансовые показатели.

Таблица 3 – Компоненты потенциала локации объекта розничной торговли

Компонент	Экономическое содержание	Примеры показателей
Спросовая емкость	Размер и качество потенциального спроса в зоне охвата локации.	Население, количество квартир, доходы, домохозяйства, плотность жилой застройки.
Транзитность	Интенсивность потоков и вероятность импульсного контакта покупателя с объектом.	Пешеходный трафик, автотрафик, метро, остановки общественного транспорта, транспортные узлы.
Событийность	Наличие объектов и ситуаций, формирующих поведенчески мотивированный спрос.	ЗАГСы, рестораны, театры, концертные залы, больницы, роддома, школы.
Конкурентная среда	Насыщенность территории альтернативными объектами и распределение спроса между ними.	Число конкурентов, расстояние до них, плотность аналогичных объектов, локальное рыночное давление.
Инфраструктурная позиция	Положение локации в городской структуре и близость к зонам деловой, социальной и транспортной активности.	Деловые зоны, транспортные узлы, офисные кластеры, центральные районы, социальная инфраструктура.

Методы оценки потенциала локации

Для количественной оценки потенциала локации могут использоваться несколько групп методов. Экспертно-балльные методы просты и понятны, но зависят от субъективного выбора критериев и весов. Методы многокритериального принятия решений, включая АНР, позволяют повысить формализацию, однако сохраняют зависимость от экспертных суждений [2; 13].

Гравитационные модели обладают хорошей экономической интерпретацией пространственного притяжения, поскольку связывают выбор торгового объекта с расстоянием и привлекательностью альтернатив. Однако их ограничение состоит в небольшом числе переменных и необходимости заранее задавать функциональную форму зависимости [11; 14].

Эконометрические методы позволяют оце-

нить статистическую связь между факторами территории и результивным показателем. Их достоинство состоит в интерпретируемости коэффициентов, а ограничение – в чувствительности к линейным предпосылкам, мультиколлинеарности и пространственной автокорреляции [8].

Методы машинного обучения являются перспективными при работе с большим числом геопространственных признаков. Они позволяют учитывать нелинейные зависимости и взаимодействия факторов без жесткого задания функциональной формы. Вместе с тем применение машинного обучения не отменяет необходимости экономической интерпретации результата: структура потенциала должна выступать теоретической рамкой, в которой признаки модели группируются по экономическому смыслу [4; 6; 12].

Таблица 4 – Применимость методов оценки потенциала локации

Группа методов	Сильная сторона	Ограничение
Экспертные и АНР	Простота применения, понятная логика ранжирования.	Субъективность весов и ограничение по числу факторов.
Гравитационные модели	Хорошая экономическая интерпретация пространственного притяжения.	Ограниченный набор переменных и упрощенные допущения.
Эконометрические методы	Оценка силы и направления влияния факторов.	Линейные предпосылки и риск пространственной зависимости.
ГИС-анализ	Наглядность и пространственная детализация.	Не всегда дает прогнозный результат без отдельной модели.
Машинное обучение	Учет большого числа признаков, нелинейных связей и взаимодействий.	Необходимость интерпретации, контроля качества данных и предотвращения смешения потенциала с операционными факторами.

Требования к современной модели оценки потенциала локации

На основе проведенного анализа можно сформулировать требования к современ-

ной модели оценки потенциала локации. Во-первых, такая модель должна быть многокомпонентной и учитывать не только спрос, но и транзитность, событийность, конкуренцию и

инфраструктурную позицию. Во-вторых, она должна работать с геопространственными данными различной природы: точечными объектами, потоками, расстояниями, плотностями и агрегированными характеристиками территории.

В-третьих, модель должна учитывать нелинейность взаимосвязей. В реальных условиях влияние одного фактора часто зависит от уровня другого фактора: положительный эффект трафика может быть ослаблен высокой конкурентной насыщенностью, а высокий доход населения – низкой доступностью. В-четвертых, результат модели должен быть интерпретируемым, поскольку в задачах развития розничной сети важно не только получить числовую оценку, но и объяснить управленческую причину привлекательности или слабости локации.

В-пятых, модель должна быть пригодна для включения в геоаналитическую платформу. Практическая ценность оценки потенциала возрастает тогда, когда она может использоваться не как разовое экспертное заключение, а как воспроизводимый инструмент скрининга, ранжирования и сравнения множества территорий.

Проведенное исследование показало, что потенциал локации объекта розничной торговли является самостоятельной экономической категорией, отражающей ожидаемую способность места размещения обеспечить коммерческий результат при типовых условиях функционирования торгового объекта. В отличие от узких трактовок, связывающих потенциал только с численностью населения, трафиком или выручкой, данная катего-

рия имеет сложную многофакторную структуру.

В статье систематизированы основные подходы к трактовке потенциала локации: спросовый, гравитационный, результативный и многофакторный. Выявлены их ограничения, связанные с редукцией категории к отдельному показателю, статичностью анализа, субъективностью экспертных весов, слабым учетом нелинейных зависимостей и риском смешения потенциала локации с фактическим результатом торговой точки.

Предложено авторское определение потенциала локации объекта розничной торговли как комплексной характеристики места размещения, формируемой в результате взаимодействия спросовой емкости, транзитности, событийности, конкурентной среды и инфраструктурной позиции. Обосновано, что характеристики конкретного помещения и оператора должны рассматриваться как факторы операционной реализации потенциала, но не как чистые компоненты пространственного потенциала локации.

Разработанная пятикомпонентная структура может использоваться как теоретическая основа для последующей разработки моделей машинного обучения на базе геопространственных данных, формирования производных признаков и построения инструментов поддержки принятия решений в розничной торговле. Таким образом, статья формирует концептуальную основу для перехода от разрозненного описания территории к воспроизводимой, интерпретируемой и количественно измеримой оценке потенциала розничной локации.

Список источников

1. Бакуменко Л. П., Васильева Н. С. Статистическая оценка факторов формирования прибыли розничных сетей // Статистика и экономика. 2025. Т. 22, № 6. С. 30–39.
2. Воронов А. А., Осадчая С. М. Применение метода анализа иерархий при выборе места расположения магазина фирменной торговли // Практический маркетинг. 2026. № 1. С. 9–13.
3. Герасименко О. А., Тхориков Б. А., Титова И. Н. Геомаркетинговое моделирование – аналитический инструмент планирования бизнеса // Экономика. Информатика. 2020. Т. 47, № 4. С. 710–717.
4. Гринева Н. В. Интерпретируемая модель машинного обучения для задачи геоаналитики: моделирование размещения торговых точек розничной сети // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 100–110.
5. Гринева Н. В., Аблязина Е. А., Иванов В. В. Моделирование товарооборота кофеен на основе пространственных данных // Вестник университета. 2023. № 5. С. 119–128.
6. Гринева Н. В., Иванов И. Д., Аблязина Н. Х. Интерпретируемая модель машинного обучения для задачи геоаналитики моделирования размещения торговых точек розничной сети // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 327–332.

7. Гринева Н. В., Топыркин А. Д. Анализ экономической эффективности локаций в сфере торговли и влияния на нее внешних факторов // Экономика. Бизнес. Банки. 2023. Т. 19, № 2. С. 184–196.
8. Демидова О. А. Методы пространственной эконометрики и оценка эффективности государственных программ // Прикладная эконометрика. 2021. Т. 64. С. 107–134.
9. Иванов И. Д., Гринева Н. В. Обзор методов геомаркетинга для выбора оптимального местоположения в розничной торговле // Проблемы экономики и юридической практики. 2025. Т. 21, № 5. С. 165–182.
10. Использование геоинформационных систем для анализа привлекательности торговых точек города / М. А. Кузнецов, П. Д. Кравченко, В. С. Скринкович, Л. В. Володченко // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2021. № 3 (55). С. 62–71.
11. Huff D. L. Defining and Estimating a Trading Area // Journal of Marketing. 1963. Vol. 28, no. 3. Pp. 34–38.
12. Geo-spotting: Mining online location-based services for optimal retail store placement / D. Karamshuk, A. Noulas, S. Scellato, V. Nicosia, C. Mascolo // Proceedings of the 19th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. New York : ACM, 2013. Pp. 793–801.
13. Kuo R. J., Chi S. C., Kao S. S. A decision support system for selecting convenience store location through integration of fuzzy AHP and artificial neural network // Computers in Industry. 2002. Vol. 47, no. 2. Pp. 199–214.
14. Calibrating the dynamic Huff model for business analysis using location big data / Y. Liang, S. Gao, Y. Cai, N. Z. Foutz, L. Wu // Transactions in GIS. 2020. Vol. 24, no. 3. Pp. 681–706.

References

1. Bakumenko L. P., Vasilyeva N. S. Statistical Assessment of Profit Factors in Retail Chains. *Statistics and Economics*. 2025. Vol. 22, No. 6. Pp. 30–39.
2. Voronov A. A., Osadchaya S. M. Application of the Analytical Hierarchy Processing Method in Choosing the Location of a Branded Store. *Practical Marketing*. 2026. No. 1. Pp. 9–13.
3. Gerasimenko O. A., Tkhorikov B. A., Titova I. N. Geomarketing Modeling – an Analytical Tool for Business Planning. *Economics. Informatics*. 2020. Vol. 47, No. 4. Pp. 710–717.
4. Grineva N. V. An interpretable machine learning model for the task of geanalytics: modeling the location of retail outlets. *Innovations and Investments*. 2023. No. 6. Pp. 100–110.
5. Grineva N. V., Ablyazina E. A., Ivanov V. V. Modeling the turnover of coffee shops based on spatial data. *Bulletin of the University*. 2023. No. 5. Pp. 119–128.
6. Grineva N. V., Ivanov I. D., Ablyazina N. Kh. An interpretable machine learning model for the task of geanalytics: modeling the location of retail outlets. *Innovations and Investments*. 2023. No. 6. Pp. 327–332.
7. Grineva N.V., Topyrkin A.D. Analysis of the economic efficiency of locations in the trade sector and the impact of external factors on it. *Economy. Business. Banks*. 2023. Vol. 19, No. 2. Pp. 184–196.
8. Demidova O.A. Methods of spatial econometrics and assessment of the effectiveness of government programs. *Applied econometrics*. 2021. Vol. 64. Pp. 107–134.
9. Ivanov I.D., Grineva N.V. Review of geomarketing methods for selecting the optimal location in retail. *Problems of Economics and Legal Practice*. 2025. Vol. 21, No. 5. Pp. 165–182.
10. Using Geographic Information Systems to Analyze the Attractiveness of City Retail Outlets / M. A. Kuznetsov, P. D. Kravchenya, V. S. Skrinkovich, L. V. Volodchenkov. *Caspian Journal: Management and High Technologies*. 2021. No. 3 (55). Pp. 62–71.
11. Huff D. L. Defining and Estimating a Trading Area. *Journal of Marketing*. 1963. Vol. 28, no. 3. Pp. 34–38.
12. Geo-spotting: Mining online location-based services for optimal retail store placement / D. Karamshuk, A. Noulas, S. Scellato, V. Nicosia, C. Mascolo. *Proceedings of the 19th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*. New York : ACM, 2013. Pp. 793–801.
13. Kuo R. J., Chi S. C., Kao S. S. A decision support system for selecting convenience store location through integration of fuzzy AHP and artificial neural network. *Computers in Industry*. 2002. Vol. 47, no. 2. Pp. 199–214.
14. Calibrating the dynamic Huff model for business analysis using location big data / Y. Liang, S. Gao, Y. Cai, N. Z. Foutz, L. Wu. *Transactions in GIS*. 2020. Vol. 24, no. 3. Pp. 681–706.

Сведения об авторах

БАЙДИН ПАВЕЛ ИГОРЕВИЧ – аспирант кафедры информационных систем и защиты информации, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия, baydin.pk@mail.ru

ШВАНКИН АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ – кандидат технических наук, младший научный сотрудник лаборатории ИТ, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия, am.shvankin@yandex.ru

Information about the authors

BAIDIN PAVEL I. – Postgraduate Student, Department of Information Systems and Information Security, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia, baydin.pk@mail.ru

SHVANKIN ALEKSANDR M. – Candidate of Technical Sciences, Junior Researcher, IT Laboratory, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia, am.shvankin@yandex.ru

РЕИНЖИНИРИНГ В УПРАВЛЕНИИ ЦИФРОВЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Шалыгин Владислав Алексеевич

Среднерусский институт управления – филиал РАНХуГС, kafedramunh@mail.ru

Аннотация

В статье представлены сравнительная характеристика отечественного и зарубежного подходов, а также систематизация современных инструментов цифровой трансформации бизнес-процессов. Исследуются методологические основы классического реинжиниринга и необходимость его трансформации под влиянием сквозных цифровых технологий, включая искусственный интеллект, интернет вещей и облачные вычисления, а также обосновывается его роль в адаптации производственных предприятий к условиям цифровой экономики. Описаны ключевые особенности организационно-управленческого механизма реинжиниринга: смещение ответственности к владельцам процессов, управление на основе данных, синхронизация изменений на уровне ИТ-контуров, логистики и регламентов. Особое внимание уделяется практическим аспектам преодоления сопротивления персонала, правовым ограничениям и условиям закрепления изменений в реальной деятельности предприятия.

Ключевые слова:

управление бизнес-процессами; реинжиниринг; цифровые бизнес-процессы; цифровая трансформация; искусственный интеллект; большие данные; цифровые двойники.

Для цитирования:

Шалыгин В. А. Реинжиниринг в управлении цифровыми бизнес-процессами // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 109–115. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.015>.

Original article

REENGINEERING IN DIGITAL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Shalygin Vladislav A.

Central Russian Institute of Management – branch of the RANEPА, kafedramunh@mail.ru

Abstract

The article presents a comparative description of domestic and foreign approaches, as well as a systematization of modern tools for the digital transformation of business processes. The methodological foundations of classical reengineering and the need for its transformation under the influence of end-to-end digital technologies, including artificial intelligence, the Internet of Things and cloud computing, are investigated, and its role in adapting manufacturing enterprises to the digital economy is substantiated. The key features of the organizational and managerial mechanism of reengineering are described: shifting responsibility to process owners, data-based management, and synchronization of changes at the level of IT circuits, logistics, and regulations. Special attention is paid to the practical aspects of overcoming staff resistance, legal restrictions and conditions for consolidating changes in the actual activities of the enterprise.

Keywords:

business process management; reengineering; digital business processes; digital transformation; artificial intelligence; big data; digital twins.

For citation:

Shalygin V. A. Reengineering in digital business process management. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 109–115. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.015>.

Современный этап развития экономики характеризуется ускорением технологических изменений, что оказывает прямое влияние на способы организации производственной и управленческой деятельности хозяйствующих субъектов. Цифровая экономика, основанная на широком проникновении информационно-коммуникационных технологий, формирует новую реальность, в которой традиционные методы совершенствования бизнес-процессов, такие как непрерывное улучшение и локальная оптимизация, перестают давать качественные результаты. В этих условиях особую актуальность приобретает реинжиниринг бизнес-процессов, однако его классическая методология, разработанная Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи в конце XX века, нуждается в существенной адаптации к цифровой среде. Реинжиниринг цифровых бизнес-процессов представляет собой не просто автоматизацию существующих процедур, но фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов с использованием всего спектра цифровых технологий, включая искусственный интеллект, интернет вещей, распределенные реестры и облачные вычисления.

Реинжиниринг бизнес-модели целесообразно определить как процесс ключевых организационно-структурных изменений, целью которых является формирование (восстановление) комфортных условий для продуктивного использования средств производства в краткосрочной перспективе и «повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности» в долгосрочной перспективе.

Первоначальная концепция реинжиниринга бизнес-процессов возникла как реакция на недостатки функционального подхода к управлению, при котором организация разделяется на изолированные подразделения, отвечающие за отдельные функции, но не несущие ответственности за конечный результат для клиента. Хаммер и Чампи определили реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в критических показателях эффективности, таких как стоимость, качество, сервис и скорость [14].

Классический реинжиниринг предлагал семь принципов, включая объединение не-

скольких работ в одну, делегирование принятия решений исполнителям, выполнение работ в естественной последовательности, создание множества версий сложных процессов и другие. Однако эти принципы разрабатывались в условиях ограниченных возможностей информационных технологий, когда автоматизация в основном сводилась к электронной обработке данных и поддержке транзакций.

Цифровая трансформация кардинально изменила технологический ландшафт. Автоматизация уступила место цифровизации, а затем и цифровой трансформации, где технологии не просто ускоряют существующие процессы, но позволяют создавать принципиально новые бизнес-модели. В этих условиях реинжиниринг цифровых бизнес-процессов приобретает новые черты. Во-первых, объектом реинжиниринга становятся не отдельные процессы, а сквозные цепочки создания ценности, выходящие за пределы одной организации и охватывающие поставщиков, партнеров и клиентов. Во-вторых, радикальность изменений перестает быть самоцелью, уступая место тактике управляемой трансформации с использованием цифровых двойников процессов. В-третьих, источником улучшений становится не только перепроектирование последовательности операций, но и внедрение алгоритмов машинного обучения, которые способны динамически адаптировать процесс в реальном времени.

Вопросы цифровой трансформации бизнеса и изменения управленческих систем рассматриваются в работах Булиной А.Р., Солоповой Н.А., Гилевой Т.А., Ершовой Т.В., Хохлова Ю.Е. [3; 5; 6].

Существенный вклад в развитие процессного подхода, методов описания, моделирования и совершенствования бизнес-процессов производственных систем внесли Богомолова Б.Б., Авериной Ю.М., Верхососовой А.И., Дюженко М.Е., Пащенко Т.В., Филенко А.С. [2; 11; 13].

Проблематика управления организационными изменениями бизнес – моделей предпочтительно раскрыта в трудах Шихаевой Д.С., Морковина Д.Е., Михайлова А.Ю., Маркова В.Д. [10; 15].

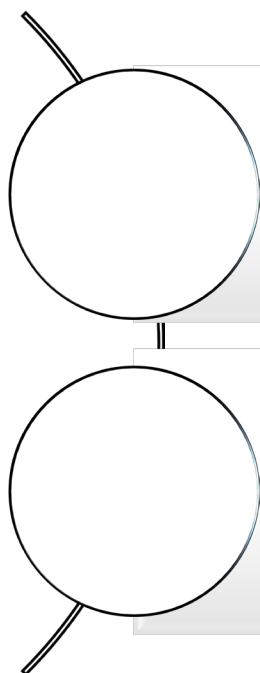
Вопросы цифрового реинжиниринга, трансформации бизнес-процессов и их адаптации к условиям цифровой экономики

нашли отражение в исследованиях Краковской И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкиной Ю.Ю., Кудряшева И.С., Свириденко Д.И. [8; 9].

Вместе с тем в имеющихся научных исследованиях основное внимание сосредоточено на технологиях цифровой трансформации, общих вопросах процессного управления. В меньшей степени проработан организационно-управленческий механизм реинжинирин-

га применительно к цифровым платформам, где изменения должны быть синхронизированы одновременно на уровне ИТ-контуров, логистики, регламентов и взаимодействия с внешними участниками.

Сравнительная характеристика отечественного и зарубежного подходов к содержанию реинжинирингу бизнес-процессов приведена на рис. 1.



для отечественных ученых данное понятие свойственно понимать исключительно в ключе организационно-экономических преобразований бизнес-процессов. Т.е. в отечественной практике реинжиниринг понимается как инструмент спасения бизнеса от крайне негативного итога – банкротства и его понятийное наполнение полностью подчинено данной цели

для зарубежных ученых реинжиниринг рассматривается в контексте цифровой трансформации архитектуры бизнес-модели на основе прорывных и инновационных технологий и решений, а также публичных digital-сервисов и ориентирована на «апгрейд» бизнеса до новейших требований рыночного пространства и стандартов взаимодействия с клиентами

Рисунок 1 – Сравнительная характеристика отечественного и зарубежного подходов к содержанию реинжинирингу бизнес-процессов

Систематизация современных инструментов цифровой трансформации бизнес-процессов приведена на рис. 2.

Таким образом, выделяется множество цифровых инструментов, реинжиниринга бизнес-процессов, позволяющих оптимизировать их и повысить общую эффективность деятельности предприятия, однако отсутствует достаточно проработанный алгоритм внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы производственных предприятий.

Отметим, что наиболее значительные изменения в концепции реинжиниринга связаны с внедрением систем искусственного интеллекта. В отличие от традиционной автоматизации, которая следует жестко заданным правилам, искусственный интеллект способен обучаться на данных и принимать решения в условиях неопределенности [12].

Организационно-управленческий меха-

низм реинжиниринга нельзя сводить только к набору методов перепроектирования бизнес – процессов. По существу речь идет о системе управленческих решений, через которую организация переводит стратегическую цель в новую архитектуру работы, перераспределяет полномочия, фиксирует ответственность, меняет регламенты и вводит иные критерии оценки результата [4]. Поэтому реинжиниринг затрагивает не только операционный контур, но и саму логику управления: кто принимает решения, на каком основании они принимаются, как согласуются интересы подразделений и каким образом контролируется достижение результата [7].

В исследованиях справедливо подчеркивается связь реинжиниринга организационной структуры и бизнес-процессов с общей системой корпоративного регулирования, а

Технологии на основе искусственного интеллекта	на	Система предполагает, что на основании ретроспективных данных формируются гипотезы и определяется уровень корреляции данных между собой. С помощью внедрения искусственного интеллекта на предприятии можно увеличить точность процессов планирования и прогнозирования, усовершенствовать сервисы для взаимодействия с клиентами, автоматизировать процессы сбора информации и преобразования ее в необходимые для производства данные. В связи с этим у предприятия появляется возможность сократить ошибки, связанные с человеческим фактором и значительно ускорить некоторые важные процессы.
Облачные технологии		Данный инструмент является еще одним инновационным продуктом, который приобрел популярность в рамках индустрии 4.0. Технология облачных вычислений позволяет организациям хранить большие массивы данных и различные приложения, а также иметь к ним доступ при помощи сети Интернет. Инструмент значительно расширяет возможности предприятий, позволяя им получить доступ к новым технологиям, например, к машинному обучению и искусственному интеллекту.
Большие данные.		ри помощи аналитики больших данных могут быть выявлены новые идеи и тенденции, способствующие позитивному развитию компании. Благодаря аналитике больших данных у компании появляется ценная информация о выявленных закономерностях или узких местах в различных процессах, строятся более точные прогнозы поведения потребителей или рынка.
Автоматизация процессов		Технология дает возможность организациям автоматизировать повторяющиеся и рутинные задачи, такие как ввод данных, обработка счетов-фактур и обслуживание клиентов. В мире информационной перегрузки сбор данных не является серьезной проблемой. Примером автоматизации могут служить ERP-системы, эффективное использование которых предполагает описание существующих в компании бизнес-процессов и их тесную интеграцию между собой.
Цифровой двойник		Он представляет собой живую, интеллектуальную и развивающуюся систему, являющуюся виртуальным аналогом физического объекта или процесса. В результате внедрения технологии цифровых двойников компаниям удается ускорить производственные процессы, повысить их прозрачность, сократить разного рода издержки, усовершенствовать качество производимой продукции и в целом повысить эффективность, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия.

Рисунок 2 – Современные инструменты цифровой трансформации бизнес-процессов

это означает, что изменения не могут оставаться локальными и изолированными [15].

Ключевые особенности такого механизма проявляются в нескольких взаимосвязанных направлениях:

- объектом управления становится не отдельная функция, а сквозной процесс, который проходит через несколько подразделений;

- центр ответственности смещается от вертикально обособленных служб к владельцам процессов и проектным командам;

- управленческие решения принимаются не только на основе должностной иерархии,

но и на основе данных о времени цикла, издержках, качестве и клиентском эффекте;

- организационная структура перестраивается так, чтобы уменьшить число лишних согласований, дублирующих операций и разрывов между стадиями работы;

- контроль перемещается с проверки соблюдения частных процедур на оценку конечного результата процесса.

Реинжиниринг становится средством структурной адаптации производственного предприятия к вызовам цифровой экономики. Это означает, что управленческое ядро механизма должно учитывать не только эф-

фективность, но и технологическую независимость, надежность поставщиков, резервирование критических операций, устойчивость информационного и производственного контуров. По этой причине приоритет получают процессы, через которые проходят ключевые ресурсы, инженерные решения, контроль качества и взаимодействие с внешними контрагентами.

В этой связи реинжиниринг требует согласования производственных, снабженческих, финансовых и кадровых решений в единой управленческой рамке, а не в режиме разрозненных инициатив подразделений.

Для закрепления изменений одного проектного решения недостаточно. Нужен набор организационных условий, без которых новая бизнес – модель не удерживается в реальной деятельности, а именно:

- назначение владельцев ключевых процессов с понятной зоной ответственности;
- формирование проектного офиса или иной координирующей структуры, которая ведет сроки, риски и коммуникации;
- пересмотр локальных регламентов, должностных обязанностей и маршрутов согласования;
- увязка новых процессов с системой бюджетирования, мотивации и внутреннего контроля;
- введение измеримых показателей, по которым оценивается не подразделение само по себе, а результат сквозного процесса.

Считаем, что наиболее чувствительным элементом организационно-управленческого механизма остается работа с персоналом. Реинжиниринг почти всегда затрагивает привычные зоны влияния, неформальные договоренности и устоявшиеся маршруты прохождения решений. По этой причине сопротивление в подобных проектах не следует трактовать как частный сбой дисциплины. Оно отражает столкновение новой модели процесса с прежней моделью организационного поведения. Сопротивление нововве-

дениям является естественной реакцией работников, а успех зависит от качества коммуникации, обучения, стимулов и доверия к руководству. Нельзя требовать процессного результата от сотрудников, если им не объяснены цели изменений, не перераспределены полномочия и не созданы реальные условия для работы по новым правилам.

Существенную роль в развитии цифровых бизнес – процессов играют правовые основы реинжиниринга. Если перепроектирование приводит к изменению условий труда, работодателю необходимо учитывать нормы Трудового кодекса РФ [1], которые допускает изменение определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, но не позволяет произвольно менять трудовую функцию.

Цифровой контур реинжиниринга, связанный с анализом данных сотрудников и клиентов должен учитывать принципы обработки персональных данных и принимать правовые, организационные и технические меры защиты.

Особенности организационно-управленческого механизма реинжиниринга сводятся не к формальной перестройке схемы подчиненности, а к более глубокому изменению способа управления бизнес – моделью производственного предприятия. Такой механизм должен интегрировать стратегический замысел, процессный подход, проектную организацию работ, цифровые инструменты, кадровую политику и нормативное обеспечение деятельности хозяйствующих субъектов. Его результат измеряется не количеством новых регламентов, а тем, насколько последовательно устранены разрывы между подразделениями, сокращено время прохождения процесса, повышено качество решения и закреплена новая управленческая практика, учитывающая условия цифровой экономики.

Список источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 20.01.2026).

2. Богомолов Б. Б., Аверина Ю.М., Верхососова А.И., Дюженко М.Е. Бизнес-моделирование реинжиниринга химико-технологических систем // Химическая промышленность сегодня. 2024. № 2. С. 20-25.
3. Булина А. Р., Солопова Н. А. Влияние цифровых технологий на бизнес-модели промышленных предприятий строительной индустрии // Вестник МГСУ. 2025. Т. 20, № 1. С. 119-132.
4. Гетцингер Ф., Спремич М., Спремич Б. Роль управленческих компетенций в цифровой трансформации организаций // Форсайт. 2025. Т. 19, № 2. С. 68-76.
5. Гилева Т. А. Цифровая трансформация промышленных предприятий: тренды и стратегии // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2025. Т. 16, № 2. С. 225-241.
6. Ершова Т. В., Хохлов Ю. Е. Цифровая экономика: от теоретических концепций к российской практике // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 2(67). С. 234-243.
7. Зюбан Е. В. Готовность ИТ-персонала компании к цифровым преобразованиям бизнес-инфраструктуры // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 11. С. 183-190.
8. Краковская И. Н., Корокошко Ю. В., Слушкина Ю. Ю. Цифровая зрелость промышленных предприятий: опыт оценки // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2024. Т. 40. № 3. С. 433-459. DOI 10.21638/spbu05.2024.305.
9. Кудряшев И. С., Свириденко Д. И. Цифровая трансформация: на пути к новому организационному укладу. Постановка проблемы // Философия науки. 2024. № 4(104). С. 74-102.
10. Маркова В. Д. Цифровизация управления бизнесом: задачи и роли менеджеров // ЭКО. 2025. № 1(600). С. 173-186.
11. Пашченко Т. В. Разработка стратегии бизнес-модели в цифровой экономике: направления и проблемы // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19, № 4. С. 443-455.
12. Устинова О. Е., Асон Т. А., Иззук Т. Б., Миловидова С. Н. Цифровизация отраслей промышленности среднего высокого технологического уровня // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 9. С. 147-157.
13. Филенко А. С. Современные методы управления бизнес-процессами на основе реинжиниринга и инжиниринга в условиях цифровой трансформации // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2025. № 3(89). С. 261-267.
14. Фролова В. Б. Оценка эффективности использования цифровых моделей для реинжиниринга бизнес-процессов и структурной модернизации промышленных предприятий // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 2. С. 74-81.
15. Сихалиева Д. С., Морковкин Д. Е., Михайлов А. Ю. Организационно-экономический механизм повышения эффективности промышленного производства на основе интеграции цифровых технологий и инновационных методов управления // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 9. С. 159-177.

References

1. *Labor Code of the Russian Federation of 30.12.2001 N 197-FZ (as amended on 29.12.2025, as amended on 06.02.2026)*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (accessed: 20.01.2026).
2. Bogomolov B. B., Averina Yu. M., Verkhososova A. I., Dyuzhenko M. E. Business modeling of reengineering of chemical-technological systems. *Chemical Industry Today*. 2024. No. 2. Pp. 20-25.
3. Bulina A. R., Solopova N. A. The impact of digital technologies on business models of industrial enterprises in the construction industry. *Bulletin of MGSU*. 2025. Vol. 20, No. 1. Pp. 119-132.
4. Getzinger F., Spremic M., Spremic B. The Role of Management Competencies in the Digital Transformation of Organizations. *Foresight*. 2025. Vol. 19, No. 2. Pp. 68-76.
5. Gileva T. A. Digital Transformation of Industrial Enterprises: Trends and Strategies. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2025. Vol. 16, No. 2. Pp. 225-241.
6. Ershova T. V., Khokhlov Yu. E. Digital Economy: From Theoretical Concepts to Russian Practice. *Journal of the New Economic Association*. 2025. No. 2(67). Pp. 234-243.
7. Zyuban E. V. Readiness of the Company's IT Personnel for Digital Transformation of the Business Infrastructure. *Forging and Stamping Production. Materials Pressure Processing*. 2024. No. 11. Pp. 183-190.
8. Krakovskaya I. N., Korokoshko Yu. V., Slushkina Yu. Yu. Digital Maturity of Industrial Enterprises: An Assessment Experience. *Bulletin of St. Petersburg University. Economics*. 2024. Vol. 40. No. 3. Pp. 433-459.
9. Kudryashev I. S., Sviridenko D. I. Digital Transformation: Towards a New Organizational Structure. Statement of the Problem. *Philosophy of Science*. 2024. No. 4(104). Pp. 74-102.
10. Markova V. D. Digitalization of Business Management: Tasks and Roles of Managers. *ECO*. 2025. No. 1 (600). Pp. 173-186.
11. Pashchenko T. V. Developing a Business Model Strategy in the Digital Economy: Directions and Problems. *Bulletin of Perm University. Series: Economics*. 2024. Vol. 19, No. 4. P. 443-455.

-
12. Ustinova O. E., Ason T. A., Izzuka T. B., Milovidova S. N. Digitalization of Medium-High Technological Level Industries. Forging and Stamping Production. *Materials Pressure Processing*. 2024. No. 9. Pp. 147-157.
 13. Filenko A. S. Modern methods of business process management based on reengineering and engineering in the context of digital transformation. *Scientific notes of the Crimean engineering and pedagogical university*. 2025. No. 3 (89). Pp. 261-267.
 14. Frolova V. B. Evaluation of the efficiency of using digital models for business process reengineering and structural modernization of industrial enterprises. *Forging and stamping production. Materials forming*. 2025. No. 2. Pp. 74-81.
 15. Shikhalieva D. S., Morkovkin D. E., Mikhailov A. Yu. Organizational and economic mechanism for improving the efficiency of industrial production based on the integration of digital technologies and innovative management methods. *Forging and stamping production. Materials forming*. 2025. No. 9. Pp. 159-177.

Сведения об авторе

ШАЛЫГИН ВЛАДИСЛАВ АЛЕКСЕЕВИЧ – аспирант кафедры менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, kafedramunh@mail.ru

Information about the author

SHALYGIN VLADISLAV A. – Postgraduate Student of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management – branch of the RANEPА, kafedramunh@mail.ru

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛА ЛОКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ИНТЕРПРЕТАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ В ГЕОАНАЛИТИЧЕСКУЮ ПЛАТФОРМУ

Байдин Павел Игоревич

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий
и дизайна, Санкт-Петербурге, Россия, baydin.pk@mail.ru*

Шванкин Александр Михайлович

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна, Санкт-Петербурге, Россия, am.shvankin@yandex.ru*

Аннотация

Цель статьи состоит в разработке и апробации прогнозно-нормированной методики формирования интегрального показателя потенциала локации (ИППЛ), предназначенного для интерпретации результатов модели машинного обучения, ранжирования торговых локаций и внедрения прогнозной оценки в геоаналитическую платформу. Методологическую основу исследования составили методы машинного обучения, композитного индексирования, устойчивого нормирования по пятому и девяносто пятому перцентильям, SHAP-интерпретации, децильного анализа и проверки чувствительности весовой схемы. ИППЛ рассчитывается на основе двух прогнозных выходов модели XGBoost: среднемесячной выручки и среднемесячного объема продаж. Эмпирическая база включает 2732 торговые локации цветочного ритейла Москвы, описанные геопространственными признаками и целевыми коммерческими показателями. Разработана методика расчета ИППЛ на шкале от 0 до 100 баллов, объединяющая нормированные прогнозы выручки и продаж с весами 0,65 и 0,35 соответственно. Проведен децильный анализ, подтвердивший содержательную состоятельность показателя: средняя фактическая выручка возрастает с 320,7 тыс. руб./мес. в первом дециле до 1013,1 тыс. руб./мес. в десятом дециле, а средний фактический объем продаж – со 131,49 до 431,19 продаж в месяц. Проверка устойчивости весов показала, что изменение весовой схемы не приводит к существенной перестройке ранжирования: совпадение верхнего дециля с базовой схемой составляет 85,4–97,1 %, а ранговая корреляция альтернативных версий ИППЛ с базовой превышает 0,989. Предложенный показатель обеспечивает переход от сложной прогнозной модели к управленчески понятной шкале, пригодной для предварительного отбора, картографирования и сравнительной оценки локаций. SHAP-декомпозиция дополняет ИППЛ объяснительным слоем, позволяя раскрывать факторы, формирующие высокий или низкий потенциал конкретной локации.

Ключевые слова:

потенциал локации; ИППЛ; геомаркетинг; розничная торговля; машинное обучение; XGBoost; SHAP; децильный анализ; геоаналитическая платформа.

Для цитирования:

Байдин П. И., Шванкин А. М. Интегральный показатель потенциала локации как инструмент интерпретации и внедрения модели машинного обучения в геоаналитическую платформу // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 116–124. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.016>.

Original article

INTEGRAL LOCATION POTENTIAL INDICATOR AS A TOOL FOR INTERPRETING AND IMPLEMENTING A MACHINE LEARNING MODEL IN A GEOANALYTICAL PLATFORM

Baidin Pavel I.

*Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design,
Saint Petersburg, Russia, baydin.pk@mail.ru*

Abstract

The purpose of the article is to develop and test a forecast-normalized methodology for constructing an integral location potential indicator intended to interpret machine learning results, rank retail locations, and implement forecast-based assessment in a geoanalytical platform. The methodological basis includes machine learning, composite indicator construction, robust normalization using the 5th and 95th percentiles, SHAP interpretation, decile analysis, and sensitivity testing of the weighting scheme. The indicator is calculated using two forecast outputs of the XGBoost model: average monthly revenue and average monthly sales volume. The empirical base includes 2,732 flower retail locations in Moscow described by geospatial features and commercial target variables. A methodology for calculating the integral location potential indicator on a 0–100 scale is proposed. The indicator combines normalized revenue and sales forecasts with weights of 0.65 and 0.35, respectively. Decile analysis confirms the substantive validity of the indicator: average actual revenue increases from RUB 320.7 thousand per month in the first decile to RUB 1,013.1 thousand per month in the tenth decile, while average actual sales increase from 131.49 to 431.19 sales per month. The sensitivity test shows that moderate changes in the weighting scheme do not significantly change the ranking: the overlap of the top decile with the baseline specification ranges from 85.4 % to 97.1 %, and the rank correlation of alternative versions with the baseline exceeds 0.989. The proposed indicator provides a transition from a complex predictive model to a managerially interpretable scale suitable for preliminary screening, mapping, and comparative assessment of retail locations. SHAP decomposition complements the indicator with an explanatory layer, revealing the factors that form high or low potential for a particular location.

Keywords:

location potential; integral indicator; geomarketing; retail trade; machine learning; XGBoost; SHAP; decile analysis; geoanalytical platform.

For citation:

Baidin P. I., Shvankin A. M. Integral location potential indicator as a tool for interpreting and implementing a machine learning model in a geoanalytical platform. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 116–124. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.016>.

В задачах развития розничных сетей модель машинного обучения сама по себе не является конечным управленческим продуктом. Для специалиста по развитию сети, франчайзингового менеджера или инвестора важен не только прогноз выручки, но и понятный ответ на вопрос: насколько перспективна конкретная локация по сравнению с альтернативами. Поэтому результаты прогнозной модели должны быть переведены в интерпретируемую форму, пригодную для ранжирования, визуализации на карте и включения в регламент принятия решений [5; 8].

В предшествующих исследованиях по геомаркетингу и пространственному анализу подчеркивается, что оценка торговой локации должна учитывать не только отдельные факторы спроса, но и их совместное влияние: плотность населения, транспортную доступность, конкурентную среду, функциональную насыщенность территории и специ-

фику поведения покупателей [3; 8]. При этом прямое использование десятков признаков в пользовательском интерфейсе затрудняет принятие решений, поскольку пользователь получает сложный набор разнородных показателей без единой шкалы.

Цель настоящей статьи заключается в разработке методики формирования интегрального показателя потенциала локации (ИППЛ), основанного на прогнозных выходах модели машинного обучения, и описании механизма его применения в геоаналитической платформе.

Научная новизна статьи состоит в разработке прогнозно-нормированной методики формирования интегрального показателя потенциала локации, отличающейся тем, что итоговая оценка строится не на экспертно назначенных баллах отдельных факторов, а на нормированных прогнозных выходах модели машинного обучения – выручке и объеме продаж – и дополняется SHAP-

интерпретацией факторов, формирующих результат. Дополнительным элементом новизны является проверка содержательной состоятельности ИППЛ на основе децильного анализа и проверка устойчивости весовой схемы показателя.

Научная задача статьи состоит в обосновании перехода от предиктивной модели к воспроизводимому индикатору, который одновременно обладает экономической интерпретируемостью, статистической обоснованностью и технологической пригодностью для внедрения в цифровой геоаналитический продукт.

Эмпирической базой исследования выступает аналитический датасет цветочного ритейла Москвы, сформированный на основе геопространственных признаков и целевых коммерческих показателей. В выборку включены 2732 торговые локации, описанные 56 переменными, включая исходные показатели городской среды, производные индексы и целевые показатели коммерческого результата.

В качестве прогнозной модели используется ансамблевый алгоритм XGBoost. Выбор градиентного бустинга обусловлен его способностью выявлять нелинейные зависимости между пространственными признаками и коммерческими результатами торговой локации [12]. Модель формирует два прогнозных выхода: ожидаемую месячную выручку и ожидаемый месячный объем продаж. Такое двухцелевое представление обусловлено экономическим содержанием потенциала локации: выручка отражает финансовую отдачу, а объем продаж характеризует интенсивность покупательского потока.

Для объяснения прогнозов используется SHAP-анализ. Метод SHAP позволяет разложить прогноз модели на базовое значение и вклады отдельных признаков, что особенно важно при использовании сложных ансамблевых алгоритмов [14]. В настоящей методике SHAP не является формулой расчета ИППЛ; он используется как отдельный интерпретационный слой, раскрывающий причины высокого или низкого балла.

Методика исследования включает пять этапов: формирование прогнозных выходов модели, нормирование прогнозной выручки и объема продаж, агрегирование нормированных компонент в ИППЛ, проверку содержательной состоятельности показателя

и интерпретацию результата через SHAP-факторы и сценарии внедрения в геоаналитическую платформу.

Прогнозные выходы модели как основа интегрального показателя

В предлагаемой методике потенциал локации трактуется как ожидаемая способность пространственной локации обеспечивать коммерческий результат одной типовой торговой точки. Поэтому ИППЛ формируется не как простая сумма исходных геофакторов, а как производный показатель от прогнозных результатов модели. Такой подход принципиально отличает ИППЛ от экспертных рейтингов, где веса факторов задаются субъективно.

Пусть обозначает вектор геопространственных признаков i -й локации. Модель формирует прогноз месячной выручки и прогноз месячного объема продаж. При обучении модели целевые переменные логарифмируются с использованием преобразования $\ln(1 + y)$, поэтому итоговые прогнозы возвращаются в исходную шкалу обратным преобразованием:

$$\hat{y}_{rev,i} = \exp(f_{rev}(X_i)) - 1 \#(1)$$

$$\hat{y}_{sales,i} = \exp(f_{sales}(X_i)) - 1 \#(2)$$

где $\hat{y}_{rev,i}$ – прогноз месячной выручки, руб./мес.; $\hat{y}_{sales,i}$ – прогноз месячного объема продаж, шт./мес.; $f_{rev}(X_i)$ и $f_{sales}(X_i)$ – прогнозы модели в логарифмическом пространстве.

Использование двух прогнозов позволяет избежать редукции потенциала только к денежному результату. Высокая выручка может быть следствием высокого среднего чека, но не обязательно устойчивого покупательского потока. Объем продаж дополняет финансовую оценку операционной характеристикой спроса, что повышает содержательную полноту интегрального показателя [2; 7].

Нормирование прогнозов и формула ИППЛ

Поскольку выручка и объем продаж измеряются в разных единицах и имеют различные распределения, их прямое сложение невозможно. Для приведения прогнозов к сопоставимой шкале применяется устойчивое нормирование по 5-му и 95-му перцентиллям. Данный подход снижает влияние экстремальных наблюдений и лучше соответствует распределениям коммерческих показателей, которые обычно имеют правостороннюю асимметрию.

Нормированный балл прогнозной выручки рассчитывается следующим образом:

$$S_{rev,i} = clip\left(\frac{(\ln \ln(1 + \hat{y}_{rev,i}) - P5_{rev})}{(P95_{rev} - P5_{rev})}, 0, 1\right) \#(3)$$

Аналогично рассчитывается нормированный балл прогнозного объема продаж:

$$S_{sales,i} = clip\left(\frac{(\ln \ln(1 + \hat{y}_{sales,i}) - P5_{sales})}{(P95_{sales} - P5_{sales})}, 0, 1\right) \#(4)$$

где $S_{rev,i}$ и $S_{sales,i}$ – нормированные компоненты; $P5_{rev}$, $P95_{rev}$, $P5_{sales}$, $P95_{sales}$ – пятый и девяносто пятый перцентили логарифмированных прогнозов; $clip(\cdot)$ – операция ограничения результата диапазоном от 0 до 1.

Итоговый интегральный показатель рассчитывается по формуле:

$$ИППЛ_i = 100 \times (0,65 \times S_{rev,i} + 0,35 \times S_{sales,i}) \#(5)$$

Вес 0,65 присваивается прогнозной выручке как основному финансовому результату торговой точки. Вес 0,35 присваивается прогнозируемому объему продаж как характеристике интенсивности спроса. Такое соотношение сохраняет приоритет финансового результата, но не исключает из оценки операционную устойчивость покупательского потока.

Таблица 1 – Состав компонент ИППЛ и их экономический смысл

Компонента	Формула / показатель	Экономический смысл	Роль в итоговом индексе
S_{rev}	Нормированный прогноз выручки	Ожидаемый финансовый результат одной типовой точки	Основная компонента, вес 0,65
S_{sales}	Нормированный прогноз объема продаж	Ожидаемая интенсивность покупательского спроса	Дополнительная компонента, вес 0,35
ИППЛ	$100 \times (0,65 \times S_{rev} + 0,35 \times S_{sales})$	Сводная оценка потенциала локации по шкале 0–100	Ранжирование и картографирование локаций

Интерпретация шкалы ИППЛ

Шкала ИППЛ от 0 до 100 предназначена для практического ранжирования локаций. В отличие от абсолютного прогноза выручки она позволяет сопоставлять разные точки и

зоны между собой. В пользовательском интерфейсе показатель должен сопровождаться не только числом, но и качественной интерпретацией диапазона.

Таблица 2 – Интерпретация шкалы интегрального показателя потенциала локации

Диапазон ИППЛ	Уровень потенциала	Управленческая интерпретация
0–20	Низкий	Локация не рекомендуется без существенных компенсирующих преимуществ.
20–40	Умеренный	Локация может рассматриваться при низкой аренде или сильном операторе.
40–60	Средний	Требуется дополнительная проверка помещения, фасада, потока и конкурентов.
60–80	Высокий	Локация приоритетна для полевой верификации и финансового расчета.
80–100	Очень высокий	Перспективная зона; требуется проверка каннибализации и доступности помещения.

Разграничение потенциала локации и операционной реализации

Ключевым методическим условием применения ИППЛ является разграничение свойств локации и свойств конкретного действующего магазина. К локационным признакам относятся факторы, наблюдаемые до открытия торговой точки: пешеходный и автомобильный трафик, доходы и плотность населения, расстояния до объектов инфраструктуры, конкурентная среда, тип городского окружения. Именно эти признаки должны использоваться в базовой спецификации для оценки новых точек.

Иная природа характерна для признаков, возникающих после открытия магазина: воз-

раст точки, рейтинг, количество отзывов, сила бренда, качество ассортимента, сервис и режим работы. Они влияют на фактическую выручку, однако отражают уже не потенциал места, а способность конкретного оператора реализовать этот потенциал. Поэтому в ГИС-слое и при оценке новых адресов они не должны смешиваться с базовой оценкой локации.

Такое разделение важно и для анализа ошибок модели. Если действующий магазин имеет высокий ИППЛ, но низкую фактическую выручку, это может указывать на нераскрытый потенциал, недостатки помещения или операционные ограничения. Если фактическая выручка существенно превышает

прогноз, вероятным объяснением является сильный бренд, уникальный формат или дополнительные факторы, не представленные в геопространственных данных.

SHAP-декомпозиция как слой объяснения

Для практического использования модели недостаточно получить значение ИППЛ. Пользователь должен понимать, почему локация получила высокий или низкий балл. Поэтому к интегральному показателю добавляется слой объяснения на основе SHAP. В общем виде прогноз модели может быть представлен как сумма базового значения и вкладов признаков:

$$f(x_i) = \phi_0 + \sum_{j=1}^m \phi_j \#(b)$$

где ϕ_0 – базовый уровень прогноза, а ϕ_j –

вклад j -го признака в прогноз для рассматриваемой локации [14].

В рамках предлагаемой методики SHAP выполняет две функции. Первая функция – глобальная: определить, какие факторы в целом сильнее участвуют в формировании прогнозов. Вторая функция – локальная: объяснить результат конкретной точки через положительные и отрицательные факторы.

Такое разделение повышает доверие к модели. ИППЛ отвечает на вопрос о сравнительной привлекательности локации, а SHAP-декомпозиция показывает структуру причин: что именно повысило или снизило прогноз. Это особенно важно для внедрения в геоаналитическую платформу, где пользователь ожидает не только балл, но и содержательное объяснение результата [4; 5].

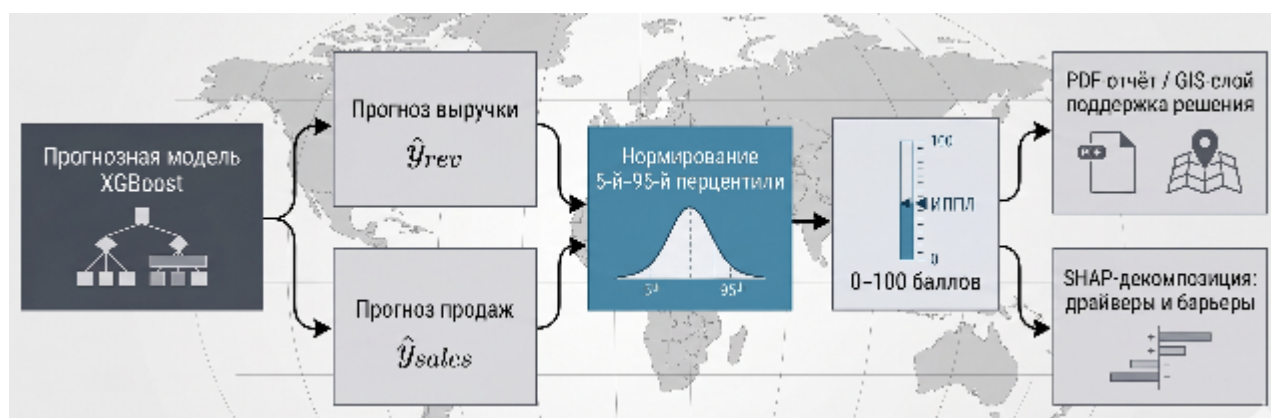


Рисунок 1 – Логика расчета и интерпретации ИППЛ в геоаналитической платформе

Апробация ИППЛ на данных цветочного ритейла

Апробация методики выполнена на данных цветочного ритейла Москвы. Выбор данного сегмента обусловлен высокой чувствительностью спроса к пространственным характеристикам: близости к транспортным узлам, объектам событийной инфраструктуры, жилой застройке и конкурентным точкам. Для каждой локации рассчитывались прогнозная выручка, прогнозный объем продаж, расчетный средний чек, ИППЛ и набор SHAP-факторов.

Финальная модель XGBoost показала MAPE 17,33 % по прогнозу выручки и 18,14 % по прогнозу продаж. Эти значения позволяют использовать модель не как инструмент точного финансового планирования отдельной торговой точки до рубля, а как основу для сравнительного ранжирования локаций,

предварительного скрининга территорий и формирования аналитического отчета [5; 12].

Пространственная карта ИППЛ показывает, что зоны высокого потенциала концентрируются в историческом центре города, у крупных транспортных узлов и вдоль интенсивных маршрутов перемещения населения. Зоны низкого потенциала соответствуют территориям со слабой событийной и транзитной насыщенностью либо чрезмерной удаленностью от основных генераторов спроса. При этом значения ИППЛ не должны интерпретироваться как суммарный объем рынка гексагона: они отражают ожидаемый результат одной типовой точки, размещенной в данной пространственной ячейке.

Проверка содержательной состоятельности ИППЛ на основе децильного анализа

Для проверки содержательной состоятельности ИППЛ проведен децильный ана-

лиз: все локации были упорядочены по значению интегрального показателя и разделены на десять групп. Если ИППЛ корректно отражает сравнительный потенциал локации, то при переходе от нижних децилей к верхним должен наблюдаться рост фактических и прогнозных коммерческих показателей.

Полученные результаты подтверждают данное предположение: средняя фактическая выручка увеличивается с 320,7 тыс. руб./мес. в первом дециле до 1 013,1 тыс. руб./мес. в десятом дециле, а средний фактический объем продаж – со 131,49 до 431,19 продаж в месяц. Аналогичное возрастание

наблюдается и для прогнозных значений: прогноз выручки растет с 330,8 до 985,3 тыс. руб./мес., а прогноз продаж – со 148,57 до 408,64 продаж в месяц.

Таким образом, ИППЛ выполняет не только интерфейсную функцию, но и содержательно дифференцирует локации по уровню коммерческого потенциала. Децильная проверка особенно важна для обоснования использования показателя в задачах предварительного отбора и картографирования, поскольку демонстрирует связь итогового балла с фактическими и прогнозными результатами.

Таблица 3 – Децильная проверка содержательности состоятельности ИППЛ (по результатам расчета ИППЛ)

Дециль ИППЛ	N	Средний ИППЛ	Факт. выручка, тыс. руб./мес.	Факт. продажи, шт./мес.	Прогноз выручки, тыс. руб./мес.	Прогноз продаж, шт./мес.
1	274	10,08	320,7	131,49	330,8	148,57
2	274	23,24	396,3	155,35	405,4	172,41
3	272	32,81	431,7	196,28	456,8	196,24
4	273	41,99	493,2	223,00	509,5	217,83
5	273	49,35	568,0	246,75	555,0	236,25
6	273	55,65	690,5	300,82	606,2	258,37
7	273	63,25	722,4	348,93	650,8	298,11
8	273	73,10	858,3	384,04	759,5	321,20
9	273	84,28	937,0	436,60	851,4	374,02
10	274	94,13	1 013,1	431,19	985,3	408,64

Проверка устойчивости весовой схемы

Поскольку ИППЛ рассчитывается как взвешенная сумма нормированных прогнозов выручки и продаж, отдельной проверки требует устойчивость результата к выбору весов. В базовой спецификации используется соотношение 0,65/0,35, отражающее приоритет финансового результата при сохранении роли объема продаж как индикатора операционной интенсивности спроса.

Для проверки чувствительности были рассчитаны альтернативные спецификации показателя с весами 0,50/0,50, 0,60/0,40, 0,65/0,35 и 0,70/0,30. Сравнение показало, что умеренное изменение весов не приво-

дит к существенной перестройке итогового ранжирования: совпадение верхнего дециля с базовой схемой составляет от 85,4 % до 97,1 %, а ранговая корреляция альтернативных версий ИППЛ с базовой превышает 0,989.

Следовательно, выбранная весовая схема не является критически чувствительной. Это важно для практического применения показателя: небольшая корректировка акцента между выручкой и объемом продаж не разрушает состав наиболее перспективных локаций и сохраняет устойчивость пользовательского ранжирования.

Таблица 4 – Проверка устойчивости ИППЛ к изменению весовой схемы (по результатам проверки чувствительности весов)

Вес выручки / продаж	Интерпретация спецификации	Совпадение верхнего дециля с базовой схемой	Ранговая корреляция с базовой схемой
0,50 / 0,50	Равный вклад финансового результата и интенсивности спроса	85,4 %	> 0,989
0,60 / 0,40	Умеренный приоритет выручки	выше 85,4 %	> 0,989
0,65 / 0,35	Базовая спецификация	100,0 %	1,000
0,70 / 0,30	Повышенный приоритет выручки	97,1 %	> 0,989

Выходные показатели и пользовательская карточка локации

Для практического использования ИППЛ должен быть представлен не изолированно, а в составе пользовательской карточки лока-

ции. Такая карточка объединяет прогнозные, сравнительные и интерпретационные показатели, позволяя пользователю получить как числовую оценку, так и объяснение результата.

Таблица 5 – Выходные показатели модели для пользовательской карточки локации

Показатель	Единица / форма	Назначение
Прогноз выручки	руб./мес. на одну типовую точку	Оценка ожидаемого финансового результата
Прогноз продаж	шт./мес. на одну типовую точку	Оценка интенсивности покупательского потока
Расчетный средний чек	руб.	Отношение прогнозной выручки к прогнозируемому объему продаж
ИППЛ	баллы 0–100	Сравнительное ранжирование потенциала локации
Тип локации	категория	Интерпретация пространственного профиля
SHAP-факторы	перечень драйверов и барьеров	Объяснение причин прогноза

Сценарии внедрения в геоаналитическую платформу

Практическое значение ИППЛ заключается в возможности его интеграции в продуктивную среду геоаналитической платформы. В статье рассматриваются два основных сценария внедрения: расширенный PDF-отчет по конкретному адресу и интерактивный ГИС-слой потенциала на карте.

Первый сценарий ориентирован на оценку конкретного помещения или адреса. Пользователь получает привычные сведения о здании, населении, трафике, конкурентах и инфраструктуре, но дополнительно видит ML-блок: прогноз выручки, прогноз продаж,

средний чек, ИППЛ, тип локации и факторы, объясняющие результат. Это переводит отчет из описательного формата в формат поддержки управленческого решения.

Второй сценарий предназначен для массового пространственного скрининга. На карте отображаются гексагоны НЗ, раскрашенные по значениям ИППЛ. При клике на гексагон открывается карточка с прогнозными и интерпретационными показателями. Такой слой может использоваться для поиска зон открытия, оптимизации действующей сети, франчайзинговой проверки и первичного отбора территорий для полевого анализа [10].

Таблица 6 – Сценарии применения ИППЛ в геоаналитической платформе

Сценарий	Входные данные	Результат	Назначение
Оценка помещения	Адрес или координаты	PDF-отчет с ML-блоком	Быстрая проверка привлекательности объекта
Поиск зон открытия	Территория анализа	Карта гексагонов с ИППЛ	Формирование шорт-листа перспективных зон
Оптимизация сети	Адреса текущих точек	Сопоставление сети с картой потенциала	Выявление слабых точек и зон релокации
Франчайзинговая проверка	Координаты помещения партнера	Прогноз, ИППЛ и SHAP-факторы	Документированное согласование открытия

Ограничения применения методики

Разработанная методика имеет ряд ограничений, которые должны учитываться при внедрении. Во-первых, модель обучена на данных цветочного ритейла Москвы, поэтому перенос на другие отрасли и города требует повторной калибровки. Во-вторых, ИППЛ отражает ожидаемый результат одной типовой торговой точки, а не суммарный объем рынка пространственной ячейки. При размещении нескольких объектов в одной зоне возникает эффект каннибализации спроса, поэтому

простое умножение прогноза на число точек методически некорректно.

В-третьих, показатель не заменяет финансовую модель инвестиционного проекта. ИППЛ является инструментом предварительного ранжирования и аналитического фильтра. Финальное решение должно дополняться анализом помещения, арендной ставки, формата магазина, условий договора, витринной видимости и полевой верификацией потока.

В-четвертых, SHAP-декомпозиция объ-

ясняет вклад признаков внутри обученной модели, но не является доказательством причинно-следственной связи. Поэтому интерпретация факторов должна использоваться как аналитическое объяснение прогноза, а не как самостоятельное основание для вывода о причинности.

В статье предложена методика формирования интегрального показателя потенциала локации, предназначенного для перевода результатов модели машинного обучения в управленчески понятную шкалу. ИППЛ рассчитывается как прогнозно-нормированный композитный показатель, объединяющий нормированные прогнозы месячной выручки и объема продаж.

Показано, что принципиальным условием корректного применения ИППЛ является разделение потенциала локации и операционной реализации потенциала. Для оценки новых точек и построения ГИС-слоя должны использоваться признаки, наблюдаемые до открытия магазина, тогда как рейтинги, отзывы, возраст и сила бренда относятся к характеристикам реализации потенциала конкретным оператором.

Проведенная децильная проверка подтвердила содержательную состоятельность ИППЛ: при росте значения показателя наблюдается устойчивое увеличение фактиче-

ских и прогнозных коммерческих результатов. Проверка альтернативных весовых схем показала, что умеренное изменение весов не приводит к существенной перестройке верхнего дециля и сохраняет высокую ранговую корреляцию с базовой спецификацией.

Разработана схема SHAP-интерпретации, позволяющая объяснять итоговый балл через положительные и отрицательные факторы. Это обеспечивает прозрачность модели для пользователя и повышает практическую применимость показателя в системах поддержки принятия решений.

Апробация на данных цветочного ритейла Москвы показала возможность использования ИППЛ для ранжирования локаций, пространственного скрининга территории и формирования аналитических карточек. Предложены два сценария внедрения: расширенный PDF-отчет по конкретному адресу и интерактивный ГИС-слой потенциала на гексагональной сетке НЗ.

Полученные результаты формируют самостоятельный научно-методический вклад: разработан воспроизводимый механизм перехода от прогнозной ML-модели к интегральному, интерпретируемому и практически применимому инструменту оценки потенциала локаций объектов розничной торговли.

Список источников

1. Айдарова А. Ш. Применение алгоритма CatBoost для прогнозирования долгосрочной прибыльности клиентов в e-commerce // Актуальные исследования. 2024. № 40 (222). С. 82–88.
2. Бакуменко Л. П., Васильева Н. С. Статистическая оценка факторов формирования прибыли розничных сетей // Статистика и экономика. 2025. Т. 22. № 6. С. 30–39.
3. Герасименко О. А., Тхориков Б. А., Титова И. Н. Геомаркетинговое моделирование — аналитический инструмент планирования бизнеса // Экономика. Информатика. 2020. Т. 47. № 4. С. 710–717.
4. Гринева Н. В. Интерпретируемая модель машинного обучения для задачи геоаналитики: моделирование размещения торговых точек розничной сети // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 100–110.
5. Гринева Н. В., Иванов И. Д., Аблязина Н. Х. Интерпретируемая модель машинного обучения для задачи геоаналитики моделирования размещения торговых точек розничной сети // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 327–332.
6. Гринева Н. В., Аблязина Е. А., Иванов В. В. Моделирование товарооборота кофеен на основе пространственных данных // Вестник университета. 2023. № 5. С. 119–128.
7. Напольская Ю. В. Многофакторный регрессионный анализ и прогнозирование розничных продаж товаров FMCG в офлайн-магазинах с использованием POS-данных // Beneficium. 2024. № 4 (53). С. 49–57.
8. Иванов И. Д., Гринева Н. В. Обзор методов геомаркетинга для выбора оптимального местоположения в розничной торговле // Проблемы экономики и юридической практики. 2025. Т. 21. № 5. С. 165–182.
9. Кузнецов М. А., Кравченя П. Д., Скринкович В. С., Володченков Л. В. Использование геоинформационных систем для анализа привлекательности торговых точек города // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2021. № 3 (55). С. 62–71.

-
10. Перевицкая Л. А. Выбор локации новой торговой точки с использованием методов пространственного анализа данных // Шаг в науку. 2023. Т. 4. С. 118–122.
 11. Подольская Е. С. Машинное обучение в решении пространственных задач: образовательный и исследовательский опыт // Машинное обучение и пространственные данные: материалы школы. М.: НИУ ВШЭ, 2023. С. 1–20.
 12. Chen T., Guestrin C. XGBoost: A Scalable Tree Boosting System // Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. 2016. P. 785–794.
 13. Ke G., Meng Q., Finley T., Wang T., Chen W., Ma W., Ye Q., Liu T.-Y. LightGBM: A Highly Efficient Gradient Boosting Decision Tree // Advances in Neural Information Processing Systems. 2017. Vol. 30. P. 3146–3154.
 14. Lundberg S. M., Lee S.-I. A Unified Approach to Interpreting Model Predictions // Advances in Neural Information Processing Systems. 2017. Vol. 30. P. 4765–4774.
 15. Prokhorenkova L., Gusev G., Vorobev A., Dorogush A. V., Gulin A. CatBoost: Unbiased Boosting with Categorical Features // Advances in Neural Information Processing Systems. 2018. Vol. 31. P. 6639–6649.

References

1. Aidarova A. Sh. Application of the CatBoost algorithm for forecasting long-term customer profitability in e-commerce. *Actual Research*, 2024, no. 40 (222), pp. 82–88.
2. Bakumenko L. P., Vasilyeva N. S. Statistical assessment of factors in the formation of retail chain profits. *Statistics and Economics*, 2025, vol. 22, no. 6, pp. 30–39.
3. Gerasimenko O. A., Tkhorikov B. A., Titova I. N. Geomarketing modeling as an analytical business planning tool. *Economics. Informatics*, 2020, vol. 47, no. 4, pp. 710–717.
4. Grineva N. V. Interpretable machine learning model for geoanalytics in retail outlet placement modeling. *Innovations and Investments*, 2023, no. 6, pp. 100–110.
5. Grineva N. V., Ivanov I. D., Abyazina N. Kh. Interpretable machine learning model for geoanalytics of retail outlet placement. *Innovations and Investments*, 2023, no. 6, pp. 327–332.
6. Grineva N. V., Abyazina E. A., Ivanov V. V. Modeling coffee shop turnover based on spatial data. *University Bulletin*, 2023, no. 5, pp. 119–128.
7. Napolskaya Yu. V. Multifactor regression analysis and forecasting of retail FMCG sales in offline stores using POS data. *Beneficium*, 2024, no. 4 (53), pp. 49–57.
8. Ivanov I. D., Grineva N. V. Review of geomarketing methods for choosing the optimal location in retail trade. *Problems of Economics and Legal Practice*, 2025, vol. 21, no. 5, pp. 165–182.
9. Kuznetsov M. A., Kravchenya P. D., Skrinkovich V. S., Volodchenkov L. V. Use of geographic information systems for analyzing the attractiveness of city retail outlets. *Caspian Journal: Management and High Technologies*, 2021, no. 3 (55), pp. 62–71.
10. Perevitskaya L. A. Choosing a location for a new retail outlet using spatial data analysis methods. *Step into Science*, 2023, vol. 4, pp. 118–122.
11. Podolskaya E. S. Machine learning in solving spatial problems: educational and research experience. *Machine Learning and Spatial Data: School Proceedings*. Moscow, HSE University, 2023, pp. 1–20.
12. Chen T., Guestrin C. XGBoost: A Scalable Tree Boosting System. *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, 2016, pp. 785–794.
13. Ke G. et al. LightGBM: A Highly Efficient Gradient Boosting Decision Tree. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 2017, vol. 30, pp. 3146–3154.
14. Lundberg S. M., Lee S.-I. A Unified Approach to Interpreting Model Predictions. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 2017, vol. 30, pp. 4765–4774.
15. Prokhorenkova L. et al. CatBoost: Unbiased Boosting with Categorical Features. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 2018, vol. 31, pp. 6639–6649.

Сведения об авторах

БАЙДИН ПАВЕЛ ИГОРЕВИЧ – аспирант кафедры информационных систем и защиты информации, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия, baydin.pk@mail.ru

ШВАНКИН АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ – кандидат технических наук, младший научный сотрудник лаборатории ИТ, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия, am.shvankin@yandex.ru

Information about the authors

BAIDIN PAVEL I. – Postgraduate Student, Department of Information Systems and Information Security, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia, baydin.pk@mail.ru

SHVANKIN ALEKSANDR M. – Candidate of Technical Sciences, Junior Researcher, IT Laboratory, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia, am.shvankin@yandex.ru

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Семина Лариса Анатольевна

Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия

Ануфриева Ирина Юрьевна

Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия

Пяткова Оксана Николаевна

Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия

Назаркина Юлия Николаевна

Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия

Аннотация

В статье представлен авторский взгляд на понятие «региональная продовольственная безопасность» как состояние обеспеченности населения данного региона продовольствием достаточного качества и количества для удовлетворения его основных потребностей, а также состояние доступности и обеспеченности всеми сельскохозяйственными ресурсами, обеспечивающими материально-техническое обеспечение развития регионального агропромышленного комплекса. Рассмотрены особенности региональной продовольственной безопасности. Сделан вывод о том, что на уровень региональной продовольственной безопасности оказывает влияние большое количество факторов, возникающих как во внутренней среде региона, так и воздействующих на него извне, причем такое воздействие может быть как содействующим росту продовольственной безопасности, так и дестабилизирующим ее состояние.

Ключевые слова:

регион; продовольственная безопасность; региональная продовольственная безопасность; продовольствие.

Для цитирования:

Семина Л. А., Ануфриева И. Ю., Пяткова О. Н., Назаркина Ю. Н. Теоретические исследования региональной продовольственной безопасности // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 125–131. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.017>.

Original article

THEORETICAL RESEARCH ON REGIONAL FOOD SECURITY

Semina Larisa A.

Altai State University, Barnaul, Russia

Anufrieva Irina Yu.

Altai State University, Barnaul, Russia

Ryatkova Oksana N.

Altai State University, Barnaul, Russia

Nazarkina Yulia N.

Altai State University, Barnaul, Russia

Abstract

This article presents the author's perspective on the concept of "regional food security" as the provision of a region's population with food of sufficient quality and quantity to meet their basic needs, as well as the availability and supply of all agricultural resources necessary for the development of the regional agro-industrial complex. The characteristics of regional food security are examined. It

is concluded that the level of regional food security is influenced by a large number of factors, both internal and external, which can either contribute to or destabilize food security.

Keywords:

region; food security; regional food security; food.

For citation:

Semina L. A., Anufrieva I. Yu., Pyatkova O. N., Nazarkina Yu. N. Theoretical research on regional food security. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 125–131. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.017>.

На фоне все более сложной ситуации с продовольственной безопасностью в мире обеспечение продовольственной безопасности становится ключевой поддержкой региональной экономической стабильности и развития. Продовольственная безопасность занимает значимое место в системе обеспечения национальной безопасности любого государства ввиду того, что она тесно связана с социально-демографическими показателями, характеризующими уровень

и качество жизни населения страны, от нее же зависит удовлетворение базовой потребности человека в продуктах питания.

Опираясь на анализ данных о месте и роли продовольственной безопасности в системе обеспечения национальной безопасности государства, можно представить следующую схему, отражающую типологизацию видов безопасности, а также наличие связей между отдельными ее элементами (рис. 1).

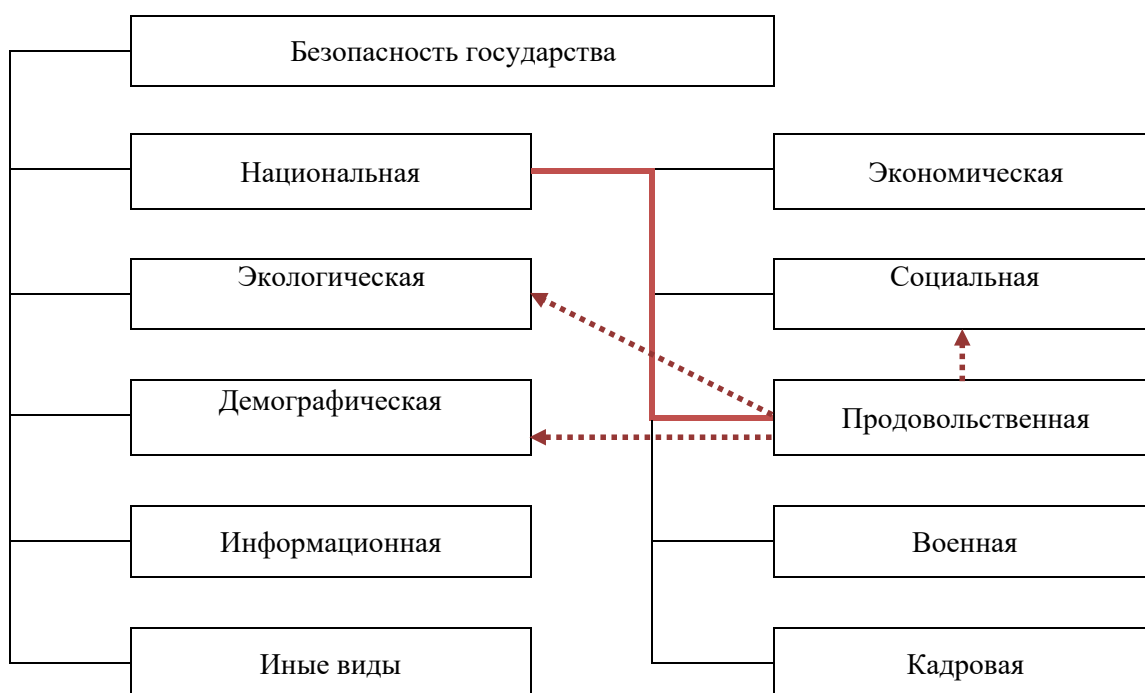


Рисунок 1 – Структурная схема типов безопасности в рамках государства

Важно отметить то, что именно состояние продовольственной безопасности страны является детерминантой, определяющей уровень таких компонентов национальной безопасности государства, как социальная, демографическая и экологическая безопасность. Следовательно, чтобы поддерживать их на должном уровне, в первую очередь, необходимо регулирование и обеспечение

именно продовольственной безопасности ввиду того, что наличие и обеспеченность продуктами питания относятся к базовому уровню потребностей человека, а их производство во многом определяет состояние окружающей среды, то есть экологическую обстановку.

Также по результатам анализа места продовольственной безопасности в системе

обеспечения национальной безопасности государства можно выделить и ее характерные черты, представленные на рис. 2.

Характеристики продовольственной безопасности, связанные с достаточностью,

доступностью, качеством и работой системы обеспечения населения продовольствием выделяет большинство авторов. Однако представляется, что сущность продовольственной безопасности затрагивает также

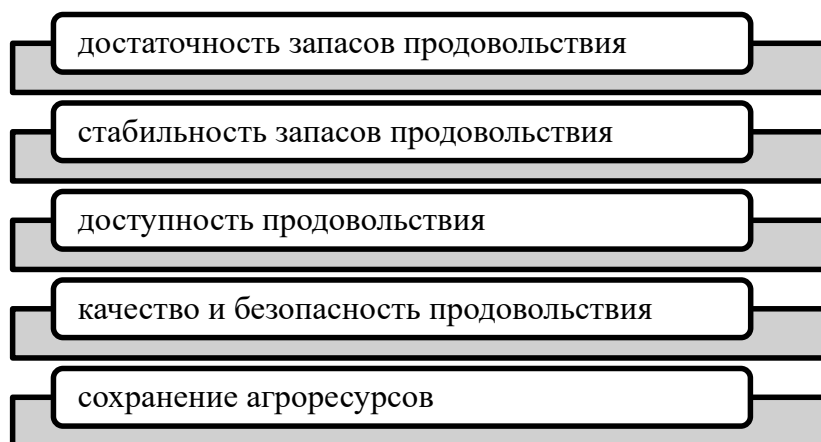


Рисунок 2 – Основные характеристики продовольственной безопасности в системе национальной безопасности

состояние агресурсов, посредством использования которых производятся разные виды продовольствия.

При этом агресурсы можно определить как совокупность природных и социально-экономических ресурсов, которая дает возможность (способность) создавать (производить) конечный продукт АПК или сельского хозяйства территориальной социально-экономической системы. Данная категория объектов может быть структурирована на две подсистемы – природные ресурсы и ресурсы социально-экономические. При этом к категории природных относятся почвенные, водные, агроклиматические и растительные виды ресурсов, к социально-экономическим – материальные, трудовые, земельные и производственные ресурсы сферы АПК [4; 5].

Представляется справедливым утверждение о том, что состояние и сохранность агресурсов региона и государства в целом является одним из тех базисов, на которых формируется продовольственная безопасность, так как помимо обеспечения населения продовольственными ресурсами должного качества необходимым является также и обеспечение возможности устойчивого развития производства продуктов питания, для чего необходимо наличие ресурсной базы.

Соответственно, обеспечение сохранно-

сти всех видов агресурсов региона лежит в основе поддержания продовольственной безопасности, так как при их нехватке или значительном истощении государство становится не в состоянии обеспечить свое население необходимым продовольствием, не к внешним заимствованиям, что, обеспечивая продовольственную безопасность, одновременно приводит к снижению уровня финансовой и экономической его безопасности.

Существующие различия в качественных характеристиках населения отдельных административно-территориальных образований, различий в уровнях их экономического развития, природно-климатических условий, представляется справедливым утверждать, что степень продовольственной безопасности в различных регионах и областях может быть качественно различной, что вызывает к жизни новое понятие – «региональная продовольственная безопасность». Ее место в общей системе обеспечения совокупной продовольственной безопасности можно представить следующим образом (рис. 3).

Региональная продовольственная безопасность идентифицируется на уровне отдельно взятого административно-территориального образования в пределах Российской Федерации (края, области, республики, автономной области, автономного округа).

В целом, также как и на национальном уровне, в системе региональной продоволь-

ственной безопасности могут быть выделены такие компоненты, как физическая и экономическая доступность продовольствия, а

также должный уровень его качества и безопасности.

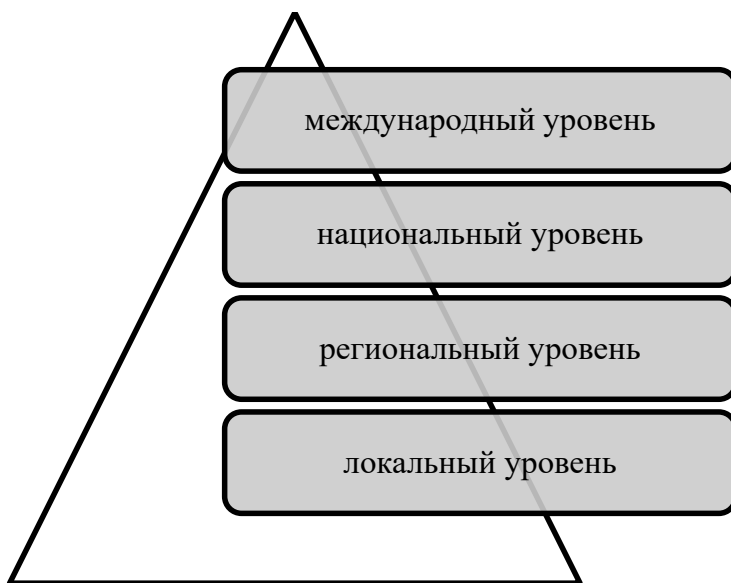


Рисунок 3 – Иерархическая структура продовольственной безопасности [1]

Однако при этом региональная продовольственная безопасность представляет собой

особый термин, для понимания специфики которого необходимо проанализировать те

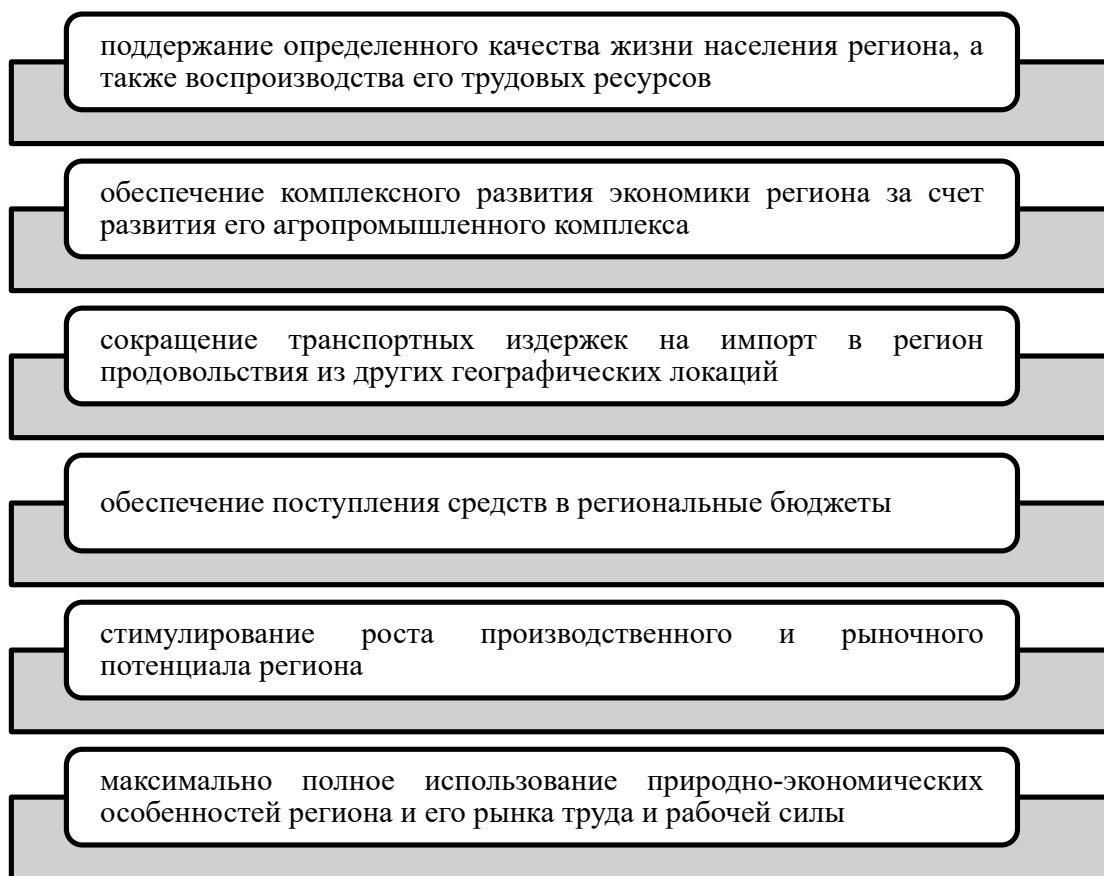


Рисунок 4 – Функции региональной продовольственной безопасности [2]

основные функции, которые она выполняет в рамках регионального развития (рисунок 4). Опираясь на их совокупность, представленную в работе П. С. Юнусовой, можно утверждать, что результатом обеспечения продовольственной безопасности региона является отсутствие дефицита регионального бюджета (финансовая безопасность), рост уровня и качества жизни его населения (социальная и демографическая безопасность), максимально эффективное использование производственных мощностей и ресурсов АПК (экологическая безопасность), то есть поступательный характер экономического развития соответствующего региона.

Отсюда можно идентифицировать следующие аспекты, свойственные продовольственной безопасности, формирующейся на уровне отдельного региона (рис. 5). Первым из них является тезис о том, что продовольственная безопасность региона основана на возможностях собственного сельскохозяйственного производства, что опять же делает очевидным необходимость принимать во внимание вопросы состояния и использования агроресурсов, так как именно они определяют агропромышленный потенциал регионального АПК, а их качество напрямую определяет качество и экологичность производимых в регионе продовольственных товаров.

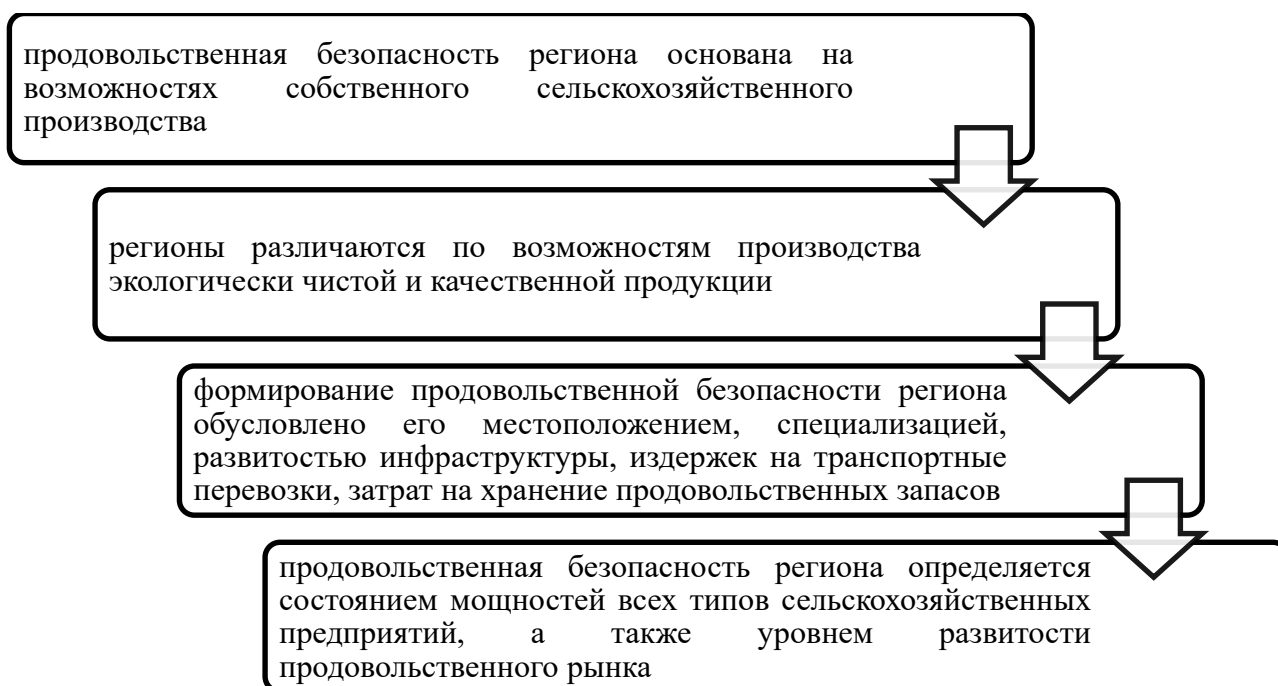


Рисунок 5 – Особенности региональной экономической безопасности

Указанные особенности, как представляется, наглядно подтверждают высказанный ранее тезис о том, что различные регионы Российской Федерации характеризуются разным уровнем продовольственной безопасности ввиду того, что лежащая в ее основе отрасль – сельское хозяйство, находится в сильной зависимости от природно-климатических условий, а организация поставок продовольственных товаров – от развитости в регионе инфраструктуры и близости его к основным транспортным артериям страны.

Отсюда следует вывод о целесообразности более углубленного рассмотрения всей совокупности факторов, которые определя-

ют уровень продовольственной безопасности региона. Так, в работе Митрофановой И. В., Пьянковой С. Г. и Ергуновой О. Т. приведена следующая типология факторов (рис. 6):

Таким образом, подводя итог исследования вопроса о сущности региональной продовольственной безопасности, можно сделать вывод о том, что это понятие подразумевает наличие целого комплекса специфических факторов влияния общественно-экономической природы, который гарантирует как прямую физическую, так и опосредованную экономическую доступность высококачественных и безопасных продуктов питания для каждого жителя отдельно взятого реги-



Рисунок 6 – Совокупность факторов, определяющие уровень региональной продовольственной безопасности [3]

она, в учетом действующих норм потребления и без привязки к социальному статусу отдельного человека.

Определяющее воздействие на уровень региональной продовольственной безопасности оказывает большое количество фак-

торов разного рода, возникающих как во внутренней среде региона, так и воздействующих на него извне, причем такое воздействие может быть как содействующим росту продовольственной безопасности, так и дестабилизирующим ее состояние.

Список источников

1. Вартанова М.Л. Продовольственная безопасность как составная часть экономической и национальной безопасности государства // Продовольственная политика и безопасность. 2016. Т. 3. № 3. С. 145-162.
2. Юнусова П. С. Региональный уровень продовольственной безопасности: специфика, факторы обеспечения // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. № 16.
3. Митрофанова И. В. Пьянкова С. Г., Ергунова О. Т. Условия и факторы обеспечения продовольственной безопасности региона // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2020. Vol. 10, Is. 7A. Pp. 169-190.
4. Смирнов В. В. Продовольственная безопасность регионов российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №3 (288).
5. Сулейманова М. В., Курбанов А. Х. Место продовольственной безопасности в системе национальной безопасности государства в современных социально-экономических условиях. URL: <https://naukarus.com/mesto-prodovolstvennoy-bezopasnosti-v-sisteme-natsionalnoy-bezopasnosti-gosudarstva-v-sovremennyh-sotsialno-ekonomicheski> (дата обращения: 01.02.2026).

References

1. Vartanova M.L. Food security as an integral part of the economic and national security of the state. *Food policy and security*. 2016. Vol. 3. No. 3. Pp. 145-162.
2. Yunusova P. S. Regional level of food security: specifics, factors of ensuring. *National interests: priorities and security*. 2009. № 16.
3. Mitrofanova I. V. Pyankova S. G., Ergunova O. T. Conditions and factors of ensuring food security in the region. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2020. Vol. 10, Is. 7A. Pp. 169-190.
4. Smirnov V. V. Food security of the regions of the Russian Federation. *National interests: priorities and security*. 2015. №3 (288).
5. Suleymanova M. V., Kurbanov A. H. *The place of food security in the national security system of the state in modern socio-economic conditions*. URL: <https://naukarus.com/mesto-prodovolstvennoy-bezopasnosti-v-sisteme-natsionalnoy-bezopasnosti-gosudarstva-v-sovremennyh-sotsialno-ekonomicheski> (date of request: 02/01/2026).

Сведения об авторах

СЕМИНА ЛАРИСА АНАТОЛЬЕВНА – доктор экономических наук, доцент, Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия, seminalarisa@yandex.ru

АНУФРИЕВА ИРИНА ЮРЬЕВНА – кандидат экономических наук, доцент, Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия, anufrieva@mc.asu.ru

ПЯТКОВА ОКСАНА НИКОЛАЕВНА – кандидат экономических наук, доцент, Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия, pyatkova@mc.asu.ru

НАЗАРКИНА ЮЛИЯ НИКОЛАЕВНА – кандидат экономических наук, доцент, Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия, y_nazarkina@bk.ru

Information about the authors

SEMINA LARISA A. – Doctor of Economics, Associate Professor, Altai State University, Barnaul, Russia, seminalarisa@yandex.ru

ANUPREVA IRINA Y. – PhD in Economics, Associate Professor, Altai State University, Barnaul, Russia, anufrieva@mc.asu.ru

PYATKOVA OKSANA N. – PhD in Economics, Associate Professor, Altai State University, Barnaul, Russia, pyatkova@mc.asu.ru

NAZARKINA YULIA N. – PhD in Economics, Associate Professor, Altai State University, Barnaul, Russia, y_nazarkina@bk.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОМПОНЕНТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ И ИХ ВЛИЯНИЯ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Булатецкая Алена Юрьевна

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
Пермь, Россия*

Аннотация

Под воздействием тенденций цифровизации процесс развития интеллектуального капитала претерпевает изменения, и для повышения результативности управления им необходимо учитывать изменение состава показателей оценки. В статье отмечена необходимость совершенствования методики оценки интеллектуального капитала, позволяющего учитывать характер изменений в процессе его развития в цифровой экономике. Выполнен обзор современных взглядов на сущность феномена интеллектуального капитала и тенденций цифровизации. Определена специфика формирования элементов интеллектуального капитала под влиянием выявленных особенностей цифровизации. Уточнен состав показателей оценки сформированности элементов интеллектуального капитала в соответствии с тенденциями цифровизации.

Ключевые слова:

цифровая экономика; цифровые тренды; интеллектуальный капитал; методы оценки интеллектуального капитала; зарубежные методы оценки.

Для цитирования:

Булатецкая А. Ю. Методические аспекты оценки компонентов интеллектуального капитала компании и их влияния на финансовые результаты в условиях цифровизации экономики // *Индустриальная экономика*. – 2026. – № 5. – С. 132–138. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.018>.

Original article

METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSING THE COMPONENTS OF A COMPANY'S INTELLECTUAL CAPITAL AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL RESULTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Bulatetskaya Alena Yu.

Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Abstract

Influenced by digitalization trends, the development of intellectual capital is undergoing changes, and to improve its management effectiveness, it is necessary to consider the changing composition of assessment metrics. This article notes the need to improve intellectual capital assessment methods to account for the nature of changes in its development in the digital economy. A review of current views on the essence of intellectual capital and digitalization trends is provided. The specifics of the formation of intellectual capital elements under the influence of the identified characteristics of digitalization are identified. The composition of metrics for assessing the development of intellectual capital elements is clarified in accordance with digitalization trends.

Keywords:

digital economy; digital trends; intellectual capital; methods of assessing intellectual capital; foreign assessment methods.

For citation:

Bulatetskaya A. Yu. Methodological aspects of assessing the components of a company's intellectual capital and their impact on financial results in the context of digitalization of the economy. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 132–138. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.018>.

В эпоху цифровой трансформации и широкого использования информационно-коммуникационных технологий можно наблюдать, как категории «капитал» и «потенциал» переходят в интеллектуальную сферу. Исторический опыт многих стран показывает, что накопление знаний является ключевым фактором воспроизводства материального благосостояния. Этот факт усиливает потребность в оценке стоимости интеллектуального капитала, что позволило бы компаниям определить ценность своих цифровых и интеллектуальных активов на уровне оценки бизнеса в целом. Однако проведение такой оценки осложняется отсутствием универсальных методик и рекомендаций, а также широким спектром интерпретируемости интеллектуального капитала.

В современных условиях интеллектуальный капитал характеризуется как основной ресурс производства компании, так и ключевой источник, определяющий ее рыночную стоимость, что затрудняет его однозначную оценку. Отсутствие в российской практике единого сформированного методического инструментария оценки интеллектуального капитала компаний обуславливает его изучение в зарубежной практике и, соответственно, адаптацию в национальных компаниях. Проблема оценки интеллектуального капита-

ла российских компаний заключается в том, что, как правило, для российской практики характерно узкое определение интеллектуального капитала, отождествляющее его с нематериальными активами. Полная адаптация зарубежных методов оценки интеллектуального капитала в практику российских компаний осложняется общими и специальными финансовыми факторами: неразвитостью национального финансового рынка, поскольку большинство акций российских компаний не котируются на бирже; закрытостью информации об интеллектуальном капитале компаний. Отсутствие универсального, стандартизированного метода оценки интеллектуального капитала компаний связано в первую очередь со специфичным характером отдельных его элементов, сложно поддающихся оценке. Понимание важности учета и управления интеллектуальным капиталом способствует комплексному росту компании в рыночной экономике. Также важными для руководителей компаний являются оценка и анализ различных элементов интеллектуального капитала внутри компании [1].

Интеллектуальный капитал рассматривается как бизнес-актив, который способствует обучению сотрудников, повышению взаимоотношений с клиентами, разработке продукта. Он включает в себя человеческий

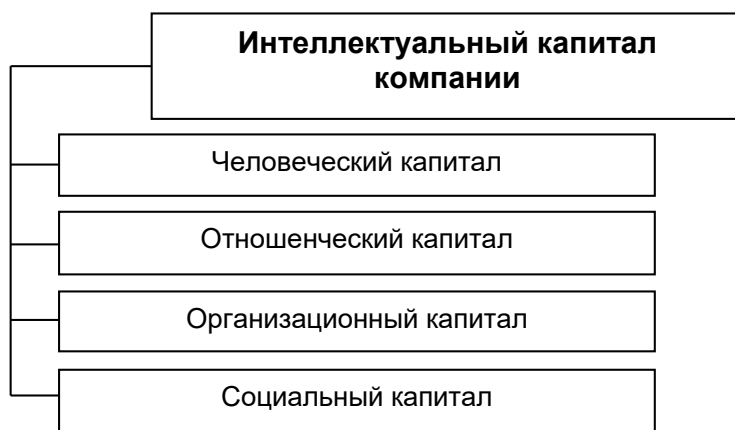


Рисунок 1 – Структура интеллектуального капитала компании

капитал, отношенческий капитал, организационный капитал или другую информацию или ресурсы, которые дают конкурентное преимущество. Одним из важных элементов интеллектуального капитала компании в устойчивом развитии цифровой экономики является социальный капитал. Так, например, В. А. Коржак предлагает следующую структуру интеллектуального капитала компании, представленную на рис. 1 [2, с. 30].

Все четыре составляющих интеллектуального капитала являются критически важными для современной компании, работающей в условиях цифровизации экономики. Если одна из составляющих отсутствует или находится в неудовлетворительном состоя-

нии, то компании сложно занять лидирующее положение на рынке.

Обзор компонент всех структурных элементов интеллектуального капитала приведен в табл. 1. Чтобы все потенциальные возможности компании превратить в видимый результат, необходимо уметь собирать, анализировать и планировать корректировку показателей, характеризующих эти возможности, т.е. логически (интеллектуально) обрабатывать исходные данные. Следовательно, нужно уметь правильно определять и рассчитывать показатели интеллектуального потенциала, которые относятся к капитализированным источникам, а именно человеческому, отношенческому, организационному и социальному видам капитала [2, с. 30].

Таблица 1 – Компоненты интеллектуального капитала компании

Человеческий капитал	Организационный капитал	Отношенческий капитал	Социальный капитал
Ключевые сотрудники и их знания	База, которая помогает наращивать основной капитал	Отношения с сотрудниками, клиентами и партнерами	Комплекс мероприятий социального характера
Знаниевый капитал - «знаю, что» - «знаю, почему» - «знаю, как» - «знаю, кто»	Интеллектуальная собственность - Авторские права - патенты и лицензии - Лицензионные соглашения - Торговые марки	Инвесторы - Владельцы - Филиалы и представительства	Участие в благотворительности и волонтерских программах, программы здоровья и безопасности
Профессиональные компетенции - Талант - Возможности - Умения - Навыки (лидерские, управленческие)	Структурный капитал - Проектные группы - Системы, процессы - Сети, базы данных - Компьютерное оборудование - Технологии - Организационная структура	Сеть дистрибьюторов Сеть поставщиков	Уровень микросоциального доверия - Наличие тематических групп (чатов) в социальных сетях и мессенджерах
Коммуникационные навыки - Поведение - Личные качества - Доверие - Мотивация - Лидерские качества - Предпринимательские навыки	Бизнес-процессы - Философия управления - Программное обеспечение - Коммерческая тайна - Организационная культура	Стратегические партнеры Акционеры	Степень открытости компании обществу
Деловые навыки - Инновационность - Оригинальность - Адаптивность - Способность решать проблемы	Рыночный капитал - Бренд - Позиционирование - Изображение - Репутация - Миссия, видение - Стратегия - Лидерство	Покупатели - Удовлетворенность покупателей	Оценка взаимопомощи, свобода и равенство, транслируемое компанией
Трудовая этика Культура труда Обучение сотрудников	Развивающий капитал - Научные исследования и разработки - Профессиональная компетентность - Инновационность - Гибкость	Сотрудники Стейкхолдеры Директора Аутсорсинг	Удовлетворенность жизнью внутри компании

Из шести видов капитала, определенных Международным стандартом интегрированной отчетности [3, с. 6], особое значение имеет интеллектуальный капитал вследствие его способности генерировать сверхдоходы и поддерживать конкурентные преимущества компании в течение длительного периода.

Следует отметить особенности интеллектуального капитала, которые оказывают влияние на алгоритмы его идентификации и оценки.

1. Комплексность и многомерность; разнообразность элементов, входящих в его состав, в целом ориентированных на достижение общей цели – совершенствование и развитие бизнеса. Связь со множеством субъектов вне компании и внутри нее; взаимное влияние и взаимосвязь между видами нематериального капитала – человеческим, интеллектуальным [4, с. 39].

2. Сложность идентификации, трудность формализации характеристик [5], поскольку многие компоненты этого вида капитала не имеют стоимостной оценки, многие – недостаточно регламентированы, многие компоненты имеют общественную, а не индивидуальную природу, многие вообще неуловимы и неопределимы. Поэтому самые ценные интеллектуальные активы компании остаются чаще всего скрытыми [6, с. 75-78].

3. Сложность в оценке нематериального капитала, которая связана с существенными отличиями между затратами на капитал, с одной стороны, его ценностью и стоимостью – с другой; проблемами в определении нормативов интеллектуальной деятельности, ведущей к возникновению капитала; высокой степенью неопределенности результатов создания и использования капитала. Таким образом, элементы капитала не поддаются стандартному бухгалтерскому измерению и не удовлетворяют критерию идентифицируемости [7].

4. Уникальность и сложность воспроизведения и копирования, что определяет способность приносить сверхприбыли, обеспечивать доминирующие конкурентные позиции или временное положение монополиста для компании [8]; таким образом, возможно копирование отдельных объектов этого вида капитала, но невозможно их копирование как единого целого. При этом необходимо отметить, что получение сверхприбыли со-

пряжено с высокими рисками, что приводит к недостаточному инвестированию в этот вид капитала.

5. Сложность и долговременность процесса формирования и окупаемости капитала, высокие риски, приводящие к дефициту инвестиций в нематериальный капитал. И при этом быстрота потери ценности интеллектуального капитала, поскольку на него влияют поведение, эмоции и ожидания стейкхолдеров, а также быстрое снижение ценности интеллектуальной собственности, поскольку скорость изменений в современной экономике увеличивается, происходит быстрая смена всех видов инноваций, сокращается жизненный цикл продукции [9].

6. Возрастающая предельная отдача от этого вида капитала, в отличие от убывающей отдачи, которой характеризуется материальный капитал; как отмечал А. Маршалл, «роль, которую играет в производстве природа, обнаруживает тенденцию к сокращению отдачи, роль, которую играет в ней человек и его знания, обнаруживает тенденцию к возрастанию» [10, с. 404].

7. Стратегический характер: способность генерировать сверхдоходы и обеспечивать конкурентные преимущества компании в долгосрочной перспективе; ориентированность на совершенствование и развитие бизнеса. Такая способность превращает этот вид капитал в ключевой фактор создания стоимости в информационной экономике [11].

8. Динамичность, нестабильность эффективности и ценности капитала, которая существенно зависит от того, как он используется; при этом следует отметить, что организационный капитал может иметь отрицательную ценность, что обуславливается неэффективной организацией бизнеса и приводит к снижению рыночной капитализации относительно балансовой стоимости активов компании [12].

9. Специфическая структура затрат компании, имеющей значительный интеллектуальный капитал; как отмечает Т. Стюарт, чем более неосязаем продукт – чем ближе он к чистому знанию, – тем больше разрыв между затратами истекшего периода и предельными издержками [13], что приводит к высокому положительному эффекту масштаба и стимулирует увеличивать объем продаж компании, имеющей значительный интеллектуальный капитал.

Цифровизация производительных сил в современном обществе является объективным фактором его позитивного развития. Цифровые технологии трансформируют производственные отношения, меняя роль человека и как пользователя, и как разработчика информационно-коммуникационных технологий. Для того чтобы управлять процессом, направлять в нужное русло, повысить эффективность, надо его (процесс) измерять. Ученые выработали с этой целью немало подходов к оценке интеллектуального капитала. Укрупненно их можно разделить на три группы: доходные, затратные и срав-

нительные. Сравнительные применяются относительно редко по причине трудностей, связанных с подбором подходящего объекта для сравнения. В таблице 2 рассмотрены основные методы оценки интеллектуального капитала компании в рамках этих подходов [14, с. 11]. Приведенные методы имеют свои особенности, недостатки и условия применения. Основная сложность оценки интеллектуального капитала связана с переходом от неявных, нематериальных элементов интеллектуального капитала к финансовым показателям.

Таблица 2 – Методы оценки интеллектуального капитала

Группы методов и методы	Характеристика
Доходные	
Оценка стоимости, добавленной за счет интеллектуального капитала	Определяется вклад в добавленную стоимость, с одной стороны, материальных активов, а с другой стороны, нематериальных активов. Чем лучше компания использует потенциал, тем выше интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости компании
Соотношение рыночной и балансовой цены	Стоимость интеллектуального капитала определяется как разница между рыночной и балансовой стоимостью собственного капитала компании
Оценка интеллектуального капитала с использованием ROA (Return on Assets, рентабельность активов)	Сравнение добавленной стоимости ROA компании с нормализованным среднеотраслевым ROA
Экономическая добавленная стоимость	Предложена консалтинговой компанией «Stern Stewart» как «всесторонняя модель оценки эффективности деятельности компании», которая связывает принципы финансового планирования, экономического анализа, коммуникации с акционерами, систему вознаграждения менеджеров. Суть модели – в получении прибыли, близкой к реальным денежным результатам, и сопоставление этой нормы с капитальной базой. Минусом является сложность модели
Затратные	
Подход на основе расширенного балансового отчета	Отражение нематериальных активов в бухгалтерском балансе как актива, а не расходов (при соблюдении критериев)
Оценка интеллектуального капитала по методу Л. Эдвинссона	Л. Эдвинссон предлагает не складывать, а умножать стоимость компонентов интеллектуального капитала. При этом оказывается, что обращение стоимости одного из них в ноль приводит к обращению в ноль стоимости всего интеллектуального капитала
Сравнительные	
Сбалансированная система показателей	Выделяются четыре группы показателей: финансовые (повышение стоимости компании для собственников, увеличение доли рынка, производительности компании); клиентские (предложение для клиентов – цена, качество, время, функциональность, сервис, связи с клиентами, марка); внутренних процессов (инновации как способ завоевания рынков сбыта, процессы управления клиентами с целью повышения лояльности, оперативные процессы – достижение операционального превосходства, процессы, связанные с регулированием и средой – формирование ответственной гражданской позиции); обучения (развитие ключевых компетенций, стратегические технологии, организационный климат). Развитие компании должно быть сбалансировано по эти направлениям
Калькулированная стоимость нематериальных активов	Интеллектуальный капитал оценивается как дисконтированная (текущая) стоимость избыточной доходности (прибыльности) компании по сравнению с конкурентами
Мультипликатор Тобина	Характеризует уровень использования интеллектуального капитала и дает возможность спрогнозировать благоприятное развитие активов неимущественного характера в компании. Это отношение рыночной стоимости объекта стоимости его замены

В некоторых моделях используется информация бухгалтерской отчетности и фондового рынка, но при этом внутренняя структура остается нераскрытой. В структурных моделях, полагающихся на нефинансовые показатели, существует сложность перехода к количественным денежным оценкам, и основная трудность для исследователей заключается в том, чтобы раскрыть связь интеллектуального капитала с итогами работы компании.

Также необходимо учитывать, что почти каждый метод оценки интеллектуального капитала имеет свои минусы, которые могут увеличиваться при использовании зарубежных способов для оценки интеллектуального капитала компаний без учета их особенностей. Над решением проблемы оценки стоимости интеллектуального капитала работает много российских исследователей, однако однозначного подхода на сегодняшний день пока нет.

Таким образом, в условиях ускоренной цифровизации экономики оценка интеллек-

туального капитала приобретает высокую значимость, так как устойчивость компании в таких условиях напрямую зависит от управления знаниями внутри- и внешнефирменных процессов. Для этого нужно регулярно фиксировать в отчетных документах показатели, наиболее полно отражающие структуру и влияние интеллектуального капитала. Проблема состоит в том, что многие из этих показателей являются качественными и составляют трудности в подсчетах. Но их количественный учет важен, поскольку при правильном расчете и оценке их влияния на стоимость компании происходит дальнейшая оптимизация всей деятельности с помощью стратегий и управленческих процессов, разработкой политики компании по созданию и поддержанию хороших коммуникаций и отношений с клиентами, поставщиками, регулирующими органами, инвесторами. И для максимального результата в расчетах показателей интеллектуального капитала необходимо тесное взаимодействие между владельцами, менеджерами и сотрудниками.

Список источников

1. Коржак В. А. Эволюция понятия «интеллектуальный капитал» // Информационные процессы, системы и технологии. 2022. Т. 3. № 1 (22). С. 29-39.
2. Коржак В. А. Методы расчета показателей интеллектуального капитала организаций // Статистика и экономика. 2023. Т. 20. № 1. С. 26-35.
3. Гетьман В. Г. О концептуальных основах и структуре международного стандарта по интегрированной отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 44. С. 2-15.
4. Когденко В. Г. Сущность и подходы к оценке компонентов интеллектуального и социально-репутационного капитала // Аудиторские ведомости. 2017. № 11. С. 37-52.
5. Ивашковская И. В., Байбурина Э. Р. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний: опыт эмпирического исследования // Вестник Финансовой академии. 2007. № 4. С. 53-63.
6. Кузубов С. А. Итоги круглого стола на тему «Intellectual Capital of Companies: Measurement and Reporting» 9 апреля 2015 г. // Корпоративные финансы. 2015. № 2 (34). С. 75-78.
7. Беляева Л. А. Нематериальный капитал: к методологии исследования // Социологические исследования. 2014. № 10 (366). С. 36-44.
8. Байбурина Э. Р., Гребцова Е. Г. Раскрытие информации об интеллектуальном капитале и его влияние на стоимость компаний на развивающихся рынках капитала // Корпоративные финансы. 2012. № 4. С. 112-139.
9. Дятлов С. А. Теоретические подходы к оценке сетевых эффектов // Современные технологии управления. 2017. № 4 (76). С. 2-8.
10. Маршалл А. Принципы политической экономии. М.: Прогресс, 1984. Т. 1. – 418 с.
11. Баученков В. А. Условия и факторы воспроизводства интеллектуально-информационного капитала в современных условиях // Вестник ОрелГИЭТ. 2014. № 1 (23). С. 116-121.
12. Сухарева М. А. Интеллектуальный капитал: сущность и методы его оценки. Часть 1 // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. Вып. 78. С. 284-301.
13. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 с.
14. Боярчук Н. Я., Косякова В. В. Проблемы оценки интеллектуального капитала предприятий в условиях цифровой экономики // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2019. № 2. С. 9-18.

References

1. Korzhak V.A. The evolution of the concept of "intellectual capital". *Information processes, systems and technologies*. 2022. Vol. 3. No. 1 (22). Pp. 29-39.
2. Korzhak V.A. Methods of calculating indicators of intellectual capital of organizations. *Statistics and economics*. 2023. Vol. 20. No. 1. Pp. 26-35.
3. Getman V.G. On the conceptual foundations and structure of the international standard on integrated reporting. *International accounting*. 2014. No. 44. Pp. 2-15.
4. Kogdenko V.G. The essence and approaches to assessing the components of intellectual and socio-reputational capital. *Audit reports*. 2017. No. 11. Pp. 37-52.
5. Ivashkovskaya I.V., Bayburina E.R. The role of intellectual capital in creating value for large Russian companies: empirical research experience. *Bulletin of the Financial Academy*. 2007. No. 4. Pp. 53-63.
6. Kuzubov S.A. Results of the round table on the topic "Intellectual Capital of Companies: Measurement and Reporting" on April 9, 2015. *Corporate Finance*. 2015. No. 2 (34). Pp. 75-78.
7. Belyaeva L.A. Intangible capital: towards the research methodology. *Sociological research*. 2014. No. 10 (366). Pp. 36-44.
8. Baiburina E.R., Grebtsova E.G. Disclosure of information about intellectual capital and its impact on the value of companies in emerging capital markets. *Corporate Finance*. 2012. No. 4. Pp. 112-139.
9. Dyatlov S.A. Theoretical approaches to assessing network effects. *Modern management technologies*. 2017. No. 4 (76). Pp. 2-8.
10. Marshall A. Principles of political economy. M.: Progress, 1984. Vol. 1. 418 p.
11. Bauchenkov V.A. Conditions and factors of reproduction of intellectual and informational capital in modern conditions. *Ore/GIET Bulletin*. 2014. No. 1 (23). Pp. 116-121.
12. Sukhareva M.A. Intellectual capital: the essence and methods of its assessment. Part 1. Public administration. *Electronic bulletin*. 2020. Issue 78. Pp. 284-301.
13. Stewart T.A. Intellectual capital. A new source of wealth of organizations. *Translated from English by V. Nozdrina*. M.: Generation, 2007. 368 p.
14. Boyarchuk N.Ya., Kosyakova V.V. Problems of assessing the intellectual capital of enterprises in the digital economy. *Problems of socio-economic development of Siberia*. 2019. No. 2. Pp. 9-18.

Сведения об авторе

БУЛАТЕЦКАЯ АЛЕНА ЮРЬЕВНА – доктор экономических наук, кандидат социологических наук, профессор кафедры инновационных технологий добычи нефти и газа, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия

Information about the author

BULATETSKAYA ALENA YU. – Doctor of Economics, Candidate of Sociological Sciences, Professor of the Department of Innovative Technologies for Oil and Gas Production, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

ПЛАТФОРМЕННОЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИ СЕГМЕНТИРОВАННОЕ МЕЖДУНАРОДНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И ТРАНСФОРМАЦИЯ МИРОВОГО РЫНКА МОДНОЙ ОДЕЖДЫ

Долженко Игорь Борисович

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

Аннотация

Цель статьи – выявить, каким образом цифровые платформы и экологическая сегментация меняют структуру международного разделения труда (МРТ) в глобальной индустрии моды. Традиционные модели, построенные на линейной специализации, при которой функции дизайна и брендинга закреплялись за развитыми экономиками, а трудоемкое швейное производство – за странами с низкими производственными издержками, не объясняют того факта, что платформенные компании, не владеющие фабриками, захватывают значительную долю рынка, а центры прибыли все заметнее смещаются в сегменты ресейла, аренды и переработки текстиля. На основе синтеза теорий глобальных цепочек стоимости, платформенной экономики и циркулярных бизнес-моделей вводятся понятия «платформенное МРТ» и «экологически сегментированное МРТ». Показано, что ведущие цифровые платформы берут на себя функции координации цепочек, управляя микропроизводством, данными и логистикой, а экологически ориентированные звенья ГЦСС, в частности ресейл, аренда, переработка, формируют обособленные узлы МРТ с высокой добавленной стоимостью, концентрирующиеся преимущественно в развитых странах. Результатом становится гибридная модель международного разделения труда, в которой классическая географическая специализация дополняется платформенно-цифровой и эколого-регуляторной. Полученные выводы обосновывают необходимость корректировки теорий ГЦСС и открывают дискуссию о новом типе асимметрии в мировой экономике.

Ключевые слова:

международное разделение труда; мировой рынок одежды; цифровые платформы; индустрия моды; ГЦСС; устойчивое развитие; циркулярная экономика; ресейл; платформенная власть; экологическая сегментация; SHEIN.

Для цитирования:

Долженко И. Б. Платформенное и экологически сегментированное международное разделение труда и трансформация мирового рынка модной одежды // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 139–146. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.019>.

Original article

PLATFORM AND ECOLOGICALLY SEGMENTED INTERNATIONAL DIVISION OF LABOR AND THE TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FASHION MARKET

Dolzhenko Igor B.

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

Abstract

The purpose of this article is to identify how digital platforms and ecological segmentation are changing the structure of the international division of labor (IDL) in the global fashion industry. Traditional models built on the linear specialization of “design and branding in the North, production in the South” fail to explain the fact that platform companies, which do not own factories, are capturing a significant market share, while profit centers are increasingly shifting to the resale, rental, and recycling segments of textiles. Based on a synthesis of global value chain theories, platform economies, and circular business models, the concepts of “platform IDL” and “ecologically segmented IDL” are introduced. It is shown that leading digital platforms assume the functions of chain coordination, managing micro-production, data, and logistics, while environmentally oriented

GVC links, particularly resale, rental, and processing, form isolated nodes of the ICT with high added value, concentrated primarily in developed countries. The result is a hybrid model of the international division of labor, in which classical geographic specialization is complemented by platform-digital and environmental-regulatory specialization. The findings substantiate the need to adjust GVC theories and open a discussion about a new type of asymmetry in the global economy.

Keywords:

international division of labor; global apparel market; digital platforms; fashion industry; GVC; sustainable development; circular economy; resale; platform power; environmental segmentation; SHEIN.

For citation:

Dolzhenko I. B. Platform and Ecologically Segmented International Division of Labor and the Transformation of the Global Fashion Market. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 139–146. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.019>.

Мировая индустрия модной одежды, объем которой оценивается в 1,77 трлн долл. по итогам 2024 г., традиционно служит примером глобальных цепочек создания стоимости, управляемых покупателем (buyer-driven chains) [15]. Классическая схема международного разделения труда в этом секторе предполагала, что развитые страны концентрируют у себя дизайн, брендинг и маркетинг, тогда как массовое швейное производство вынесено в государства с низкими трудовыми издержками – Китай, Бангладеш, Вьетнам. Данная модель, описанная Дж. Джереффи и его коллегами, длительное время оставалась доминирующим аналитическим подходом для понимания динамики отрасли [11].

Однако эмпирические наблюдения последнего десятилетия вступают во все более явное противоречие с этой теоретической схемой. Во-первых, ключевым игроком на рынке становится компания, которая вообще не владеет производственными активами, – китайская платформа SHEIN. Ее валовая стоимость товаров (GMV) превысила 45 млрд долл., а ежегодный выпуск новых моделей достигает 150 тыс., что радикально превосходит показатели традиционных вертикально-интегрированных ТНК индустрии моды, таких как испанская ТНК Inditex. SHEIN демонстрирует способность управлять распределенной сетью из сотен микро-фабрик в реальном времени, опираясь на алгоритмы и данные, что превращает ее не просто в ретейлера, а в центральный координационный узел всей цепочки. Во-вторых, стремительно растут сегменты, вообще не связанные с производством новой одежды: ресейл-платформы (Vestiaire Collective, ThredUp), сервисы аренды (Rent the Runway) и техно-

логии переработки текстиля (Renewcell). По имеющимся оценкам, объем циркулярной моды увеличился с 2,3 млрд долл. в 2015 г. до 6,4 млрд долл. в 2023 г. и, как ожидается, достигнет 13,8 млрд долл. к 2030 г. [17]. Эти сегменты не просто дополняют традиционную цепочку, а создают новые звенья ГЦСС, требующие иной специализации, иной географии и иных институциональных условий. За этими процессами стоит глубинная трансформация потребительских предпочтений, которая, как показано в исследованиях, все заметнее влияет на стратегии транснациональных компаний индустрии моды [3].

Сложившаяся двойная трансформация – цифровая платформизация и экологическая сегментация – означает, что классическое понимание международного разделения труда перестает адекватно описывать реальную архитектуру глобального рынка одежды [8]. Линейная модель «производство – дистрибуция – потребление» уступает место многослойной и функционально диверсифицированной организации цепочки создания стоимости, в которой одни и те же функции могут выполняться принципиально разными типами участников рынка, а власть над цепочкой перетекает от традиционных брендов к платформам-координаторам и операторам устойчивых сервисов. Возникает исследовательский разрыв: существующие работы в области ГЦСС и МРТ либо фокусируются на цифровых платформах как каналах сбыта, либо рассматривают циркулярные практики как фирменные стратегии устойчивости, но почти не предпринимают попыток синтезировать оба вектора в рамках единой аналитической конструкции применительно к сектору моды.

Цель статьи – восполнить этот пробел и концептуально обосновать становление гибридной модели международного разделения труда в индустрии модной одежды, объединяющей классические, платформенные и экологически сегментированные функциональные блоки. Центральная гипотеза состоит в том, что цифровые платформы превращаются в самостоятельные центры координации цепочек, формируя «платформенное МРТ», тогда как ресейл, аренда и переработка одежды обуславливают «экологически сегментированное МРТ», которое обладает собственной географией и логикой распределения добавленной стоимости. В совокупности оба процесса порождают трехслойную структуру мирового рынка одежды, не укладывающуюся в прежние теоретические классификации.

Теоретический подход: от классического МРТ к платформенной и экологической сегментации

Классическая теория международного разделения труда, развитая от А. Смита и Д. Рикардо до моделей Хекшера-Олина, рассматривает специализацию стран как производную от сравнительных издержек и обеспеченности факторами производства. Применительно к глобальной индустрии моды это проявилось в формировании ГЦСС, управляемых покупателем, где ведущие бренды (покупатели) контролируют дизайн, брендинг и сбыт, оставляя трудоемкие швейные операции производителям из развивающихся стран [11]. Дж. Джереффи с соавторами показали, что управление в таких цепочках осуществляется через спецификации и стандарты, а добавленная стоимость концентрируется на наиболее удаленных от производства этапах – маркетинге и рознице. [9] Эта модель достаточно полно объясняла мировую торговлю одеждой вплоть до 2010-х гг., когда цифровизация и экологический подход еще не достигли критической массы.

Распространение цифровых платформ внесло в эту логику фундаментальный сдвиг [5]. Одним из проявлений этого сдвига стало

то, что крупнейшие транснациональные компании индустрии моды все активнее формируют стратегические альянсы, позволяющие получить доступ к цифровым компетенциям и платформенным экосистемам [2]. В отличие от традиционных брендов, платформа не обязательно извлекает прибыль из производства как такового; ее источник ренты – алгоритмическое прогнозирование спроса и мгновенное сопряжение микро-заказов с микро-производствами. В этом смысле платформа выступает как «мета-координатор», замещающий иерархические механизмы управления внутри цепочки алгоритмической координацией [4]. При этом она не столько снижает транзакционные издержки, сколько перераспределяет власть в цепи: поставщики из развивающихся стран остаются в роли исполнителей, тогда как контроль над данными, интерфейсом и логистикой концентрируется у платформы, зачастую локализованной в юрисдикции, отличной от мест производства.

Параллельно усиливается вторая тенденция – институционализация устойчивого потребления и циркулярной экономики [9]. В индустрии моды это выражается в появлении самостоятельных звеньев: платформ ресейла (ThredUp, Vestiaire Collective), сервисов аренды (Rent the Runway) и промышленной переработки текстиля (Renewcell). Эти функции не просто добавляются к существующей цепочке, а формируют обособленный контур движения товара после его первичной продажи. Возникает экологически сегментированное МРТ, в котором специализация определяется не столько сравнительными издержками, сколько доступом к технологиям переработки, цифровой инфраструктуре для аутентификации и логистике обратных потоков [10].

Таким образом, теоретический анализ позволяет выделить три слоя современного МРТ в индустрии моды (табл. 1), которые не вытесняют, а дополняют друг друга, образуя гибридную архитектуру.

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей международного разделения труда в индустрии моды [4; 10; 11; 14]

Параметр	Классическое МРТ	Платформенное МРТ	Экологически сегментированное МРТ
Основа специализации	Сравнительные издержки, факторная обеспеченность	Данные, алгоритмы, контроль над интерфейсом	Технологии переработки, доступ к инфраструктуре замкнутого цикла

Параметр	Классическое МРТ	Платформенное МРТ	Экологически сегментированное МРТ
Координатор цепочки	Бренд / крупный ритейлер	Цифровая платформа	Платформа устойчивого потребления / переработчик
Источник власти	Капитал, технологии, бренд	Данные, алгоритм, логистика	Экологические стандарты, сертификация, замкнутые циклы
Характерные функции	Дизайн / брендинг (Север), производство (Юг)	Микропроизводство под заказ, алгоритмическая логистика	Ресейл, аренда, переработка, сбор и сортировка
Роль потребителя	Конечный покупатель	Поставщик данных, участник кастомизации	Активный участник повторного использования
Географическая привязка	Четкое разделение «Север-Юг»	Узловая (платформа – центр, производство – гибкая сеть)	Концентрация «зеленых» функций в развитых странах

Методология и данные

Исследование построено на принципах системного анализа отраслевых показателей и примеров. Такой дизайн позволяет, с одной стороны, зафиксировать тонкие механизмы перераспределения функций, характерные для отдельных типов компаний, а с другой – оценить масштаб и динамику структурных сдвигов на макроуровне.

Эмпирическая база сформирована из трех типов источников. Первый – отраслевая статистика и прогнозы: данные Statista, McKinsey & Company, Business of Fashion, KenResearch, а также отчеты ВТО о мировой торговле текстилем и одеждой. Второй – корпоративная отчетность и верифицированные публикации о деятельности ключевых игроков: SHEIN, Inditex (Zara), Vestiaire Collective, Rent the Runway, Renewcell, ThredUp и ряда других. Третий – академические работы по глобальным цепочкам стоимости, платформенной экономике и циркулярному потреблению, использованные для теоретического обоснования и интерпретации результатов.

Отбор кейсов осуществлялся по принципу полярных типов, с тем чтобы охватить весь спектр трансформации. В выборку вошли: чистый платформенный игрок без собственных фабрик (SHEIN) и традиционная вертикально-интегрированная компания, внедряющая цифровые инструменты (Inditex); ведущие платформы ресейла (Vestiaire Collective, ThredUp), сервис аренды одежды (Rent the Runway) и технологический стартап в сфере переработки текстиля (Renewcell). Для контекстного анализа на уровне стран дополнительно привлечены данные по Бангладеш, Вьетнаму и ряду других государств-производителей. В совокупности проанализировано 19 количественных показателей, включая динамику объемов рынка, долю электронной коммерции, индекс концентрации экспорта

(НИИ), среднее время вывода новой модели и удельный вес устойчивых коллекций в продажах.

Методы анализа включали: статистический анализ для выявления трендов; сравнительный кейс-анализ по типовым параметрам (бизнес-модель, скорость цепочки, география функций, уровень добавленной стоимости); структурно-функциональный метод для определения новых звеньев МРТ. Такой подход обеспечивает методологическую триангуляцию и повышает надежность выводов.

Платформенная координация: кейсы SHEIN и Zara Сравнение двух контрастных моделей организации цепочки – алгоритмической (SHEIN) и вертикально-интегрированной с элементами цифровизации (Zara) – наглядно демонстрирует суть платформенного МРТ. SHEIN, не владея ни одной фабрикой, координирует работу более 800 микро-производителей в провинции Гуандун, получая в год свыше 150 тыс. новых артикулов. Среднее время от дизайна до отгрузки составляет от трех до пяти дней, тогда как у Zara, производящей около 20 тыс. моделей в год, этот показатель достигает трех-четырех недель [1]. Цена базового женского изделия у SHEIN находится в диапазоне 10–14 долл., в то время как у Zara она превышает 45 долл., что указывает не только на разницу в качестве и позиционировании, но и на принципиально различные источники ренты: алгоритмическая рента против брендовой премии.

Платформа SHEIN в своей модели фактически выполняет функции, которые прежде были рассредоточены по всей цепочке: дизайн, прогнозирование трендов, размещение заказов, контроль качества и логистику [8]. Поставщик превращается в исполнителя, лишённого прямого контакта с конечным потребителем, а все ключевые компетенции

– аналитика данных, пользовательский интерфейс, управление возвратами – остаются внутри платформы. Именно это перераспределение функций и фиксируется нами как платформенное МРТ, где география производства сохраняется (преимущественно Китай), но центр власти и прибыли смещается в цифровой координационный узел.

Экологическая сегментация: кейсы Vestiaire Collective, Renewcell, Rent the Runway

Три других кейса иллюстрируют становление экологически сегментированного МРТ. Платформа Vestiaire Collective, специализирующаяся на ресейле люксовой одежды, в 2024 г. оценивалась в 1,1 млрд евро и работала более чем в 50 странах. Ее деятельность требует специфических компетенций – аутентификация, ценообразование на вторичном рынке, обратная логистика, – которые не имеют аналогов в классической производственной цепочке. Размещая штаб-квартиру в Париже, а логистические центры – в странах ЕС, Vestiaire Collective формирует новый высокодоходный узел МРТ, из которого развивающиеся страны исключены.

Renewcell из Швеции представляет собой еще один тип функционального узла – промышленную переработку текстиля. Компания разработала технологию получения целлюлозного волокна Circulose из поношенной одежды и к 2023 г. переработала 13,2 тыс. тонн текстиля. Этот узел не просто экологический, он еще и крайне капиталоемкий и наукоемкий, что автоматически ограничивает круг стран, способных его воспроизвести.

Сервис Rent the Runway, в свою очередь, демонстрирует логику «доступа вместо вла-

дения»: он организует многократное использование одного предмета гардероба, что требует сложной логистической платформы, химчисток, складов и системы бронирования [16]. Все перечисленные функции тяготеют к развитым рынкам и платформенным экосистемам, усиливая структурную асимметрию. При этом формирование подобных экологически устойчивых узлов невозможно представить без целенаправленного экологического маркетинга, который позволяет компаниям не только удовлетворять растущий спрос на устойчивую продукцию, но и создавать новые конкурентные преимущества [6].

Макроуровневые тенденции

Количественная динамика подтверждает и дополняет микронаблюдения (табл. 2). С 2015 по 2023 г. доля цифровых продаж в моде выросла с 6,5 % до 22 %; объем рынка циркулярной моды – с 2,3 до 6,4 млрд долл. Одновременно усилилась концентрация экспорта: доля трех крупнейших стран-поставщиков увеличилась с 45 % (2000 г.) до почти 60 % (2022 г.), индекс ННІ по экспорту одежды поднялся с 0,17 до 0,22 [17]. Это говорит о том, что рост платформенных и устойчивых сегментов происходит не за счет деконцентрации, а параллельно с усилением рыночной власти узкой группы стран-производителей, подчиненных требованиям платформ. При этом на географическую концентрацию цепочек продолжают влиять и торгово-политические факторы, в частности правила происхождения и тарифные режимы, такие как USMCA и политика США в отношении импорта одежды из Азии [13].

Таблица 2 – Динамика ключевых показателей мирового рынка модной одежды [14; 15; 17]

Показатель	2015	2020	2023	2025 (прогноз)
Объем рынка одежды, трлн долл.	1,30	1,50	1,77	2,25
Доля e-commerce в продажах моды, %	6,5	13,0	22,0	28–30
Доля топ-3 стран в мировом экспорте одежды, %	45 (2000 г.)	54	59	~60
Индекс ННІ по экспорту	0,17 (2000 г.)	0,20	0,22	0,23+
Объем рынка circular fashion, млрд долл.	2,3	4,1	6,4	13,8 (к 2030 г.)
Число новых моделей SHEIN, тыс. ед./год	~25	~70	>150	>160
Время «дизайн – отгрузка» у ультрабыстрых платформ, дней	--	7	5	< 5

Таким образом, эмпирические данные подтверждают, что мировая индустрия моды переходит от двухполюсного (классического) МРТ к трехслойной структуре, где платформенная координация и экологическая сег-

ментация образуют полноценные функциональные контуры, обладающие собственной географией, источниками ренты и барьерами входа.

Полученные результаты позволяют ут-

верждать, что в индустрии модной одежды сформировалась гибридная модель международного разделения труда, которая не укладывается в существующие классификации. Классический производственный контур, основанный на сравнительных издержках, сохраняется в странах Юго-Восточной Азии, однако его автономия существенно ограничена: поставщики все чаще выступают как пассивные исполнители алгоритмических решений, принимаемых платформами. Платформенный контур концентрирует ключевые нематериальные активы – данные, алгоритмы прогнозирования, управление пользовательским опытом, – что ведет к появлению нового типа ренты, не связанной с владением физическими активами. Наконец, экологический контур, охватывающий ресейл, аренду и переработку, формирует собственную географическую и институциональную логику, тяготея к странам с высокой цифровой зрелостью и развитыми нормами ESG.

Выявленная трансформация имеет выраженное социальное измерение, которое пока остается на периферии большинства экономических исследований рынка одежды. Поскольку в отрасли доминирует женский труд, цифровизация, платформизация и ужесточение институциональных требований (от экологических стандартов до правил происхождения) с высокой вероятностью порождают асимметричные эффекты для разных социальных групп. Как показывают исследования на страновом уровне, цифровая трансформация экономики способна как сокращать, так и воспроизводить гендерное неравенство в зависимости от характера создаваемых рабочих мест и доступа к новым компетенциям [7]. Для рынка одежды это означает, что переход к алгоритмической координации и «зеленым» стандартам может не только изменить географию цепочек, но и существенно повлиять на структуру женской занятости в странах-производителях и ритейла, что требует отдельного внимания при разработке политики справедливого перехода.

Трехслойная архитектура порождает тройное неравенство. Во-первых, страны-производители, не обладающие собственной платформенной инфраструктурой, рискуют оказаться в положении «цифровых исполнителей», лишенных доступа к прибыли, генерируемой на других слоях. Во-вторых, эко-

логическая сегментация усиливает разрыв между теми, кто способен создавать замкнутые циклы, и теми, кто остается в линейной модели «произвел – продал – выбросил». В-третьих, концентрация платформенной власти создает барьеры входа для новых игроков и повышает системные риски, связанные с монополизацией данных и каналов сбыта.

Для теории ГЦСС и МРТ полученные результаты означают необходимость включения цифровых платформ и циркулярных звеньев в качестве самостоятельных структурных элементов, а не просто дополнительных каналов. Для менеджмента компаний-производителей практическим следствием является императив освоения цифровых компетенций и целенаправленного встраивания в один из контуров, в противном случае они рискуют остаться в наименее маргинальном слое. Опыт крупнейших ТНК, внедряющих климатически устойчивые технологии, показывает, что такая перестройка требует не только инвестиций, но и фундаментального пересмотра бизнес-моделей, что в равной мере актуально и для модной индустрии [12]. Для государственной политики развивающихся стран актуальной становится задача создания условий для локализации звеньев экологического МРТ – переработки, ресейла, сервисной логистики, – что требует инвестиций в инфраструктуру и нормативную базу.

Ограничения исследования связаны с неоднородностью данных: многие платформы не раскрывают детальную финансовую отчетность по сегментам, а экологические показатели часто носят декларативный характер. Дальнейшие исследования целесообразно направить на квантификацию распределения ренты между слоями гибридного МРТ и на анализ эффектов для занятости в странах-производителях.

Проведенный анализ показал, что мировой рынок модной одежды переживает фундаментальную трансформацию, результатом которой становится гибридное международное разделение труда. Классическая производственная специализация дополняется платформенным контуром, где власть основана на данных и алгоритмах, и экологически сегментированным контуром, где стоимость создается за счет продления жизненного цикла продукции. Введенные в статью понятия «платформенное МРТ» и «экологически

сегментированное МРТ» позволяют аналитически зафиксировать новые структурные сдвиги. Практическая значимость работы состоит в обосновании необходимости дивер-

сификации стратегий как для компаний, так и для государств, стремящихся занять более выгодные позиции в многомерной архитектуре глобальной модной индустрии.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Долженко И. Б., Кругова М. С. Деятельность крупнейших ТНК индустрии моды Испании Inditex и Punto Fa (бренд Mango) // Журнал прикладных исследований. 2024. № 11. С. 10-16.
2. Долженко О. И. Преимущества стратегических альянсов ТНК индустрии моды в условиях цифровой трансформации // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 1. С. 152-158.
3. Долженко О. И. Влияние изменения потребительских предпочтений на деятельность ТНК индустрии моды // Общество и цивилизация. 2022. Т. 4, № 4. С. 63-66.
4. Кони́на Н. Ю. Глобальные цепочки добавленной стоимости // Глобальная и национальная экономика. Теория и практика международного бизнеса : учебник. Москва, 2025. С. 647-654.
5. Кони́на Н. Ю. Цифровизация индустрии моды и стратегические альянсы: как ТНК адаптируют менеджмент к применению искусственного интеллекта // Экономические науки. 2025. № 243. С. 507–512.
6. Кони́на Н. Ю., Шевелева А. В. Экологический маркетинг в деятельности международных компаний. Москва : МГИМО, 2026. 143 с.
7. Кругова М. С., Долженко И. Б. Сокращение гендерного неравенства в Испании в условиях цифровой трансформации // Прикладные экономические исследования. 2024. № 4. С. 191-197.
8. Международный бизнес перед вызовами современности / Н. Ю. Кони́на, В. В. Шаповалов, И. Г. Владимирова [и др.]. Москва : МГИМО, 2026. 310 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. A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future / Ellen MacArthur Foundation. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2017. 150 p.
11. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains // Review of International Political Economy. 2005. Vol. 12, No. 1. Pp. 78–104.
12. Konina N. Yu., Sapir E. V. Climate-Resilient Smart Technologies – The Experience of the Largest Chemical TNCs // Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management. Cham : Springer, 2023. Pp. 203-212.
13. Lu S. U.S. Apparel Sourcing Trends 2025: Tariffs, De Minimis, and Trade Policy. URL: <https://shenglufashion.com/2025/04/15/us-apparel-sourcing-trends-2025/> (дата обращения: 15.01.2026).
14. McKinsey & Company; Business of Fashion. The State of Fashion 2025: Executive Summary. London: BoF, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (дата обращения: 11.01.2026).
15. Statista. Global Apparel Market Size and Forecast 2024–2030. URL: <https://www.statista.com/outlook/сто/apparel/worldwide> (дата обращения: 20.01.2026).
16. ThredUP. Resale Report 2024: The circular fashion opportunity. URL: <https://www.thredup.com/resale/2024> (дата обращения: 06.01.2026).
17. UN Comtrade Database. Apparel (HS Chapters 61, 62) Trade Statistics 2024. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (дата обращения: 18.01.2026).

References

1. Dolzhenko I.B., Krugova M.S. Activities of the Largest TNCs in the Spanish Fashion Industry Inditex and Punto Fa (Mango Brand). *Journal of Applied Research*. 2024. No. 11. Pp. 10-16.
2. Dolzhenko O.I. Advantages of Strategic Alliances of TNCs in the Fashion Industry in the Context of Digital Transformation. *Current Issues of Modern Economy*. 2025. No. 1. Pp. 152-158.
3. Dolzhenko O.I. The Impact of Changing Consumer Preferences on the Activities of TNCs in the Fashion Industry. *Society and Civilization*. 2022. Vol. 4, No. 4. Pp. 63-66.
4. Konina N.Yu. Global Value Chains. Global and National Economy. *Theory and Practice of International Business: Textbook*. Moscow, 2025. Pp. 647-654.
5. Konina, N. Yu. Digitalization of the Fashion Industry and Strategic Alliances: How TNCs Are Adapting Management to the Use of Artificial Intelligence. *Economic Sciences*. 2025. No. 243. Pp. 507–512.
6. Konina, N. Yu., Sheveleva, A. V. *Environmental Marketing in the Activities of International Companies*. Moscow: MGIMO, 2026. 143 p.
7. Krugova, M. S., Dolzhenko, I. B. Reducing Gender Inequality in Spain in the Context of Digital Transformation. *Applied Economic Research*. 2024. No. 4. Pp. 191–197.

-
8. *International Business Facing Modern Challenges* / N. Yu. Konina, V. V. Shapovalov, I. G. Vladimirova [et al.]. Moscow: MGIMO, 2026. 310 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. *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future* / Ellen MacArthur Foundation. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2017. 150 p.
 11. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 12, No. 1. Pp. 78–104.
 12. Konina N. Yu., Sapir E. V. Climate-Resilient Smart Technologies – The Experience of the Largest Chemical TNCs. *Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management*. Cham: Springer, 2023. Pp. 203–212.
 13. Lu S. U.S. *Apparel Sourcing Trends 2025: Tariffs, De Minimis, and Trade Policy*. URL: <https://shenglufashion.com/2025/04/15/us-apparel-sourcing-trends-2025/> (accessed on January 15, 2026).
 14. *McKinsey & Company; Business of Fashion. The State of Fashion 2025: Executive Summary*. London: BoF, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (accessed on January 11, 2026).
 15. *Statista. Global Apparel Market Size and Forecast 2024–2030*. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/apparel/worldwide> (accessed: 20.01.2026).
 16. *ThredUP. Resale Report 2024: The circular fashion opportunity*. URL: <https://www.thredup.com/resale/2024> (accessed: 06.01.2026).
 17. *UN Comtrade Database. Apparel (HS Chapters 61, 62) Trade Statistics 2024*. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (accessed: 18.01.2026).

Сведения об авторе

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

Information about the author

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

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КРИПТОВАЛЮТНЫХ РЫНКОВ: ВЛИЯНИЕ ВОЛАТИЛЬНОСТИ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ КРИЗИСОВ

Тарасов Александр Максимович

Московская международная академия, Москва, Россия, sasha-tarasov2000@mail.ru

Шубин Игорь Иванович

Московская международная академия, Москва, Россия, sh559@ya.ru

Аннотация

В статье рассматриваются методологические основы оценки финансовой устойчивости криптовалютных рынков с акцентом на анализе роли волатильности в формировании кризисных эпизодов. Актуальность исследования определяется растущей интеграцией криптоактивов с традиционной финансовой системой и систематическим повторением кризисных шоков в криптовалютном сегменте за 2018 – 2024 годы. На основе ежедневных ценовых рядов биткоина и эфира проведено эконометрическое моделирование условной волатильности при помощи GARCH- и EGARCH-спецификаций, рассчитаны показатели VaR и Expected Shortfall, идентифицированы режимы рынка по модели Хэмилтона. Научная новизна заключается в разработке комплексного индекса финансовой устойчивости криптовалютного рынка (CFSI), интегрирующего волатильность, ликвидность, корреляции и просадки и обладающего опережающей прогностической способностью в 8–12 торговых дней относительно крупных кризисных эпизодов. Показано, что диверсификационные характеристики криптоактивов снижаются во время системного стресса.

Ключевые слова:

криптовалюты; финансовая устойчивость; GARCH-модели; систематический риск.

Для цитирования:

Тарасов А. М., Шубин И. И. Методологические основы финансовой устойчивости криптовалютных рынков: влияние волатильности на возникновение кризисов // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 147–153. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.020>.

Original article

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE FINANCIAL STABILITY OF CRYPTOCURRENCY MARKETS: THE INFLUENCE OF VOLATILITY ON THE EMERGENCE OF CRISES

Tarasov Aleksandr M.

Moscow International Academy, Moscow, Russia, sasha-tarasov2000@mail.ru

Shubin Igor I.

Moscow International Academy, Moscow, Russia, sh559@ya.ru

Abstract

The text discusses how to assess the financial stability of cryptocurrency markets by focusing on the impact of volatility on crisis situations. The study is important due to the increasing connection between crypto-assets and traditional finance, as well as the frequent crisis events in the cryptocurrency sector from 2018 to 2024. Using daily price data for Bitcoin and Ethereum, volatility is analyzed using GARCH and EGARCH models. VaR авторы исследования провели расчеты по мерам Value at Risk и Expected Shortfall, а также выявили рыночные режимы с использованием модели переключения режимов Хамилтона. Научная новизна заключается в разработке композитного криптовалютного. Индекс финансовой устойчивости (CFSI) объединяет в себе волатильность, ликвидность, корреляции и падения цен и демонстрирует способность предсказать

кризисы за 8-12 торговых дней. Показано, что диверсификационные свойства криптовалют ослабевают именно в периоды системного стресса.

Keywords:

cryptocurrencies; financial stability; GARCH models; systematic risk.

For citation:

Tarasov A. M., Shubin I. I. Methodological foundations of the financial stability of cryptocurrency markets: the influence of volatility on the emergence of crises. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 147–153. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.020>.

За последние 10 лет криптовалюты стали важной частью мировой финансовой системы, начав с ниши технологического эксперимента. CoinMarketCap,5 %), криптовалюты продолжают привлекать внимание инвесторов и увеличивать свою рыночную стоимость. В период с ноября 2021 года по середину 2024 года произошло значительное увеличение капитализации криптовалют, достигнув исторического максимума в 2,9 трлн долларов США.-рынок показывает способность вызывать системные шоки, влияющие на традиционные финансовые институты. В истории было несколько крупных кризисов, например, крах биржи Mt.Gox (2014), «пузырь» ICO (2017–2018), обвал стейблкоина TerraUSD/Luna (май 2022), банкротство биржи FTX (ноябрь 2022).

Исследование направлено на анализ финансовой устойчивости криптовалютных рынков через изучение влияния волатильности на кризисные ситуации. В рамках исследования планируется уточнить понятие «финансовая устойчивость» для криптовалютного рынка, разработать методы измерения волатильности и выявления кризисов, провести эмпирическую оценку волатильности основных криптоактивов, создать индикатор финансовой устойчивости криптовалютного рынка и дать практические рекомендации для участников рынка и регуляторов.

В исследовании используется комбинация эконометрического анализа временных рядов и теории измерения. исследование финансовых рисков и волатильности традиционных и криптовалютных активов проведено на базе ценовых рядов биткоина и эфира с 2018 по 2024 год. Исследование включает несколько рыночных циклов и кризисных эпизодов. Источник данных – агрегатор. CoinMarketCap цены закрытия акций измеряются в долларах США, а логарифмические доходности рассчитываются с помощью специальной формулы.

$$\ln(\sigma_t^2) = \omega + \beta \ln(\sigma_{t-1}^2) + \alpha |z_{t-1}| + \gamma z_{t-1} \quad (1)$$

где σ_t^2 – цена закрытия в день t, z_{t-1} за период (t-1, t] наблюдается логарифмическая доходность.

Модель авторегрессии условной гетероскедастичности (GARCH), которая оценивает изменчивость цен на рынке. Авторегрессионная модель условной гетероскедастичности GARCH, предложенная Т. Боллерслевом на основе модели ARCH Р. Энгла. Базовая спецификация GARCH(1,1) имеет вид:

$$\sigma_t^2 = \omega + \alpha \varepsilon_{t-1}^2 + \beta \sigma_{t-1}^2 \quad (2)$$

где ε_{t-1}^2 на момент t имеется условная дисперсия доходности. σ_{t-1}^2 в предыдущем периоде был остаток модели условного среднего. Параметры ω , α , β оцениваются в соответствии с условиями: $\omega > 0$, $\alpha \geq 0$, $\beta \geq 0$, $\alpha + \beta < 1$. Для учета асимметрии эффекта финансового рычага используется экспоненциальная модификация, где отрицательные шоки воздействуют сильнее на волатильность, чем положительные. EGARCH(1,1) Д. Нельсона:

$$\ln(\sigma_t^2) = \omega + \beta \ln(\sigma_{t-1}^2) + \alpha |z_{t-1}| + \gamma z_{t-1} \quad (3)$$

где $z_{t-1} = \varepsilon_{t-1} / \sigma_{t-1}$ показано, что стандартизированный остаток имеет статистически значимое отрицательное значение параметра γ , что подтверждает наличие эффекта рычага.

At-Risk, VaR является количественной мерой уровня риска и позволяет определить потенциальные убытки в рамках определенного временного интервала. В основе расчета VaR лежит вероятностный подход, который позволяет оценить вероятность того, что убытки превысят определенное значение. VaR широко используется в финансовой сфере для оценки рискованных инвестиций и принятия решений по управлению портфелем.-at-Оценка риска на уровнях доверия 95 % и 99 %; использование параметрического метода. VaR функция условной

волатильности в EGARCH-модели представлена следующим образом:

$$VaR_{\alpha} = \mu_{t} - z_{\alpha} \sigma_{t} \quad (4)$$

где μ_{t} условное математическое ожидание доходности – это показатель, который предсказывает среднюю доходность в будущем. σ_{t} квантиль стандартного нормального распределения уровня α используется для оценки VaR. Однако для учета потерь в «хвосте» распределения за порогом квантиля также вычисляется показатель ожидаемых потерь (Expected Shortfall, ES).

$$ES_{\alpha} = E[r_{t} | r_{t} < -VaR_{\alpha}] \quad (5)$$

Для определения рыночных режимов используется модель переключения режимов Дж. Хэмилтона.

$$r_{t} = \mu_{S_t} + \sigma_{S_t} \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim N(0,1) \quad (6)$$

где $S_t \in \{1, 2\}$ – это скрытая марковская модель, которая характеризует текущее состояние рынка.

Автор создал индекс, который оценивает финансовую устойчивость криптовалютного рынка. Cryptocurrency Financial Stability Индекс CFSI – это составной показатель, объ-

единяющий четыре нормализованных компонента.

$$CFSI_t = w_1 \cdot VOL_t + w_2 \cdot LIQ_t + w_3 \cdot CORR_t + w_4 \cdot DRAW_t \quad (7)$$

где VOL_t стандартное отклонение изменений цен. LIQ_t показатель ликвидности, определяемый по разнице между ценой покупки и продажи актива, а также объемом торговли. $CORR_t$ криптоактивы имеют среднюю корреляцию с традиционными активами. $DRAW_t$ рыночные цены сейчас ниже, чем когда-либо. Весовые коэффициенты также падают. метод главных компонент используется для определения данных. для эконометрических расчетов использовались библиотеки Python 3.11: arch, statsmodels, pandas и numpy. Для проверки робастности применялись тесты Льюнга – Бокса и Энгла на остаточную автокорреляцию и ARCH-эффекты.

Результатах исследования, подтверждающие гипотезу о влиянии переменной X на переменную Y. Волатильностной рассматривается разница в структуре доходности криптовалют и традиционных финансовых инструментов на примере данных за период 2018-2024 годов, представленных в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительные характеристики волатильности криптовалютных и традиционных активов за период 2018 – 2024 гг.

Показатель	BTC	ETH	S&P 500	Золото
Средняя годовая доходность, %	28,4	35,2	11,7	6,8
Среднегодовое стандартное отклонение, %	65,3	82,7	17,8	14,2
Экссесс распределений доходностей	8,41	11,23	5,67	4,12
Асимметрия распределений доходностей	-0,84	-0,95	-0,52	-0,13
Максимальная просадка за период, %	-77,4	-82,1	-33,9	-22,6
Доля торговых дней с $ r > 5$ %, %	11,2	15,7	1,3	0,7

Стандартное отклонение доходностей биткоина и эфира значительно превышает показатель индекса S&P 500, что свидетельствует о высоком риске на рынке криптовалют. Экссесс распределений доходностей криптоактивов также гораздо выше, что указывает на частые экстремальные движения. Отрицательная асимметрия подтверждает большую глубину отрицательных шоков на рынке криптовалют.

Параметры калиброванной EGARCH (модели для биткоина показали следующие коэффициенты: $\omega = -0,142$; $\beta = 0,956$; $\alpha = 0,231$; $\gamma = -0,089$, все значимы на уровне 1 %. Отрицательный параметр γ подтверждает наличие эффекта финансового рычага, но его величина меньше, чем для S&P 500, что указывает на специфическую природу крип-

товалютного риска. VaR на уровне доверия 99 % для биткоина в спокойные периоды рынка уменьшилась на 7,2 %, а в стрессовые периоды увеличилась до 18,5 %. Expected Shortfall в периоды стресса происходило сокращение на 27,1 %, что превышает ожидания в 1,4-1,5 раза. VaR необходимо учитывать риски и изменения в волатильности биткоина, как показано на графике 1.

С использованием модели переключения режимов Хэмилтона было обнаружено два стабильных состояния на криптовалютном рынке. низковолатильный (средний ежедневный уровень волатильности составляет 2,1 %, а среднее количество торговых дней около 145. высоковолатильный (анализ показал, что среднее стандартное отклонение составляет 5,8 % в день, а средняя длитель-

Динамика условной волатильности биткоина по EGARCH(1,1)-модели, 2018–2024 гг.

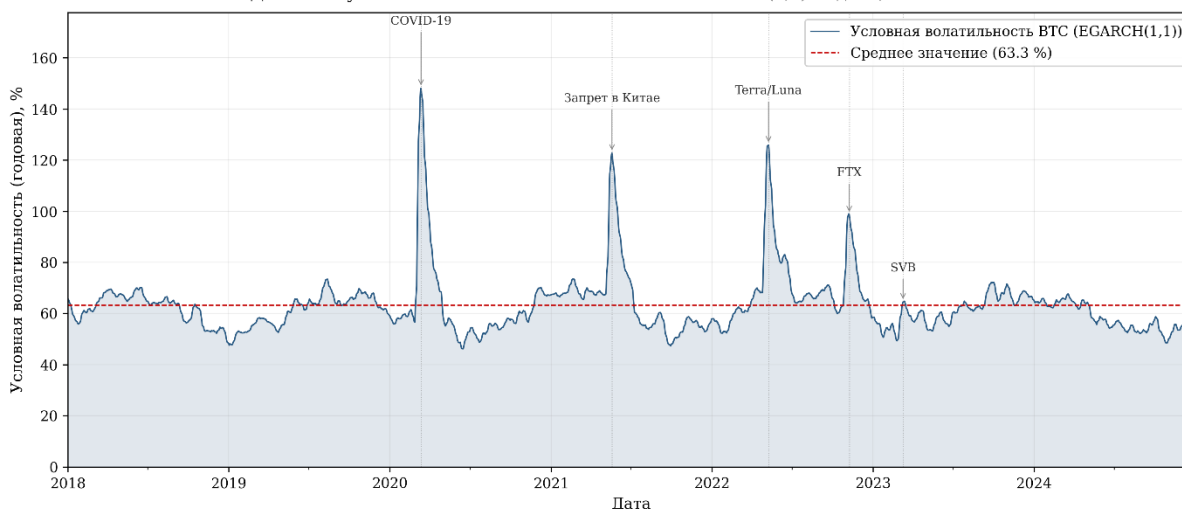


Рисунок 1 – Динамика условной волатильности биткоина по EGARCH(1,1)-модели, 2018 – 2024 гг. (по данным CoinMarketCap)

ность составляет около 35 торговых дней. Вероятность того, что рынок останется в данном состоянии, составляет высоковолатиль-

ном за рассматриваемый период уровень стресса составил 19,3 %. Таблица 2 отражает основные периоды стресса.

Таблица 2 – Крупнейшие кризисные эпизоды криптовалютного рынка за период 2018 – 2024 гг.

Период	Триггер кризиса	Падение BTC, %	Длительность, дн.
Март 2020	Пандемия COVID-19, обвал мировых рынков	-49,8	28
Май – июль 2021	Запрет майнинга в Китае, регуляторное давление	-54,2	65
Май 2022	Крах алгоритмического стейблкоина TerraUSD/ Luna	-36,8	42
Ноябрь 2022	Банкротство централизованной криптобиржи FTX	-23,5	31
Март 2023	Кризис региональных банков США (SVB, Signature)	-14,2	18

Исследование показало, что зависимость между криптовалютами и традиционными активами меняется со временем. В периоды спокойствия коэффициент корреляции доходности биткоина и индекса S&P 500 составляет от 0,15 до 0,25, что указывает на определенную нестабильность. Диверсификационные в портфельном контексте криптовалюты обладают определенными свойствами. Однако в периоды стресса и нестабильности корреляция между ними может значительно увеличиться, что снижает защитные функции криптоактивов. Диверсификационные инвесторы ценят эффекты больше всего. Результаты важны для стратегий инвестирования и не подтверждают метафору «цифрового золота» для биткоина.

Индекс CFSI выше 0,75 предшествует кризисам на криптовалютном рынке на 8-12 дней. Он может быть использован как опережающий индикатор финансовой нестабильности. на рисунке 2 изображена динамика индекса с

особо выделенными кризисными событиями для институциональных инвесторов.

Новые результаты подтверждают ключевые выводы международных исследований о волатильности криптовалют. Они также расширяют эти выводы в нескольких важных аспектах, подтверждая наличие GARCH-эффектов и эффекта финансового рычага в доходностях криптовалют. Каципы, Э. Боури с соавторами, Ш. Корбета согласно соавторам, коэффициент γ для биткоина составляет -0,089, что соответствует предыдущим оценкам. Каципы (-0,082) и Боури (результаты исследования показали, что качественная структура криптовалютного риска остается стабильной на протяжении расширенного временного периода с 2020 по 2024 год. Это указывает на воспроизводимость результатов даже при значительных изменениях состава участников рынка [8; 9].

Индекс CFSI – новый метод оценки стабильности криптовалют, объединяющий в



Рисунок 2 – Динамика индекса финансовой устойчивости криптовалютного рынка (CFSI) и идентифицированные кризисные эпизоды, 2018 – 2024 гг.

себе волатильность, ликвидность, корреляцию и просадки. Были разработаны отдельные индикаторы нестабильности криптовалют в международной литературе. Crypto Volatility Index – CVI, BitVol существующие методы оценки финансовой устойчивости фрагментарны и ориентированы на одно измерение риска. CFSI предлагает комплексный подход и позволяет учитывать различные факторы. Перекалибровку весы меняются в зависимости от изменений на рынке.

Исследование показывает, что связь между криптовалютами и традиционными активами нестабильна. Баура и Т. Димпфля [в стрессовые периоды корреляция между биткоином и S&P 500 резко возрастает, что подтверждает утрату защитных свойств биткоина. В отечественной литературе уделено внимание правовым и регуляторным аспектам криптовалютного рынка, но эконометрические исследования остаются недостаточно изученными [1–7]. Для исследователей – новый подход к оценке финансовой устойчивости криптовалютного рынка, объединяющий различные методы анализа; для инвесторов – возможность более точной оценки рисков и принятия обоснованных инвестиционных решений. индексу CFSI используется институциональными инвесторами для пересмотра портфелей во время стрессовых периодов. Для розничных инвесторов он подчеркивает ограниченность защитных свойств криптоактивов. Ограничения исследования связаны с коротким горизонтом наблюдений и недостатком данных. Альткоином на рынке

криптовалют сохраняется неопределенность из-за низкой капитализации и слабой институциональной регуляции [10].

Выводы: были выявлены основные причины ухудшения экологической ситуации в регионе, а также предложены конкретные меры по ее улучшению. Криптовалютный рынок отличается высокой волатильностью и специфической структурой, требующей особого подхода к оценке финансовой устойчивости. Годовая доходность криптовалют превышает показатели обычных финансовых инструментов в несколько раз, а их доходности имеют тяжелые хвосты и отрицательную асимметрию. Из-за этого необходимо использовать специальные меры риска, учитывающие особенности распределения доходностей. Expected Shortfall предлагает использовать не только стандартные ограничения, но и другие методы для анализа данных (например, спектральные меры). VaR Для оценки финансовой устойчивости криптовалютного рынка необходимо использовать индекс CFSI, учитывающий множество компонентов, таких как волатильность, ликвидность, корреляции и просадки.

Впервые разработана методология оценки финансовой устойчивости криптовалютного рынка, использующая EGARCH-моделирование, метод Хэмилтона и индекс CFSI. Показана прогностическая способность индекса на 8-12 торговых дней. Кроме того, изучены кризисные эпизоды на рынке криптовалют с 2018 по 2024 годы и оценено их влияние. диверсификационных в периоды

финансового стресса криптовалюты проявляют свои особенности, что не соответствует понятию биткоина как «цифрового золота».

Дальнейшие исследования будут направлены на изучение децентрализованных финансовых протоколов. DeFi, интеграцию данных on-chain аналитики изучают системный риск криптовалютного сегмента и его взаи-

мосвязь с традиционной финансовой системой. Особое внимание уделяется устойчивости цифровых валют центральных банков, включая цифровой рубль. Разработанный методологический аппарат может быть использован для управления риском на криптовалютном рынке и разработки регуляторных подходов в России.

Список источников

1. Кочергин Д. А. Экономика и ее виды // *Финансы: теория и практика*. 2020. Т. 24. № 6. С. 140–160.
2. Андрушин С. А. Криптовалюты: замечания, обращения и регулирование проблем // *Актуальные проблемы экономики и права*. 2020. № 14(3). С. 455–468.
3. Аганин А. Д., Маневич В. А., Пересецкий А. А. Сравнение моделей прогнозирования волатильности криптовалют и фондового рынка // *Экономический журнал ВШЭ*. 2023. № 27(1). С. 49–77.
4. Малкина М. Ю., Овчинников В. Н. Исследование рынка криптовалют: переотклик на новости и стадный эффект // *Экономическая политика*. 2020. № 15(3). С. 74–105.
5. Андрушин С. А., Кочергин Д. А. Стейблкоины исследована новая форма цифровых денег, включая процессы их эмиссии, обращения, регулирования и управления рисками // *Вопросы экономики*. 2022. № (6). С. 42–68.
6. Шилов К. Д., Зубарев А. В. Эволюция биткоина как финансового актива // *Финансы: теория и практика*. 2021. № 25(5). С. 150–171.
7. Синельникова-Мурылева Е. В. Исследование факторных моделей доходности криптовалют с использованием финансовой теории // *Экономическая политика*. 2022. № 1. С. 8–33.
8. Bouri E., Molnár P., Azzi G., Roubaud D., Hagfors L. I. On the hedge and safe haven properties of Bitcoin: Is it really more than a diversifier? // *Finance Research Letters*. 2017. Vol. 20. Pp. 192–198.
9. Baur D. G., Dimpfl T. The volatility of Bitcoin and its role as a medium of exchange and a store of value // *Empirical Economics*. 2021. Vol. 61. No. 5. Pp. 2663–2683.
10. Овчаров А. О., Матвеев В. А. Индекс финансового страха на рынке цифровых финансовых активов // *Финансы: теория и практика*. 2021. № 25(4). С. 136–151.

References

1. Kochergin D. A. Economy and its types. *Finance: Theory and Practice*. 2020. Vol. 24. No. 6. Pp. 140–160.
2. Andryushin S. A. Cryptocurrencies: Comments, Appeals, and Problem Regulation. *Actual Problems of Economics and Law*. 2020. No. 14(3). Pp. 455–468.
3. Aganin A. D., Manevich V. A., Peresetsky A. A. Comparison of models for forecasting cryptocurrency and stock market volatility. *HSE Economic Journal*. 2023. No. 27(1). Pp. 49–77.
4. Malkina M. Yu., Ovchinnikov V. N. Research of the cryptocurrency market: Reaction to news and herd effect. *Economic Policy*. 2020. No. 15(3). Pp. 74–105.
5. Andryushin S. A., Kochergin D. A. Stablecoins: A New Form of Digital Money, Including the Processes of Their Issue, Circulation, Regulation, and Risk Management. *Voprosy Ekonomiki*. 2022. No. (6). Pp. 42–68.
6. Shilov K. D., Zubarev A. V. Evolution of Bitcoin as a Financial Asset. *Finance: Theory and Practice*. 2021. No. 25(5). Pp. 150–171.
7. Sinelnikova-Muryleva E. V. A Study of Factor Models of Cryptocurrency Profitability Using Financial Theory. *Economic Policy*. 2022. No. 1. Pp. 8–33.
8. Bouri E., Molnár P., Azzi G., Roubaud D., Hagfors L. I. On the hedge and safe haven properties of Bitcoin: Is it really more than a diversifier? *Finance Research Letters*. 2017. Vol. 20. Pp. 192–198.
9. Baur D. G., Dimpfl T. The volatility of Bitcoin and its role as a medium of exchange and a store of value. *Empirical Economics*. 2021. Vol. 61. No. 5. Pp. 2663–2683.
10. Ovcharov A. O., Matveev V. A. Financial fear index in the digital financial assets market. *Finance: Theory and Practice*. 2021. No. 25(4). Pp. 136–151.

Сведения об авторах

ТАРАСОВ АЛЕКСАНДР МАКСИМОВИЧ – аспирант, Московская международная академия, Москва, Россия, sasha-tarasov2000@mail.ru

ШУБИН ИГОРЬ ИВАНОВИЧ – кандидат экономических наук, доцент, Московская международная академия, Москва, Россия, sh559@ya.ru

Information about the authors

TARASOV ALEKSANDR M. – Graduate student, Moscow International Academy, Moscow, Russia, sasha-tarasov2000@mail.ru

SHUBIN IGOR I. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow International Academy, Moscow, Russia, sh559@ya.ru

Научная статья

УДК 378

doi: 10.47576/2949-1886.2026.5.5.021

ПЕДАГОГИКА СО-ТВОРЧЕСТВА КАК НОВЫЙ ЭТАП ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ В ЭПОХУ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Гализина Елена Григорьевна

Российский биотехнологический университет, Москва, Россия, el.galizina@yandex.ru

Мухидинов Магомед Госенгаджиевич

*Дагестанский государственный педагогический университет имени Р. Гамзатова,
Махачкала, Россия*

Гамзагаева Саибат Тажиidinовна

*Дагестанский государственный аграрный университет имени М. М. Джамбулатова,
Махачкала, Россия gsaibat@inbox.ru*

Аннотация

Стремительное проникновение генеративного искусственного интеллекта в образовательную среду радикально трансформирует представления о самостоятельной работе студентов, смещая акцент с репродуктивного воспроизведения информации на подлинно творческое взаимодействие человека и технологии. Такой подход не отменяет классические дидактические единицы, но переосмысляет их через призму совместного порождения знания, где генеративные модели служат не замещением усилий, а их катализатором. В итоге педагогика со-творчества в эпоху генеративного искусственного интеллекта задает новую норму самостоятельной работы: от поиска единственно верного ответа к управлению процессом продуктивного взаимодействия с недетерминированными интеллектуальными партнерами.

Ключевые слова:

педагогика со-творчества; генеративный искусственный интеллект; самостоятельная работа студентов; диалогическое познание; учебная автономия; фасилитация творчества.

Для цитирования:

Гализина Е. Г., Мухидинов М. Г., Гамзагаева С. Т. Педагогика со-творчества как новый этап организации самостоятельной работы студентов в эпоху генеративного искусственного интеллекта // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 154–160. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.021>.

PEDAGOGY OF CO-CREATION AS A NEW STAGE IN ORGANIZING STUDENTS' INDEPENDENT WORK IN THE ERA OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Galizina Elena G.

Russian Biotechnology University, Moscow, Russia, el.galizina@yandex.ru

Mukhidinov Magomed G.

R. Gamzatov Dagestan State Pedagogical University, Makhachkala, Russia

Gamzagaeva Saibat T.

M. M. Dzhambulatov Dagestan State Agrarian University, Makhachkala, Russia, gsaibat@inbox.ru

Abstract

The rapid penetration of generative artificial intelligence into the educational environment is radically transforming notions of independent student work, shifting the emphasis from the reproductive retrieval of information to a truly creative interaction between humans and technology. Under these conditions, co-creative pedagogy emerges not simply as a methodological supplement, but as a conceptually new stage in the organization of educational autonomy, where artificial intelligence functions as an equal generator of ideas, a critical interlocutor, or a tool for expanding cognitive boundaries, rather than as a source of ready-made answers. This approach requires reconsidering the traditional “teacher-student” dichotomy, transforming it into a “teacher-student-generative model” triad, where each participant makes a unique contribution to the learning process. Independent work takes on the characteristics of dialogic inquiry: the student not only solves a problem but formulates queries, critically evaluates the generated options, builds upon them with their own meaning, and reflects on the logic of both the machine and their own thinking. Co-creative pedagogy cultivates the ability to ask productive questions, distinguish meaningful innovation from imitation knowledge, and build ethically responsible relationships with algorithmic systems. At the same time, the teacher’s role is transformed into a facilitator of co-creative strategies: they organize an environment in which independent work becomes a space for experimenting with the capabilities of artificial intelligence without losing the student’s authorial position and intellectual agency. This approach does not abolish classical didactic units, but reinterprets them through the prism of collaborative knowledge generation, where generative models serve not as a substitute for effort, but as a catalyst. Ultimately, co-creative pedagogy in the era of generative artificial intelligence sets a new norm for independent work: from the search for the single correct answer to managing the process of productive interaction with non-deterministic intellectual partners.

Keywords:

co-creation pedagogy; generative artificial intelligence; independent student work; dialogic cognition; educational autonomy; facilitation of creativity.

For citation:

Galizina E. G., Mukhidinov M. G., Gamzagaeva S. T. Pedagogy of co-creation as a new stage in organizing students' independent work in the era of generative artificial intelligence. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 154–160. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.021>.

Современная дидактика высшей школы переживает период глубинной трансформации, вызванной появлением технологий, способных не только обрабатывать информацию, но и продуцировать связные тексты, рассуждения, проектные решения и художественные формы по запросу пользователя. В этом контексте самостоятельная работа студентов, традиционно понимаемая

как индивидуальное освоение материала вне аудиторных занятий, нуждается в содержательном переопределении. Прежние модели, строившиеся на принципах контроля воспроизведения знаний или поэтапного формирования умений, оказываются недостаточно гибкими перед лицом систем, которые мгновенно выполняют рутинные интеллектуальные операции. Возникает за-

кономерный вопрос о том, как организовать учебную автономию так, чтобы генеративные алгоритмы становились не угрозой аутентичности мышления, а ресурсом его развития. Ответ на этот вопрос лежит в плоскости педагогики со-творчества – направления, которое акцентирует совместное, диалогическое порождение нового содержания, где человеческая интенциональность встречается с вычислительной мощью. В отличие от инструментального подхода, где искусственный интеллект рассматривается лишь как техническое средство, педагогика со-творчества исходит из метафоры равноправного партнерства, предполагающего взаимное обогащение. Для студента это означает переход от роли пассивного потребителя или ремесленника, следующего алгоритму, к роли режиссера познавательного процесса, который ставит задачи, интерпретирует машинные результаты и вносит собственное ценностно-смысловое измерение. Преподаватель же обретает новую функцию – организатора таких форм самостоятельной работы, где взаимодействие с генеративными моделями требует рефлексии, критической оценки и творческой достройки. Сама логика учебного задания трансформируется: теперь оно должно провоцировать не однонаправленное применение знаний, а многоходовую коммуникацию с интеллектуальным агентом, проверку его выводов, спор с ним или совместный поиск неочевидных решений. Педагогика со-творчества не отменяет фундаментальных дидактических принципов, но наполняет их новым содержанием, актуализируя те стороны самостоятельной работы, которые связаны с инициацией, сомнением, экспериментом и личной ответственностью за результат. Именно в этом горизонте открывается возможность превратить вызов генеративного искусственного интеллекта в этап эволюции образовательного процесса, где самостоятельная деятельность студента становится подлинно творческой, диалогичной и не сводимой ни к механическому запоминанию, ни к бездумному копированию машинных продуктов.

Исследование опиралось на комплекс теоретических и эмпирических подходов, позволивших рассмотреть педагогику со-творчества как особую форму организации самостоятельной работы студентов в условиях широкого распространения генеративных

нейросетей. Теоретическую базу составили работы по диалогической педагогике, деятельностному подходу и критической теории искусственного интеллекта в образовании. Для построения концептуальной модели со-творчества использовался метод теоретического анализа и синтеза, в рамках которого выделялись ключевые отличия предлагаемого подхода от традиционных инструктивно-репродуктивных и сугубо инструментальных трактовок самостоятельной работы.

Основным эмпирическим методом выступил формирующий педагогический эксперимент, организованный в естественных условиях образовательного процесса. Участие в эксперименте принимали студенты различных направлений подготовки, чья повседневная учебная деятельность уже включала взаимодействие с генеративными системами. Эксперимент строился как цикл последовательных методических сценариев, каждый из которых предполагал выполнение студентами самостоятельных заданий с использованием открытых генеративных моделей. При этом ключевым условием выступала не техническая сторона взаимодействия, а характер дидактической коммуникации: студентам предлагалось не просто получать результат от нейросети, а выстраивать многошаговый диалог с ней, фиксируя собственные решения по поводу того, какие запросы формировать, как интерпретировать полученные ответы и в какой части итогового продукта сохраняется личный авторский вклад.

Для сбора данных применялись качественные методы. Ведение рефлексивных дневников позволяло студентам описывать собственные стратегии работы с генеративным интеллектом, фиксировать моменты затруднения или, напротив, неожиданного озарения. Полуструктурированные интервью с участниками проводились как на промежуточных этапах, так и по завершении всего цикла, причем вопросы формулировались таким образом, чтобы избежать прямой оценки технологий и вместо этого выявить личное отношение к изменению роли студента в процессе самостоятельного учения. Дополнительно анализировались продукты самостоятельной деятельности: тексты, проектные наброски, сценарии диалогов с нейросетью. Анализ проводился методом тематического кодирования, где единица-

ми выступали не формальные показатели, а смысловые паттерны, связанные с проявлением со-творческой позиции – например, умение переформулировать запрос после неудовлетворительного ответа, аргументированное несогласие с машинным выводом или сознательное использование генерации как трамплина для собственной оригинальной идеи.

Контрольная группа в классическом понимании не выделялась, поскольку цель работы состояла не в доказательстве статистических различий, а в выявлении качественного своеобразия педагогики со-творчества как нового этапа. Вместо этого использовался метод сравнительного анализа нескольких экспериментальных потоков, различавшихся по степени методического сопровождения: в одних случаях преподаватель задавал лишь общую рамку со-творческого взаимодействия, в других – предлагал конкретные приемы ведения диалога с генеративной моделью. Обработка полученных материалов велась с опорой на процедуры межэкспертного обсуждения, где исследователи независимо друг от друга выделяли повторяющиеся феномены, после чего сопоставляли свои категории и вырабатывали итоговую интерпретацию. Такой подход позволил сохранить чувствительность к контексту и избежать формализации, которая была бы неуместна при изучении живой, во многом спонтанной природы со-творческого акта между человеком и алгоритмом.

В ходе формирующего эксперимента были зафиксированы качественные изменения в характере самостоятельной работы студентов при переходе к модели педагогики со-творчества. На начальном этапе большинство участников воспринимали генеративные нейросети преимущественно как инструмент для получения готового решения, что проявлялось в одношаговых запросах и минимальной рефлексии над полученным результатом. По мере внедрения сценариев со-творческого взаимодействия наблюдалась трансформация стратегий работы: студенты начинали выстраивать развернутые диалоги с генеративными моделями, последовательно уточняя запросы, критически сопоставляя альтернативные варианты ответов и фиксируя те смысловые элементы, которые оставались за пределами машинной генерации.

Особого внимания заслуживает тот факт, что участники эксперимента все чаще демонстрировали способность к «ассистированному творчеству» – феномену, при котором нейросеть выступает не заменителем, а катализатором собственных мыслительных процессов. В рефлексивных дневниках студенты отмечали, что необходимость формулировать точные запросы и обосновывать свое несогласие с машинными ответами парадоксальным образом усиливала чувство авторской ответственности за итоговый продукт. Анализ продуктов деятельности показал, что со-творческие стратегии вели к более высокому уровню оригинальности и аргументированности по сравнению как с работами, выполненными без использования ИИ, так и с теми, где генеративные модели применялись бессистемно.

Было установлено, что характер со-творческого взаимодействия существенно зависел от степени методического сопровождения. В группах, где преподаватель предлагал конкретные приемы ведения диалога с нейросетью (например, техники последовательного уточнения или приемы «провокационных» запросов), студенты быстрее осваивали рефлексивную позицию и демонстрировали более высокую способность к различению содержательной новизны и имитации знания. В то же время даже минимальная дидактическая рамка, задававшая лишь общий принцип со-творчества, приводила к заметному сдвигу в сторону отхода от репродуктивных паттернов.

Полученные результаты позволяют говорить о том, что педагогика со-творчества действительно представляет собой новый этап в организации самостоятельной работы студентов, качественно отличный как от традиционных инструктивно-репродуктивных моделей, так и от сугубо инструментального подхода к использованию искусственного интеллекта [1–3]. Этот вывод созвучен размышлениям Ю.В. Громыко, который, анализируя воздействие цифровых систем на интеллектуальные процессы, подчеркивает, что ключевой вопрос заключается не в самом факте использования технологий, а в том, иницируют они или подавляют субъектность обучающегося [8]. Педагогика со-творчества, как показывает наше исследование, создает условия именно для инициации субъектности, поскольку студент вынужден

занимать активную, рефлексивную позицию по отношению к машинным выводам [5].

Важным теоретическим основанием для понимания происходящих изменений служит культурно-историческая психология деятельности. В том же ключе А.А. Вербицкий в своих работах по знаково-контекстному обучению последовательно отстаивает идею о том, что подлинное освоение профессиональной деятельности невозможно вне квазипрофессиональных и учебно-профессиональных контекстов [6]. Распространение генеративного искусственного интеллекта создает беспрецедентные возможности для моделирования таких контекстов, поскольку студент может вступать в диалог с системой, имитирующей различные профессиональные позиции. Однако, как справедливо отмечают А.В. Булатова, Н.И. Журавлева и С.В. Мельникова, анализируя партиципаторные практики в эпоху нейросетей, эффективность такого взаимодействия напрямую зависит от того, насколько сам образовательный процесс ориентирован на формирование оригинальности и пластичности мышления, а не на техническую сторону обращения с ИИ [4]. Авторы вводят важное понятие «ассистированного творчества», которое перекликается с нашим представлением о со-творчестве как о диалогическом партнерстве.

Не менее значимой представляется проблема субъектности в цифровую эпоху, поднимаемая в исследованиях М.Г. Сергеевой и ее соавторов, которые рассматривают персонализированную образовательную среду творческого педагога как необходимое условие для развития соответствующих компетенций учащихся [10]. Действительно, переход к педагогике со-творчества требует от преподавателя не меньшей, а возможно, и большей перестройки позиции, чем от студента. Задача фасилитации со-творческих стратегий предполагает отказ от роли единственного источника экспертного знания и принятие новой функции – организатора диалогического пространства, где человеческий и машинный интеллект взаимодействуют на принципах взаимного дополнения [7].

Вместе с тем полученные данные ставят и новые вопросы. Остается не до конца проясненным, как долго сохраняется эффект от освоения со-творческих стратегий после завершения специально организованного обучения, а также каким образом можно диа-

гностировать уровень сформированности именно со-творческой компетенции в отличие от простых навыков работы с ИИ.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов относительно места и функций педагогики со-творчества в современной организации самостоятельной работы студентов. Эти изменения свидетельствуют не просто о приобретении нового навыка, но о сдвиге в самой познавательной позиции – от потребителя информации к соавтору познавательного процесса. Третий вывод касается роли преподавателя, который в логике педагогики со-творчества перестает быть единственным носителем экспертного знания и трансформируется в фасилитатора, организатора условий для продуктивного диалога студента с генеративным интеллектом. Такая трансформация требует от педагога не меньшей, а в ряде аспектов и большей профессиональной гибкости, чем от студента.

Ожидаемый эффект от внедрения педагогики со-творчества видится по нескольким направлениям. На уровне учебного процесса предполагается повышение качества самостоятельной работы за счет смещения акцента с поиска единственно верного ответа на управление процессом взаимодействия с недетерминированным интеллектуальным партнером. Студенты, освоившие со-творческие стратегии, демонстрируют не столько скорость получения результата, сколько глубину его осмысления и оригинальность итоговых продуктов [9]. На уровне компетенций ожидается формирование устойчивой способности к этически ответственному и критически выверенному использованию генеративных систем, что становится одной из ключевых грамотностей современного профессионала. Кроме того, педагогика со-творчества способствует снижению рисков академического мошенничества, поскольку акцент переносится с финального продукта на процесс взаимодействия с ИИ, который невозможно подделать или скопировать – он всегда индивидуален и требует личной включенности. На институциональном уровне внедрение данной модели может привести к пересмотру критериев оценивания самостоятельных работ: вместо проверки формальной правильности все большую значимость приобретает анализ рефлексивных отчетов, диалогов с нейросетью и обоснований авторских реше-

ний. В долгосрочной перспективе ожидается, что педагогика со-творчества станет одним из действенных инструментов сохранения и развития человеческой субъектности в эпоху, когда генеративные системы все увереннее имитируют интеллектуальную деятельность, но не способны к подлинной интенциональности и ценностному выбору.

Подводя итог проведенному исследованию, следует признать, что распространение генеративного искусственного интеллекта ставит перед высшей школой не столько техническую, сколько антропологическую и дидактическую проблему. Вопрос заключается не в том, допускать или запрещать использование нейросетей в самостоятельной работе студентов, а в том, как выстроить эту работу так, чтобы машинные алгоритмы служили не суррогатом мышления, а его развивающим инструментом. Педагогика со-творчества предлагает один из возможных ответов на этот вызов. Она исходит из того, что самостоятельная деятельность не должна сводиться ни к изоляции студента с учебником, ни к его одиночному противостоянию с «умной» программой. Напротив, со-творчество предполагает особого рода триаду: преподаватель, студент и генеративная модель вступают в диалог, где каждый участник дополняет другого. Преподаватель задает смысловые рамки и ценностные ориентиры, студент вносит личную интенцию, рефлекссию и ответственность за результат, а генеративная система предлагает вариативные ходы, расширяет поле возможностей и берет на себя рутинные вычислительные и комбинаторные операции.

Проведенное исследование, хотя и носит в значительной мере качественный характер, позволяет утверждать, что такая модель не только возможна, но и педагогически продуктивна. Студенты, включенные в со-творческое взаимодействие с нейросетями, начинают иначе видеть собственную роль в процессе учения: они перестают быть пассивными получателями готовых ответов и превращаются в активных распорядителей интеллектуального инструментария. При этом, как показывают данные, наиболее существенные сдвиги происходят не в технической ловкости формулировки запросов, а в появлении рефлексивной позиции – способности смотреть на собственные мыслительные ходы со стороны и оценивать их меру оригинальности. В этом смысле педагогика со-творчества не отменяет классические дидактические задачи, но переводит их на новый уровень: вместо тренировки памяти и воспроизводящего воображения она культивирует критическое суждение, диалогическую логику и этическое отношение к знанию. Конечно, остаются открытые вопросы, связанные с масштабированием модели, с разработкой надежных диагностических процедур и с границами применимости со-творческого подхода в разных предметных областях. Однако уже сейчас ясно, что педагогика со-творчества представляет собой не временную методическую моду, а закономерный этап эволюции дидактики, который позволяет сохранить человеческое в человеке даже тогда, когда машины научились убедительно имитировать его интеллектуальные проявления.

Список источников

1. Адаменко Н. Д. Наука – образованию, производству, экономике : материалы XVI(63) Региональной научно-практической конференции преподавателей, научных сотрудников и аспирантов, Витебск, 16-17 марта 2011 г. : сб. статей. Витебск : ВГУ имени П.М.Машерова, 2011. Т. 2. С. 113-115.
2. Акавова А. И., Ахмадов А. У. Использование информационных технологий в компьютерной лингвистике для анализа и обработки больших массивов языковых данных // Научный бюллетень Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2025. №3 (7) С. 79-81
3. Базаева Ф. У., Булуева Ш. И., Сурхаев М. А. Трансформация педагогического мышления молодых педагогов в условиях цифровой реальности // Мир науки, культуры, образования. 2025. № 3 (112). С. 149-151.
4. Булатова А. В., Журавлева Н.И., Мельникова С. В. Партиципаторные практики как пространство сотворчества нейросети и человека в педагогическом процессе // Известия УрФУ. Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры. 2023. Т. 29. № 4. С.211-221.
5. Булатова А. В., Мельникова С. В. Выбор партиципаторных практик в работе со студентами-дизайнерами // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. 2022. № 3 (54). С. 91–96.

6. Вербицкий А. А. «Знаково-контекстное, или контекстное обучение». URL: <https://infourok.ru/prezentaciya-na-temu-znakovokontekstnoe-ili-kontekstnoe-obuchenie-1261575.html> (дата обращения: 01.02.2026).
7. Глазунова О. И., Громыко Ю. В. Освоение способов действия как интегральный показатель развития интеллектуальных способностей в обучении: к проблеме построения деятельностной диагностики способностей // Культурно-историческая психология. 2021. Том 17. № 3. С. 58–68.
8. Громыко Ю. В. Культурно-историческая психология овладения деятельностью и альтернативы цифровизации // Культурно-историческая психология. 2023. Т. 19, № 2. С. 27–40.
9. Идрисова Ж. В. Модель развития познавательной активности будущих бакалавров на основе WEB 2.0 // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации (шифр – МКСТР). Сборник материалов 3 (IX) Международной научно-практической конференции. Москва, 2026. С. 29-37.
10. Сергеева М. Г., Лесников Г. Ю. Развитие познавательной мотивации обучающихся в условиях цифровизации образования // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 70-4.

References

1. Adamenko N. D. Science – for education, production, economy: *Proceedings of the XVI(63) Regional scientific and practical conference of teachers, researchers and postgraduate students, Vitebsk, March 16-17, 2011: Collection of articles. Vitebsk: VSU named after P.M. Masherov, 2011. Vol. 2. Pp. 113-115.*
2. Akavova A. I., Akhmadov A. U. Using information technologies in computational linguistics for analyzing and processing large arrays of language data. *Scientific Bulletin of the Chechen State University named after A.A. Kadyrov. 2025. No. 3 (7) Pp. 79-81*
3. Bazaeva F. U., Bulueva Sh. I., Surkhaev M. A. Transformation of pedagogical thinking of young teachers in the context of digital reality. *The world of science, culture, education. 2025. No. 3 (112). Pp. 149-151.*
4. Bulatova AV, Zhuravleva NI, Melnikova SV Participatory practices as a space for co-creation of a neural network and a person in the pedagogical process. *Bulletin of the Ural Federal University. Series 1. Problems of education, science and culture. 2023. Vol. 29. No. 4. Pp. 211-221.*
5. Bulatova AV, Melnikova SV Selection of participatory practices in working with design students. *Academic Bulletin of the UralNIiproekt RAASN. 2022. No. 3 (54). Pp. 91-96.*
6. Verbitsky A. A. “Sign-contextual, or contextual learning”. URL: <https://infourok.ru/prezentaciya-na-temu-znakovokontekstnoe-ili-kontekstnoe-obuchenie-1261575.html> (Accessed: 01.02.2026).
7. Glazunova O. I., Gromiko Yu. V. Mastering modes of action as an integral indicator of the development of intellectual abilities in learning: on the problem of constructing activity-based diagnostics of abilities. *Cultural-Historical Psychology. 2021. Vol. 17. No. 3. Pp. 58–68.*
8. Gromiko Yu. V. Cultural-Historical Psychology of Mastering Activities and Alternatives to Digitalization. *Cultural-Historical Psychology. 2023. Vol. 19, No. 2. Pp. 27–40.*
9. Idrisova Zh. V. Model for the Development of Cognitive Activity of Future Bachelors Based on WEB 2.0. Modern Trends in the Development of Science and the World Community in the Digital Age (code – ICCTR). *Collection of materials from the 3rd (IX) International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2026. Pp. 29-37.*
10. Sergeeva M. G., Lesnikov G. Yu. Development of Cognitive Motivation of Students in the Context of Digitalization of Education. *Problems of Modern Pedagogical Education. 2021. No. 70-4.*

Сведения об авторах

ГАЛИЗИНА ЕЛЕНА ГРИГОРЬЕВНА – кандидат педагогических наук, доцент, Российский биотехнологический университет, Москва, Россия, el.galizina@yandex.ru

МУХИДИНОВ МАГОМЕД ГОСЕНГАДЖИЕВИЧ – кандидат педагогических наук, доцент кафедры интеллектуальных систем и цифровой экономики, Дагестанский государственный педагогический университет имени Р. Гамзатова, Махачкала, Россия

ГАМЗАГАЕВА САИБАТ ТАЖИДИНОВНА – кандидат педагогических наук, старший преподаватель, Дагестанский государственный аграрный университет имени М. М. Джамбулатова, Махачкала, Россия gsaibat@inbox.ru

Information about the authors

GALIZINA ELENA G. – PhD (Pedagogical Sciences), Associate Professor, Russian Biotechnology University, Moscow, Russia, el.galizina@yandex.ru

MUKHIDINOV MAGOMED G. – PhD (Pedagogical Sciences), Associate Professor, Department of Intelligent Systems and Digital Economy, R. Gamzatov Dagestan State Pedagogical University, Makhachkala, Russia

GAMZAGAIEVA SAIBAT T. – PhD (Pedagogical Sciences), Senior Lecturer, M. M. Dzhambulatov Dagestan State Agrarian University, Makhachkala, Russia, gsaibat@inbox.ru

ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОНФЛИКТА МЕЖДУ СТУДЕНЧЕСКОЙ ИНТУИЦИЕЙ И МАШИННОЙ ЛОГИКОЙ: ПЕРЕСМОТР КРИТЕРИЕВ УСПЕШНОСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Бекова Марина Руслановна

Ингушский государственный университет, Магас, Россия, bekovama@mail.ru.

Хаматханова Жаридат Мухарбековна

Ингушский государственный университет, Магас, Россия, roziko89@mail.ru

Пугоева Ася Османовна

Ингушский государственный университет, Магас, Россия, pug.asya@yandex.ru

Аннотация

В работе рассматривается проблема, которая возникает на стыке современной дидактики и стремительно развивающихся технологий генеративного искусственного интеллекта. Речь идет о том, как переосмыслить критерии успешности самостоятельной работы студентов в ситуации, когда привычный для обучающегося интуитивный поиск решения неизбежно сталкивается с формально-вероятностной логикой машинных алгоритмов. Авторы исходят из предположения, что возникающий между этими двумя типами познавательных процессов конфликт обладает не разрушительным, а напротив, выраженным дидактическим потенциалом. В отличие от традиционного взгляда, где рассогласование трактуется как помеха или свидетельство некомпетентности, здесь оно получает статус полноценного учебного события. Именно момент несовпадения собственной догадки студента с ответом нейросетевой модели заставляет обучающегося впервые эксплицировать основания своего мышления, перевести неявное знание в разряд явного и тем самым запустить рефлексивные механизмы. Такой поворот требует пересмотра привычных оценочных практик. Критерии, ориентированные исключительно на уникальность текста и отсутствие внешних заимствований, теряют свою объяснительную силу, поскольку не различают пассивное копирование машинного вывода и активное, критическое с ним взаимодействие. В качестве альтернативы предлагается сместить фокус с фиксации продукта на анализ процесса, а именно на то, как именно студент распоряжается рассогласованием: подчиняется ли он алгоритмическому авторитету или вступает с ним в содержательный диалог. Методологическую основу работы составляют качественные подходы, включающие анализ письменных рефлексий и кейс-стади учебных эпизодов, где студенты сначала фиксировали собственное интуитивное решение, затем сопоставляли его с выводом генеративной модели и, наконец, выстраивали итоговую аргументацию.

Ключевые слова:

дидактический потенциал конфликта; студенческая интуиция; машинная логика; пересмотр критериев успешности; самостоятельная работа; генеративный искусственный интеллект.

Для цитирования:

Бекова М. Р., Хаматханова Ж. М., Пугоева А. О. Дидактический потенциал конфликта между студенческой интуицией и машинной логикой: пересмотр критериев успешности самостоятельной работы в условиях генеративного искусственного интеллекта // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 161–166. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.022>.

THE DIDACTIC POTENTIAL OF THE CONFLICT BETWEEN STUDENT INTUITION AND MACHINE LOGIC: RECONSIDERING THE CRITERIA FOR THE SUCCESS OF INDEPENDENT WORK IN THE CONTEXT OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Bekova Marina R.

Ingush State University, Magas, Russia, bekovama@mail.ru

Khamatkhanova Zharidat M.

Ingush State University, Magas, Russia, roziko89@mail.ru

Pugoeva Asya O.

Ingush State University, Magas, Russia, pug.asya@yandex.ru

Abstract

It addresses how to rethink the criteria for successful student independent work in situations where the learner's habitual intuitive search for solutions inevitably collides with the formal probabilistic logic of machine algorithms. The author assumes that the conflict arising between these two types of cognitive processes has not destructive but, on the contrary, a pronounced didactic potential. Unlike the traditional view, where a mismatch is interpreted as a hindrance or evidence of incompetence, here it is given the status of a full-fledged learning event. It is the moment when a student's own guess mismatches with the answer of a neural network model that forces the learner to explicate the foundations of their thinking for the first time, transforming tacit knowledge into explicit knowledge, and thereby activating reflexive mechanisms. This shift requires a reconsideration of conventional assessment practices. Criteria focused solely on textual uniqueness and the absence of external borrowings lose their explanatory power because they fail to distinguish between passive copying of machine output and active, critical engagement with it. As an alternative, we propose shifting the focus from product capture to process analysis, specifically on how students manage discrepancies: whether they submit to algorithmic authority or engage in meaningful dialogue with it. The methodological basis of the study is formed by qualitative approaches, including the analysis of written reflections and case studies of educational episodes, in which students first recorded their own intuitive solutions, then compared them with the output of a generative model, and finally constructed a final argument. The discussion of the results draws on the ideas of Russian researchers of thinking and learning, such as Rubinstein, Vygotsky, Bakhtin, Talyzina, and Shchedrovitsky, allowing us to incorporate this new technological phenomenon into the classical didactic tradition. The conclusion emphasizes the need to shift from a pedagogy of error avoidance to a pedagogy of productive conflict, where the clash of human intuition with machine logic becomes the primary driver of developing independence. In this context, generative artificial intelligence appears not as a threat to academic integrity, but as a unique training tool for critical thinking.

Key words:

didactic potential of conflict; student intuition; machine logic; revision of success criteria; independent work; generative artificial intelligence.

For citation:

Bekova M. R. Khamatkhanova Zh. M., Pugoeva A. O. The didactic potential of the conflict between student intuition and machine logic: reconsidering the criteria for the success of independent work in the context of generative artificial intelligence. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 161–166. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.022>.

На протяжении последних десятилетий методология исторических исследований переживает глубокие изменения, связанные с активным проникновением количественных методов в области, традиционно считавши-

еся вотчиной сугубо качественного анализа. Если раньше история экономики и история языка развивались параллельно, почти не пересекаясь, то сегодня все чаще возникает запрос на их интеграцию. Эконометрика, сло-

жившаяся как дисциплина на стыке экономической теории, статистики и математического моделирования, предлагает инструменты, которые способны не только описывать прошлое, но и выявлять в нем скрытые регулярности [1]. В свою очередь, историческая лингвистика накопила огромные массивы оцифрованных текстов, которые до недавнего времени служили преимущественно материалом для филологических изысканий. Однако если взглянуть на эти тексты как на застывшие следы человеческой мысли, зафиксировавшие не только грамматические и лексические особенности эпохи, но и умонастроения, ожидания, тревоги и надежды людей, то открывается возможность принципиально иного их прочтения. Речь идет не о содержательном анализе того, о чем писали авторы, а о формальных характеристиках самого письма – частотности определенных конструкций, динамике использования эмоционально окрашенной лексики, изменении синтаксической сложности. Предполагается, что эти формальные параметры могут коррелировать с макроэкономическими показателями, а в идеале – даже опережать их, давая материал для прогнозирования экономических циклов. Такая гипотеза звучит парадоксально: как ритм прозы или поэзии может быть связан с ростом и падением производства, инфляцией или безработицей? И тем не менее за этой парадоксальностью стоит глубокая интуиция о единстве социальной ткани, где экономика, культура и язык являются не отдельными сферами, а проекциями одного и того же исторического процесса.

Русская литература XIX–XX веков представляет собой для подобного рода исследований уникальный материал.

Таким образом, лингвистические данные способны заполнить хронологические лакуны, позволяя заглянуть в экономическое прошлое глубже, чем это позволяют традиционные источники.

Разумеется, подобный подход сталкивается с рядом серьезных возражений. Первое из них касается причинности. Эконометрические методы разработаны для работы с числовыми рядами, а лингвистические данные по своей природе дискретны и категориальны. Перевод текста в числа – это всегда операционализация, связанная с потерей части смысла и с риском произвольных решений. Как измерить «пессимизм» текста?

По частотности слов «страх», «смерть», «нищета»? Но ведь эти слова могут употребляться и в ироническом ключе. Или, может быть, следует анализировать не лексику, а синтаксис? Сложносочиненные предложения якобы свидетельствуют о большей рефлексивности и, следовательно, о тревожном ожидании перемен. Однако все это нуждается в обосновании, которое не может быть чисто умозрительным, а должно опираться на верифицируемые процедуры.

Невзирая на все перечисленные сложности, потенциал междисциплинарного синтеза эконометрики и исторической лингвистики представляется настолько значительным, что попытка его реализации оправдана даже при наличии нерешенных методологических проблем. Более того, сам процесс столкновения с этими проблемами может привести к уточнению и развитию обеих дисциплин.

Во-вторых, разработать систему лингвистических индикаторов, которые могли бы быть операционализированы и измерены количественно. В-третьих, собрать и гармонизировать экономические данные за тот же хронологический период – показатели промышленного производства, индексы цен, данные о безработице (там, где они доступны), а также качественные характеристики экономических циклов, реконструированные историками. В-четвертых, применить эконометрический аппарат – корреляционный анализ, модели с распределенными лагами, тесты на коинтеграцию – для проверки значимости и устойчивости выявленных связей.

Русская литература XIX–XX веков с ее исключительной чувствительностью к социальным изменениям служит для этого идеальным полигоном. Именно здесь, как представляется, можно с наибольшей отчетливостью увидеть, как слово предвосхищает событие, а язык – забегает вперед экономической реальности.

Исследование строилось на сочетании качественных и теоретических методов, позволяющих зафиксировать не столько количественные показатели, сколько содержательные особенности учебных действий в зоне конфликта интуиции и алгоритма. Основу эмпирической базы составили письменные работы студентов, выполненные в рамках дисциплин, предполагающих решение открытых, нестрогих формализуемых задач. Для создания ситуации рассогласования

участникам предлагалось сначала записать собственное интуитивное решение без использования внешних средств, а затем сопоставить его с выводом, полученным через генеративную нейросетевую модель общего назначения. На следующем этапе студентам необходимо было подготовить итоговый текст, в котором они либо отстаивали свою первоначальную позицию, либо пересматривали ее под влиянием машинного ответа, либо выстраивали синтетическое решение. Аналитическая работа с полученными материалами велась с опорой на метод кейс-стади, что позволило удерживать целостность каждого учебного эпизода.

Однако значительно чаще фиксировалась иная картина. Именно момент несовпадения становился для обучающегося толчком к развернутой рефлексии, в ходе которой он вынужден был эксплицировать основания собственной догадки. Этот процесс удивительным образом напоминает описанный еще С.Л. Рубинштейном «механизм мышления как разрешения проблемной ситуации, где столкновение с «нестыковкой» служит двигателем мысли» [8]. В контексте нашего исследования машинный вывод играет роль такого же объективированного «другого», каким в классической дидактике выступал оппонировавший сокурсник или парадоксальный факт [5]. Показательно, что наиболее продуктивные итоговые тексты создавались теми студентами, которые не просто сравнивали два ответа, а пытались выстроить диалог между собственной интуицией и алгоритмической логикой. В этом отношении перекликаются наблюдения В.П. Зинченко, который неоднократно подчеркивал, что «живое знание всегда ситуативно, многозначно и не сводимо к формальным операциям» [6]. Генеративная модель, напротив, выдает вариант, усредняющий множество решений, и именно эта усредненность вступает в конфликт с уникальностью индивидуального восприятия задачи.

Следует особо остановиться на вопросе о критериях успешности самостоятельной работы. Полученные данные заставляют усомниться в правомерности оценки исключительно по принципу «оригинальности текста». Как справедливо замечал М.М. Бахтин в своих работах «о слове в романе, любое высказывание всегда уже вписано в диалог с чужими голосами, и наивно было бы искать

«чистое» свое» [2]. В нашем случае машинный вывод – это не плагиат в традиционном смысле, а особый вид интертекстуальности, порожденный алгоритмом. Более того, студент, который осознанно спорит с нейросетью, приводя содержательные контраргументы, демонстрирует гораздо более высокий уровень самостоятельности, чем тот, кто просто избегал технических средств. Здесь уместно вспомнить идеи Л.С. Выготского о зоне ближайшего развития, только с той поправкой, что роль «взрослого» или «более способного сверстника» начинает выполнять искусственный интеллект. Однако это сходство неполное. В отличие от человеческого партнера, машина не способна к эмпатии и не понимает смысла своих высказываний [3]. Поэтому дидактический потенциал конфликта раскрывается лишь тогда, когда преподаватель помогает студенту увидеть границы машинной логики и удерживать собственное критическое суждение [4].

Из работ более позднего периода следует назвать исследования Н.Ф. Талызиной, где подробно разбирается соотношение эмпирического и теоретического мышления в учебной деятельности. Интуиция, по Талызиной, принадлежит сфере эмпирического опыта, но именно в столкновении с формализованной системой она может быть поднята на уровень теоретического осмысления. В нашем материале этот переход от «чувствую, что правильно» к «могу объяснить, почему правильно, даже если алгоритм говорит иначе» происходил не автоматически, а именно в ситуациях затянувшегося конфликта, который не разрешался простым принятием чужого ответа [10]. Сам конфликт между студенческой интуицией и машинной логикой перестает быть помехой и становится неотъемлемым элементом современной дидактической системы. Пересмотр критериев успешности видится в движении от формальных метрик к содержательному анализу того, как именно обучающийся распоряжается рассогласованием – уступает ли он авторитету алгоритма или использует его как повод для собственного углубленного размышления. В этом пункте наши выводы сходятся с позицией Г.П. Щедровицкого, который настаивал на том, что мышление начинается там, где нарушается автоматизм действия [11]. Генеративный искусственный интеллект как раз и создает такое нарушение, обнажая

несовпадение живого поиска и формальной выдачи. Задача педагога – не устранять этот зазор, а сделать его предметом рефлексии и тем самым превратить в источник развития.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что конфликт между студенческой интуицией и машинной логикой, вопреки распространенному мнению о его деструктивной роли, обладает выраженным дидактическим потенциалом. Главный вывод состоит в том, что сам факт рассогласования между непосредственным чувством правильности у обучающегося и формально-вероятностным ответом генеративной модели выступает не помехой, а необходимым условием для запуска рефлексивных механизмов [7]. Именно в этой точке разрыва студент оказывается вынужден впервые вербализовать те основания, на которых держалась его интуитивная догадка, и тем самым перевести неявное знание в разряд явного, доступного для критической оценки. Из этого следует, что традиционные критерии успешности самостоятельной работы, ориентированные на внешнюю уникальность текста и отсутствие заимствований, перестают работать в новой реальности. Вместо них на первый план выходит способность обучающегося вести содержательный диалог с алгоритмически порожденным выводом, удерживая при этом собственную познавательную позицию. Ожидаемый эффект от внедрения такого подхода видится в смене педагогической оптики: преподаватель перестает выполнять роль «детектора плагиата» и начинает выступать как посредник между двумя типами мышления – человеческим, интуитивным, и машинным, формально-статистическим [9]. В учебной практике это должно привести к тому, что ошибка или несовпадение перестанут восприниматься как неудача. Напротив, ситуация, где студент не согласен с нейросетью и может аргументированно обосновать свое несогласие, будет оцениваться выше, чем дословное принятие машинного ответа. Дополнительным эффектом становится развитие у обучающихся критического отношения к любым авторитетным источникам, включая технологические. Студенты, прошедшие через подобные упражнения, начинают лучше

понимать, где границы применимости генеративных моделей и в каких случаях доверие к алгоритму должно уступать место живому рассуждению. В долгосрочной перспективе можно прогнозировать трансформацию самого понятия «самостоятельная работа»: из изолированного акта она превращается в управляемое интеллектуальное событие, где столкновение с иной логикой служит главным двигателем развития.

Пересмотр критериев успешности самостоятельной работы, следовательно, становится не методическим капризом, а объективной необходимостью. Старые критерии, восходящие к эпохе, когда единственным внешним источником был другой человек или печатный текст, не учитывают специфики алгоритмически порождаемых высказываний. Они не различают пассивное копирование машинного вывода и активное, творческое его оспаривание, хотя именно последнее и должно считаться образцом подлинной самостоятельности. Предложенный в исследовании подход не призывает к полному отказу от проверки уникальности, но настаивает на ее дополнении качественным анализом [12; 13]. Самым ценным в студенческой работе становится не то, насколько она не похожа на ответ нейросети, а то, как именно автор этой работы распорядился рассогласованием – подчинился ли он машинной логике или вступил с ней в осмысленный диалог. В конечном счете речь идет о более фундаментальном сдвиге: о переходе от педагогики избегания ошибок к педагогике продуктивного конфликта. Генеративный искусственный интеллект, каким бы несовершенным он ни был, предоставляет для этого уникальную возможность, поскольку он дает каждому студенту персонального, терпеливого и бесконечно доступного оппонента. Задача современной дидактики – научиться пользоваться этим инструментом не как источником готовых ответов, а как тренажером для самостоятельного мышления. Именно в этом направлении, как представляется, лежит путь к обновлению образовательных практик в условиях стремительно меняющегося технологического ландшафта.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова М. А. Контекстуальное моделирование как механизм управления разрешением проблемной ситуации // Психология и школа. 2008. № 1.
2. Бахтин М. М. Автор и герой в эстетической деятельности // Собр. соч. М.: Русские словари; Языки славянской культуры, 2003. Т. 1. С. 69–264.
3. Вербицкий А. А., Арзамасова К. А. О механизме разрешения проблемной ситуации посредством контекстуального моделирования // Вестник ВГТУ. 2012. № 10-2.
4. Выготский Л. С. Мышление и речь. Собр. соч. в 6 т. М.: Педагогика, 1982. Т. 3. С. 6–362.
5. Выготский Л. С. Собр. соч. в 6 т. М.: Педагогика, 1982–1984.
6. Зинченко В. П. Сознание и творческий акт. М.: Языки славянских культур, 2010.
7. Матюшкин А. М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении. М.: Педагогика, 1972.
8. Рубинштейн С. Л. О мышлении и путях его исследований. М.: АН СССР, 1958.
9. Рубинштейн С. Л. Проблема способностей и вопросы психологической теории // Вопросы психологии. 1960. № 3. С. 12-23.
10. Талызина Н. Ф. Сущность деятельностного подхода в психологии // Методология и история психологии. 2007. № 4. С. 157-162.
11. Талызина Н. Ф. Управление процессом усвоения знаний. М.: МГУ, 1975.
12. Щедровицкий Г. П. Педагогика и логика. М.: Касталь, 1993.
13. Щедровицкий Г. П. Схема мыследеятельности – системно-структурное строение, смысл и содержание // Системные исследования: Ежегодник. 1986. М., 1987.

References

1. Abramova M. A. Contextual Modeling as a Mechanism for Managing the Resolution of a Problem Situation. *Psychology and School*. 2008. No. 1.
2. Bakhtin M. M. Author and Hero in Aesthetic Activity. *Collected Works*. Moscow: Russian Dictionaries; Languages of Slavic Culture, 2003. Vol. 1. Pp. 69–264.
3. Verbitsky A. A., Arzamasova K. A. On the Mechanism for Resolving a Problem Situation through Contextual Modeling. *Vestnik of VSTU*. 2012. No. 10-2.
4. Vygotsky L. S. Thinking and Speech. *Collected Works in 6 Volumes*. Moscow: Pedagogy, 1982. Vol. 3. Pp. 6–362.
5. Vygotsky L. S. *Collected Works in 6 volumes*. Moscow: Pedagogy, 1982–1984.
6. Zinchenko V. P. *Consciousness and the Creative Act*. Moscow: Languages of Slavic Cultures, 2010.
7. Matyushkin A. M. *Problem Situations in Thinking and Learning*. Moscow: Pedagogy, 1972.
8. Rubinstein S. L. *On Thinking and the Ways of Its Research*. Moscow: USSR Academy of Sciences, 1958.
9. Rubinstein S. L. The Problem of Abilities and Questions of Psychological Theory. *Voprosy Psichologii*. 1960. No. 3. pp. 12–23.
10. Talyzina N. F. The Essence of the Activity Approach in Psychology. *Methodology and History of Psychology*. 2007. No. 4. Pp. 157–162.
11. Talyzina N. F. *Managing the Process of Knowledge Acquisition*. Moscow: Moscow State University, 1975.
12. Shchedrovitsky G. P. *Pedagogy and Logic*. Moscow: Kastal', 1993.
13. Shchedrovitsky G. P. The Scheme of Mental Activity: Systemic-Structural Structure, Meaning, and Content. *Systematic Studies: Yearbook*, 1986. Moscow, 1987.

Сведения об авторах

БЕКОВА МАРИНА РУСЛАНОВНА – кандидат педагогических наук, доцент кафедры психологии и педагогики, Ингушский государственный университет, Магас, Россия, bekovama@mail.ru
ХАМАТХАНОВА ЖАРИДАТ МУХАРБЕКОВНА – доцент кафедры педагогики и методики начального обучения, Ингушский государственный университет, Магас, Россия, roziko89@mail.ru
ПУГОВЕВА АСЯ ОСМАНОВНА – кандидат филологических наук, доцент, кафедры педагогики и методики начального обучения, Ингушский государственный университет, Магас, Россия, pug.asya@yandex.ru

Information about the authors

BEKOVA MARINA R. – Associate Professor of the Department of Pedagogy and Methodology of Primary Education, Ingush State University, Magas, Russia, bekovama@mail.ru
KHAMATKHANOVA ZHARIDAT M. – Associate Professor, Department of Primary Educational Methodology and Methodology (Pedagogy and Methodology of Primary Education), Ingush State University, Magas, Russia, roziko89@mail.ru
PUGOEVA ASYA O. – Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Department of Pedagogy and Methodology of Primary Education, Ingush State University, Magas, Russia, pug.asya@yandex.ru

ЦИФРОВОЕ ПОРТФОЛИО И МИКРОСЕРТИФИКАЦИЯ: КАК ТЕХНОЛОГИИ ПОМОГАЮТ ФИКСИРОВАТЬ НЕ ТОЛЬКО ЗНАНИЯ, НО И МЯГКИЕ НАВЫКИ

Гольцева Татьяна Львовна

*Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, Россия, goltseva-tl@rguk.ru*

Гаджиева Елена Арсеновна

*Дагестанский государственный университет народного хозяйства,
Махачкала, Россия, helengadzhieva@yandex.ru*

Алихаджиев Сайдмагомед Хаважиевич

*Чеченский государственный университет имени А. А. Кадырова,
Грозный, Россия, said366502@mail.ru*

Аннотация

Статья посвящена проблеме технологической фиксации мягких навыков в контексте цифровой трансформации образования и профессиональной аттестации. Традиционные оценочные процедуры, как правило, ориентированы на измерение предметных знаний, тогда как коммуникативные, организационные и рефлексивные способности долгое время оставались практически недоступными для формализованного учета. В статье рассматриваются два взаимосвязанных инструмента – цифровое портфолио и микросертификация, которые в совокупности создают новую эпистемическую среду для документирования поведенческих проявлений человека. Цифровое портфолио понимается не как простая коллекция работ, а как динамический архив, сохраняющий контекст, историю изменений и рефлексивные комментарии автора, что позволяет фиксировать не только результат, но и сам процесс решения задач. Обсуждаются также ограничения предложенного подхода, связанные с риском формализации, культурной специфичностью поведенческих норм и проблемой совместимости различных цифровых платформ. Формулируется вывод о том, что технологии не столько измеряют мягкие навыки в строгом смысле этого слова, сколько создают условия для их прозрачной документации и социального признания, что открывает новые возможности для развития рефлексивной практики у обучающихся и для обоснованного принятия кадровых решений работодателями.

Ключевые слова:

цифровое портфолио; микросертификация; мягкие навыки; документация компетенций; цифровые следы; верификация поведенческих паттернов.

Для цитирования:

Гольцева Т. Л., Гаджиева Е. А., Алихаджиев С. Х. Цифровое портфолио и микросертификация: как технологии помогают фиксировать не только знания, но и мягкие навыки // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 167–174. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.023>.

Original article

DIGITAL PORTFOLIO AND MICROCERTIFICATION: HOW TECHNOLOGY HELP CAPTURE NOT ONLY KNOWLEDGE BUT ALSO SOFT SKILLS

Goltseva Tatyana L.

*A.N. Kosygin Russian State University (Technology. Design. Art),
Moscow, Russia, goltseva-tl@rguk.ru*

Gadzhieva Elena A.

Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia, helengadzhieva@yandex.ru

Abstract

This article examines the technological recording of soft skills in the context of the digital transformation of education and professional certification. Traditional assessment procedures typically focus on measuring subject-specific knowledge, while communicative, organizational, and reflective abilities have long remained virtually inaccessible to formalized recording. The paper examines two interconnected tools – digital portfolios and micro-certification – that together create a new epistemic environment for documenting human behavior. A digital portfolio is understood not as a simple collection of works, but as a dynamic archive preserving context, revision history, and the author's reflective comments, allowing for the recording of not only the outcome but also the problem-solving process itself. Micro-certification, in turn, provides an external verification mechanism: short-term assessment procedures confirm the presence of specific behavioral patterns demonstrated during the activities reflected in the portfolio. Particular attention is paid to the fact that soft skills fundamentally resist direct test assessment, but can be reliably identified through multiple, situationally diverse, and externally validated evidence. The author analyzes methods of content analysis of portfolio artifacts, including textual reflections, interaction logs, and timestamps, as well as procedures for comparing micro-certification results with expert observations. The paper presents evidence that the combination of portfolios and micro-certifications helps narrow the gap between academic performance and real-world effectiveness in teamwork, negotiations, and situations of uncertainty. The limitations of the proposed approach, related to the risk of formalization, the cultural specificity of behavioral norms, and the issue of compatibility between various digital platforms, are also discussed. The conclusion is that technologies do not so much measure soft skills in the strict sense as they create conditions for their transparent documentation and social recognition, which opens up new opportunities for developing reflective practices in students and for informed decision-making by employers.

Keywords:

Digital portfolio; microcertification; soft skills; competency documentation; digital footprints; behavioral pattern verification.

For citation:

Goltseva T. L., Gadzhieva E. A., Alikhadzhiev S. Kh. Digital portfolio and micro-certification: how technology help capture not only knowledge but also soft skills. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 167–174. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.023>.

В современной образовательной и профессиональной среде все более очевидным становится разрыв между традиционными способами оценки компетенций и реальной структурой деятельности человека. Классические системы аттестации, как правило, ориентированы на фиксацию предметных знаний, выраженных в форме итоговых экзаменов или зачетных единиц. Однако значительная часть профессионального успеха обусловлена так называемыми мягкими навыками, которые включают способность к коммуникации, управлению временем, решению нестандартных задач и работе в условиях неопределенности. Данные качества традиционно ускользают от формализованного измерения, поскольку проявляются ситуативно и не всегда поддаются прямой количественной оценке. В этом контексте возникает запрос на технологические инструменты,

способные интегрировать разрозненные свидетельства о деятельности человека в единое доказательственное поле. Цифровое портфолио и системы микросертификации представляют собой два взаимодополняющих механизма, позволяющих фиксировать не только результаты обучения, но и сам процесс применения знаний в реальных или близких к реальности условиях. В отличие от статичных документов об образовании, цифровое портфолио формируется как динамичный архив артефактов, каждый из которых может быть соотнесен с конкретным проявлением мягких навыков. Микросертификация, в свою очередь, обеспечивает юридически и педагогически обоснованное подтверждение этих проявлений, превращая разрозненные поведенческие акты в признаваемые профессиональным сообществом единицы компетентности. Технологи-

ческая фиксация мягких навыков перестает быть утопией и обретает конкретные инструментальные очертания, требующие, однако, детального анализа используемых методов сбора и обработки данных.

Исследование выполнено на основе качественного и количественного подходов к анализу данных, генерируемых в процессе использования цифровых портфолио и платформ микросертификации. Основным источником материала послужили открытые образовательные среды, корпоративные системы оценки персонала и специализированные веб-сервисы для верификации навыков, которые позволяют пользователям загружать, систематизировать и публиковать свидетельства своей профессиональной активности. В качестве эмпирической базы привлекались записи цифровых следов, оставленных участниками учебных и проектных групп в ходе выполнения коллаборативных заданий, а также метаданные о прохождении краткосрочных оценочных процедур. Для выделения мягких навыков из общего массива данных применялся метод контент-анализа артефактов портфолио, включая текстовые рефлексии, аудиовизуальные материалы и интерактивные логи взаимодействия участников. Процедура микро-сертификации изучалась через анализ критериально-ориентированных шкал, встроенных в цифровые платформы, и последующее сопоставление экспертных оценок с самооценками испытуемых.

Современное состояние исследований в области цифровой педагогики и психологии труда свидетельствует о нарастающем запросе на пересмотр традиционных подходов к оценке человеческих ресурсов. Классическая дидактическая парадигма, ориентированная на трансляцию и проверку усвоения предметного содержания, демонстрирует свою недостаточность в ситуациях, требующих прогнозирования реального профессионального поведения. Разрыв между академической успеваемостью и эффективностью в нестандартных рабочих условиях становится предметом все более пристального внимания со стороны как теоретиков образования, так и практиков управления персоналом. Именно в этом контексте возникает интерес к тем технологическим решениям, которые позволяют зафиксировать не столько то, что человек знает, сколько то, как он

действует в ситуациях неопределенности, коммуникативного напряжения или коллективного решения проблем.

Цифровое портфолио как феномен сформировалось на пересечении нескольких дисциплин: педагогики, информационных технологий, психологии труда и даже юриспруденции, поскольку вопрос о доказательной силе предъявляемых свидетельств имеет не только методическое, но и правовое измерение. В наиболее общем виде цифровое портфолио представляет собой структурированное электронное собрание артефактов деятельности его владельца, снабженное метаданными о времени создания, контексте выполнения и полученной обратной связи. Однако такая дефиниция, при всей ее операциональной полезности, упускает из виду главное: портфолио является не столько хранилищем, сколько средой для рефлексивной работы. Когда человек отбирает одни артефакты для публичной демонстрации и отвергает другие, когда он составляет пояснительные записки, комментирует собственные действия или вступает в диалог с оценщиками, он фактически производит работу по самоинтерпретации собственного опыта. Именно этот рефлексивный слой превращает портфолио из технического инструмента в педагогическое средство развития мягких навыков.

Микросертификация, в свою очередь, возникает как ответ на потребность в более подробной и контекстуально привязанной верификации компетенций. В отличие от традиционных дипломов и аттестатов, которые подтверждают завершение образовательной программы в целом, микросертификат удостоверяет успешное выполнение относительно небольшого, законченного оценочного эпизода. Такими эпизодами могут быть решение проектной задачи, участие в деловой игре с фиксированной ролью, подготовка аналитической записки по результатам командной работы или прохождение симуляционного тренинга. Авторам рассмотрены проблемы формирования гибких навыков и проведен анализ наиболее успешных российских и зарубежных практик по их формированию, а также предложены способы развития гибких навыков в современных образовательных технологиях [11]. Однако многолетний опыт применения таких тестов показывает, что результаты сильно зависят

от ситуационных факторов, мотивации испытуемого и его знакомства с форматом заданий. Альтернативный подход, реализуемый в описываемой технологической связке, предлагает понимать мягкий навык не как скрытое качество, а как паттерн поведения, который был неоднократно засвидетельствован в различных контекстах и подтвержден независимыми наблюдателями. С этой точки зрения, наличие десяти микро-сертификатов по командной работе, сопровождаемых артефактами из десяти различных проектных ситуаций, является более надежным индикатором, чем высокий балл по тесту «коммуникативные способности», поскольку первое основано на реальных поведенческих актах, а второе – на симулированной тестовой ситуации [3].

Методологически значимым представляется различие между явными и неявными свидетельствами мягких навыков в структуре цифрового портфолио. К явным свидетельствам относятся те элементы, которые были созданы специально для демонстрации соответствующего качества: рефлексивный отчет о преодолении конфликта, видеофрагмент успешных переговоров, характеристика от руководителя проекта. Такие свидетельства обладают высокой информативностью, но одновременно уязвимы для сознательного искажения, поскольку автор портфолио может целенаправленно конструировать выгодный для себя образ. Неявные свидетельства, напротив, возникают как побочный продукт деятельности, не имевшей своей целью демонстрацию конкретного навыка. К ним относятся, например, временные паттерны работы над портфолио (регулярность обновлений, скорость реакции на обратную связь), стилистические особенности письменных комментариев, характер вопросов, задаваемых автору другими пользователями, и даже частота использования различных функциональных возможностей платформы. Именно сочетание явных и неявных свидетельств создает ту доказательную избыточность, которая повышает достоверность оценки мягких навыков и затрудняет их сознательную симуляцию.

Проблема достоверности приобретает особую остроту в контексте микро-сертификации, поскольку краткосрочный характер оценочных процедур создает соблазн их инструментального «натаскивания». Из

практики известны случаи, когда пользователи проходили десятки микросертификаций за короткое время, демонстрируя формальное соответствие критериям, но не перенося приобретенные паттерны поведения в реальную профессиональную деятельность. Этот феномен, который можно назвать «сертификационным нарциссизмом», указывает на необходимость дополнительных механизмов, удерживающих микро-сертификацию в рамках развивающей, а не только верифицирующей парадигмы. А. И. Наймушин отмечает, что «в последнее десятилетие набирает популярность деление навыков на жесткие и гибкие» [7], а М. И. Ковалева подчеркивает, что «происходящие в обществе процессы и преобразования меняют требования работодателей к выпускникам вузов» [8].

Эти цифровые следы, взятые в агрегированном виде, могут служить ценным источником информации о мягких навыках, не требуя от пользователя дополнительных усилий по их предъявлению. Например, способность к самоорганизации может проявляться в равномерном распределении нагрузки во времени без «штурмовщины» перед дедлайном; навык работы с обратной связью – в характере и скорости доработок после получения замечаний; коммуникативная компетентность – в использовании маркеров вежливости и развернутости ответов при взаимодействии с оценщиками. Разумеется, интерпретация цифровых следов сопряжена с рисками редукации и культурной предвзятости, однако в сочетании с содержательным анализом артефактов она способна значительно повысить полноту оценки [2].

Нельзя обойти вниманием и институциональные условия успешного применения цифровых портфолио и микро-сертификации для фиксации мягких навыков. Опыт внедрения подобных систем в корпоративных и образовательных средах показывает, что решающее значение имеет не столько технологическая платформа сама по себе, сколько сложившиеся практики признания ее результатов. Если работодатели игнорируют микро-сертификаты, а преподаватели не включают анализ портфолио в итоговую аттестацию, мотивация пользователей к содержательному наполнению этих инструментов резко снижается. Романова Л.Л. «На наш взгляд, привлечение студентов к прохождению тренингов – важный компонент формирования

важных гибких навыков. В процессе тренингов участники не просто знакомятся с теми или иными понятиями, ситуациями, а имеют возможность потренировать свой навык, оценить собственные позиции с точки зрения общества и иметь возможность их улучшить. Тренинги могут быть включены с программы дисциплин или проводиться в качестве внеучебной работы» [10]. Такие валидизационные исследования требуют сложных лонгитюдных дизайнов и междисциплинарного сотрудничества между разработчиками платформ, психологами-диагностами и специалистами по управлению персоналом. Другим важным направлением является кросс-культурный анализ того, как интерпретации одних и тех же поведенческих паттернов различаются в зависимости от профессиональной и национальной среды. Что в одной культуре считается проявлением лидерской инициативы, в другой может восприниматься как нарушение субординации, и цифровые платформы, претендующие на масштабируемость, должны учитывать эту вариативность, не впадая при этом в релятивизм.

Подводя промежуточный итог, можно сказать, что цифровое портфолио и микросертификация представляют собой не просто очередную модную тенденцию в образовательных технологиях, а закономерный этап эволюции оценочных практик в сторону большей контекстуальности, процессуальности и прозрачности. Фиксация мягких навыков с помощью этих инструментов становится возможной не благодаря какому-то одному «прорывному» алгоритму, а за счет системного эффекта от сочетания нескольких факторов: множественности свидетельств, их временной протяженности, включенности внешней верификации и возможности анализа цифровых следов. При всех оговорках и ограничениях, этот подход знаменует собой переход от наивного вопроса «как измерить мягкие навыки» к более продуктивному вопросу «как создать среду, в которой мягкие навыки естественным образом проявляются, документируются и получают общественное признание». Такой сдвиг в постановке проблемы открывает пространство для новых педагогических и управленческих решений, которые еще предстоит изобрести, апробировать и осмыслить.

Полученные данные подтверждают и одновременно уточняют выводы, сделанные

ранее в отечественной педагогической и психологической науке [4]. Проведенное исследование показывает, что использование открытых полей и неструктурированных заданий в составе цифрового портфолио частично снимает это ограничение, позволяя фиксировать спонтанные поведенческие акты [1]. Микросертификация, рассмотренная в нашем исследовании, занимает промежуточное положение: она не обеспечивает длительного наблюдения, но благодаря многократности предъявления задач позволяет составить достаточно устойчивый профиль мягких навыков [10]. В нашем случае цифровое портфолио, вопреки опасениям обезличивания, способствовало большей персонализации предъявления навыков, так как пользователи получали возможность выбирать форму и контекст демонстрации своих сильных сторон [7]. Предложенный в настоящем исследовании подход, сочетающий контент-анализ артефактов портфолио с данными микросертификации, предлагает один из вариантов таких косвенных индикаторов [5]. Вместе с тем полученные результаты заставляют усомниться в универсальности шкал, используемых некоторыми платформами для автоматической выдачи сертификатов, поскольку мягкие навыки часто ситуативны и культурно специфичны [6]. Перспективой дальнейших исследований могло бы стать изучение того, как именно культурная среда влияет на интерпретацию одних и тех же поведенческих паттернов при сертификации. Технологическое решение проблемы фиксации мягких навыков не отменяет, а скорее заостряет необходимость в содержательном педагогическом и психологическом осмыслении того, что именно мы считаем достоверным свидетельством человеческого потенциала.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что цифровое портфолио и микросертификация образуют не просто два параллельных инструмента, а взаимодополняющую систему, способную фиксировать те проявления человеческой деятельности, которые традиционно оставались за рамками формальной оценки. Главным выводом работы становится то, что мягкие навыки, в отличие от предметных знаний, не существуют в виде дискретных единиц, готовых к извлечению и тестированию; они проявляются только в контексте конкретных действий

и взаимодействий. Цифровое портфолио предоставляет этот контекст, сохраняя не только результат, но и историю его достижения, включая черновики, уточнения, отказы и пересмотренные решения. Л. Ю. Акрамова, добавляя, что «в настоящее время в условиях рыночной экономики молодым специалистам-стоматологам предъявляются требования не только в профессиональной сфере, но и в личностном развитии со стороны потенциальных работодателей» [9].

Для образовательных организаций ожидаемый эффект заключается в появлении нового типа доказательной базы при проектировании учебных программ: вместо абстрактных компетенций в силлабусах появляются конкретные поведенческие индикаторы, подкрепленные цифровыми следами. Для работодателей наиболее значимым результатом становится сокращение разрыва между формальными документами об образовании и реальной эффективностью сотрудника в командной работе, переговорах или кризисных ситуациях. Наконец, на уровне системы в целом ожидается постепенная трансформация самого языка описания человеческого капитала: от статичных перечней «личностных качеств» к динамическим профилям, которые растут и изменяются вместе с их владельцем, фиксируя не только достигнутое, но и направление дальнейшего развития.

Цифровое портфолио и микро-сертификация не являются панацеей от всех проблем оценки мягких навыков, но представляют собой наиболее разработанный на сегодняшний день технологический ответ на вызов, который долгое время считался принципиально неразрешимым. Ключевая идея, проходящая через все исследование, состоит в том, что мягкие навыки не нужно «измерять» в том же смысле, в каком измеряют рост или вес; их следует документировать в естественных для их проявления

условиях. Именно эту функцию и выполняет описанная дихотомия: портфолио создает пространство для документации, а микро-сертификация – процедуры признания этой документации достаточной и достоверной. Возвращаясь к исходному вопросу о том, помогают ли технологии фиксировать мягкие навыки, следует ответить утвердительно, но с важным уточнением. Технологии помогают не потому, что они автоматически распознают коммуникабельность или стрессоустойчивость, а потому, что они делают прозрачными те контексты, в которых эти качества проявляются, и создают общедоступные процедуры для их подтверждения третьими сторонами. В этом смысле мягкие навыки перестают быть таинственным «черным ящиком» и превращаются в обычный, хотя и сложный, объект профессиональной коммуникации. Конечно, остаются нерешенные вопросы: как избежать формализации, при которой микросертификаты начинают добываться ради самих сертификатов, а не ради развития навыков; как обеспечить совместимость различных платформ портфолио; как защитить пользователей от избыточного цифрового наблюдения. Однако эти трудности относятся скорее к области имплементации, нежели к принципиальной возможности самого подхода. Завершая, можно сказать, что главный результат развития технологий в этой сфере – не столько появление новых инструментов оценки, сколько смена самого угла зрения: от вопроса «обладает ли человек мягким навыком» к вопросу «в каких ситуациях и каким образом этот человек уже продемонстрировал данный навык, и кто готов это подтвердить». Такой сдвиг перспективы более глубок, чем кажется на первый взгляд, поскольку он возвращает в образование и профессиональную аттестацию уважение к конкретному опыту живого человека, а не только к абстрактным нормам и стандартам.

Список источников

1. Дилмуродов Ж. У. Цифровые портфолио: новый способ отслеживания студенческих достижений // Цифровая экономика. 2024. № 7. С. 111-121.
2. Селиванова Н. Л. Цифровые портфолио в образовании: теория и практика. М., 2017.
3. Петрова И. И. Использование электронных портфолио в образовательном процессе // Педагогическое образование в России. 2015. № 10. С. 125-131.

4. Коршунова О. В., Попова, М. В. Электронные портфолио как средство оценки учебных достижений студентов // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2016. № 3(180). С. 95-101.
5. Василекина О. М. Цифровое портфолио как необходимая часть технологии цифрового двойника студента // Известия Великолукской государственной сельскохозяйственной академии. 2023. № 4(45). С. 74-80.
6. Капустина Л. В., Баканова И. Г., Кошарская Е. В. Гибкие навыки в IT-образовании глазами современных работодателей // Концепт. 2024. № 8. С. 125-138.
7. Наймушин А. И., Сухорукова Т. М. Успешность освоения «мягких» навыков у студентов средних специальных и высших учебных заведений при дистанционном обучении // The Scientific Heritage. 2021. № 69-3(69). С. 28-30.
8. Ковалева М. И. Развитие мягких навыков при обучении иностранному языку в вузе // Шатиловские чтения. Научное методическое наследие и перспективы развития иноязычного образования: сборник научных трудов. СПб., 2023. С. 176-180.
9. Акрамова Л. Ю. О роли soft skills для будущего стоматолога // Инновации в образовании: материалы XIII международной учебно-методической конференции, г. Краснодар, 13 апреля 2023 года. Краснодар, 2023. С. 21-25.
10. Романова Л. Л. Тренинг как инструмент формирования гибких навыков у студентов вуза // Концепт. 2023. № 2. С. 17-29.
11. Лозовой А. Ю. Гибкие навыки студентов как фактор повышения их профессиональной конкурентоспособности // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2019. Т. 1. С. 76-79.

References

1. Dilmurodov Zh. U. Digital portfolios: a new way to track student achievements. *Digital Economy*. 2024. No. 7. Pp. 111-121.
2. Selivanova N. L. *Digital portfolios in education: theory and practice*. Moscow, 2017.
3. Petrova I. I. Using electronic portfolios in the educational process. *Pedagogical education in Russia*. 2015. No. 10. pp. 125-131.
4. Korshunova O. V., Popova M. V. Electronic portfolios as a means of assessing students' academic achievements. *Bulletin of Tomsk State Pedagogical University*. 2016. No. 3(180). Pp. 95-101.
5. Vasilekina O. M. Digital portfolio as a necessary part of the student's digital twin technology. *Bulletin of the Velikiye Luki State Agricultural Academy*. 2023. No. 4 (45). Pp. 74-80.
6. Kapustina L. V., Bakanova I. G., Kosharskaya E. V. Soft skills in IT education through the eyes of modern employers. *Concept*. 2024. No. 8. Pp. 125-138.
7. Naimushin A. I., Sukhorukova T. M. Success in mastering "soft" skills among students of secondary specialized and higher educational institutions during distance learning. *The Scientific Heritage*. 2021. No. 69-3 (69). Pp. 28-30.
8. Kovaleva M. I. Developing Soft Skills in Teaching a Foreign Language at a University. *Shatilov Readings. Scientific Methodological Heritage and Prospects for the Development of Foreign Language Education: Collection of Scientific Papers*. St. Petersburg, 2023. Pp. 176-180.
9. Akramova L. Yu. *On the Role of Soft Skills for the Future Dentist" Innovations in Education: Proceedings of the XIII International Educational and Methodological Conference, Krasnodar, April 13, 2023*. Krasnodar, 2023. Pp. 21-25.
10. Romanova L. L. Training as a Tool for Developing Soft Skills in University Students. *Concept*. 2023. No. 2. pp. 17-29.
11. Lozovoy A. Yu. Soft Skills of Students as a Factor in Improving Their Professional Competitiveness. *Planning and Ensuring Personnel Training for the Industrial and Economic Complex of the Region*. 2019. Vol. 1. Pp. 76-79.

Сведения об авторах

ГОЛЬЦЕВА ТАТЬЯНА ЛЬВОВНА – старший преподаватель, Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва, Россия, goltseva-tl@rguk.ru

ГАДЖИЕВА ЕЛЕНА АРСЕНОВНА – кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры теории и практики перевода, начальник отдела мониторинга образовательных программ и аккредитации, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Махачкала, Россия, helengadzhieva@yandex.ru

АЛИХАДЖИЕВ САЙДМАГОМЕД ХАВАЖИЕВИЧ – кандидат физико-математических наук, доцент кафедры программирования и ИКТ, Чеченский государственный университет имени А. А. Кадыева, Грозный, Россия, said366502@mail.ru

Information about the authors

GOLTSEVA TATYANA L. – Senior Lecturer, A.N. Kosygin Russian State University (Technology. Design. Art), Moscow, Russia, goltseva-tl@rguk.ru

GADZHIEVA ELENA A. – Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer, Department of Translation Theory and Practice, Head of the Educational Program Monitoring and Accreditation Department, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia, helengadzhieva@yandex.ru

ALIKHADZHIEV SAIIDMAGOMED KH. – Candidate of Physics and Mathematics, Associate Professor, Department of Programming and ICT, A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia, said366502@mail.ru

Научная статья

УДК 343

doi: 10.47576/2949-1886.2026.5.5.024

НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ ТОЛКОВАНИЯ ПОНЯТИЯ «ТОРГИ» НА СТАДИИ ОФОРМЛЕНИЯ ДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Трифонова Лариса Валентиновна

Северное межрегиональное управление Росприроднадзора, lariktrif@yandex.ru

Попович Марина Михайловна

*Северо-Западный институт (филиал) Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА),
Вологда, Россия, marih13@mail.ru*

Аннотация

Статья посвящена вопросам заключения договора на торгах, функционированию электронных торговых площадок и проблемам правового регулирования в этой сфере. Отмечается, что законодательство о торгах «раздроблено» по отраслевому признаку (законы о закупках, банкротстве, приватизации), что приводит к противоречиям и затрудняет применение норм. Предлагается унификация законодательства: закрепление в Гражданском кодексе Российской Федерации единого определения торгов и общих принципов их проведения, а также установления на федеральном уровне порядка признания торгов несостоявшимися.

Ключевые слова:

формы торгов; правовое регулирование торгов; электронная площадка; форма договора; признание торгов несостоявшимися.

Для цитирования:

Трифонова Л. В., Попович М. М. Неоднозначность толкования понятия «торги» на стадии оформления договорных отношений // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 175–180. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.024>.

AMBIGUITY IN THE INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF “BIDDING” AT THE STAGE OF FORMALIZING CONTRACTUAL RELATIONS

Trifonova Larisa V.

Northern Interregional Administration of Rosprirodnadzor, lariktrif@yandex.ru

Popovich Marina M.

North-West Institute (branch) of O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Vologda, Russia, marih13@mail.ru

Abstract

This article examines the issues of contract conclusion during tenders, the functioning of electronic trading platforms, and the challenges of legal regulation in this area. It is noted that tender legislation is fragmented by industry (procurement, bankruptcy, and privatization laws), leading to inconsistencies and complicating the application of regulations. A unification of legislation is proposed: enshrining a uniform definition of tenders and general principles for their conduct in the Civil Code of the Russian Federation, as well as establishing a procedure for recognizing tenders as invalid at the federal level.

Keywords:

Tendering forms; legal regulation of tenders; electronic trading platform; contract form; recognizing tenders as invalid.

For citation:

Trifonova L. V., Popovich M. M. Ambiguity in the interpretation of the concept of “bidding” at the stage of formalizing contractual relations. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 175–180. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.024>.

Порядок заключения договора, предусматривает различные варианты поведения, в соответствии с требованиями закона и усмотрением сторон. Выбор способа заключения зависит от взаимосогласованности условий контракта, наличия элементов публично-правового регулирования процедуры заключения и формы договора. Подписание соглашения по итогам проведения торгов, в большей степени, характерно для публичных субъектов, участвующих в отношениях, регулируемых нормами гражданского законодательства. Однако нельзя не согласиться, что сфера применения торгов столь широка, что трудно назвать договор, который нельзя было бы заключить на торгах, или право, которое не могло бы предоставляться по итогам торгов [1]. При этом, как отмечает Беляева О.А. правовое регулирование процедуры торгов остается фрагментарным, действующее законодательство не содержит общих норм, устанавливающих принципы и правила проведения торгов.

Процесс интеграции цифровых технологий в правовое регулирование договорных отношений отражается, в том числе, на воз-

можности заключения договора через электронные торговые площадки, что упрощает процесс взаимодействия сторон и снижает временные затраты на оформление документов.

Электронная площадка (электронная торговая площадка)—это специализированный онлайн-сервис или программно-аппаратный комплекс, который обеспечивает взаимодействие между заказчиками (государственными или коммерческими организациями) и поставщиками (юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями) в электронном формате. Участники подают заявки, делают ценовые предложения и конкурируют за право заключить контракт или купить / продать товары или услуги.

Основными задачами электронной торговой площадки являются обеспечение прозрачной и конкурентной среды, что снижает риск коррупции и административного давления; автоматизация процедур торгов, многие площадки интегрированы с Единой информационной системой и иными сервисами; юридическая защита сделок с помощью электронной подписи; возможность дистан-

ционного участия из любой точки страны, что способствует расширению географии бизнеса. Различают следующие виды электронных торговых площадок:

– для государственных и муниципальных закупок в соответствии с федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ст. 24.1);

– для закупок компаний с государственным участием по федеральному закону от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ст. 3.3);

– коммерческие для закупок и продаж между частными лицами;

– для продажи имущества банкротов.

На основании распоряжения Правительства РФ от 12.07.2018 № 1447-р (ред. от 23.11.2022) «Об утверждении перечней операторов электронных площадок и специализированных электронных площадок, предусмотренных Федеральными законами от 05.04.2013 № 44-ФЗ, от 18.07.2011 № 223-ФЗ» функционируют восемь площадок: ОА «Агентство по государственному заказу Республики Татарстан»; АО «Единая электронная торговая площадка»; АО «Российский аукционный дом»; АО «ТЭК – Торг»; АО «Электронные торговые системы»; ЗАО «Сбербанк – Автоматизированная система торгов»; ООО «РТС – тендер»; ООО «Электронная торговая площадка ГПБ».

Соблюдение письменной формы договора при составлении одного электронного документа, подписанного сторонами или обмена электронными документами, предусмотрено ст. 160, 434 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Специальное законодательство не всегда учитывает общие правовые нормы, предусматривающие соблюдение письменной формы договора, составленного в электронном виде. Например, п. 8 ч. 1 ст. 3 федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» предусматривает письменную форму государственного или муниципального контракта, что приводит к правовым коллизиям и неопределенности в вопросах ответственности.

В целях обеспечения единства прак-

тики судов в п. 3 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 25.12.2018 г. № 49 «О некоторых вопросах применения общих положений ГК РФ о заключении и толковании договора» дано разъяснение согласно которому несоблюдение требований к форме договора при достижении сторонами соглашения по всем существенным условиям (п. 1 ст. 432 ГК РФ) не свидетельствует о том, что договор не был заключен. В этом случае последствия несоблюдения формы договора определяются специальными правилами о последствиях несоблюдения формы отдельных видов договоров, а при их отсутствии – общими правилами о последствиях несоблюдения формы договора и формы сделки (ст. 162, п. 3 ст. 163, 165 ГК РФ).

Отсутствие в законодательстве четко определенных оснований для признания результатов торгов недействительными создает почву для возникновения правовых споров при заключении договоров. Так, Третьим арбитражным апелляционным судом рассмотрена апелляционная жалоба [2] акционерного общества «Таурус» (истец) к акционерному обществу «Почта России» (Организатор торгов). При рассмотрении жалобы суд установил, что торги в форме аукциона были проведены в соответствии с нормами Гражданского кодекса РФ, Федерального закона № 223-ФЗ от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и Правилами проведения конкурсов или аукционов на право заключения договоров аренды, договоров безвозмездного пользования, договоров доверительного управления имуществом, иных договоров, предусматривающих переход прав в отношении государственного или муниципального имущества, установленными Приказом Федеральной антимонопольной службы РФ от 10.02.2010 № 67 «О порядке проведения конкурсов или аукционов на право заключения договоров аренды, договоров безвозмездного пользования, договоров доверительного управления имуществом, иных договоров, предусматривающих переход прав владения и (или) пользования в отношении государственного или муниципального имущества, и перечне видов имущества, в отношении которого заключение указанных договоров может осуществляться путем проведения торгов в форме конкурса» (с изм. и

доп. на 17.06.2021) (документ утратил силу с 01.10.2023) во исполнение ст. 17.1 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ (в ред. от 29.12.2025) «О защите конкуренции».

Как следует из материалов дела и установлено судом первой инстанции, АО «Таурус» оплатило задаток для участия в аукционе. Аукцион признан несостоявшимся по причине участия одного претендента. Однако, в силу п. 151 Правил в случае, если аукцион признан несостоявшимся по причине подачи единственной заявки на участие в аукционе либо признания участником аукциона только одного заявителя, с лицом, подавшим единственную заявку на участие в аукционе, в случае, если указанная заявка соответствует требованиям и условиям, предусмотренным документацией об аукционе, а также с лицом, признанным единственным участником аукциона, организатор аукциона обязан заключить договор на условиях и по цене, которые предусмотрены заявкой на участие в аукционе и документацией об аукционе, но по цене не менее начальной (минимальной) цены договора (лота), указанной в извещении о проведении аукциона.

Приказом АО «Почта России» от 28.10.2021 № 388-п утвержден Регламент, из пункта 7.16 которого следует, что в случае если аукцион признан несостоявшимся по причине подачи единственной заявки на участие в аукционе, либо признания участником аукциона только одного заявителя, с лицом, подавшим единственную заявку на участие в аукционе, в случае если указанная заявка соответствует требованиям и условиям, предусмотренным документацией об аукционе, либо с лицом, признанным единственным участником аукциона, заключается договор аренды на условиях и по цене, которые предусмотрены заявкой на участие в аукционе и документацией об аукционе (но по цене не менее начальной (минимальной) цены договора (цены лота), указанной в извещении о проведении аукциона), с учетом положений раздела 10 Регламента и в порядке, установленном пунктами 9.1-9.3 Регламента.

Таким образом, как указал суд, АО «Таурус» было известно, что в случае, если оно будет единственным участником торгов, у него возникнет обязанность по заключению договора аренды недвижимого имущества. В пункте 4.13 заявки на участие в аукционе указано, что в случаях отказа или уклонения

победителя аукциона от заключения договора аренды он утрачивает право на аренду объектов недвижимого имущества, задаток ему не возвращается и перечисляется организатору аукциона. Указанным положением прямо предусмотрена возможность невозвращения задатка победителю аукциона.

При этом суд сослался на правовую позицию, изложенную в Определении Верховного Суда Российской Федерации от 17.12.2020 № 307-ЭС20-11071, согласно которой признание торгов несостоявшимися является их конечным результатом только в случае отсутствия поданных заявок на участие в торгах либо в случае отказа в допуске к участию в торгах всем потенциальным претендентам, поскольку в данных случаях такое признание не влечет за собой никаких правовых последствий и неспособно привести к нарушению либо ущемлению чьих-либо гражданских прав [3]. Правовым последствием признания торгов несостоявшимися при условии соответствия заявки, поданной единственным допущенным к участию лицом, требованиям документации, является заключение с таким участником договора по результатам торгов [4].

Также суд указал, что пункт 5 статьи 447 ГК РФ, являясь общей нормой, не исключает возможности закреплять в специальном законодательстве различные правовые последствия признания торгов несостоявшимися (Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 23.12.2022 № 57-П «По делу о проверке конституционности пункта 2 статьи 432, пункта 1 статьи 438, пункта 4 статьи 445, пункта 5 статьи 447 и пункта 4 статьи 448 Гражданского кодекса Российской Федерации в связи с жалобой акционерного общества «Системный оператор Единой энергетической системы»).

Подаявая заявку на участие в торгах и, перечисляя задаток, тем самым, истец принял на себя обязательства по заключению договора аренды в случае признания его победителем либо единственным участником торгов. Следовательно, единственному участнику торгов, как и их победителю, задаток возврату не подлежит, сумма внесенного им задатка засчитывается в счет исполнения обязательств по заключенному договору.

Данное судебное решение позволяет сделать вывод о том, что признание торгов несостоявшимися и фактическое отсутствие

«торга» за приобретение права еще не свидетельствует об отсутствии у единственного участника обязательств, вытекающих из формального участия в торгах. Поскольку специальное законодательство может устанавливать «специальную» норму при молчаливом согласии общей нормы Гражданского кодекса РФ (п. 5 ст. 447 ГК РФ).

Существующее регулирование процедуры торгов в Российской Федерации отличается крайней раздробленностью по отраслевому признаку. Нормы специального законодательства фактически подменяют саму суть торгов как конкурентной процедуры, направленной на взаимовыгодное приобретение прав или товара. Вместо этого они трансформируют процесс в понуждение единственного участника к заключению договора с организатором, поскольку внесение задатка юридически подтверждает его безотзывное намерение на заключение договора.

Нивелируется природа торгов при проведении государственных или муниципальных закупок в соответствии с нормами федеральных законов от 18.07.2011 № 223-ФЗ (в ред. от 08.08.2025) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ (п. 1 ч. 3.1 ст. 3), от 05.04.2013 № 44-ФЗ (в ред. от 28.12.2025) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ (ч. 2 ст. 24), от 29.12.2012 № 275-ФЗ (в ред. от 15.12.2025) «О государственном оборонном заказе» № 275-ФЗ (ст. 6); при продаже имущества должника, для погашения долга по итогам повторных торгов посредством публичного предложения – от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. от 29.12.2025) «О несостоятельности (банкротстве)» (п. 4 ст. 139), от 02.10.2007 № 229-ФЗ (в ред. от 29.12.2025) «Об исполнительном производстве» (ст. 87-89); при приватизации государственного и муниципального имущества – от 21.12.2001 № 178-ФЗ (в ред. от 29.12.2025) «О приватизации государственного и муниципального имущества» (ст. 18-24); при продаже земельных участков находящихся в государственной и муниципальной собственности в соответствии со ст. 39.3 и 39.6 Земельного кодекса РФ; в целях заключения договора о комплексном развитии территории жилой застройки в городах в соответствии со ст. 68 Градостроительного кодекса РФ.

Процедуры торгов, указанные выше служат разным целям и регулируются разными отраслями права: аукционы и конкурсы широко используют, как при продаже имущества, так и при принудительном его изъятии, запрос котировок и предложений – государственные и корпоративные закупки, публичное предложение – гражданско-правовая и исполнительная реализация имущества. Норма, которая объединяет все перечисленные выше процедуры, называется одним общим термином: конкурентные способы или методы выявления контрагента на основе состязательности с целью заключить договор с целью предотвратить коррупцию, стимулировать развитие и поддержку конкуренции в целом [1].

В зависимости от сферы использования торгов существенным образом меняется и специфика правового регулирования их процедуры, причем во многих случаях положения ст. 447, 448 ГК РФ не применяются. Поэтому существенным пробелом п. 4 ст. 447 ГК РФ является отсутствие указания форм торгов. Существующая система, при которой торги регулируются множеством специальных законов, приводит к противоречиям и затрудняет понимание правил для участников. Для устранения этих барьеров и создания прозрачных, единых правил очевидным решением является унификация законодательства. Это обеспечит формирование единообразной практики проведения торгов вне зависимости от преследуемых целей.

В целях упорядочения понятия торги на законодательном уровне предлагаем закрепить в Гражданском кодексе РФ единое определение торгов как родовое понятие, охватывающее все конкурентные процедуры, и установить общие принципы, обязательные для всех. Внести в ст. 447 ГК РФ дополнение: «Торгами признается основанная на принципах состязательности, равноправия и гласности процедура выбора лица (победителя) для заключения договора или приобретения имущества, проводимая в форме, установленной законом. В зависимости от целей и правового режима торги подразделяются на гражданско-правовые и публичные».

Применительно к публичным торгам ввести норму, в которой указать, что особенности их проведения (в сфере государственных закупок, при приватизации, в исполнительном производстве и т.д.) определяются специ-

альными федеральными законами, которые не должны противоречить базовым принципам, установленным Гражданским кодексом РФ (свобода договора, равный доступ, состоятельность). Предусмотреть на уровне федерального закона (а не приказа министерства или ведомства) порядок и последствия признания торгов недействительными (с указанием, что специальные федеральные за-

коны могут устанавливать дополнительные основания, но не отменять общие). Также на отраслевом уровне разработать основания и порядок отказа организатора от проведения торгов, минимальные требования к содержанию извещения и закрепить ответственность организатора за ненадлежащее проведение процедуры, причинившее убытки добросовестным участникам.

Список источников

1. Беляева О. А. Торги: теоретические основы и проблемы правового регулирования : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук:12.00.03. Москва, 2012. 54 с.
2. Постановление Третьего арбитражного апелляционного суда от 09.07.2025 № 03АП-1806/2025 по делу № А33-36936/2023. Доступ с официального сайта АО «Кодекс».
3. Верховный Суд Российской Федерации Определение от 29.06.2023 № 307-ЭС21-13921 по делу № А40-31506/20. Доступ с официального сайта АО «Кодекс».
4. Верховный Суд Российской Федерации Определение от 14.09.2023 № 305-ЭС22-23278(3) по делу № А40-31506/20. Доступ с официального сайта АО «Кодекс».

References

1. Belyaeva O. A. *Tendering: Theoretical Foundations and Problems of Legal Regulation: Abstract of Doctor of Law Dissertation: 12.00.03*. Moscow, 2012. 54 p.
2. Resolution of the Third Arbitration Court of Appeal dated July 9, 2025, No. 03AP-1806/2025 in case No. A33-36936/2023. Accessed from the official website of JSC "Kodeks".
3. Supreme Court of the Russian Federation, Determination dated June 29, 2023, No. 307-ES21-13921 in case No. A40-31506/20. Accessed from the official website of JSC "Kodeks".
4. Supreme Court of the Russian Federation Ruling of September 14, 2023 No. 305-ES22-23278(3) in case No. A40-31506/20. Access from the official website of JSC "Kodeks".

Сведения об авторах

ТРИФОНОВА ЛАРИСА ВАЛЕНТИНОВНА – ведущий специалист-эксперт, Северное межрегиональное управление Росприроднадзора, lariktrif@yandex.ru

ПОПОВИЧ МАРИНА МИХАЙЛОВНА – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры частно-правовых наук, Северо-Западный институт (филиал) Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), marih13@mail.ru

Information about the authors

TRIFONOVA LARISA V. – Leading Specialist-Expert, Northern Interregional Administration of Rosprirodnadzor, lariktrif@yandex.ru

POPOVICH MARINA M. – Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Private Law, North-West Institute (branch) of O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL), marih13@mail.ru

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ, МЕТОДИКА И ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ

Броницкая Софья Александровна

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, ledysona@mail.ru*

Лифар Полина Андреевна

Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия

Овсянникова Валерия Андреевна

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, inyshevav@mail.ru*

Гусев Алексей Сергеевич

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, a_anser@mail.ru*

Татарчук Анна Петровна

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, brassica@inbox.ru*

Вяткина Галина Владимировна

*Уральский государственный аграрный университет,
Екатеринбург, Россия, vyatkina.galya@mail.ru*

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки стоимости земельных участков в Российской Федерации. Исследуются основные виды стоимости объектов недвижимости, методы и подходы к оценке земельных участков, а также особенности их применения. Особое внимание уделяется анализу факторов, влияющих на рыночную стоимость земли, и методикам определения наиболее эффективного использования участка. Работа включает подробное описание нормативно-правовой базы оценочной деятельности, классификацию целей оценки земельных участков и характеристику основных методов оценки. Представлен детальный анализ процесса определения рыночной, инвестиционной, ликвидационной и кадастровой стоимости земельных участков. Результаты исследования могут быть использованы специалистами в области оценки недвижимости, государственными органами, а также участниками рынка земельных отношений.

Ключевые слова:

оценка недвижимости; земельные участки; рыночная стоимость; инвестиционная стоимость; кадастровая оценка; методы оценки; правовое регулирование.

Для цитирования:

Броницкая С. А., Лифар П. А., Овсянникова В. А., Гусев А. С., Татарчук А. П., Вяткина Г. В. Правовое регулирование, методика и особенности оценки стоимости земельных участков // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 181–189. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.025>.

Original article

LEGAL REGULATION, METHODOLOGY AND FEATURES OF LAND VALUE ASSESSMENT

Bronitskaya Sofia A.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, ledysona@mail.ru

Lifar Polina A.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia

Ovsyannikova Valeria A.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, inyshevav@mail.ru

Gusev Alexey S.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, a_anser@mail.ru

Tatarczuk Anna P.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, brassica@inbox.ru

Vyatkina Galina V.

Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, vyatkina.galya@mail.ru

Abstract

This article examines the theoretical and practical aspects of land valuation in the Russian Federation. It examines the main types of real estate value, methods and approaches to land valuation, and their application. Particular attention is paid to analyzing the factors influencing the market value of land and methods for determining the most efficient use of land. The work includes a detailed description of the regulatory framework for valuation activities, a classification of land valuation objectives, and a description of the main valuation methods. A detailed analysis of the process for determining the market, investment, liquidation, and cadastral value of land is presented. The research results can be used by real estate valuation specialists, government agencies, and participants in the land market.

Keywords:

real estate valuation; land plots; market value; investment value; cadastral valuation; valuation methods; legal regulation.

For citation:

Bronitskaya S. A., Lifar P. A., Ovsyannikova V. A., Gusev A. S., Tatarczuk A. P., Vyatkina G. V. Legal regulation, methodology and features of land value assessment. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 181–189. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.025>.

Развитие оценочной деятельности в Российской Федерации связано с развитием рыночных отношений. Оценка собственности различных видов становится неотъемлемым и действенным инструментом рыночной экономики.

Результат оценки земельных участков существенно зависит от цели оценки, обуславливающей вид стоимости земельного участка, и права, которые к нему относятся. Можно выделить следующие цели оценки земельных участков: удовлетворение потребностей развивающегося рынка земли, создание базы для налогообложения, реальное отражение их стоимости в активах предприятий, создание государственного кадастра недвижимости, а также стоимостное отражение в статистике национального богатства страны.

В настоящее время в России при оценке земельных участков и других объектов недвижимости используются различные виды стоимости. В Федеральном законе от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» дано следую-

щее определение рыночной стоимости. Под рыночной стоимостью объекта оценки понимается наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства. В Федеральном стандарте оценки «Цель оценки и виды стоимости» (ФСО № 2) также приводится определение рыночной стоимости. Данное определение рыночной стоимости базируется на следующих предпосылках: сделка совершена в условиях конкурентного и равновесного рынка при соблюдении типичных условий и передаче титула собственности от продавца к покупателю в момент отчуждения объекта [1].

Рыночная стоимость всегда относится к конкретному моменту, поскольку при изменении конъюнктуры рынка она также может измениться. Поэтому рыночная стоимость отражает фактическое состояние рынка и

обстоятельства заключения сделки на действительную дату оценки, а не на прошлую или будущую дату. Дата оценки – дата, по состоянию на которую производится оценка стоимости объекта. В отчете об оценке, как правило, указывается, что мнение оценщика о стоимости объекта действительно только на эту дату и дата написания отчета об оценке могут быть разными, но дата отчета не может предшествовать дате оценки.

Условия конкурентной борьбы на рынке формируются под воздействием ряда факторов. К ним относятся: степень однородности и мобильности товаров, количество продавцов и покупателей, а также их влияние на ценообразование, наличие барьеров для входа на рынок, и прочие обстоятельства. В отличие от рынка совершенной конкуренции, земельный рынок характеризуется спецификой каждого участка земли, его уникальным местоположением, ограниченным числом участников, недостаточной осведомленностью о рынке со стороны многих агентов, а также значительным влиянием государственного регулирования [3].

Рыночная стоимость предполагает, что стороны сделки действуют экономически рационально, компетентно и в своих интересах. У покупателя имеются мотивы купить, но его не принуждают к этому. Он совершает покупку с учетом сложившихся условий и ожиданий рынка. Потенциальный покупатель не собирается совершать сделку по любой цене и платить выше той суммы, которую требует рынок. Продавец не желает и не вынужден продать земельный участок (земельный участок – часть поверхности земли, имеющая фиксированную границу, площадь, местоположение, правовое положение и другие характеристики, отражаемые в государственном земельном кадастре) по любой цене, предлагаемой на рынке. Он заинтересован продать участок после достаточного срока его экспозиции за лучшую цену, которая возможна на конкурентном рынке.

Все методы, техники (способы) и процедуры измерения рыночной стоимости, если они применимы и используются уместно и корректно, приводят к общему выражению рыночной стоимости, когда они основываются на критериях, имеющих рыночное происхождение [2]. Сравнения продаж или другие рыночные сравнения должны исходить из исследований рынка.

Рыночная стоимость земельных участков рассчитывается при операциях купли-продажи или сдачи в аренду, при определении стартовых цен на конкурсах и аукционах, для учета земельных участков в активах предприятий с целью привлечения новых пайщиков и дополнительной эмиссии акций и в других случаях. Оценка рыночной стоимости недвижимости востребована и необходима при: при операциях купли-продажи или сдачи в аренду, при кредитовании под залог объектов недвижимости, при исполнении права наследования, судебного приговора, для страхования объектов недвижимости, при кадастровой оценке для целей налогообложения объектов недвижимости.

При определении инвестиционной стоимости, в отличие от определения рыночной стоимости, учет возможности отчуждения по инвестиционной стоимости на открытом рынке не обязателен. Она рассчитывается при обосновании инвестиционных проектов. В отличие от рыночной стоимости, которая является результатом сделки между продавцом и покупателем, имеющими типичную мотивацию, инвестиционная стоимость зависит от индивидуальных требований к инвестициям, предъявляемых конкретным инвестором. Выделяют целый ряд существенных причин, вызывающих различие в величине рыночной и инвестиционной стоимостей одного и того же объекта оценки, такие как:

- различия в оценках величины будущих потоков доходов;
- различия в определении уровня риска и факторов риска, присущих объекту оценки, и требуемой ставки доходности;
- различия в степени прогнозируемости, уровне финансовых издержек, и налоговом статусе (налоговые льготы, ставки, база для налогообложения);
- синергический эффект от сочетания с другими осуществляемыми операциями, инвестициями или вложениями в акции других компаний.

Основными целями расчета инвестиционной стоимости при оценке недвижимости являются:

- эффективное управление объектом недвижимости, принятие инвестиционных решений в отношении привлечения заемного капитала и других важнейших аспектов управления;
- оценка эффективности альтернативных

инвестиционных проектов и выбор наиболее эффективных направлений инвестиций. Эта функция используется при анализе проектов застройки свободных земельных участков. При этом с помощью оценки инвестиционной стоимости отбрасываются неэффективные или менее эффективные проекты;

– оценка эффективности действующего объекта недвижимости. Инвестиционная стоимость играет важную роль в анализе состояния действующего объекта. Выводы о бесперспективности дальнейшего расширения недвижимости, сделанные на основе анализа общедоступной рыночной информации, могут быть существенным образом скорректированы в лучшую сторону, если оценка инвестиционной стоимости показывает повышение отдачи от эксплуатации недвижимости в будущем.

Таким образом, инвестиционная стоимость может быть выше или ниже рыночной стоимости в зависимости от требований инвестора, обоснованных в его инвестиционном проекте.

Ликвидационная стоимость – это расчетная величина, отражающая наиболее вероятную цену, по которой данный объект оценки может быть отчужден за срок экспозиции объекта оценки (срок экспозиции объекта оценки – период времени начиная с даты представления на открытый рынок объекта оценки до даты совершения сделки с ним), меньший типичного срока экспозиции для рыночных условий, в условиях, когда продавец вынужден совершить сделку по отчуждению имущества.

При определении ликвидационной стоимости в отличие от определения рыночной стоимости учитывается влияние чрезвычайных обстоятельств, вынуждающих продавца продавать объект оценки на условиях, не соответствующих рыночным.

Кадастровая стоимость определяется методами массовой оценки в соответствии с законодательством, регулирующим проведение кадастровой оценки. Кадастровая стоимость определяется оценщиком, в частности, для целей налогообложения. С 1 января 2006 г. налоговой базой для налогообложения земельных участков выступает кадастровая стоимость. Кадастровая оценка различных категорий земель необходима для внедрения экономических методов управления земельными ресурсами и повы-

шения на этой основе эффективности их использования.

В соответствии с Указом Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» образовано Федеральное агентство кадастра объектов недвижимости которое Указом президента с 1 марта 2009 г. преобразовано в Федеральную службу государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр).

При оценке земельного участка необходимо четко определить следующие признаки, характеризующие правовой режим его использования:

- категория земель, в границах которых расположен земельный участок. Для городских земель также вид территориальной зоны;
- цель использования земельного участка;
- форма собственности;
- сервитуты (сервитут – ограниченное право пользования чужой вещью в земельных отношениях) и ограничения вещных прав на земельные участки;
- наличие застройки.

Данные, используемые для оценки, можно подразделить на общие и специальные. Сбор общих данных предполагает анализ информации, характеризующей природные, экономические, социальные и другие факторы, влияющие на рыночную стоимость земельного участка в масштабах района его расположения. Сбор специальных данных предполагает анализ детальной информации, относящейся к оцениваемому объекту. Указанные данные используются в отчете об оценке для характеристики объекта оценки, его местоположения, состояния рынка земли и недвижимости, выбора методов оценки [4].

Рыночная стоимость земельного участка определяется исходя из его наиболее эффективного использования, т.е. наиболее вероятного использования земельного участка, являющегося физически возможным, экономически оправданным, соответствующим требованиям законодательства, финансово осуществимым и в результате, которого расчетная величина стоимости земельного участка будет максимальной. Наиболее эффективное использование рассматривается как с точки зрения условно вакантного состояния земельного участка, так и с учетом ва-

риантов улучшения характеристик уже существующего на участке объекта [5]. Наиболее эффективное использование земельного участка определяется с учетом возможного обоснованного его разделения на отдельные части, отличающиеся формами, видом и характером использования. Наиболее эффективное использование может не совпадать с текущим использованием земельного участка. При этом возможно репрофилирование характера использования участка или снос имеющихся объектов, без нанесения какого-либо ущерба окружающей среде. При определении наиболее эффективного использования принимаются во внимание:

- целевое назначение и разрешенное использование;
- преобладающие способы землепользования в ближайшей окрестности оцениваемого земельного участка;
- перспективы развития района, в котором расположен земельный участок;
- ожидаемые изменения на рынке земли и иной недвижимости;
- текущее использование земельного участка.

В соответствии с Федеральным законом от 29.07.1998 №135-ФЗ Об оценочной деятельности в Российской Федерации, оценщик при проведении оценки использует (или обосновывает отказ от использования) затратный, сравнительный и доходный подходы к оценке. Он самостоятельно определяет в рамках каждого из подходов к оценке конкретные методы оценки. При этом учитывается объем и достоверность доступной для использования того или иного метода рыночной информации.

В Методических рекомендациях по определению рыночной стоимости земельных участков, разработанных Минимуществом России в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 6 июля 2001 года №519 Об утверждении стандартов оценки и утвержденных Распоряжением Минимущества России от 06.03.2002 №568-Р, рекомендуется использовать метод сравнения продаж, метод выделения, метод распределения, метод капитализации земельной ренты, метод остатка, метод предполагаемого использования. Методы сравнения продаж, выделения и распределения основаны на сравнительном подходе. На доходном подходе основаны метод капитализа-

ции земельной ренты, метод остатка, метод предполагаемого использования. Элементы затратного подхода в части расчета стоимости воспроизводства или замещения улучшений земельного участка используются в методе остатка и методе выделения. Каждый из этих методов может привести к получению различных величин стоимости земельного участка [7].

Дальнейший сравнительный анализ позволяет взвесить достоинства и недостатки каждого из использованных методов и вывести итоговую величину стоимости земли на основании наиболее подходящих и надежных данных. Итоговая величина рыночной стоимости земельного участка должна быть выражена в рублях в виде единой величины, если в договоре об оценке не предусмотрено иное (например, расчет диапазона величин). Результаты оценки должны быть оформлены в виде письменного отчета об оценке. Отчет собственноручно подписывается оценщиком и заверяется его печатью. Как правило, при оценке рыночной стоимости права аренды земельных участков используются метод сравнения продаж, метод выделения, метод распределения, метод капитализации дохода, метод остатка, метод предполагаемого использования. Метод сравнения продаж применяется для оценки права аренды застроенных и незастроенных земельных участков [8].

При оценке рыночной стоимости права аренды земельного участка методом сравнения продаж в составе факторов стоимости, в том числе, учитываются следующие факторы:

- период времени, оставшийся до окончания срока действия договора аренды;
- величина арендной платы, предусмотренная договором аренды;
- порядок и условия внесения (в том числе периодичность) и изменения арендной платы, предусмотренные договором аренды;
- необходимость получения согласия собственника на совершение сделки с правом аренды;
- наличие у арендатора права выкупа арендованного земельного участка;
- наличие у арендатора преимущественного права на заключение нового договора аренды земельного участка по истечении срока договора аренды.

Под капитализацией дохода понимается

определение на дату проведения оценки стоимости всех будущих равных между собой или изменяющихся с одинаковым темпом величин дохода за равные периоды времени. Расчет производится путем деления величины дохода за первый после даты проведения оценки период на определенный оценщиком соответствующий коэффициент капитализации.

При оценке рыночной стоимости права аренды земельного участка доход от данного права рассчитывается как разница между земельной рентой и величиной арендной платы, предусмотренной договором аренды, за соответствующий период. При этом величина земельной ренты может рассчитываться как доход от сдачи земельного участка в аренду по рыночным ставкам арендной платы (наиболее вероятным ставкам арендной платы, по которым земельный участок может быть сдан в аренду на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине ставки арендной платы не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства). Определение рыночных ставок арендной платы в рамках данного метода предполагает следующую последовательность действий:

- отбор для земельного участка, право аренды которого оценивается, аналогичных объектов, ставки арендной платы по которым известны из сделок аренды и (или) публичной оферты;

- определение элементов, по которым осуществляется сравнение земельного участка, право аренды которого оценивается, с аналогами (далее – элементов сравнения);

- определение по каждому элементу сравнения характера и степени отличий каждого аналога от земельного участка, право аренды которого оценивается;

- определение по каждому элементу сравнения корректировок ставок арендной платы аналогов, соответствующих характеру и степени отличий каждого аналога от земельного участка, право аренды которого оценивается;

- корректировка по каждому элементу сравнения ставки арендной платы каждого аналога, сглаживающая их отличия от земельного участка, право аренды которого оценивается;

- расчет рыночной ставки арендной пла-

ты для земельного участка, право аренды которого оценивается, путем обоснованного обобщения скорректированных ставок арендной платы аналогов.

При расчете коэффициента капитализации для дохода, создаваемого правом аренды земельного участка, следует учитывать:

- безрисковую ставку отдачи на капитал;

- величину премии за риск, связанный с инвестированием капитала в приобретение оцениваемого права аренды;

- наиболее вероятный темп изменения дохода от права аренды земельного участка и наиболее вероятное изменение его стоимости (например, при уменьшении стоимости права аренды – учитывать возврат капитала, инвестированного в приобретение права аренды).

В случае наличия достоверной информации о величине дохода создаваемого аналогом объекта оценки за определенный период времени и его цене, коэффициент капитализации для дохода, создаваемого правом аренды земельного участка, может определяться путем деления величины дохода, создаваемого аналогом за определенный период времени, на цену данного аналога.

Метод остатка применяется для оценки права аренды застроенных и незастроенных земельных участков. При проведении оценки рыночной стоимости права аренды методом остатка рекомендуется использовать положения пункта 5 раздела IV Методических рекомендаций по определению рыночной стоимости земельных участков, утвержденным распоряжением Минимущества России от 06.03.2002 № 568-р, с учетом следующих особенностей:

- в составе операционных расходов, в том числе, учитывается величина арендной платы, предусмотренная существующим договором аренды земельного участка;

- разница между чистым операционным доходом от единого объекта недвижимости и чистым операционным доходом, относящимся к улучшениям земельного участка, является частью земельной ренты, не изымаемой собственником земельного участка в форме арендной платы, а получаемой арендатором;

- при расчете коэффициента капитализации для дохода от права аренды следует учитывать вероятность сохранения разницы между величиной ренты и величиной арендной платы, предусмотренной договором

аренды, период времени, оставшийся до окончания срока действия договора аренды, а также возможность заключения арендатором нового договора аренды на определенный срок.

Метод предполагаемого использования применяется для оценки права аренды застроенных и незастроенных земельных участков. При проведении оценки рыночной стоимости права аренды методом предполагаемого использования рекомендуется использовать положения пункта 6 раздела IV Методических рекомендаций по определению рыночной стоимости земельных участков, утвержденных распоряжением Минимущества России от 6.03.2002 № 568-р, с учетом следующих особенностей:

– в составе операционных расходов, в том числе учитывается величина арендной платы, предусмотренная существующим договором аренды земельного участка;

– при расчете ставки дисконтирования для дохода от права аренды следует учитывать вероятность сохранения дохода от данного права;

– при определении прогнозного периода следует учитывать период времени, оставшийся до окончания срока действия договора аренды, а также возможность заключения арендатором нового договора на определенный срок.

Задание на оценку объекта недвижимости должно содержать следующую дополнительную информацию:

– состав объекта оценки с указанием сведений, достаточных для идентификации каждой из его частей (при наличии);

– характеристики объекта оценки и его оцениваемых частей или ссылки на доступные для оценщика документы, содержащие такие характеристики;

– права, учитываемые при оценке объекта оценки, ограничения (обременения) этих прав, в том числе в отношении каждой из частей объекта оценки.

Понятие наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости определяется как вероятное и разрешенное законом использование земельного участка и возведенных на нем зданий и сооружений с наилучшей отдачей, причем обязательны условия физической возможности, должного обеспечения и финансовой оправданности такого рода действий.

Понятие «наилучшее и наиболее эффективное использование» подразумевает наряду с выгодами для собственника недвижимости особую общественную пользу. Подразумевается, что определение наилучшего и наиболее эффективного использования объекта является результатом суждений оценщиков на основе их аналитических навыков, тем самым, выражая лишь мнение, а не безусловный факт.

При определении вариантов наилучшего и наиболее эффективного использования объекта могут быть применены четыре основных критерия анализа.

1. Физическая возможность – физическая возможность возведения зданий и сооружений с целью наилучшего и наиболее эффективного использования объекта на рассматриваемом земельном участке.

2. Допустимость с точки зрения законодательства – характер предполагаемого использования не противоречит законодательству, ограничивающему действия собственника участка, и положениям зонирования.

3. Финансовая целесообразность – законодательно допустимый порядок использования объекта должен обеспечить чистый доход его собственнику.

4. Максимальная продуктивность, кроме получения чистого дохода как такового, – наилучшее и наиболее эффективное использование подразумевает либо максимизацию чистого дохода собственника, либо достижения максимальной стоимости самого объекта.

Проводимый анализ должен выявить наиболее эффективное использование участка как незастроенного. Если же площадка уже застроена, то сделать допущение что строения отсутствуют и участок свободен. только после получения выводов при допущении, необходимо переходить к анализу наиболее эффективного использования уже застроенного участка.

Метод сравнения продаж применяется для оценки земельных участков, как занятых зданиями, строениями и (или) сооружениями (далее – застроенных земельных участков), так и земельных участков, не занятых зданиями, строениями и (или) сооружениями (далее – незастроенных земельных участков). Условие применения метода – наличие информации о ценах сделок с земельными

участками допускается использование цен предложения (спроса). Метод предполагает следующую последовательность действий:

– определение элементов, по которым осуществляется сравнение объекта оценки с объектами – аналогами (далее – элементов сравнения);

– определение по каждому из элементов сравнения характера и степени отличий каждого аналога от оцениваемого земельного участка;

– определение по каждому из элементов сравнения корректировок цен аналогов, соответствующих характеру и степени отличий каждого аналога от оцениваемого земельного участка;

– корректировка по каждому из элементов сравнения цен каждого аналога, сглаживающая их отличия от оцениваемого земельного участка;

– расчет рыночной стоимости земельного участка путем обоснованного обобщения скорректированных цен аналогов.

В результате проведенного исследования можно сделать выводы, что оценка стоимости земельных участков представляет собой сложный процесс, требующий комплексного подхода и глубокого понимания рыночных механизмов. Особое значение имеет правильный выбор вида стоимости (рыночной, инвестиционной, ликвидационной или ка-

дастровой), который напрямую зависит от целей оценки и специфики объекта. Исследование показало, что эффективное использование земельных ресурсов невозможно без корректного определения их стоимости, учитывающего как экономические, так и правовые аспекты. Существенное влияние на процесс оценки оказывают факторы конкурентного рынка, государственное регулирование и индивидуальные характеристики каждого участка [6].

Практическая значимость работы заключается в систематизации существующих методов оценки и выявлении наиболее эффективных подходов к определению стоимости земельных участков. Проведенный анализ позволил установить, что успешное проведение оценки требует не только применения стандартных методик, но и учета уникальных особенностей каждого объекта, включая его местоположение, целевое назначение и потенциал развития. Дальнейшее совершенствование методологии оценки должно идти по пути интеграции современных экономических инструментов и адаптации существующих подходов к меняющимся условиям рынка недвижимости. Полученные результаты могут быть использованы как в практической деятельности оценщиков, так и при разработке нормативно-правовой базы в сфере земельных отношений.

Список источников

1. Караджян К. М., Дьячкова И. С. Современное состояние оценки стоимости земельных участков в России // Управление объектами недвижимости и комплексное развитие территорий. Санкт-Петербург, 2024. С. 123–130.
2. Васильчук Ю.В. Правовое значение кадастровой стоимости земельных участков // Вестник ТвГУ. Серия: Право. 2025. № 4. С. 42–54.
3. Особенности и методы расчета кадастровой стоимости земельных участков сельскохозяйственного назначения // Научный журнал КГУ им. К.Э. Циолковского. Калуга, 2025. С. 356–368.
4. Сташко Н. А. Сравнительный анализ методик кадастровой оценки в РФ и странах ЕС: выявление системных проблем и направлений адаптации (на примере земель сельскохозяйственного назначения Ростовской области) // Молодой ученый. 2026. № 7 (610). С. 359–363.
5. Балакин М. А., Гнатьюк А. Б., Миролубова А. А. Определение стоимости земельных участков урбанизированной территории методом сравнения на основе использования нечетких функций принадлежности // Экономика и финансы. Иваново, 2025.
6. Зеленский Ю. В. Методика оценки рыночной стоимости земельных участков сельскохозяйственного назначения с применением доходного подхода // Экономика и бизнес. Владивосток.
7. Синевич И. С. Проблемные вопросы повышения достоверности результатов государственной кадастровой оценки земельных участков // Молодой ученый. 2024. № 21 (520). С. 323–325.
8. Практика реализации доходного подхода при массовой (кадастровой) оценке земель, обладающих потенциалом хозяйственного использования // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2024. Т. 29, № 1. С. 97–107.

References

1. Karadzhyan K.M., Dyachkova I.S. *Current State of Land Valuation in Russia. Real Estate Management and Integrated Territorial Development*. Saint Petersburg, 2024. Pp. 123–130.
2. Vasilchuk Yu.V. Legal Significance of Land Plot Cadastral Value. *TVSU Bulletin. Series: Law*. 2025. No. 4. Pp. 42–54.
3. Features and Methods for Calculating the Cadastral Value of Agricultural Land Plots. *Scientific Journal of KSU named after K.E. Tsiolkovsky. Kaluga*, 2025. Pp. 356–368.
4. Stashko N.A. Comparative Analysis of Cadastral Valuation Methodologies in the Russian Federation and the EU Countries: Identification of Systemic Problems and Adaptation Areas (using the Example of Agricultural Land in the Rostov Region). *Young Scientist*. 2026. No. 7 (610). Pp. 359–363.
5. Balakin M.A., Gnatyuk A.B., Mirolyubova A.A. Determining the Value of Land Plots in an Urbanized Territory by the Comparison Method Based on Fuzzy Membership Functions. *Economy and Finance*. Ivanovo, 2025.
6. Zelensky Yu.V. Methodology for Assessing the Market Value of Agricultural Land Plots Using the Income Approach. *Economy and Business*. Vladivostok.
7. Sinevich I.S. Problematic Issues of Improving the Reliability of the Results of State Cadastral Valuation of Land Plots. *Young Scientist*. 2024. No. 21 (520). Pp. 323–325.
8. Practice of Implementing the Income Approach in Mass (Cadastral) Valuation of Lands with Economic Use Potential. *Land Management, Cadastre, and Land Monitoring*. 2024. T. 29, No. 1. Pp. 97–107.

Сведения об авторах

БРОНИЦКАЯ СОФЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА – научный сотрудник, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, ledysona@mail.ru

ЛИФАР ПОЛИНА АНДРЕЕВНА – студент, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия

ОВСЯННИКОВА ВАЛЕРИЯ АНДРЕЕВНА – преподаватель кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, inyshevav@mail.ru

ГУСЕВ АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВИЧ – кандидат биологических наук, доцент кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, a_anser@mail.ru

ТАТАРЧУК АННА ПЕТРОВНА – преподаватель кафедры овощеводства и плодоводства имени Н. Ф. Коняева, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, brassica@inbox.ru

ВЯТКИНА ГАЛИНА ВЛАДИМИРОВНА – кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, vyatkina.galya@mail.ru

Information about the authors

BRONITSKAYA SOFIA A. – Researcher, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, ledysona@mail.ru

LIFAR POLINA A. – Student, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia

OVSYANNIKOVA VALERIA A. – Lecturer, Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, inyshevav@mail.ru

GUSEV ALEXEY S. – PhD (Biology), Associate Professor, Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, a_anser@mail.ru

TATARCZUK ANNA P. – Lecturer, Department of Vegetable Growing and Fruit Growing named after N. F. Konyayev, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, brassica@inbox.ru

VYATKINA GALINA V. – PhD (Agricultural Sciences), Associate Professor, Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, vyatkina.galya@mail.ru

ПОНЯТИЕ, СОДЕРЖАНИЕ И ВИДЫ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УГОЛОВНОМ И УГОЛОВНО- ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРАВЕ

Санташов Андрей Леонидович

*Военный университет имени Князя Александра Невского Министерства обороны
Российской Федерации, Вологда, Россия, santashov@list.ru*

Миронов Алексей Владимирович

*Вологодский институт права и экономики ФСИН России,
Вологда, Россия, miron1508@rambler.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 проблемы индивидуализации ответственности (наказания) и ее отграничение от дифференциации ответственности. Авторы полагают, что дифференциация исполнения наказания заключается в формировании более частного, так называемого специального, правового статуса осужденного, предусматривает разделение осужденных в процессе отбывания наказания в сходных условиях на различные классификационные группы в зависимости от самых различных признаков или оснований (возраст, состояние здоровья, поведение, отбытая часть наказания, применимость той или иной формы досрочного освобождения, наличие семьи и социальных связей, уровень образования и профессиональной подготовленности и др.). Индивидуализация исполнения наказания состоит в еще более глубокой и детальной конкретизации правового статуса осужденного, принимающего форму индивидуального (особого) положения данного субъекта в период отбывания наказания. Она предполагает глубокое изучение личности каждого осужденного, составление его подробного психологического портрета, разработку и реализацию индивидуальной программы воспитательных воздействий, укрепляющих положительные личностные качества и поражающих, угнетающих отрицательные. Таким образом, дифференциация и индивидуализация – это единый процесс, позволяющий добиться достижения целей исполнения уголовного наказания. Эффективность их реализации зависит от многих факторов и обстоятельств, в частности от слаженности усилий персонала, его педагогического мастерства и опыта.

Ключевые слова:

индивидуализация; дифференциация; ответственность; наказание; уголовное право.

Для цитирования:

Санташов А. Л., Миронов А. В., Герасимова Е. В. Понятие, содержание и виды индивидуализации ответственности в уголовном и уголовно-исполнительном праве // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 190–199. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.026>.

Original article

THE CONCEPT, CONTENT AND TYPES OF INDIVIDUALIZATION OF RESPONSIBILITY IN CRIMINAL AND PENAL ENFORCEMENT LAW

Santashov Andrey L.

*Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation,
Vologda, Russia, santashov@list.ru*

Mironov Aleksey V.

*Vologda Institute of Law and Economics of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Vologda, Russia, miron1508@rambler.ru*

Gerasimova Elena V.

*North-West Institute (branch) of the O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL),
Vologda, Russia, evger.vologda@mail.ru*

Abstract

The article discusses the problems of individualization of responsibility (punishment) and its separation from the differentiation of responsibility. The authors believe that the differentiation of the execution of punishment consists in the formation of a more private, so-called special, legal status of the convicted person, which provides for the division of convicts in the process of serving their sentences in similar conditions into various classification groups depending on a variety of characteristics or grounds (age, state of health, behavior, served part of the sentence, the applicability of one form or another early release, family and social ties, level of education and professional training, etc.). The individualization of the execution of punishment consists in an even deeper and more detailed specification of the legal status of the convicted person, which takes the form of an individual (special) position of this subject during the period of serving the sentence. It involves an in-depth study of the personality of each convict, drawing up a detailed psychological portrait of him, developing and implementing an individual program of educational influences that strengthen positive personal qualities and affect and depress negative ones. Thus, differentiation and individualization are a single process that makes it possible to achieve the goals of criminal punishment. The effectiveness of their implementation depends on many factors and circumstances, in particular on the teamwork of the staff, their pedagogical skills and experience.

Key words:

individualization; differentiation; responsibility; punishment; criminal law.

For citation:

Santashov A. L., Mironov A. V., Gerasimova E. V. The concept, content and types of individualization of responsibility in criminal and penal enforcement law. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 190–199. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.026>.

Разграничение понятий индивидуализации и дифференциации ответственности (наказания), как справедливо отмечается в юридической литературе, «важно не столько в теоретическом, сколько в практическом (нормотворческом) плане: уголовный закон должен содержать достаточно полные и конкретные предписания, касающиеся каждой из двух упомянутых сфер – индивидуализации, и дифференциации, не допуская их смешения» [1].

К сожалению, приходится констатировать, что и по сей день не всеми авторами усматриваются различия между такими категориями уголовного права, как дифференциация и индивидуализация [2–6], а при исследовании рассматриваемых процессов в сфере уголовно-исполнительного права зачастую подчеркивается, что проблемы дифференциации и индивидуализации – это вообще еще недостаточно разработанные в теории вопросы исполнения и отбывания наказания [7–9].

В уголовно-правовой литературе понятия

«дифференциация ответственности» и «индивидуализация ответственности» обычно рассматриваются как взаимосвязанные, причем индивидуализация характеризуется как процесс, логически продолжающий дифференциацию ответственности [10]. Соглашаясь с данным подходом к рассматриваемой проблематике И.А. Тарханова и Л.Р. Сафина, заметим, что дифференциация как явление предшествует индивидуализации, ибо без первой трудно говорить о реализации второй [10].

В пенитенциарной литературе также подчеркивается взаимосвязь явлений дифференциации и индивидуализации. Так, А.С. Михлин и В.И. Селиверстов указывали на то, что индивидуализация исполнения наказания и применения мер исправительного воздействия – логическое продолжение дифференциации [11].

Вместе с тем обе эти формы деятельности имеют отличия в правовой природе, поэтому более четкий «водораздел» можно провести по:

– субъектам осуществления дифференциации и индивидуализации (соответственно, законодатель и правоприменитель);

– правовым актам их осуществления (уголовно-правовые нормы и предписания, с одной стороны, и правоприменительные акты – с другой);

– основаниям их проведения и осуществления.

Теоретики отмечают, что субъектом дифференциации в законе выступает только законодатель [12]. В отличие от дифференциации – необходимого и весомого инструмента осуществления уголовной политики в руках законодателя, – индивидуализация ответственности и наказания представляет собой деятельность по воплощению воли законодателя, в том числе и выраженной посредством осуществления дифференциации ответственности и наказания. Суд или иной орган в пределах своей компетенции, квалифицируя содеянное, решают вопросы о виде и мере ответственности в рамках, определенных Кодексом, и исходя уже из степени общественной опасности содеянного и лица, его совершившего.

По мнению этого автора, «вопросы, решаемые в процессе индивидуализации, также необходимы и весомы, но они лежат в несколько иной плоскости, нежели дифференциация ответственности; к тому же они предусматривают их разрешение другим лицом (не законодателем, а правоприменителем), в ином порядке (путем не нормотворчества, а правоприменения), иным актом, констатирующим итоги (не уголовным законом, а индивидуальным актом поднормативного регулирования).

Поэтому обособление понятий дифференциации и индивидуализации ответственности и наказания предполагает, что правотворец должен определить в УК и УИК достаточно полные и конкретные предписания, касающиеся как индивидуализации, так и дифференциации [10].

Представляется, что данные выводы, сделанные применительно к разграничению дифференциации и индивидуализации уголовной ответственности, являются вполне подходящими и для объяснения существования этих явлений при конструировании и применении норм как уголовного, так и уголовно-исполнительного закона.

Соответственно при определении понятий

дифференциации и индивидуализации исполнения наказания также следует уточнить их принадлежность к соответствующей области: в первом случае речь следует вести о нормотворчестве, а во втором – о правоприменении.

В юридической литературе относительно оснований дифференциации и индивидуализации ответственности достаточно длительное время преваляло мнение о том, что они тождественны. Объяснением тому могла служить сложность предмета познания, слабость учения о дифференциации уголовной ответственности, трудности анализа уголовно-правовых норм, нередко являющихся отражением нескольких принципов уголовной политики и уголовного права.

Ю.Б. Мельникова указывала, что если при дифференциации ответственности ее критерии указываются в абстрактном виде, то при ее индивидуализации они уже конкретизируются [13] применительно к обстоятельствам, характеризующим конкретное деяние и конкретную личность преступника [14]. При этом в качестве таковых в уголовно-правовой литературе назывались характер и степень общественной опасности преступления, личность виновного и обстоятельства дела, смягчающие и отягчающие ответственность [15; 16].

А.И. Коробеев, А.В. Усс и Ю.В. Голик отмечали, что дифференциация ответственности предполагает учет на законодательном и правоприменительном уровнях степени общественной опасности деяния и деятеля [17]. При таком подходе «размывались» основания дифференциации и индивидуализации, происходило их смешение.

По вполне справедливому мнению И.А. Тарханова и Л.Р. Сафина, основания дифференциации не должны совпадать с основаниями индивидуализации ответственности в уголовном праве, поскольку различаются не только сами виды этой юридической деятельности, но и ее результаты [10]. Основанием дифференциации ответственности являются определенные типовые характеристики (свойства) преступления (деяния) и преступника (деятеля) [18; 19]. Эти типовые характеристики получают отражение в уголовном законе, и в их рамках в дальнейшем осуществляется индивидуализация ответственности в уголовном праве [10].

В юридической литературе отмечалось

также, что основанием индивидуализации ответственности в уголовном праве являются индивидуальная степень общественной опасности содеянного и личность виновного (за исключением сведений о типовой степени общественной опасности личности), а также смягчающие и отягчающие обстоятельства [10].

Н.А. Стручков в свое время справедливо отмечал, что индивидуализация ответственности выражается прежде всего в индивидуализации наказания [20]. Общее правило индивидуализации при назначении наказания установлено в ч. 3 ст. 60 УК РФ, согласно которой учитываются характер и степень общественной опасности преступления и личность виновного, в том числе обстоятельства, смягчающие и отягчающие наказание, а также влияние назначенного наказания на исправление осужденного и на условия жизни его семьи. Подобную трактовку в свое время предложил И.И. Карпец, и она была признана наиболее удачной. По его мнению, «индивидуализация наказания в советском уголовном праве – это принцип, заключающийся в учете характера и степени общественной опасности совершенного преступления, личности виновного, отягчающих и смягчающих обстоятельств, который позволяет посредством наказания, содержащего в себе цели кары и воспитания, добиться, в конечном счете, исправления и перевоспитания преступника, а также предупредить совершение новых преступлений как осужденным, так и другими лицами» [21].

Этот подход в целом поддерживают А.П. Чугаев и И.А. Янчук (с поправкой на действующие в современном УК цели наказания и средства их достижения в УИК), указывая, что правовой базой для индивидуализации ответственности является ее дифференциация в уголовном законе [22; 23]. Только дифференцированная в законе уголовная ответственность при ее реализации может быть индивидуализирована правоприменительными органами, в конечном счете судом. Опираясь на содержащиеся в законе правовые предписания, правоприменитель индивидуализирует ответственность конкретного лица. Таким образом, представляется возможным говорить о дифференциации ответственности как нормативном основании ее индивидуализации [10].

С другой стороны, наличие в характери-

стике содеянного и личности виновного юридически значимых признаков, позволяющих говорить об их соответствии определенным предписаниям уголовного закона (например, об основаниях освобождения от уголовной ответственности в связи с деятельным раскаянием), характеризует определенную индивидуальную степень общественной опасности содеянного и личности виновного и позволяет правоприменителю реализовать уголовную ответственность в той или иной форме или освободить от нее (применительно к несовершеннолетним последняя может быть заменена принудительными мерами воспитательного воздействия – ст. 90 УК). Таким образом, индивидуальная степень общественной опасности деяния и деятеля могут рассматриваться, по справедливому мнению И.А. Тарханова и Л.Р. Сафина, как фактическое основание индивидуализации ответственности в уголовном праве [10].

Говоря о видах индивидуализации ответственности в уголовном и уголовно-исполнительном праве, представляется, что можно выделять индивидуализацию ответственности в целом (в рамках применения норм этих отраслей криминального цикла); индивидуализацию уголовной ответственности; индивидуализацию наказания, которую можно в свою очередь подразделить еще на два вида: индивидуализацию его назначения и исполнения.

Индивидуализация ответственности в уголовном праве является наиболее широким и емким понятием, которое включает в себя все возможные проявления индивидуализации, допустимые с точки зрения уголовного закона: от отказа от уголовного преследования и освобождения от уголовной ответственности до разнообразных форм индивидуализации самой уголовной ответственности. В этом смысле следует полагать, что понятию «дифференциация ответственности в уголовном праве» в известном смысле соответствует понятие «индивидуализации ответственности» как парная категория. Отличаются они между собой по субъектам, основаниям и содержанию.

Индивидуализация наказания и индивидуализация иных мер уголовно-правового характера составляют основное содержание индивидуализации мер уголовно-правового характера, то есть всех тех мер, через которые преимущественно реализуется от-

ветственность в уголовном праве. Индивидуализации подлежит не только наказание, но и уголовная ответственность в целом, поскольку суд при рассмотрении уголовного дела прежде всего определяет целесообразность применения той или иной формы реализации уголовной ответственности, а также определяет ее пределы, этим самым осуществляет индивидуализацию как государственного осуждения (порицания) преступления и лица, его совершившего, так и соответствующих правоограничений, свойственных той или иной мере уголовно-правового характера, которые выступают материальным выражением этого осуждения [25].

Индивидуализация ответственности в уголовном праве представляет собой не только деятельность правоприменителя, но и ее результат, который выражается в выборе конкретной формы юридической реакции на факт нарушения лицом уголовно-правового запрета [10]. Если исходить из того, что пределы, определяющие возможность такого выбора, устанавливаются рамками уголовного закона, то, следуя за его содержанием, можно назвать следующие проявления индивидуализации в уголовном праве:

- отказ от уголовного преследования в связи с добровольным отказом от доведения преступления до конца (ст. 31 УК);
- освобождение от уголовной ответственности (ст. 75, 76, 76.1, 76.2, 78, 90 УК);
- освобождение от наказания несовершеннолетних с применением (вместо наказания) принудительных мер воспитательного воздействия (ч. 1 ст. 92 УК) либо определением лица (вместо наказания) в специализированное учебно-воспитательное учреждение закрытого типа (ч. 2 ст. 92 УК);
- назначение реального наказания, соединенное с постановлением считать назначенное наказание условным (ст. 73 УК), либо с отсрочкой отбывания наказания (ст. 82, 82.1 УК), назначением наказания и реальным его исполнением;
- условно-досрочное освобождение от отбывания наказания (ст. 79, 93 УК РФ);
- замена неотбытой части наказания более мягким видом наказания (ст. 80 УК);
- освобождение от наказания в связи с болезнью (ст. 81 УК);
- отсрочка отбывания наказания беременным женщинам и женщинам, имеющим мало-

летних детей, осуществляемая в процессе исполнения наказания (ст. 82 УК);

– освобождение от отбывания наказания в связи с истечением сроков давности обвинительного приговора суда (ст. 83 УК);

– досрочное снятие судимости (ч. 5 ст. 86 УК);

– применение иных мер уголовно-правового характера, предусмотренных разделом VI УК:

а) принудительных мер медицинского характера (ст. 97–104 УК);

б) судебного штрафа (ст. 104.1–104.3 УК);

в) конфискации имущества (ст. 104.4, 104.5 УК) [10; 25; 26]. Возможно, что в ближайшее время количество включенных сюда иных мер уголовно-правового характера изменится (Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 31 октября 2017 года № 42 «О внесении в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации проекта федерального закона «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации в связи с введением понятия уголовного проступка»).

Индивидуализация уголовной ответственности представляет собой установление соответствия и выбор правоприменителем определенного вида и конкретной формы ее реализации, учитывая, что дифференциация уголовной ответственности (как понятие, соотносимое с ее индивидуализацией) есть установление государством в уголовном законе различного объема неблагоприятных уголовно-правовых последствий для лиц, совершивших преступление, включаемых в рамки содержания уголовной ответственности и ее пределов. При этом характерной чертой индивидуализации уголовной ответственности является то, что она осуществляется судом, а не учреждением или органом, исполняющим уголовное наказание. В зарубежном законодательстве допускаются случаи осуществления индивидуализации ответственности и наказания иными субъектами, например, пенитенциарными учреждениями [27].

Так, индивидуализация уголовной ответственности несовершеннолетних проявляется при освобождении несовершеннолетнего, осужденного за совершение преступления, от наказания с применением принудительных мер воспитательного воздействия или

сопряженное с помещением его в специальное учебно-воспитательное учреждение закрытого типа (ст. 92 УК), индивидуализации наказания при его назначении и отбывании, в досрочном снятии судимости согласно ч. 5 ст. 86 УК (а в отношении несовершеннолетних – с учетом положений ст. 95 УК).

При определении индивидуализации наказания необходимо учитывать его уголовно-правовые и уголовно-исполнительные аспекты. Прежде всего, будучи мерой государственного принуждения, оно заключается в предусмотренных уголовным законом лишении или ограничении прав и свобод виновного лица (ч. 1 ст. 43 УК). Поэтому при индивидуализации наказания в процессе его назначения фактически осуществляется выбор судом в обвинительном приговоре определенного вида, меры и пределов (срока) лишения или ограничения прав и свобод виновного лица.

Е.А. Вакарина определяет ее как «конкретизацию судом вида и размера государственного принуждения, назначаемого лицу, совершившему преступление, в зависимости от юридически значимых особенностей данного преступления и его субъекта, в том числе отягчающих и смягчающих обстоятельств, а также изменение объема и вида репрессии в процессе исполнения наказания с учетом постпреступного поведения осужденного» [12].

О.Н. Зверева под индивидуализацией наказания подразумевает «межотраслевой принцип, определяющий деятельность соответствующих органов и должностных лиц, связанную с индивидуальным подходом к лицу, совершившему преступление, при назначении вида и размера конкретного уголовного наказания, с учетом его личности и всех обстоятельств; совершенного деяния, а также изменении правового положения осужденного в период отбывания наказания, исходя из его поведения и отношения к мерам исправительного воздействия, направленную на достижение целей, установленных уголовным и уголовно-исполнительным законодательством» [28].

В более современных источниках индивидуализация наказания при его назначении рассматривается как «принцип института назначения наказания, в соответствии с которым суд на основе оценки ряда общих и специальных критериев, указанных в законе,

определяет лицу, совершившему преступление, справедливую меру наказания, направленную на достижение целей исправления осужденного и частной превенции, а также способствующую достижению иных целей, поставленных перед наказанием» [29].

По мнению К.А. Айнутдиновой, индивидуализация наказания – это «второй этап (вслед за его дифференциацией) конкретизации меры наказания и неотъемлемая часть института назначения наказания, который заключается в определении лицу, признанному виновным в совершении преступления, вида (подвида, формы) наказания, его срока или размера, а в некоторых случаях порядка и условий его исполнения с учетом индивидуальной степени общественной опасности преступления, индивидуальных признаков личности виновного и особенностей обстановки совершения преступного деяния, выраженных в общих, специальных и дополнительных ее критериях» [24].

Такой разброс взглядов объясняется различными подходами к пониманию критериев индивидуализации в самой теории уголовного права. В результате одни ученые сводят ее к учету особенностей личности виновного и смягчающих, отягчающих обстоятельств [30] либо даже только общественной опасности личности [31]. Другие чрезмерно расширяют ее понимание за счет указания на необходимость учета не только степени, но и характера опасности содеянного [32]. Третьи склонны отождествлять понятия «индивидуализация» и «назначение» наказания и ставят вопрос об исключении из круга критериев «характера» общественной опасности преступления [33; 34].

Думается, прав в этом научном споре Л.Л. Кругликов, считающий, что ни одна из этих точек зрения неправильна, ибо игнорируются либо тяжесть содеянного, либо смысловое значение термина «индивидуализация», либо несводимость процесса назначения наказания к индивидуализации: им охватывается помимо последней и требование равенства [35; 36].

Действующее уголовное и уголовно-исполнительное законодательство допускает возможность индивидуализации наказания на последующем этапе реализации уголовной ответственности – на стадии исполнения приговора. Под индивидуализацией исполнения наказания понимают изменение ка-

рательного содержания наказания конкретному осужденному с учетом совершенного преступления, личности, а главное поведения при отбывании наказания [23].

При индивидуализации исполнения наказания все большее значение приобретает личность преступника, ее особенности, ибо наказание призвано в конечном счете быть средством исправления виновного. Поэтому при индивидуализации отбытия наказания на первый план выдвигается не совершенное деяние, а личность осужденного, ибо необходимо в местах заключения выбрать такой режим и такие методы воспитания, которые быстрее и лучше приведут к исправлению осужденного. Это не означает, конечно, что не должен учитываться характер деяния. Его учет обеспечивает назначение справедливого наказания за содеянное, соответствующего обстоятельствам дела, но в местах заключения прежде всего имеет значение фигура осужденного, ибо в соответствии с особенностями личности осужденного организуется работа по его исправлению [37].

Если дифференциация исполнения наказания заключается в формировании более частного, так называемого специального правового статуса осужденного, предусматривает разделение осужденных в процессе отбывания наказания в сходных условиях на

различные классификационные группы в зависимости от самых различных признаков или оснований (возраст, состояние здоровья, поведение, отбытая часть наказания, применимость той или иной формы досрочного освобождения, наличие семьи и социальных связей, уровень образования и профессиональной подготовленности и многое другое). Индивидуализация исполнения наказания состоит в еще более глубокой и детальной конкретизации правового статуса осужденного, принимающего форму индивидуально (особого) положения данного субъекта в период отбывания наказания.

Она предполагает глубокое изучение личности каждого осужденного, составление его подробного психологического портрета, разработку и реализацию индивидуальной программы воспитательных воздействий, укрепляющих положительные личностные качества и поражающих, угнетающих отрицательные. Таким образом, дифференциация и индивидуализация – это единый процесс, позволяющий добиться достижения целей исполнения уголовного наказания. Эффективность их реализации зависит от многих факторов и обстоятельств, в частности от слаженности усилий персонала, его педагогического мастерства и опыта.

Список источников

1. Кругликов Л. Л. Вопросы дифференциации ответственности в уголовном законодательстве // Реализация принципа справедливости в правоприменительной деятельности органов уголовной юстиции. Ярославль, 1992. С. 58–66.
2. Уголовно-исполнительное право: учебник / под ред. А. С. Бланкова и В. М. Фокина. М., 2001. С. 15.
3. Уголовно-исполнительное право Российской Федерации: учебник / под ред. И.Л. Трунова. М., 2005. С. 20.
4. Хаитжанов А. Уголовно-исполнительное право: учебное пособие. Пенза, 2006. С. 9.
5. Гадельшин Р. И. Уголовно-исполнительное право: курс лекций. Новосибирск, 2015. С. 114.
6. Шахбанова Х. М. Учебное пособие (курс лекций) по дисциплине «Уголовно-исполнительное право» для направления подготовки «Юриспруденция», профилями «Уголовное право», «Гражданское право». Махачкала, 2016. С. 8-9.
7. Красиков В. С. Классификация и размещение осужденных по видам режимов исправительных учреждений // Пенитенциарный опыт Англии и возможности его реализации в уголовно-исполнительном законодательстве России и Белоруссии. Рязань, 2004. С. 31.
8. Янчук И. А. Вопросы дифференциации и индивидуализации исполнения наказания в исправительных колониях общего режима в отношении осужденных женщин: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2009. С. 16.
9. Павлов И. Н. Принцип дифференциации и индивидуализации исполнения наказаний в уголовно-исполнительном праве: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Рязань, 2011. С. 5.
10. Тарханов И. А., Сафин Л. Р. Индивидуализация ответственности в уголовном праве Российской Федерации (понятие, содержание и виды) // Ученые записки Казанского государственного университета. Т. 144. Юридические науки. Казань, 2003. С. 307-308.
11. Михлин А.С., Селиверстов В.И. Дифференциация и индивидуализация исполнения наказания и

применения к осужденным средств исправления // Уголовно-исполнительное право России: учебник / под ред. В. И. Селиверстова. М., 2013. С. 102.

12. Вакарина Е. А. Дифференциация и индивидуализация наказания и средств их достижения (уголовно-правовые и уголовно-исполнительные аспекты): автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Краснодар, 2001. С. 6-7.
13. Кругликов Л. Л. Конкретизация уголовно-правового значения обстоятельств дела как законодательный прием // Проблемы теории уголовного права: Избранные статьи. 1982-1999. Ярославль, 1999. С. 43-54.
14. Мельникова Ю.Б. Дифференциация ответственности и индивидуализация наказания. Красноярск, 1989. С. 40.
15. Чугаев А. П. Индивидуализация ответственности за преступления и ее особенности по делам несовершеннолетних. Краснодар, 1979. С. 7.
16. Коробеев А. И. Советская уголовно-правовая политика. Проблемы криминализации и пенализации. Владивосток, 1987. С. 165-166.
17. Коробеев А. И., Усс А. В., Голик Ю. В. Уголовно-правовая политика: тенденции и перспективы. Красноярск, 1991. С. 91.
18. Гальперин И. М. Дифференциация уголовной ответственности и эффективность наказания // Советское государство и право. 1983. № 3. С. 70-71.
19. Келина С. Г. Некоторые вопросы совершенствования уголовного законодательства // Советское государство и право. 1987. № 5. С. 71.
20. Стручков Н. А. Уголовная ответственность и ее реализация в борьбе с преступностью. Саратов, 1978. С. 89.
21. Карпец И. И. Индивидуализация наказания в советском уголовном праве. М., 1961. С. 10.
22. Чугаев А. П. Основы дифференциации ответственности и индивидуализации наказания. Краснодар, 1985. С. 41.
23. Янчук И. А. Вопросы дифференциации и индивидуализации исполнения наказания в исправительных колониях общего режима в отношении осужденных женщин: дис. ... канд. юрид. наук. Вологда, 2009. С. 58.
24. Айнутдинова К. А. Критерии индивидуализации уголовного наказания при его назначении в теории, законодательстве и судебной практике: дис. ... канд. юрид. наук. Казань, 2017. С. 9.
25. Сундугов Ф.Р. Наказание и альтернативные меры в уголовном праве. С. 56-57.
26. Сундугов Ф. Р., Талан М. В. Наказание в уголовном праве. С. 48-50.
27. Тепляшин П.В. Европейские пенитенциарные системы. М., 2018. С. 95-99.
28. Зверева О. Н. Реализация принципа индивидуализации наказания при исполнении лишения свободы: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Рязань, 2005. С. 9.
29. Воронин В. Н. Индивидуализация наказания: понятие, критерии, значение: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2015. С. 9.
30. Карпец И. И. Наказание. Социальные, правовые и криминологические проблемы. М., 1973.
31. Шнейдер М. А. Советское уголовное право. Часть Общая. М., 1955.
32. Соловьев А. Д. Вопросы применения наказания по советскому уголовному праву. М., 1958.
33. Чубарев В. Л. Индивидуализация наказания (социально-правовое исследование): автореф. дис. ...канд. юрид. наук. М., 1977
34. Глушков В. Мотивировка наказания в приговоре // Советская юстиция. 1973.
35. Кругликов Л. Л. Дифференциация и индивидуализация ответственности в уголовном праве: Учебное пособие. Ярославль, 2016. С. 20.
36. Кругликов Л.Л., Санташов А.Л. Дифференциация исполнения наказания: понятие, основания, пределы и средства осуществления // Вестник института: преступление, наказание, исправление. 2008. № 2. С. 19-24.
37. Нурмиев М. М. Замена наказания как средство его индивидуализации // Ученые записки Казанского государственного университета. Т. 144. Юридические науки. Казань, 2003. С. 591.

References

1. Kruglikov L. L. Issues of Differentiation of Responsibility in Criminal Legislation. Implementation of the Principle of Justice in Law Enforcement Activities of Criminal Justice Bodies. Yaroslavl, 1992. Pp. 58–66.
2. Criminal-Executive Law: Textbook / edited by A. S. Blankov and V. M. Fokin. Moscow, 2001. P. 15.
3. Criminal-Executive Law of the Russian Federation: Textbook / edited by I. L. Trunov. Moscow, 2005. P. 20.
4. Khaitzhanov A. Criminal-Executive Law: Textbook. Penza, 2006. P. 9.
5. Gadelshin R. I. Criminal-Executive Law: Lecture Course. Novosibirsk, 2015. P. 114.
6. Shakhbanova H. M. Textbook (lecture course) on the discipline «Criminal-executive law» for the training program «Jurisprudence», profiles «Criminal Law», «Civil Law». Makhachkala, 2016. Pp. 8-9.
7. Krasikov V. S. Classification and placement of convicts by types of regimes of correctional institutions. Penitentiary experience of England and the possibilities of its implementation in the criminal-executive legislation of Russia and Belarus. Ryazan, 2004. P. 31.

8. Yanchuk I. A. Issues of differentiation and individualization of punishment execution in general regime penal colonies in relation to convicted women: author's abstract. diss. ... candidate of legal sciences. M., 2009. P. 16.
9. Pavlov I. N. The Principle of Differentiation and Individualization of Punishment Execution in Criminal-Executive Law: Abstract of Cand. Sci. (Law) Dissertation. Ryazan, 2011. P. 5.
10. Tarkhanov I. A., Safin L. R. Individualization of Responsibility in the Criminal Law of the Russian Federation (Concept, Content, and Types). *Scientific Notes of Kazan State University*. Vol. 144. Legal Sciences. Kazan, 2003. Pp. 307-308.
11. Mikhlin A. S., Seliverstov V. I. Differentiation and Individualization of Punishment Execution and Application of Correctional Measures to Convicts. *Criminal-Executive Law of Russia: Textbook / Ed. by V. I. Seliverstov*. M., 2013. P. 102.
12. Vakarina E. A. Differentiation and Individualization of Punishment and the Means of Achieving It (Criminal-Law and Criminal-Executive Aspects): Abstract of a Cand. Sci. (Law) Dissertation. Krasnodar, 2001. Pp. 6-7.
13. Kruglikov L. L. Concretization of the Criminal-Law Significance of the Case Circumstances as a Legislative Device. *Problems of Criminal Law Theory: Selected Articles. 1982-1999*. Yaroslavl, 1999. Pp. 43-54.
14. Melnikova Yu. B. Differentiation of Responsibility and Individualization of Punishment. Krasnoyarsk, 1989. P. 40.
15. Chugaev A. P. Individualization of Responsibility for Crimes and Its Peculiarities in Cases of Minors. Krasnodar, 1979. P. 7.
16. Korobeev A. I. Soviet criminal-legal policy. Problems of criminalization and penalization. Vladivostok, 1987. Pp. 165-166.
17. Korobeev A. I., Uss A. V., Golik Yu. V. Criminal-legal policy: trends and prospects. Krasnoyarsk, 1991. P. 91.
18. Galperin I. M. Differentiation of criminal liability and the effectiveness of punishment. *Soviet state and law*. 1983. No. 3. Pp. 70-71.
19. Kelina S. G. Some issues of improving criminal legislation // *Soviet state and law*. 1987. No. 5. P. 71.
20. Struchkov N. A. Criminal liability and its implementation in the fight against crime. Saratov, 1978. P. 89.
21. Karpets I. I. Individualization of Punishment in Soviet Criminal Law. Moscow, 1961. P. 10.
22. Chugaev, A. P. Basics of Differentiation of Responsibility and Individualization of Punishment. Krasnodar, 1985. P. 41.
23. Yanchuk I. A. Issues of Differentiation and Individualization of Punishment Execution in General Regime Penal Colonies in Relation to Convicted Women: Cand. Sci. (Law) Dissertation. Vologda, 2009. P. 58.
24. Ainutdinova K. A. Criteria for Individualization of Criminal Punishment When Appointing It in Theory, Legislation, and Judicial Practice: Cand. Sci. (Law) Dissertation. Kazan, 2017. P. 9.
25. Sundurov F. R. Punishment and Alternative Measures in Criminal Law. Pp. 56-57.
26. Sundurov F. R., Talan M. V. Punishment in Criminal Law. Pp. 48-50.
27. Teplyashin P. V. European Penitentiary Systems. Moscow, 2018. Pp. 95-99.
28. Zvereva O. N. Implementation of the Principle of Individualization of Punishment in the Execution of Deprivation of Liberty: Abstract of a Cand. Sci. (Law) Dissertation. Ryazan, 2005. P. 9.
29. Voronin V. N. Individualization of Punishment: Concept, Criteria, and Meaning: Abstract of a Cand. Sci. (Law) Dissertation. Moscow, 2015. P. 9.
30. Karpets I. I. Punishment. Social, Legal, and Criminological Problems. M., 1973.
31. Schneider M. A. Soviet Criminal Law. General Part. M., 1955.
32. Soloviev A. D. Issues of Application of Punishment under Soviet Criminal Law. M., 1958.
33. Chubarev V. L. Individualization of Punishment (Socio-Legal Research): Abstract of Cand. Sci. (Law) Dissertation. M., 1977.
34. Tlustov V. Justification of Punishment in the Sentence. *Soviet Justice*. 1973.
35. Kruglikov L. L. Differentiation and Individualization of Responsibility in Criminal Law: Textbook. Yaroslavl, 2016. P. 20.
36. Kruglikov L.L., Santashov A.L. Differentiation of Punishment Execution: Concept, Grounds, Limits, and Means of Implementation. *Bulletin of the Institute: Crime, Punishment, Correction*. 2008. No. 2. Pp. 19-24.
37. Nurmiev M.M. Substitution of Punishment as a Means of Its Individualization. *Scientific Notes of Kazan State University*. Vol. 144. Legal Sciences. Kazan, 2003. P. 591.

Сведения об авторах

САНТАШОВ АНДРЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ – доктор юридических наук, доцент, профессор 25 кафедры, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Вологда, Россия, santashov@list.ru

МИРОНОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ – кандидат юридических наук, доцент, декан факультета психологии и права, Вологодский институт права и экономики ФСИН России, Вологда, Россия, miron1508@rambler.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 Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Vologda, Russia, santashov@list.ru

MIRONOV ALEKSEY V. – Candidate of Law, Associate Professor, Dean of the Faculty of Psychology and Law, Vologda Institute of Law and Economics of the Federal Penitentiary Service of Russia, Vologda, Russia, miron1508@rambler.ru

GERASIMOVA ELENA V. – Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Department of Criminal Law, North-West Institute (branch) of the O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Vologda, Russia, evger.vologda@mail.ru

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ СОСТАВА ПРЕСТУПЛЕНИЯ, ПРЕДУСМОТРЕННОГО СТ. 238¹ УК РФ

Танцюра Виктор Сергеевич

*Донецкий филиал Волгоградской академии МВД России,
Мариполь, Россия, viktor1308@rambler.ru*

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы объекта и предмета преступления, предусмотренного ст. 238¹ УК РФ. Автор полагает, что, анализируя содержание диспозиции данной статьи, следует выделить предметы преступного посягательства, характеризуя которые законодатель использует одно из средств законодательной техники, оперируя следующими юридическими терминами: 1) фальсифицированные лекарственные средства – лекарственные средства, сопровождаемые ложной информацией о его составе и (или) производителе; 2) фальсифицированные медицинские изделия – медицинские изделия, сопровождаемые ложной информацией о его характеристиках и (или) производителе (изготовителе); 3) недоброкачественные лекарственные средства – лекарственные средства, не соответствующие требованиям фармакопейной статьи либо в случае ее отсутствия требованиям нормативной документации или нормативного документа; 4) недоброкачественные медицинские изделия – медицинские изделия, не соответствующие требованиям нормативной, технической и (или) эксплуатационной документации производителя (изготовителя) либо в случае ее отсутствия требованиям иной нормативной документации; 5) незарегистрированные лекарственные средства – лекарственные средства, не имеющие государственной регистрации; 6) незарегистрированные медицинские изделия – медицинские изделия, не имеющие государственной регистрации; 7) фальсифицированные биологически активные добавки, содержащие не заявленные при государственной регистрации фармацевтические субстанции.

Ключевые слова:

объект преступления; предмет преступления; законодательная техника; унификация.

Для цитирования:

Танцюра В. С. Объект и предмет состава преступления, предусмотренного ст. 238¹ УК РФ // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 200–204. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.027>.

Original article

THE OBJECT AND SUBJECT OF THE CRIME PROVIDED FOR IN ARTICLE 238¹ OF THE CRIMINAL CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Tantsyura Viktor S.

*Donetsk Branch of the Volgograd Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Mariupol,
Russia, viktor1308@rambler.ru*

Abstract

The article examines the issues of the object and subject of the crime provided for in Article 238¹ of the Criminal Code of the Russian Federation. The author believes that, when analyzing the content of the disposition of this article, it is necessary to identify the objects of the criminal offense, characterizing which the legislator uses one of the means of legislative technique, operating with the following legal terms: 1) counterfeit medicines – medicines accompanied by false information about their composition and (or) manufacturer; 2) counterfeit medical devices – medical devices accompanied by false information about their characteristics and (or) manufacturer (producer); 3) substandard medicines – medicines that do not meet the requirements of the pharmacopoeial article or, in case of its absence, the requirements of regulatory documentation or a normative document; 4) substandard medical devices – medical devices that do not meet the requirements of the regulatory, technical and (or) operational documentation of the manufacturer (producer) or, in case of its absence, the

requirements of other regulatory documentation; 5) Unregistered medicinal products are medicinal products that do not have state registration; 6) Unregistered medical devices are medical devices that do not have state registration; 7) Counterfeit dietary supplements containing pharmaceutical substances not declared during state registration.

Keywords:

object of crime; subject of crime; legislative technique; unification.

For citation:

Tantsyura V. S. The object and subject of the crime provided for in Article 238¹ of the Criminal Code of the Russian Federation. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 200–204. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.027>.

В науке уголовного права существует многообразие правовых подходов к пониманию сущности объекта преступления как составной части конструкции категории преступления. По мнению А. В. Наумова, объектом преступления следует считать реально существующий и затрагиваемый преступлением феномен, в определенном состоянии которого и соответственно в защите которого общество заинтересовано, правовое благо, правовая ценность [1]. Понятие общего объекта преступления, как утверждает П.С. Толбкин, указывает что в принципе подлежит охране [2].

В. Н. Винокуров определял объект преступления как определенные блага в системе общественных отношений, которые проявляются как часть действительности, имеющей материальные и нематериальные формы, границы, состояния [3]. Согласно Б. В. Яценко, объект преступления представляет собой социально-правовое явление, на которое воздействует любое преступное деяние [4].

По нашему мнению, следует согласиться в этом вопросе с позицией А.И. Рарога, поскольку наиболее полное определение объекта преступления заключается в совокупности охраняемых уголовным законом общественных отношениях, которым преступлением причиняется вред или создается непосредственная угроза причинения вреда [5].

Охарактеризовав понятие объекта преступления, следует обратить внимание на юридическое значение объекта преступления в уголовно-правовой науке.

Во-первых, являясь неотъемлемым элементом состава преступления объект, а также признаком состава преступления, используется в ходе принятия решения о на-

личии или отсутствию признаков состава преступления в деянии в процессе квалификации преступлений.

Во-вторых, объект преступного посягательства отражает качественные характеристики стороны преступления, что определяет характер общественной опасности деяния и относит совершенное преступление к той или иной категории.

В-третьих, объект преступного посягательства, являясь объектом уголовно-правовой охраны, дает возможность отграничить преступление от административных правонарушений, гражданско-правовых деликтов. Фактов нарушения норм морали.

В-четвертых, по критерию объектов преступного посягательства сформирована Особенная часть УК РФ путем группировки норм по разделам и главам.

В науке уголовного права существует классификация объектов преступного посягательства, в соответствии с которой выделяются общий объект, родовой объект, видовой объект и непосредственный объект преступления [6–10].

Под общим объектом необходимо рассматривать всю совокупность общественных отношений, охраняемых уголовным законом от преступных посягательств, уголовный закон закрепляет следующие охраняемые объекты: охрана прав и свобод человека и гражданина, собственности, общественного порядка и общественной безопасности, окружающей среды, конституционного строя Российской Федерации от преступных посягательств, обеспечение мира и безопасности человечества. Под родовым объектом понимается группа однородных, близких по содержанию общественных отношений и благ (интересов), охраняемых нормами, расположенными в соответствующем разделе

Особенной части УК РФ, в частности, применительно к составу преступления, предусмотренного ст. 238¹ УК РФ, родовым объектом преступного посягательства выступают общественные отношения, обеспечивающие общественную безопасность и общественный порядок. Видовым объектом является обособленная группа общественных отношений по поводу ценностей (благ), которые охраняются нормами, сосредоточенными в соответствующей главе Особенной части УК РФ. Так видовым объектом преступного посягательства, регламентированного ст. 238¹ УК РФ, следует рассматривать общественные отношения, обеспечивающие здоровье граждан и общественную нравственность [11].

В рассматриваемом контексте следует обратить внимание на использование законодателем юридических понятий в качестве средства законодательной техники при характеристике как родового, так и видового объекта преступления, что отражает содержание понятий здоровье и нравственность.

В частности, общественная безопасность определяется как состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от общественно опасных деяний и негативного воздействия чрезвычайных обстоятельств, вызванных криминальной ситуацией в Российской Федерации, а также чрезвычайных ситуаций, вызванных стихийными бедствиями, катастрофами, авариями, пожарами, эпидемиями и иными чрезвычайными событиями [12].

Понятие общественного порядка представляет систему общественных отношений, регулирующих нормальные условия труда, быта, отдыха, спокойствия, социального общения граждан, сохранность их имущества [13].

В соответствии с Федеральным законом от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ (в ред. от 08.06.2020 г.) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» под здоровьем понимается – состояние физического, психического и социального благополучия человека, при котором отсутствуют заболевания, а также расстройства функций органов и систем организма. Нравственность включает в себя внутренние, духовные качества, которыми руководствуется человек, этические нормы; правила поведения, определяемые этими качествами.

Непосредственным объектом преступного посягательства является конкретное общественное отношение, на которое направлено посягательство и которому причиняется вред либо создается угроза причинения такого вреда, касательно ст. 238¹ УК РФ это общественные отношения по поводу обращения фальсифицированных, недоброкачественных и незарегистрированных лекарственных средств, медицинских изделий и оборота фальсифицированных биологически активных добавок, что нашло закрепление в диспозиции ст. 238¹ УК РФ.

Характеризуя объекты непосредственного посягательства законодатель прибегает к использованию юридических понятий, как одного из средств законодательной техники. В частности, в соответствии с Федеральным законом от 12 апреля 2010 г. № 61-ФЗ (в ред. от 03.04.2020) «Об обращении лекарственных средств» под лекарственными средствами понимаются вещества или их комбинации, вступающие в контакт с организмом человека или животного, проникающие в органы, ткани организма человека или животного, применяемые для профилактики, диагностики (за исключением веществ или их комбинаций, не контактирующих с организмом человека или животного), лечения заболевания, реабилитации, для сохранения, предотвращения или прерывания беременности и полученные из крови, плазмы крови, из органов, тканей организма человека или животного, растений, минералов методами синтеза или с применением биологических технологий, к лекарственным средствам также относятся фармацевтические субстанции и лекарственные препараты.

В соответствии с Федеральным законом от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ (в ред. от 08.06.2020) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» в качестве медицинских изделий рассматриваются любые инструменты, аппараты, приборы, оборудование, материалы и прочие изделия, применяемые в медицинских целях отдельно или в сочетании между собой, а также вместе с другими принадлежностями, необходимыми для применения указанных изделий по назначению, включая специальное программное обеспечение, и предназначенные производителем для профилактики, диагностики, лечения и медицинской реабилитации заболеваний, мониторинга состояния

организма человека, проведения медицинских исследований, восстановления, замещения, изменения анатомической структуры или физиологических функций организма, предотвращения или прерывания беременности, функциональное назначение которых не реализуется путем фармакологического, иммунологического, генетического или метаболитического воздействия на организм человека.

В соответствии с Федеральным законом от 2 января 2000 г. № 29-ФЗ (в ред. от 01.03.2020) «О качестве и безопасности пищевых продуктов» к биологически активным добавкам относятся природные (идентичные природным) биологически активные вещества, предназначенные для употребления одновременно с пищей или введения в состав пищевых продуктов. Анализируя содержание диспозиции ст. 238¹ УК РФ следует выделить предметы преступного посягательства, характеризуя которые законодатель использует одно из средств законодательной техники оперируя следующими юридическими терминами: 1) фальсифицированные лекарственные средства – лекарственные средства, сопровождаемые ложной информацией о его составе и (или) производителе; 2) фальсифицированные медицинские изделия – медицинские изделия, сопровождаемые ложной информацией о его характеристиках и (или) производителе (изготовителе); 3) недоброкачественные лекарственные средства – лекарственные средства, не соответствующие требованиям фармакопейной статьи либо в случае ее отсутствия требованиям нормативной документации или нормативного документа; 4) недоброкачественные медицинские изделия – медицинские изделия, не соответствующие требованиям нормативной, технической и (или) эксплуатационной документации производителя (изготовителя) либо в случае ее отсутствия требованиям иной нормативной документации; 5) незарегистрированные лекарствен-

ные средства лекарственные средства, не имеющие государственной регистрации; 6) незарегистрированные медицинские изделия – медицинские изделия, не имеющие государственной регистрации; 7) фальсифицированные биологически активные добавки, содержащие не заявленные при государственной регистрации фармацевтические субстанции.

Анализируя содержание диспозиции ст. 238¹ УК РФ следует выделить предметы преступного посягательства, характеризуя которые законодатель использует одно из средств законодательной техники оперируя следующими юридическими терминами: 1) фальсифицированные лекарственные средства – лекарственные средства, сопровождаемые ложной информацией о его составе и (или) производителе; 2) фальсифицированные медицинские изделия – медицинские изделия, сопровождаемые ложной информацией о его характеристиках и (или) производителе (изготовителе); 3) недоброкачественные лекарственные средства – лекарственные средства, не соответствующие требованиям фармакопейной статьи либо в случае ее отсутствия требованиям нормативной документации или нормативного документа; 4) недоброкачественные медицинские изделия – медицинские изделия, не соответствующие требованиям нормативной, технической и (или) эксплуатационной документации производителя (изготовителя) либо в случае ее отсутствия требованиям иной нормативной документации; 5) незарегистрированные лекарственные средства лекарственные средства, не имеющие государственной регистрации; 6) незарегистрированные медицинские изделия – медицинские изделия, не имеющие государственной регистрации; 7) фальсифицированные биологически активные добавки, содержащие не заявленные при государственной регистрации фармацевтические субстанции.

Список источников

1. Наумов А. В. Российское уголовное право. Общая часть: курс лекций. М., 1999. С. 157–159.
2. Тоболкин П. С. Социальная обусловленность норм уголовного права. Свердловск, 1983. С. 93.
3. Винокуров В. Н. Объект преступления: способы конкретизации, установления и закрепления в законе. Красноярск, 2010. С. 280.
4. Уголовное право России. Общая часть: учебник / под ред. В. Н. Кудрявцева, В. В. Лунеева, А. В. Наумова. М., 2006. С. 106.

-
5. Уголовное право России. Части Общая и Особенная: Учебник / Под ред. А.И. Рарога. М., 2008. С. 62.
 6. Фролов Е.А. Спорные вопросы общего учения об объекте преступления // Уч. труды Свердловского юрид. ин-та. Вып. 10. 1969.
 7. Коржанский Н. И. Объект посягательства и квалификация преступления. Волгоград, 1976.
 8. Замосковцев П. В. О многообъектности преступных посягательств. Омск, 1978.
 9. Ковалев М. И., Козаченко И. Я., Новоселов Г. П. О правомерности классификации объектов на общий, родовой и непосредственный // Правоведение. 1987. № 2.
 10. Кругликов Л.Л. К вопросу о классификации объектов преступлений // Уголовная ответственность: основания и порядок реализации. Самара, 1990.
 11. Уголовное право России. Часть Общая: Учебник для вузов / отв. ред. Л.Л. Кругликов. М., 2011. С. 91-94.
 12. Воронов А. М. Общественная безопасность: административные и информационно-правовые проблемы обеспечения и организации управления. М., 2004. С. 204.
 13. Боровиков В.Б. Преступления против общественной безопасности: лекция. М., 1999. С. 38.

References

1. Naumov A. V. *Russian Criminal Law. General Part: Lecture Course*. Moscow, 1999. Pp. 157–159.
2. Tobolkin P. S. *Social Determination of Criminal Law Norms*. Sverdlovsk, 1983. Pp. 93.
3. Vinokurov V. N. *The Object of a Crime: Methods of Specifying, Establishing, and Consolidating it in Law*. Krasnoyarsk, 2010. Pp. 280.
4. *Criminal Law of Russia. General Part: Textbook / edited by V. N. Kudryavtsev, V. V. Luneev, A. V. Naumov*. Moscow, 2006. Pp. 106.
5. *Criminal Law of Russia. General and Special Parts: Textbook / edited by A. I. Rarog*. М., 2008. P. 62.
6. Frolov E. A. Controversial Issues of the General Doctrine on the Object of a Crime. *Academic Works of the Sverdlovsk Law Institute*. Issue 10. 1969.
7. Korzhansky N. I. *The Object of an Attack and the Qualification of a Crime*. Volgograd, 1976.
8. Zamoskovtsev P. V. *On the Multiple Objects of Criminal Attacks*. Omsk, 1978.
9. Kovalev M. I., Kozachenko I. Ya., Novoselov G. P. On the Legitimacy of Classifying Objects into General, Generic, and Direct. *Jurisprudence*. 1987. No. 2.
10. Kruglikov L. L. On the Classification of Crime Objects. *Criminal Liability: Grounds and Procedure for Implementation*. Samara, 1990.
11. *Criminal Law of Russia. General Part: Textbook for Universities / Ed. L.L. Kruglikov*. Moscow, 2011. Pp. 91-94.
12. Voronov A. M. *Public Security: Administrative and Information-Legal Problems of Ensuring and Organizing Management*. Moscow, 2004. P. 204.
13. Borovikov V.B. *Crimes against Public Security: Lecture*. Moscow, 1999. P. 38.

Сведения об авторе

ТАНЦЮРА ВИКТОР СЕРГЕЕВИЧ – кандидат юридических наук, старший преподаватель кафедры оперативно-розыскной деятельности и специальной техники, Донецкий филиал Волгоградской академии МВД России, Мариуполь, Россия, viktor1308@rambler.ru

Information about the author

TANTSYURA VIKTOR S. – Candidate of Legal Sciences, Senior Lecturer, Department of Operational-Investigative Activities and Special Equipment, Donetsk Branch of the Volgograd Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Mariupol, Russia, viktor1308@rambler.ru

ЯЗЫК КАК СРЕДСТВО ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ В СТ. 132-142 УИК РФ

Санташов Андрей Леонидович

*Военный университет имени Князя Александра Невского
Министерства обороны Российской Федерации, Москва, 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 языковые проблемы уголовно-исполнительного законодательства. В заключение исследования проблем языкового (терминологического) оформления норм гл. 17 УИК РФ авторы отмечают некоторую небрежность законодателя по отношению к языковому воплощению правовых предписаний. Нельзя сказать, что отмеченные смысловые и терминологические ошибки являются препятствием для осуществления правового регулирования, которое сводит на нет исполнение наказания в виде лишения свободы в ВК. Однако имеющиеся в тексте закона языковые погрешности таят опасность неэффективности применения отдельных норм права и, как следствие, нарушения прав и законных интересов личности. Представляется, что даже само существование подобной «завуалированной» возможности нарушений прав и злоупотребления в процессе правоприменения немыслимо в современном законодательстве.

Ключевые слова:

язык закона; терминология; уголовное право; уголовно-исполнительное право; наказание; несовершеннолетние; воспитательные колонии.

Для цитирования:

Санташов А. Л., Соколов Н. А., Герасимова Е. В. Язык как средство законодательной техники в ст. 132-142 УИК РФ // Индустриальная экономика. – 2026. – № 5. – С. 205–212. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.028>.

Original article

LANGUAGE AS A MEANS OF LEGISLATIVE TECHNIQUE IN ARTICLES 132-142 OF THE CRIMINAL EXECUTIVE CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Santashov Andrey L.

*Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the
Russian Federation, Moscow, 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 O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL),
Vologda, Russia, evger.vologda@mail.ru*

Abstract

This article examines linguistic issues in penal legislation. In concluding their study of the linguistic (terminological) formulation of the provisions of Chapter 17 of the Criminal Executive Code, the authors note a certain negligence on the part of legislators regarding the linguistic embodiment of legal provisions. It cannot be said that these semantic and terminological errors constitute an obstacle to the implementation of legal regulation that negates the enforcement of imprisonment in penal colonies. However, the linguistic errors present in the text of the law pose a risk of ineffective application of certain legal provisions and, consequently, violation of the rights and legitimate interests of individuals. It appears that even the very existence of such a “veiled” possibility of rights violations and abuse in law enforcement is unthinkable in modern legislation.

Keywords:

Language of law; terminology; criminal law; penal law; punishment; minors; juvenile correctional facilities.

For citation:

Santashov A. L., Sokolov N. A., Gerasimova E. V. Language as a means of legislative technique in Articles 132-142 of the Criminal Executive Code of the Russian Federation. *Industrial economics*, 2026, no. 5, pp. 205–212. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2026.5.5.028>.

Общеизвестно, что любая норма права представляет собой положенную в материальную оболочку мысль законодателя о должном или возможном поведении субъектов права. Она формируется, фиксируется, передается одним человеком другому в форме слов и их сочетаний, которые впоследствии находят свое отражение и закрепление в соответствующем нормативно-правовом предписании.

Язык является всеобщим средством общения и связи между людьми, с помощью которого создаваемые нормативные предписания сообщаются управомоченным, обязанным и иным субъектам. Законодатель формулирует нормы права на общепринятом литературном языке, обязательно учитывая уровень развития последнего в момент издания нормативного акта. В процессе правотворческой деятельности законодатель желает достичь одновременно две самостоятельные цели: 1) доступность языка закона – это обеспечивает простоту его понимания субъектом; 2) лаконичность изложения правового материала. Стремление к законодательной экономии оказывает влияние на язык права, обуславливает наличие в этом языке определенных специфических моментов, отражающихся в специальной терминологии и стиле. Все это позволяет признать язык права в качестве особого вида литературного языка [1; 2].

Законодатель, руководствуясь потребностями точности правового регулирования, может придавать используемым терминам

то или иное значение, отличное от значений общелитературного языка. Но такое отклонение должно быть незначительным, так как в противном случае это вызовет трудности в воздействии права на его адресатов. Концептуальные положения языкознания можно сформулировать следующим образом: во-первых, общественная природа языка обнаруживается прежде всего в его лексике; во-вторых, слово является основной значимой единицей языка; в-третьих, совокупность слов языка составляет его лексику; в-четвертых, любое слово имеет свое лексическое значение, то есть то содержание, которое отображает в сознании и закрепляет в нем представление о предмете, свойстве, процессе или явлении [3].

В правовой литературе язык как средство законодательной техники употребляется еще в качестве терминологии [4; 5], под которой понимается «элемент юридической техники, словесные обозначения государственно-правовых понятий, с помощью которых выражается и закрепляется содержание нормативно-правовых предписаний государства» [6]. Представляется, терминология более верно отражает сущность рассматриваемого явления, поскольку слово (языковая единица) практически никогда не дает полного представления о сущности обозначаемого им предмета или явления ввиду отсутствия единой интерпретации. В то же время, если слово (словосочетание), употребляемое в норме права, является правовым термином, то оно должно иметь только одно строго

определенное значение, исключающее двусмысленность. В противном случае соответствующая норма права ввиду «технической ущербности» потребует уточнения – принятие нового нормативного акта либо разъяснения – например, в постановлении Пленума Верховного Суда РФ.

При формальном единстве слова и понятия следует признать, что последнее по своему лексическому значению уже рассматривается в качестве общелитературной языковой единицы. Люди, принадлежащие к различным социальным группам, обладающие различным жизненным опытом, знаниями и т.п., описывают одни и те же предметы и явления с различной степенью точности. В обыденной жизни подобные разногласия не препятствуют общению людей, поскольку слова отражают такую часть характеризующего явления, которая общеизвестна для членов общества. В нормативных же актах такие оттенки значения слов могут привести к неправильному пониманию правовых предписаний. Поэтому для правильного уяснения содержания нормативных актов законодатель вынужден сужать лексическое значение используемых терминов до минимума. Это осуществляется, как правило, при формулировании легальных определений [7] (дефиниций), которые относятся уже не к средствам, а к приемам законодательной техники.

С точки зрения соотношения терминов и выражений языка права с выражениями обыденного языка в юридической литературе выделяются такие варианты соотношения, как:

а) слова и выражения, употребляемые в праве, используются в общелитературном языке в том же лексическом значении [8]. Полное содержательное соответствие термина и слова встречается не так часто. Примером, содержащимся в уголовно-исполнительном праве, могут быть термины: несовершеннолетний, конвоирование, санитарно-гигиенические условия и т.п.

б) слова и выражения, значение которых уточняется законодателем, что сужает содержательный объем используемого термина в сравнении с аналогичной общелитературной языковой единицей [9]. Это наиболее распространенная форма ограничения объема понятия, обозначаемого такими уточненными терминами: осужденный, колония,

помилование, условия отбывания наказания и пр.

в) слова и выражения, которые в языке права приобретают иной смысл, нежели в обиходном языке [2]. Подобный вариант соотношения ввиду своей специфичности очень редко встречается в нормах права, к примеру, уголовно-исполнительного: благодарность (как мера поощрения, предусмотренная ч. 1 ст. 113 УИК), орган, прогулка, свидание и т.д.

г) юридические термины, которые не употребляются в обычном языке, а если употребляются, то только в результате воздействия права на обыденный язык [10; 11]: исправительное учреждение, органы, исполняющие наказание, досрочное снятие взыскания, дисциплинарный изолятор, помещение камерного типа и др.

В этой связи необходимо обратить внимание еще на одну особенность языкового оформления правовой нормы. Она заключается в том, что один и тот же термин, применяемый в нормативных актах различных отраслей права, по объективным причинам может иметь совершенно разнородные содержательные значения (омонимия [12]). К примеру, премия в нормах уголовно-исполнительного законодательства рассматривается как одна из разновидностей мер поощрения (ст. 57, 113, 167 УИК и проч.), в трудовом праве – как стимулирующая и компенсационная выплата (ст. 144 ТК), а в гражданском праве – как существенное условие договора страхования (ч. 1 ст. 929, ст. 954 ГК). Противоположностью омонимии является синонимия [13], то есть употребление в тексте нормы права различных по написанию слов-синонимов, которые выражают одно и то же понятие: «должен», «обязан», «надлежит»; «переводится», «перемещается», «водворяется» и др.

Все рассмотренные случаи свидетельствуют о нетождественности слова как элементарной языковой единицы и понятия (термина), применяемого законодателем в тексте нормативного предписания. Сложность лингвистических связей, смысловое несовпадение единиц общелитературного языка и правовой терминологии, безусловно, затрудняет понимание нормативных актов, обуславливает необходимость их толкования как определенной мыслительной деятельности [14; 15; 16].

В процессе формирования нормативных

предписаний и требований законодатель использует понятия различной степени определенности, причем некоторые из них отражают признаки некоего множества предметов [17]. В правовой литературе такие термины и словосочетания получили название оценочные понятия. Они характеризуют самые разнообразные признаки предметов и явлений, в силу чего могут совпадать по смысловому значению со многими понятиями, содержащими в себе различные признаки: добросовестное отношение к труду и учебе (ч. 4 ст. 132 УИК), хорошее поведение, активное участие в работе самодеятельных организаций осужденных (ст. 134 УИК) и т.п.

В процессе толкования с учетом существующей или предполагаемой ситуации оценочные понятия должны быть раскрыты путем постановки на их место других слов и словосочетаний, сокращающих возможные варианты трактовки. Тем не менее, осуществление подобной операции является сложным процессом, эффективность которого зависит от субъективных качеств интерпретатора: знание, опыт, правосознание и т.п. В этой связи целесообразно при составлении нормативного акта свести к минимуму использование оценочных понятий (признаков), которые позволяют неоднозначно толковать, а, соответственно, и выполнять требования правового предписания. Их применение в тексте законных и подзаконных нормативных актов представляется возможным только в тех случаях, когда применение строго определенных определений и терминов не представляется возможным по объективным причинам. Поэтому, наверное, прав А.Ф. Черданцев, утверждающий, что употребление оценочных терминов не следует во всех случаях расценивать как недостатки нормативного акта. «В большинстве случаев эти приемы преследуют цель нормативной экономии, краткость изложения нормативных актов... Это наличие требует их знания и учета в процессе толкования» [2].

Тезис о том, что эффективность закона зависит от четкости, логичности и грамотности его языка [18–20], не вызывал и не вызывает никаких сомнений. Представляется, что этот тезис не потеряет своей актуальности и в будущем. В этой связи попытаемся дать всестороннюю оценку качества терминологии (языка), примененной при построении норм гл. 17 УИК.

Так, рассматривая текст главы 17 «Особенности исполнения наказания в виде лишения свободы в воспитательных колониях» с позиций его доступности для восприятия, легкости уяснения, следует отметить, что законодатель не использовал для построения ст. 132-142 сложные технические или непонятные иностранные термины, что не создает никаких трудностей на первоначальном этапе ознакомления с текстом указанных норм уголовно-исполнительного права.

Но при более детальном изучении выявляются допущенные нарушения правил лингвистики. Речь идет не об орфографических ошибках (которые в тексте нормативного акта недопустимы в принципе), а о случаях неточного употребления лексической единицы – слова (термина, понятия). Примером этого может служить положение, закрепленное в ч. 1 ст. 137 УИК: «Осужденным, водворенным в дисциплинарный изолятор, запрещаются... Они имеют право пользоваться ежедневной прогулкой продолжительностью два часа». Представляется, что в данном случае законодателем допущена смысловая ошибка, поскольку прогулкой нельзя пользоваться, ее можно осуществлять. В то же время, пользоваться можно благами, которые предоставляет право соответствующего субъекта, а время прогулки не должно быть строго фиксированным, поскольку право предполагает свободу выбора в определенных границах, в данном случае – в пределах двух часов. Поэтому правильнее было бы изложить рассматриваемое положение в следующей редакции: «Им предоставляется право на ежедневную прогулку продолжительностью не более двух часов». Данное предложение следует учесть и при конструировании ч. 1, 2 ст. 118, ч. 4 ст. 121, ч. 3 ст. 123, ч. 3 ст. 125, ч. 4, 5 ст. 131 УИК.

Следующая, как представляется, смысловая ошибка содержится в ст. 139 УИК, которая регламентирует вопросы оставления в ВК осужденных к лишению свободы, достигших совершеннолетия. Так, в части первой данной статьи сказано: «В целях закрепления результатов исправления, завершения среднего (полного) общего образования или профессиональной подготовки осужденные, достигшие возраста 18 лет, могут быть оставлены в воспитательной колонии до окончания срока наказания, но не более чем до достижения ими возраста 19 лет». Вы-

деленная формулировка может, по нашему мнению, быть примером положений, которые лишь «засоряют» закон, отвлекая правоприменителя от понимания сущности объекта правового регулирования.

Как отмечалось выше, назначаемое лицу за совершенное преступление наказание преследует в соответствии со ст. 43 УК несколько целей, в т.ч. и исправление осужденного. Исправление вряд ли может рассматриваться в качестве самостоятельной цели наказания, поскольку оно является лишь средством достижения основной (если не единственной) цели наказания – превентивной [21; 22]. С учетом этого «закрепление результатов исправления» в принципе невозможно: исправление либо достигнуто, что выражается в безусловном отказе осужденного от преступной деятельности, либо не достигнуто, если осужденный вновь преступает закон. Таким образом, осужденный, достигший совершеннолетия, может остаться в ВК только для достижения определенных целей: завершение среднего (полного) общего образования и т.д., – достижение которых затруднено при исполнении наказания в исправительном учреждении для совершеннолетних осужденных. По этим причинам приведенную формулировку представляется целесообразным исключить из ч. 1 ст. 139 УИК. Очевидно, что подобная поправка ничуть не ухудшит качество правового регулирования указанных отношений, а предложенная редакция в большей степени отвечает принципу законодательной экономии.

Весьма абстрактное, ни к чему не обязывающее, ничего не устанавливающее положение содержится в ч. 1 ст. 141 УИК, согласно которой единый учебно-воспитательный процесс осужденных в ВК организуется для «подготовки их к самостоятельной жизни» (выделено нами – А.С.). Подобная формулировка, по сути, не определяет истинные цели организации учебно-воспитательного процесса, поскольку ее смысловое значение необъятно. По этой причине правильнее было бы или исключить данную, заведомо недостижимую, «цель» из норм отечественного уголовно-исполнительного законодательства, или (что, на наш взгляд, менее оправдано) несколько конкретизировать данное положение.

В ч. 1 ст. 142 УИК законодатель, по нашему мнению, не совсем удачно обозначил одну из

целей создания при соответствующем исправительном учреждении общественного объединения – попечительского совета: «укрепление материально-технической базы» ВК. Лексическое значение слова «укрепление (ить)» может выражаться в одном из четырех значений:

- сделать более крепким, крепко держащимся (забор);
- создать оборонительное сооружение, средство обороны (местность);
- сделать более сильным, здоровым (нервы, здоровье);
- сделать надежным, твердым, устойчивым (положение, дисциплина) [23].

Соответственно, данное слово может употребляться как в прямом, так и в переносном смысле, но должно согласовываться только с чем-то строго определенным и конкретизированным. Материально-техническая база является собирательным понятием, поэтому употребление данного термина со словом «укрепление» вряд ли оправдано. Деятельность общественных объединений в работе ВК, в том числе, может быть направлена на количественное увеличение предметов, составляющих материальную базу учреждения, и (или) повышение качества, модернизацию последних. По этой причине рассматриваемое положение, как представляется, правильнее изложить в следующей редакции: «развитие материально-технической базы».

Помимо рассмотренных ошибок частного характера, при анализе норм, содержащихся в гл. 17 УИК, выявляется терминологическое несоответствие, которое порождает определенные трудности. Как уже отмечалось, ВК предназначены, прежде всего, для отбывания наказания несовершеннолетними, осужденными к лишению свободы, поэтому не случайно в тексте главы 17 УИК в подавляющем большинстве случаев используется термин несовершеннолетние. Исключением из этого правила является возможность оставления в ВК осужденных к лишению свободы, достигших совершеннолетия, но не более чем до достижения ими возраста 21 года. При этом законодатель, опять же оперируя термином несовершеннолетние, в ч. 2 ст. 139 устанавливает: «на осужденных, достигших возраста 18 лет и оставленных в воспитательной колонии, распространяются условия отбывания наказания, нормы пита-

ния и материально-бытового обеспечения, установленные для несовершеннолетних» (выделено нами – А.С.).

Согласно статистическим данным доля лиц, достигших совершеннолетия и оставленных для отбывания наказания в ВК, относительно невелика, и в среднем составляет 10 % от общего числа осужденных, содержащихся в ВК [24], а по новейшим пенитенциарным исследованиям средний возраст осужденных, находившихся в воспитательных колониях в 2003 году составил 16,8 лет, в 2004 году – 17,2 года [25].

Недоумение в связи с этим вызывает терминология ч. 4 ст. 132 УИК, в которой законодатель, определяя порядок перевода лиц, содержащихся в ВК, из обычных условий отбывания наказания в облегченные, именуя данных субъектов «осужденными мужчинами» и «осужденными женщинами». На наш взгляд, данное нормативное предписание, во-первых, противоречит принципу единства терминологии, во-вторых, создает у правоприменителя ошибочное представление о субъектах общественных отношений, возникающих в связи с исполнением наказания в виде лишения свободы в воспитательных колониях.

Устранить данный недостаток уголовно-исполнительного закона, как представляется, следует путем замены приведенных выше словосочетаний на иные, более соответствующие специфике контингента ВК термины: «несовершеннолетние осужденные мужского пола», «несовершеннолетние осужденные женского пола».

Оценивая технику правовой регламентации мер поощрения и взыскания, применяемых к осужденным, содержащимся в ВК, следует отметить непоследовательность законодателя в решении и этих вопросов. Так, непонятным является расхождение в наименованиях статей 135 и 137 УИК, при котором в первом случае говорится об «особенностях применения мер поощрения к осужденным к лишению свободы в воспитательных колониях», а во втором – о «порядке применения мер взыскания к осужденным к лишению свободы в воспитательных колониях». Следуя наименованию главы 17 УИК, в которой содержатся данные статьи, предпочтительнее в их заголовках использовать единый термин особенности.

Проведение подобной работы, которая

была бы направлена на исправление заведомо ошибочных положений, устранение противоречий, а также унификацию терминологии требуется в масштабах всего УИК и признается в настоящее время приоритетным направлением в развитии отечественного уголовно-исполнительного законодательства.

Наконец, определенные сомнения вызывает и само название исправительных учреждений, предназначенных для отбывания наказания в виде лишения свободы осужденными, которые не достигли восемнадцатилетнего возраста – воспитательная колония. До введения в действие УК РФ подобное название нареканий не вызывало, поскольку одной из целей наказания являлось перевоспитание осужденных [26], что предполагало наличие соответствующего вида исправительного учреждения для осужденных, особо нуждающихся и в воспитании, и в перевоспитании.

В настоящее время перевоспитание осужденного вообще не рассматривается в качестве цели наказания. В этой связи представляется целесообразным для приведения в соответствие норм уголовного и уголовно-исполнительного права и обеспечения единства терминологии исключить из законодательства (УК, УИК и т.п.) обозначение воспитательная колония, заменив его обозначением исправительная колония для несовершеннолетних. Данная замена потребует новой редакции ч. 9 ст. 16, ч. 1, 9 ст. 74, ч. 1 ст. 81, ч. 1 ст. 96, ч. 1 ст. 97, ч. 1, 5 ст. 99, гл. 17 УИК. Подобное предложение находит поддержку 78 % анкетированных лиц, 13 % высказались против и 9 % воздержались от ответа.

Организуемый в рассматриваемых учреждениях единый учебно-воспитательный процесс, по нашему мнению, должен рассматриваться не как самоцель, а как средство достижения превентивной цели наказания.

В заключение исследования проблем языкового (терминологического) оформления норм гл. 17 УИК следует отметить некоторую небрежность законодателя по отношению к языковому воплощению правовых предписаний. Нельзя сказать, что все отмеченные выше смысловые и терминологические ошибки являются тем препятствием для осуществления правового регулирования, которое фактически «сводит на нет» исполнение наказания в виде лишения свободы в ВК. Од-

нако имеющиеся в тексте закона языковые погрешности таят опасность неэффективности применения отдельных норм права и, как следствие, нарушение прав и законных интересов личности. Представляется, что даже само существование подобной «завуалированной» возможности нарушений прав и злоупотребления в процессе правоприменения немыслимо в современном законодательстве.

Список источников

1. Коган В.М. К вопросу о формализации отрасли права // Вопросы кибернетики и права. М., 1967. С. 100-114.
2. Черданцев А. Ф. Основные проблемы теории толкования советского права: дис. ... д-ра юрид. наук. Свердловск, 1972. С. 68.
3. Кострова М. Грамматическое или языковое толкование уголовного закона // Законность. 2002. № 3. С. 38.
4. Шаргородский М. Д. Техника и терминология уголовного закона // Советское государство и право. 1948. № 1. С. 64-65.
5. Шаргородский М. Д. Терминология уголовного закона // Избранные работы по уголовному праву. СПб., 2003. С. 169-170.
6. Большой юридический словарь / под ред. А. Сухарева, В. Е. Крутских. М., 2003. С. 695.
7. Апт Л. Ф. Правовые понятия в законодательстве // Проблемы юридической техники. Н. Новгород, 2000. С. 301-302.
8. Прокофьев Г. С. Анализ юридического текста: некоторые вопросы теории // Вестник Московского университета. Сер. 11. Право. 1995. № 2. С. 80-85.
9. Сальников В. П., Бородин В. В., Степашин С. В., Янгол Н. Г. Язык права и закона // Актуальные проблемы правоохранительной деятельности органов внутренних дел. СПб., 1993. С. 250-254.
10. Чинарян Е. О. Законодательный стиль как самостоятельный стиль литературной речи // Труды института законодательства и сравнительного правоведения. М., 1993. Вып. 53. С. 103-107.
11. Сенякин И. Н. Специализация и унификация российского законодательства. Проблемы теории и практики. Саратов, 1993. С. 127-137.
12. Лингвистический энциклопедический словарь. М., 1990. С. 136-137.
13. Розенталь Д. Э. Практическая стилистика русского языка. М., 1974. С. 70.
14. Дюрягин И. Я., Леушин В. И. Вопросы повышения научности правоприменительной деятельности // Актуальные проблемы теории и практики государственной деятельности. Воронеж, 1990. С. 68-78.
15. Карташов В. Н. Закономерности развития правоприменительной деятельности // Актуальные проблемы теории и практики государственной деятельности. Воронеж, 1990. С. 58-68;
16. Черданцев А. Ф. Реализация права и способы его толкования // Проблемы реализации права. Свердловск, 1990. С. 85-96.
17. Зуев И. Б. О противоречащих суждениях // Логико-грамматические очерки. М., 1961. С. 80.
18. Каратаев П. Ю. Законодательная техника: некоторые теоретические вопросы // Правоведение. 2004. № 6. С. 137.
19. Кострова М. Эффективность уголовно-правовых норм и язык закона // Уголовное право. 2001. № 4. С. 41.
20. Кострова М. Особенности реализации языковых правил законодательной техники в уголовном праве // Уголовное право. 2002. №2. С. 41.
21. Уголовное право России. Часть Общая: Учебник для вузов / Отв. ред. Л.Л. Кругликов. М., 2000. С. 338-339.
22. Комментарий к Уголовному кодексу Российской Федерации / под общ. ред. В. М. Лебедева, Ю. И. Скуратова. М., 2002. С. 99.
23. Ожегов С.И. Словарь русского языка / под ред. Н.Ю. Шведовой. М., 1985. С. 720.
24. Уголовно-исполнительная система (1993-2003): Статистический сборник. М., 2004. С. 15.
25. Ашин А. А. Лишенные свободы несовершеннолетние (социально-демографическая и уголовно-правовая характеристика): учеб. пособие / отв. ред. П.Г. Пономарев. Владимир, 2005. С. 17.
26. Уголовный кодекс Российской Федерации: научно-практический комментарий / под ред. Л. Л. Кругликова и Э.С. Тенцова. Ярославль, 1994. С. 69, 71.

References

1. Kogan V.M. *On the Formalization of a Branch of Law. Issues of Cybernetics and Law*. Moscow, 1967. Pp. 100-114.
2. Cherdantsev A.F. *Main Problems of the Theory of Interpretation of Soviet Law: Dis. ... Doctor of Law*. Sverdlovsk, 1972. P. 68.

3. Kostrova M. Grammatical or Linguistic Interpretation of Criminal Law. *Legality*. 2002. No. 3. p. 38.
4. Shargorodsky M.D. Technique and Terminology of Criminal Law. *Soviet State and Law*. 1948. No. 1. Pp. 64-65.
5. Shargorodsky M.D. Terminology of Criminal Law. *Selected Works on Criminal Law*. St. Petersburg, 2003. Pp. 169-170.
6. *The Comprehensive Law Dictionary* / ed. by A. Sukharev, V. E. Krutskikh. Moscow, 2003. Page 695.
7. Apt L. F. *Legal Concepts in Legislation. Problems of Legal Technique*. N. Novgorod, 2000. Pp. 301-302.
8. Prokofiev G. S. Analysis of Legal Text: Some Theoretical Issues. *Bulletin of Moscow University. Series 11. Law*. 1995. No. 2. Pp. 80-85.
9. Salnikov V. P., Borodin V. V., Stepashin S. V., Yangol N. G. The Language of Law and Law. *Actual Problems of Law Enforcement Activities of Internal Affairs Bodies*. St. Petersburg, 1993. Pages 250-254.
10. Chinaryan E. O. Legislative Style as an Independent Style of Literary Speech. *Works of the Institute of Legislation and Comparative Law*. Moscow, 1993. Issue 53. Pp. 103-107.
11. Senyakin I. N. Specialization and Unification of Russian Legislation. *Problems of Theory and Practice*. Saratov, 1993. Pp. 127-137.
12. *Linguistic Encyclopedic Dictionary*. Moscow, 1990. Pp. 136-137.
13. Rosenthal D. E. *Practical Stylistics of the Russian Language*. Moscow, 1974. P. 70.
14. Duryagin I. Ya., Leushin V. I. Issues of Improving the Scientific Nature of Law Enforcement Activities. *Actual Problems of Theory and Practice of State Activity*. Voronezh, 1990. Pp. 68-78.
15. Kartashov V. N. Patterns of Development of Law Enforcement Activity. *Actual Problems of Theory and Practice of State Activity*. Voronezh, 1990. Pp. 58-68.
16. Cherdantsev A. F. Implementation of Law and Methods of Its Interpretation. *Problems of Implementation of Law*. Sverdlovsk, 1990. Pp. 85-96.
17. Zuev I. B. *On Contradictory Judgments. Logical and Grammatical Essays*. Moscow, 1961. P. 80.
18. Karataev P. Yu. Legislative Technique: Some Theoretical Issues. *Jurisprudence*. 2004. No. 6. P. 137.
19. Kostrova M. Effectiveness of Criminal Law Norms and the Language of the Law. *Criminal Law*. 2001. No. 4. P. 41.
20. Kostrova M. Features of the Implementation of Linguistic Rules of Legislative Technique in Criminal Law. *Criminal Law*. 2002. No. 2. P. 41.
21. *Criminal Law of Russia. General Part: Textbook for Universities* / Ed. L.L. Kruglikov. Moscow, 2000. Pp. 338-339.
22. *Commentary on the Criminal Code of the Russian Federation* / edited by V. M. Lebedev, Yu. I. Skuratov. Moscow, 2002. P. 99.
23. Ozhegov S.I. *Dictionary of the Russian Language* / edited by N.Yu. Shvedova. M., 1985. P. 720.
24. *The Criminal-Executive System (1993-2003): Statistical Digest*. M., 2004. P. 15.
25. Ashin A. A. *Minors Deprived of Liberty (Socio-Demographic and Criminal-Law Characteristics): Textbook* / Ed. P. G. Ponomarev. Vladimir, 2005. P. 17.
26. *The Criminal Code of the Russian Federation: Scientific and Practical Commentary* / Ed. L. L. Kruglikov and E. S. Tenchov. Yaroslavl, 1994. Pp. 69, 71.

Сведения об авторах

САНТАШОВ АНДРЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ – доктор юридических наук, доцент, профессор 25 кафедры, Военный университет имени Князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, 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 Федерация, evger.vologda@mail.ru

Information about the authors

SANTASHOV ANDREY L. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor, Department 25, Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, Russia, santashov@list.ru

SOKOLOV 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 O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Vologda, Russia, evger.vologda@mail.ru

**ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА
НА ДИССЕРТАЦИОННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ А.С. КОВАЛЬКОВОЙ
на тему: «Конструирование составов преступлений против личной
свободы человека и санкций за их совершение (ст. 126–128 УК РФ)»,
представленное на соискание ученой степени кандидата
юридических наук**

Кузнецов Александр Павлович

*доктор юридических наук, профессор,
заслуженный деятель науки Российской Федерации, заслуженный юрист
Российской Федерации, Нижегородская академия МВД России,
Нижний Новгород, Россия*

**THE OFFICIAL OPPONENT'S REVIEW
OF A.S. KOVALKOVA'S DISSERTATION RESEARCH ON THE TOPIC:
“Construction of crimes against a person's personal freedom
and sanctions for their commission(Articles 126-128
of the Criminal Code of the Russian Federation)”,
submitted for the degree of Candidate of Law**

Kuznetsov Alexander P.

*Doctor of Law, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation,
Honored Lawyer of the Russian Federation,
Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia,
Nizhny Novgorod, Russia*

Любое научное исследование, в том числе и диссертационное, невозможно без определения его актуальности. Именно через актуальность устанавливается уровень и состояние разрабатываемой проблемы в данной области знаний, ее соответствия потребностям общества, пригодности с точки зрения ее злободневности.

При обосновании актуальности соискатель, используя разнообразный методологический инструментарий, должен кратко немногословно показать суть проблемы, объяснить потребность ее возникновения, определить научно-практическую ценность, социально-экономическую и политико-правовую востребованность, показать значимость планируемых конечных результатов. В актуальности формулируется базисная, генеральная идея, конгломерат научных знаний, которые будут приращены к уже имеющимся.

Применительно к рецензируемой работе актуальность проведенного исследования определяется тем, что Конституция Российской Федерации в главе 2 «Права и свободы человека и гражданина» закрепила важнейшие правовые положения, согласно которым в Российской Федерации признаются и гарантируются права и свободы человека и гражданина (статья 17), право на свободу и личную неприкосновенность (статья 22), свобода мысли и слова (статья 29). Названные и другие основные права и свободы человека и гражданина могут быть ограничены Федеральным законом только в той мере, в какой необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства (статья 55).

Как видно, словоформа «свобода», «права и свободы человека» связаны с проявлением субъектом своей воли на основе осознания законов, развития природы и общества, связывающих общественно-политическую жизнь и деятельность конкретного человека, и в связи с этим, признаются в Основном законе высшей ценностью.

Таким образом, актуальность темы исследования «Конструирование составов преступлений против личной свободы человека и санкций за их совершение (ст. 126 – 128 УК РФ)» соискатель определил наличием пробелов в регламентации преступлений про-

тив личной свободы человека, ошибок в конструировании составов преступлений против личной свободы человека, запаздыванием в криминализации деяний, несмотря на имеющуюся потребность в этом[1]. Незаконное удержание в медицинской организации, оказывающей психиатрическую помощь в стационарных условиях, разбалансированность в конструировании санкций в уголовном законе, юридико-технические изъяны в формулировании примечаний.

Указанные обстоятельства обуславливают высокую степень актуальности проведенного А.С. Ковальковой исследования, его научно-практическую необходимость и востребованность уголовно-правовой наукой и правоприменительной практикой.

Оценка новизны научного исследования. В социально-гуманитарных науках, в том числе и уголовно-правовой, научная новизна признается одним из важнейших структурных элементов, позволяющих отразить ее основные достижения, оценить теоретическую и практическую ценность и значимость. Ее оценка зависит от того, как исследователь, используя нетрадиционные теоретические приемы, методологический инструментарий, разработал проблему и на этой основе сформулировал положения, имеющие важное значение для науки и включил их в научный оборот, в частности, сформулировал новые понятия, раскрыл их сущностно-содержательные признаки, провел трактовку терминов, предложил инновационные решения теоретической парадигмы, неизвестные научному сообществу.

Базируясь на указанных выше положениях, соискатель провел исследование вопросов уголовно-правового противодействия преступлениям против личной свободы человека (ст. 126–128 УК РФ) с позиции законодательной техники и представил авторскую модель института уголовной ответственности за такие деяния.

Не ставя под сомнение научную новизну, отметим, что она не в полной мере нашла отражение в данном структурном образовании. Ее можно определить только путем сопоставления правовых положений, включенных в введение научной работы. В этой связи к одному из недостатков следует отнести отсутствие в ней конкретизации, детального изложения ее содержания.

Оценка значимости результатов, получен-

ных в диссертации, для науки и практики. Значимость результатов, полученных в исследовании для науки и практики, заключается в их многогранности и определяется рядом сформулированных теоретических и практических положений, включая: во-первых, выдвинутыми целями, обоснованием научных идей, установлением закономерностей, связей с другими явлениями (теоретические положения); во-вторых, внедрением полученных материалов в практическую деятельность, определением их социально-экономической эффективности и результативности, выработанными рекомендациями для организации деятельности системы правоохраны, установлением сферы применения полученных выводов (практические положения).

Теоретическая значимость в рецензируемой работе отвечает указанным выше показателям и состоит в том, что сформулированные соискателем выводы углубляют положения теории уголовного права и могут быть использованы при разработке основ конструирования составов преступлений против личной свободы, санкций за их совершение.

Практическая значимость включает в себя предложения по реформированию уголовного законодательства в области регламентации преступлений против личной свободы человека, уяснению юридико-технических уголовно-правовых предписаний путем внедрения в учебный процесс, а также при проведении лекционных и практических занятий.

Оценка достоверности и обоснованности результатов исследования. Достоверность подтверждается правильным использованием методологического инструментария, применением современных научных методик сбора, обработки статистических данных, исходной информации по исследуемому вопросу. Обоснованность полученных результатов, сделанных соискателем выводов, нашла свое отражение в апробированности в научную и практическую деятельность.

В данном случае соискатель степень достоверности полученных материалов определил путем использования значительного количества источников национального и зарубежного права, монографических и иных научных работ фундаментального и прикладного характера, материалов судебной практики, официальных статистических данных, результатов социологического опроса.

Все это позволило ему обеспечить объективность полученных результатов, высокую степень их достоверности и точности.

Оценка апробации результатов исследования. Требования к апробации результатов проведенного исследования заключаются в их внедрении в научную, практическую, законодательскую деятельность, судебно-следственную практику путем документального подтверждения (актами).

Согласно изложенным в диссертации положениям, апробация результатов исследования проводилась путем: обсуждения на кафедре, опубликования в научных изданиях, докладов на различных научных форумах. Не ставя под сомнения, указанные выше положения, отметим, что соискателю следовало бы осуществить апробацию путем внедрения результатов исследования в законодательскую, правоприменительную деятельности, учебный процесс, тем более такие рекомендации содержатся в различных нормативных правовых актах. Решение указанных вопросов способствовало бы повышению уровня научного исследования, свидетельствовало бы о достижении конечной цели, служило объективным подтверждением полученных результатов.

Оценка соответствия автореферата диссертационной работе. Рецензирование показало, что положения, сформулированные в автореферате, соответствуют содержанию диссертации. Однако в общей характеристике работы соискателю следовало бы указать паспорт научной специальности (5.1.4. Уголовно-правовые науки), а также подтвердить соответствие автореферата диссертационной работе. Несмотря на обязательность указанных требований, необходимость их соблюдения, они не нашли своего отражения ни в автореферате, ни в самой диссертации.

Оценка положений, выносимых на защиту. Положения, выносимые на защиту, составляют сердцевину научного исследования, отражают поисковый результат проделанной работы, свидетельствуют о приращивании новых научных знаний. Их построение, формулирование содержания должно отвечать требованиям четкости, краткости, основываться на целях и задачах исследования. Соискатель в своей работе использовал указанные выше положения, сформулировал их, взяв за основу предмет и объект, цели и задачи, что свидетельствует о его научной

зрелости, личном вкладе в науку. Предлагаемые положения обладают существенной научной новизной, отличаются оригинальностью, аргументированностью.

Вместе с тем, автор по непонятным причинам лично полученные значимые научные результаты не отразил в положениях, выносимых на защиту. Примером этому могут служить предлагаемые редакции, включая:

– реконструкцию статьи 127 УК РФ: «Купля-продажа или иные сделки в отношении человека, а равно эксплуатация либо вербовка, перевозка, передача, укрывательство или получение человека, совершенные в целях его эксплуатации...» (стр. 14 автореферата);

– предложение о необходимости дополнения части 2 статьи 127 УК РФ квалифицирующим признаком «из корыстных побуждений» (стр. 16 автореферата);

– включение в основной состав преступления, предусмотренного частью 1 статьи 128 УК РФ, действий по незаконному удержанию потерпевшего в медицинской организации, оказывающей психиатрическую помощь в стационарных условиях (стр. 15 автореферата);

– дополнение статьи 127.1 УК РФ примечанием 3: «Вербовка, перевозка, укрывательство человека, совершенные в целях изъятия органов и тканей потерпевшего, квалифицируются по пункту «ж» части 2 настоящей статьи, независимо от наличия у виновного цели эксплуатации потерпевшего» (стр. 16 автореферата).

Отметим, что данные предложения подробно рассматривались в диссертационном исследовании, нашли свою научно-практическую аргументацию в тексте, что подтверждает их научную и практическую новизну, значимость для законотворческой и правотворческой деятельности.

Оценка объекта и предмета исследования. Объект исследования – это реальная действительность, совокупность явлений, в которой существует проблема, требующая изучения. В данном случае объектом исследования послужили общественные отношения, возникающие в связи с совершением

преступлений против личной свободы человека, а также связанные с конструированием составов этих преступлений и санкций норм, устанавливающих ответственность за их совершение. Предмет исследования – это проблема, требующая решения, сущностно-содержательная характеристика объекта.

Данная трактовка объекта и предмета требуют от соискателя научного мастерства в определении направления исследования, установления их взаимосвязи и взаимозависимости.

Позитивно оценивая объект и предмет исследования в целом, следует обратить внимание на некоторую некорректность в изложении и неоправданное расширение признаков объекта, включая в него признаки, не охватываемые названием диссертации, а также тавтология их изложения. По мнению рецензента, объект исследования следует определить как: «Общественные отношения, возникающие в связи с конструированием составов преступлений против личной свободы человека и санкций норм, устанавливающих ответственность за их совершение». Такая редакция наиболее полно, точно отражает заявленное название работы и позволяет избежать повторов.

Высказанные по тексту отзыва замечания и предложения не могут поставить под сомнение высокое качество диссертационного исследования, что позволяет сделать вывод о том, что диссертация выполненная тему: «Конструирование составов преступлений против личной свободы человека и санкций за их совершение (ст. 126 – 128 УК РФ)» в полной мере соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата юридических наук, которые предусмотрены Положением о присуждении ученых степеней, утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 «О порядке присуждения ученых степеней», а ее автор Ковалькова Александра Сергеевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата юридических наук по специальности 5.1.4 – Уголовно-правовые науки (Юридические науки).

Список источников

1. Ковалькова А.С. Конструирование составов преступлений против личной свободы человека и санкций за их совершение : ст. 126-128 УК РФ : дис. ...канд. юрид. наук. Ярославль, 2024. 236 с.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПУБЛИКАЦИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА»

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»

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.