

ISSN 2223–2974



СОВРЕМЕННАЯ НАУКА:
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

№2 2026 (ФЕВРАЛЬ)

Учредитель журнала
Общество с ограниченной ответственностью
«НАУЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Журнал издается с 2011 года.

Редакция:

Главный редактор

В.Н. Боробов

Выпускающий редактор

Ю.Б. Миндлин

Верстка

М. А. Комарова

Подписной индекс издания
в каталоге агентства «Пресса России» — 10472

В течение года можно произвести подписку
на журнал непосредственно в редакции.

Издатель:

Общество с ограниченной ответственностью
«Научные технологии»

Адрес редакции и издателя:

109443, Москва, Волгоградский пр-т, 116-1-10

Тел./факс: 8(495) 755-1913

E-mail: redaktor@nauteh.ru

<http://www.nauteh-journal.ru>

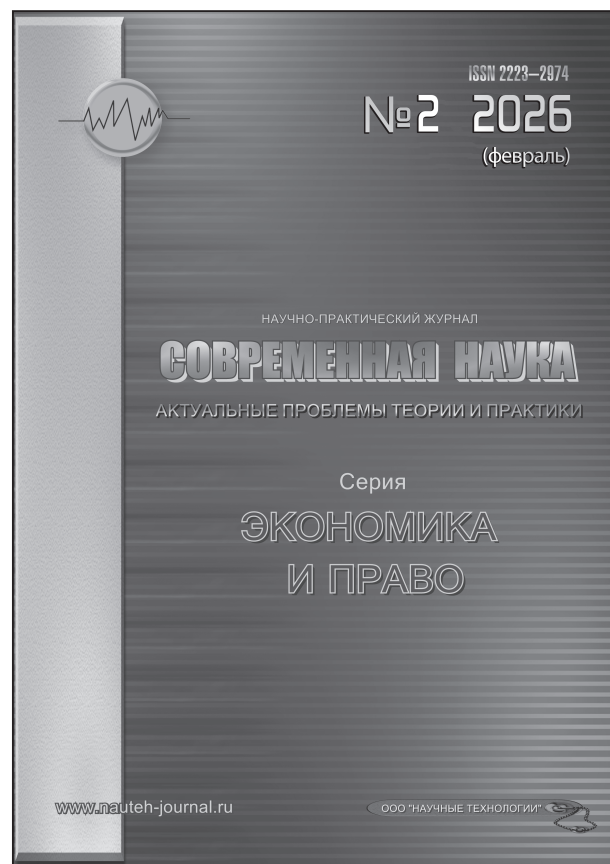
Журнал зарегистрирован Федеральной службой
по надзору в сфере массовых коммуникаций,
связи и охраны культурного наследия.

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС 77-44914 от 04.05.2011 г.

Научно-практический журнал

Scientific and practical journal

(ВАК – 5.1.x, 5.2.x, 5.4.x)



В НОМЕРЕ:
ЭКОНОМИКА,
ПРАВО,
СОЦИОЛОГИЯ

Авторы статей несут полную ответственность
за точность приведенных сведений, данных и дат.

При перепечатке ссылка на журнал
«Современная наука:

Актуальные проблемы теории и практики» обязательна.

Журнал отпечатан в типографии

ООО «КОПИ-ПРИНТ» тел./факс: (495) 973-8296

Подписано в печать 20.02.2026 г. Формат 84x108 1/16

Печать цифровая Заказ № 0000 Тираж 2000 экз.

ISSN 2223-2974



Редакционный совет

Боробов Василий Николаевич — д.э.н., профессор,
Российская Академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

Бусов Владимир Иванович — д.э.н., профессор,
Государственный университет управления

Волкова Ольга Александровна — д.с.н., профессор, г.н.с.,
Институт демографических исследований ФНИСЦ РАН;
профессор, Белгородский Государственный Университет

Воронов Алексей Михайлович — д.ю.н., профессор, г.н.с.,
НИЦ 4 ВНИИ МВД России

Гомонов Николай Дмитриевич — д.ю.н., профессор,
Северо-Западный институт (филиал) Московского
гуманитарно-экономического университета

Горемыкин Виктор Андреевич — д.э.н., профессор,
Национальный институт бизнеса

Ермаков Сергей Петрович — д.э.н., профессор,
г.н.с., Институт социально-экономических проблем
народонаселения РАН

Жигунова Галина Владимировна — д.с.н., доцент,
Мурманский государственный арктический университет

Иванов Сергей Юрьевич — д.с.н., профессор, Московский
Педагогический Государственный Университет

Каныгин Геннадий Викторович — д.с.н., в.н.с.,
Социологический институт РАН (С.-Петербург)

Кибакин Михаил Викторович — д.с.н., профессор,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации

Кобзарь-Фролова Маргарита Николаевна — д.ю.н.,
профессор, Институт Государства и Права РАН

Лебедев Никита Андреевич — д.э.н., профессор, в.н.с.,
Институт экономики РАН

Леденева Виктория Юрьевна — д.с.н., доцент, г.н.с.,
Институт демографических исследований ФНИСЦ РАН

Леонтьев Борис Борисович — д.э.н., профессор,
Федеральный институт сертификации и оценки
интеллектуальной собственности и бизнеса

Малышева Марина Михайловна — д.э.н., в.н.с., Институт
социально-экономических проблем народонаселения РАН

Мартынов Алексей Владимирович — д.ю.н., профессор,
Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

Мельничук Марина Владимировна — д.э.н., к.п.н.,
профессор, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации

Миндлин Юрий Борисович — к.э.н., доцент, Московская
государственная академия ветеринарной медицины
и биотехнологии им. К.И. Скрябина

Незамайкин Валерий Николаевич — д.э.н., профессор,
Российский государственный гуманитарный университет

Нижник Надежда Степановна — д.ю.н., профессор, Санкт-
Петербургский университет МВД России

Проказина Наталья Васильевна — д.с.н., профессор,
Алтайский филиал Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Рубан Лариса Семеновна — д.с.н., профессор, г.н.с.,
Институт социально-политических исследований ФНИСЦ
РАН

Ручкина Гульнара Флюровна — д.ю.н., профессор,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации

Рыкова Инна Николаевна — д.э.н., профессор, Научно-
исследовательский финансовый институт Минфина РФ

Рыльская Марина Александровна — д.ю.н., доцент,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации

Сумин Александр Александрович — д.ю.н., профессор,
Московский университет МВД России

Фролова Елена Викторовна — д.с.н., профессор,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации

Черкасов Константин Валерьевич — д.ю.н., профессор,
Всероссийский государственный университет юстиции

Шаленко Валентин Николаевич — д.с.н., профессор,
Институт социологии ФНИСЦ РАН; профессор, Российский
государственный социальный университет

Шедько Юрий Николаевич — д.э.н., доцент, Финансовый
университет при Правительстве Российской Федерации

Широкалова Галина Сергеевна — д.с.н., профессор,
с.н.с., Приволжский филиал ФНИСЦ РАН; профессор,
Нижегородская Государственная сельскохозяйственная
академия

Шмалий Оксана Васильевна — д.ю.н., профессор,
Российская Академия Народного Хозяйства
и Государственной Службы при Президенте РФ

СОДЕРЖАНИЕ

CONTENTS

ЭКОНОМИКА

Бессолицын Т.О. — Гайдлайны реализации концепции устойчивого развития в отрасли FMCG
Bessolitsyn T. — Guidelines for implementing sustainable development concept in the FMCG industry6

Васькова Ю.И., Горбунова О.А., Кравченко О.В. — Сценарный анализ экономической безопасности самарского региона до 2030 года в условиях геоэкономической турбулентности
Vaskova Yu., Gorbunova O., Kravchenko O. — Economic security of the samara region to 2030: a scenario-based assessment in a turbulent geoeconomic context11

Везубова Н.А., Яковлева О.А., Сакович Н.Е. — Проблемы внедрения цифровых технологий в управлении предприятиями в России
Verezubova N., Yakovleva O., Sakovich O. — The problems of introducing digital technologies in enterprise management in Russia17

Веригина А.В., Турсунов Ш.А. — Роль Казахстана в укреплении транзитно-логистических связей России с азиатскими рынками: проблемы и перспективы развития
Verigina A., Tursunov Sh. — The role of Kazakhstan in strengthening Russia's transit and logistics links with Asian markets: problems and development prospects21

Гуань Пэнпэн — Оборонно-промышленный комплекс в Китае
Guan Pengpeng — Military-industrial complex in China26

Довжик В.Н., Довжик Г.В., Мусатова С.А. — Принципы формирования сильного туристического бренда
Dovzhik V., Dovzhik G., Musatova S. — Principles of forming a strong tourist brand32

Дэн Сяоле, Линь Шуйи, Цуй Мэньюань — Влияние производительности труда нового качества на экспортную устойчивость китайских провинций
Deng Xiaole, Lin Shuyi, Cui Mengyuan — The impact of new quality productivity on the export resilience of Chinese provinces37

Захарова Ж.А., Аль Хумсси Ахмад, Кирбетов К.А. — Экономический эффект инвестиций в искусственный интеллект на промышленных предприятиях оборонного сектора
Zakharova Zh., Al Humsi Ahmad, Kirbetov K. — The economic effect of investments in artificial intelligence in industrial enterprises of the defense sector48

Золотарев С.А., Захаров А.В. — Цифровая трансформация каналов сбыта мебельной индустрии в эпоху глобальной неопределённости
Zolotarev S., Zakharov A. — Digital transformation of furniture industry distribution channels in the era of global uncertainty52

Иванов П.В. — Особенности управления исследовательским проектом
Ivanov P. — Research project management features57

Кишкинова О.А., Везубова Н.А., Кутликова И.В. — Основные тенденции и перспективы развития цифровых технологий в современном бизнесе
Kishkinova O., Verezubova N., Kutlikova I. — The main trends and prospects for the development of digital technologies in modern business62

Миндлин Ю.Б. — Опыт поддержки агропромышленных кластеров в странах БРИКС: сравнительный анализ для российской практики
Mindlin Yu. — Experience in supporting agro-industrial clusters in the BRICS countries: comparative analysis for Russian practice67

Миндлина П.Ю., Миндлина К.Ю., Корнилов А.М. — Проблемы и перспективы использования искусственного интеллекта в цифровизации бизнес-процессов предприятия
Mindlina P., Mindlina K., Kornilov A. — Problems and prospects of using artificial intelligence in digitalization of business processes of the enterprise73

Незамайкин В.Н., Чугуй М.А. — Трансформация факторов роста доходности операторов связи
Nezamaikin V., Chuguy M. — Transformation of telecom operator profitability growth factors78

Ноздрина Ю.И. — Проблемы управления информационной безопасностью современных организаций <i>Nozdrina Yu.</i> — Problems of information security management in modern organizations.83	<i>Tsukanova O., Torosyan E., Panteleev M.</i> — Innovative development of universities in the regional economic system: model of innovative development. 122
Русакова Е.В., Дмитриева Е.О., Григорьянц И.А. — Цифровая трансформация как фактор экономической безопасности самарского региона <i>Rusakova E., Dmitrieva E., Grigoryants I.</i> — Digital transformation as a factor in ensuring economic security in the samara region88	Щенникова Е.И. — Роль инновационного менеджмента в повышении конкурентоспособности организаций <i>Shchennikova E.</i> — The role of innovation management in increasing the competitiveness of organizations 126
Сайченко О.А., Красовская И.П. — Теоретические модели интеграции искусственного интеллекта в высшее образование <i>Saichenko O., Krasovskaya I.</i> — Theoretical models of artificial intelligence integration in higher education93	Юрасов А.Б. — Управление инновационными процессами на промышленных предприятиях <i>Yurasov A.</i> — Management of innovation processes in industrial enterprises 130
Соколовская Е.А. — Реализация ключевых направлений развития двигателестроения как условие укрепления технологического суверенитета <i>Sokolovskaya E.</i> — Implementation of key development directions in engine engineering as a condition for strengthening technological sovereignty 103	Право
Стукалина Н.А. — Влияние искусственного интеллекта на процессы управления в организациях <i>Stukalina N.</i> — The impact of artificial intelligence on management processes in organizations. 110	Бауэр Т.А. — Повышение рисков совершения должностных преступлений в условиях новых цифровых практик государственного управления <i>Bauer T.</i> — Increasing risks of committing official crimes in the context of new digital practices of public administration. 135
Халилов А.Э. — Принятие решений экономического агента в зависимости от психотипа <i>Khalilov A.</i> — Decision-making of an economic agent depending on psychotype. 114	Дашевский П.А. — Примирительные процедуры в системе публичных интересов современного правопорядка <i>Dashevskii P.</i> — Conciliation procedures in the system of public interests in the modern legal order 140
Харченко Н.Л., Янов И.Е., Чешин Д.А. — Адаптационные стратегии малого бизнеса московского региона в условиях санкционного давления <i>Kharchenko N., Yanov I., Cheshin D.</i> — Adaptive strategies of small businesses in the Moscow region under sanctions pressure 118	Дейнега К.Е. — Феномен опционных сделок в контексте исторического развития общественных отношений <i>Deynega K.</i> — The phenomenon of option transactions in the context of the historical development of social relations 144
Цуканова О.А., Торосян Е.К., Пантелеев М.В. — Инновационное развитие вузов в системе региональной экономики: модель инновационного развития	Емельянов Е.О. — Публичный порядок интеграционных объединений: опыт ЕАЭС и ЕС <i>Emelyanov E.</i> — Public order of the integration unions: EAEU and EU practice 148
	Климов И.А. — История и компаративный анализ уголовного преследования за мошенничество с использованием электронных средств платежа <i>Klimov I.</i> — History and comparative analysis of criminal prosecution for fraud using electronic payment instruments. 152
	Коновалов Д.О. — Формирование концептуальных основ идеи единства системы публичной власти

- Kononov D.* — The formation of the conceptual basis of idea of the unity public authority system . 157
- Курочкина А.Н.** — Эволюция свободы труда при изменении трудового договора
- Kurochkina A.* — Evolution of freedom of labor when changing an employment contract. 161
- Павлюченков А.А.** — Влияние отсутствия законодательных требований по раздельному сбору твердых коммунальных отходов (ТКО) на развитие института расширенной ответственности производителей
- Pavlyuchenkov A.* — The impact of the lack of legislative requirements for the separate collection of municipal solid waste (MSW) on the development of the institute of extended producer responsibility. 166
- Плоскарев Д.В.** — Новый способ выплаты участнику ООО действительной стоимости доли: правовые риски и возможные злоупотребления
- Ploskarev D.* — A new method of paying the actual value of a share to an LLC participant: legal risks and possible abuses 171
- Прошин В.М.** — Отражение обстоятельств виновности лица в совершении преступления в «иных документах»
- Proshin V.* — Reflection of the circumstances of a person's guilt in committing a crime in other documents. 176
- Сафонов В.Н., Савченко С.Н.** — Векторы противодействия экоциду (по материалам зарубежных исследований)
- Safonov V., Savchenko S.* — Vectors of counteraction to ecocide (based on foreign research materials). . 180
- Серобян А.Г.** — Конституционно-правовые проблемы разграничения юрисдикции Суда ЕАЭС и национальных судебных органов
- Serobyay A.* — Constitutional and legal problems of delimitation of jurisdiction between the EAEU court and national judicial bodies. 184
- Упоров И.В.** — Особенности исправительно-трудовой политики в отношении несовершеннолетних преступников после смерти Сталина
- Uporov I.* — Features of correctional labor policy towards juvenile offenders after Stalin's death 188
- Чигринцев В.С.** — К вопросу о потерпевшем от преступления, предусмотренного ст. 123 УК РФ
- Chigrinets V.* — On the question of the victim of the crime under article 123 of the criminal case of the Russian federation. 192
- Яворский С.А.** — Доктрина динамического legata как инструмент преодоления судебного формализма
- Yavorsky S.* — The doctrine of dynamic legacy as a tool for overcoming judicial formalism 195
- СОЦИОЛОГИЯ
- Мельник П.В.** — Проблематика трансформации системы среднего образования во вновь присоединенных субъектах РФ
- Melnik P.* — Problems of transforming the secondary education system in the newly accesorted subjects of the Russian federation 199
- Скопа В.А.** — Роль семьи как социального института в формировании нравственных основ у молодежи
- Skopa V.* — The role of the family as a social institution in the development of moral foundations in youth. 205
- Наши авторы 209

ГАЙДЛАЙНЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ОТРАСЛИ FMCG

GUIDELINES FOR IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT IN THE FMCG INDUSTRY

T. Bessolitsyn

Summary. The relevance of this work stems from the need to adapt universal principles of sustainable development to the specifics of the industry, characterized by highly intensive production and logistics processes, extensive use of packaging, and direct interaction with the end consumer. The aim of this article is to develop scientifically based practical guidelines for integrating sustainable development concepts into key business processes at FMCG companies. The empirical basis of the study was a quantitative survey of 126 FMCG managers. Based on the analysis results, a unique integrated cyclical model of FMCG sustainable development is proposed, structured around five key operational blocks: product development, production, packaging, logistics, and consumer interaction. Specific practical guidelines are formulated for each block, transforming strategic goals into management actions.

Keywords: sustainable development, operational efficiency, value chain, production processes, packaging management, quantitative analysis.

Бессолицын Тимур Олегович

*аспирант, Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
bto1299@mail.ru*

Аннотация. Актуальность работы обусловлена необходимостью адаптации универсальных принципов устойчивого развития к специфике отрасли, характеризующейся высокой интенсивностью производственных и логистических процессов, масштабным использованием упаковки и прямым взаимодействием с конечным потребителем. Целью статьи является разработка научно обоснованных практических гайдлайнов по интеграции концепции устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы FMCG-компаний. Эмпирическую базу исследования составил количественный опрос 126 менеджеров FMCG-компаний. На основе результатов анализа предложена оригинальная интегрированная циклическая модель устойчивого развития FMCG, которая структурирована вокруг пяти ключевых операционных блоков: разработка продукта, производство, упаковка, логистика и взаимодействие с потребителем. Для каждого блока сформулированы конкретные практические гайдлайны, трансформирующие стратегические цели в управленческие действия.

Ключевые слова: устойчивое развитие, операционная эффективность, цепочка создания стоимости, производственные процессы, управление упаковкой, количественный анализ.

Введение

В современных экономических реалиях устойчивое развитие перестало быть факультативным элементом корпоративной социальной ответственности и трансформировалось в критический фактор долгосрочной конкурентоспособности и стратегической устойчивости компаний [1]. Эта трансформация особенно отчётливо проявляется в секторе товаров повседневного спроса (FMCG — Fast Moving Consumer Goods), который характеризуется высокой интенсивностью производственных циклов, глобальными и сложными цепочками поставок, массовым потреблением ресурсов и генерацией значительных объёмов отходов, прежде всего упаковочных [2]. Растущее давление со стороны ключевых стейкхолдеров — ужесточающихся экологических регуляторов, инвесторов, ориентирующихся на ESG-критерии, и все более осведомлённых потребителей, отдающих предпочтение экологичным и этичным брендам, — формирует императив для глубокой перестройки традиционных бизнес-моделей [3].

Теоретическая база концепции устойчивого развития, основанная на балансе экономических, экологических и социальных аспектов деятельности, является хорошо разработанной [4–7]. Активно развивается и направление, изучающее интеграцию принципов устойчивости в операционный менеджмент и управление цепочками поставок, где фокус смещается на управление ресурсами, экологизацию процессов и повышение прозрачности [8; 9]. Однако, как отмечают исследователи, сохраняется значительный разрыв между провозглашением стратегических целей в области ESG и их практической, измеримой имплементацией на уровне конкретных бизнес-процессов [1]. Существующие модели зачастую носят универсальный, декларативный характер и не учитывают отраслевую специфику, что затрудняет их прямое применение менеджерами в таких быстро меняющихся и комплексных отраслях, как FMCG [10].

Для FMCG-сектора этот пробел приобретает особую остроту. Устойчивость здесь напрямую влияет на ключевые показатели операционной эффективности: себесто-

имость продукции через ресурсоэффективность, надёжность поставок через устойчивость логистических сетей, репутацию бренда через экологичность упаковки и диалог с потребителем. Таким образом, трансформация в сторону устойчивости является не просто вопросом соответствия трендам, а насущной необходимостью для оптимизации операций и снижения рисков. Несмотря на растущий объем исследований, посвящённых «зелёным» цепочкам поставок и корпоративной устойчивости [11; 12], ощущается дефицит комплексных, эмпирически обоснованных работ, которые предлагали бы не общие рамки, а конкретные, адаптированные к отрасли FMCG практические гайдлайны.

Целью настоящего исследования является разработка системы практических гайдлайнов для реализации концепции устойчивого развития в FMCG-компаниях.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели было проведено эмпирическое количественное исследование. Методологический подход был выстроен с учётом необходимости операционализации абстрактных принципов устойчивости в измеряемые практики и оценки их связи с ключевыми бизнес-результатами, что соответствует современным трендам в исследованиях устойчивого развития и управления операциями [4; 9].

Основу исследования составил структурированный количественный опрос. Выборка была сформирована методом целевого отбора, направленного на получение релевантной информации от лиц, непосредственно принимающих решения в изучаемой предметной области. В опросе приняли участие 126 менеджеров среднего и высшего звена, представляющих российские и международные компании сектора FMCG.

Для сбора данных была разработана специальная анкета, содержащая блоки вопросов, сформированные на основе анализа научной литературы и отраслевых отчётов в области ESG и управления цепочками поставок [3; 8].

Зависимая переменная — операционная эффективность, измеряемая через интегральный индекс (Operational Efficiency Index — OEI). Индекс был рассчитан как среднее значение самооценок респондентов по 7-балльной шкале Ликерта относительно ключевых показателей их подразделений за последние 12 месяцев. Независимые переменные — практики устойчивого развития, объединённые в пять ключевых блоков, соответствующих основным этапам цепочки создания стоимости в FMCG: разработка продукта (внедрение принципов экодизайна, использование вторичного или сертифицированного сырья, проведение оценки

жизненного цикла продукции); производство (внедрение систем энерго- и ресурсосбережения, снижение выбросов парниковых газов и сбросов, программы по сокращению производственных отходов и их рециклингу); упаковка (снижение веса и объёма упаковки, использование переработанных, перерабатываемых или биоразлагаемых материалов, отказ от избыточной или сложносоставной упаковки); логистика и цепочка поставок (оптимизация транспортных маршрутов и загрузки, использование транспорта с низким уровнем выбросов, выбор партнёров-перевозчиков и поставщиков на основе ESG-критериев, внедрение «зелёных» технологий на складах); взаимодействие с потребителем (прозрачная экологическая маркировка, информационные кампании об утилизации упаковки, программы стимулирования ответственного потребления и сбора использованной упаковки).

Для каждого блока респонденты оценивали степень внедрения соответствующих практик в своей компании по 5-балльной шкале (1 — не внедрены, 5 — полностью внедрены). Общий балл по блоку рассчитывался как среднее арифметическое.

Обработка и анализ данных проводились в несколько этапов. На первом этапе была применена дескриптивная статистика для анализа частот, расчёта средних значений и стандартных отклонений по всем переменным, что позволило дать общую характеристику состояния практик устойчивого развития в выборке. На втором этапе для проверки гипотез о наличии связей между практиками устойчивого развития и операционной эффективностью был проведен корреляционный анализ с вычислением коэффициента корреляции Пирсона. На третьем, ключевом, этапе был применён множественный линейный регрессионный анализ.

Результаты исследования

Первичный анализ данных показал неравномерную степень внедрения практик устойчивого развития в различных функциональных областях FMCG-компаний, представленных в выборке. Средние значения и стандартные отклонения по каждому из пяти ключевых блоков представлены в таблице 1. Наибольшее продвижение, согласно самооценкам менеджеров, наблюдается в области производственных процессов, что, вероятно, отражает фокус компаний на внутренних, непосредственно управляемых операциях по повышению ресурсоэффективности, что соответствует выводам исследований об управляемости производственных экологических аспектов [9].

Результаты корреляционного анализа с использованием коэффициента Пирсона выявили наличие статистически значимых положительных взаимосвязей между

Таблица 1.

Описательная статистика по блокам практик устойчивого развития

Операционный блок	Среднее значение	Стандартное отклонение	Интерпретация уровня внедрения
Производственные процессы	4,1	0,6	Высокий
Упаковка	3,9	0,7	Выше среднего
Взаимодействие с потребителем	3,8	0,6	Выше среднего
Логистика	3,7	0,8	Средний
Разработка продукта	3,7	0,7	Средний

каждым из пяти блоков практик устойчивого развития и интегральным показателем операционной эффективности. Все корреляции были значимы, что подтверждает исходную гипотезу о положительном влиянии устойчивых практик на результативность бизнес-процессов. Наиболее сильная связь была обнаружена между OEI и блоком производственных процессов, что согласуется с высокой степенью их внедрения и прямым воздействием на себестоимость и производительность.

Для определения уникального вклада каждого блока в объяснение дисперсии зависимой переменной и проверки их совместного влияния был проведен множественный регрессионный анализ. Модель в целом оказалась статистически значимой. Коэффициент детерминации R^2 составил 0,62, что свидетельствует о том, что совокупность пяти независимых переменных объясняет 62 % вариации операционной эффективности в выборке. Это значение указывает на высокую объяснительную силу модели и подтверждает тезис о том, что устойчивое развитие является существенным драйвером операционных результатов [4].

Результаты регрессии, представленные в таблице 2, позволяют ранжировать факторы по силе их стандартизованного влияния на OEI при контроле влияния других переменных.

Производственные процессы оказали наибольшее и статистически высокозначимое влияние. Этот результат подчеркивает первостепенную важность внутренней операционной экологизации как источника прямой экономики ресурсов и повышения эффективности.

Таким образом, эмпирические данные подтвердили, что все рассмотренные операционные блоки устойчивого развития вносят статистически значимый вклад в операционную эффективность компаний сектора FMCG, при этом внутренние, технологически ориентированные процессы имеют наибольший прямой эффект.

Таблица 2.

Результаты множественного линейного регрессионного анализа

Предиктор	Нестандартизованный коэффициент	Стандартная ошибка	Стандартизованный коэффициент	t-значение
(Константа)	1,85	0,31	–	5,97
Производственные процессы	0,41	0,08	0,42	5,21
Упаковка	0,36	0,09	0,37	4,11
Разработка продукта (R&D)	0,30	0,07	0,31	4,43
Логистика	0,28	0,07	0,29	3,98
Взаимодействие с потребителем	0,24	0,06	0,25	3,71

Обсуждение результатов

Полученные результаты предоставляют эмпирическое обоснование для перехода от декларативных ESG-стратегий к их операционной имплементации в секторе FMCG. Анализ выявил не только наличие положительных связей между устойчивыми практиками и операционной эффективностью, но и позволил ранжировать ключевые операционные блоки по силе их влияния. Это даёт возможность сформулировать конкретные, научно обоснованные гайдлайны для менеджмента.

Наиболее сильное влияние блока производственных процессов согласуется с логикой операционного менеджмента и теорией ресурсной эффективности [13]. Данный результат подтверждает, что для FMCG-компаний устойчивость начинается «внутри завода», и именно здесь реализация концепции наиболее управляема и даёт измеримую отдачу. Гайдлайн 1 должен фокусироваться на обязательном внедрении системы экологического менеджмента с жёсткими KPI по ресурсоёмкости и выбросам на единицу продукции.

Высокий вклад фактора упаковки отражает уникальную отраслевую проблематику FMCG. Упаковка находится на пересечении экологических требований, потребительского восприятия и логистической эффективности. Гайдлайн 2 должен предписывать проведение регулярного аудита упаковки по принципам циркулярной экономики с установлением целевых показателей по доле переработанного содержимого и перерабатываемости до 100 % к конкретному сроку.

Умеренное, но значимое влияние разработки продукта является ключевым выводом для долгосрочной стратегии. Оно подтверждает тезис о том, что экологический след продукта закладывается на стадии проектирования [14]. Гайдлайн 3 должен институционализировать экодизайн как обязательный этап разработки нового продукта, требующий предоставления отчёта о жизненном цикле продукции и плана по утилизации для принятия финального решения.

Аналогичное по силе влияние логистики подчёркивает, что «зелёная» трансформация цепочки поставок является не статьёй расходов, а источником эффективности. Гайдлайн 4 должен включать введение ESG-критериев в процедуры отбора перевозчиков и поставщиков, а также обязательное моделирование углеродного следа для ключевых логистических маршрутов.

Несмотря на наименьший прямой вклад, значение фактора взаимодействия с потребителем нельзя недооценивать. В секторе FMCG, где бренд и репутация являются ключевыми активами, этот блок формирует социальную лицензию на деятельность и обеспечивает легитимность усилий компании. Гайдлайн 5 должен регламентировать внедрение прозрачной и понятной экомаркировки, а также разработку и финансирование инфраструктурных проектов по сбору и переработке упаковки после потребления.

Выявленная иерархия факторов не означает, что усилия должны концентрироваться только на первых позициях. Напротив, результаты регрессии демонстрируют совместный и кумулятивный эффект всех пяти блоков. Сводные практические гайдлайны по операционным блокам приведены в таблице 3.

Таким образом, предложенные гайдлайны, основанные на эмпирических данных, позволяют перейти от ответа на вопрос «зачем быть устойчивым?» к пониманию «что, в какой последовательности и как внедрять?».

Заключение

Проведённое исследование было направлено на решение актуальной проблемы разрыва между стратегическими ESG-амбициями и их практической реализацией в операционной деятельности компаний сектора FMCG. На основе эмпирического количественного анализа данных, полученных от 126 менеджеров, удалось не только подтвердить статистически значимую положительную связь между практиками устойчивого развития и операционной эффективностью, но и выявить иерархию влияния ключевых операционных блоков.

Таблица 3.

Сводные практические гайдлайны по операционным блокам

Операционный блок	Ключевая цель гайдлайна	Конкретные предписывающие действия
Производство	Максимизация ресурсоэффективности и минимизация отходов в точке преобразования	Внедрить систему мониторинга энерго-/водопотребления в реальном времени. Установить целевые показатели по сокращению отходов на свалку
Упаковка	Переход к циркулярной модели упаковки	Провести аудит всей портфельной упаковки с целью снижения веса и перехода на моно-материалы. Заключить долгосрочные контракты с поставщиками вторичного сырья
Разработка продукта	Заложить принципы устойчивости продукт	Внести требование проведения и утверждения отчёта по жизненному циклу как обязательного этапа процесса разработки
Логистика	Декарбонизация и оптимизация цепочки поставок	Рассчитать углеродный след ключевых логистических маршрутов. Включить ESG-рейтинг в систему оценки и отбора логистических партнёров
Взаимодействие с потребителем	Формирование ответственного потребления и замыкание цикла	Разработать и внедрить унифицированную систему экомаркировки. Запустить и финансировать отраслевую программу сбора и переработки упаковки

Установлено, что наибольший вклад в операционную эффективность вносят внутренние, технологически ориентированные процессы: производство и управление упаковкой. Это подтверждает гипотезу о том, что экологизация основных бизнес-процессов является наиболее управляемым и экономически окупаемым направлением трансформации.

Основным научно-практическим результатом работы является разработка системы практических гайдлайнов, структурированных по пяти операционным блокам и интегрированных в предложенную циклическую модель устойчивого развития FMCG. Таким образом, исследование вносит вклад в операционализацию концепции устойчивого развития, переводя её из плоскости абстрактных деклараций в плоскость конкретных управленческих решений и процессов, адаптированных к отраслевой специфике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bansal P. Business sustainability: it is about time / P. Bansal, M. DesJardine // *Strategic Organization*. — 2014. — Vol. 12, № 1. — P. 70–78. — DOI: 10.1177/1476127013520265.
2. Sarkis J. An organizational theoretic review of green supply chain management literature / J. Sarkis, Q. Zhu, K.-H. Lai // *International Journal of Production Economics*. — 2011. — Vol. 130, № 1. — P. 1–15. — DOI: 10.1016/j.ijpe.2010.11.010.
3. The Sustainable Development Goals Report 2023 [Электронный ресурс] / United Nations. — 2023. — URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/> (дата обращения: 07.01.2026).
4. Montabon F. Making sustainability sustainable / F. Montabon, M. Pagell, Z. Wu // *Journal of Supply Chain Management*. — 2016. — Vol. 52, № 2. — P. 82–95. — DOI: 10.1111/jscm.12103.
5. Трифонов Ю.В. Реализация концепции устойчивого развития компаний / Ю.В. Трифонов, С.М. Брыкалов, В.Ю. Трифонов // *Креативная экономика*. — 2022. — Т. 16, № 7. — С. 2679–2696. — DOI: 10.18334/ce.16.7.115022.
6. Куклина Е.А. Концепция устойчивого развития в проекции современных трансформационных трендов: новая реальность и новые возможности для бизнеса / Е.А. Куклина // *Управленческое консультирование*. — 2022. — № 6. — С. 64–78. — DOI: 10.22394/1726–1139-2022-6-64-78.
7. Дружинин П.А. К вопросу об использовании концепции устойчивого развития в деятельности промышленного предприятия / П.А. Дружинин // *Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность*. — 2023. — Т. 4, № 4. — С. 201–212. — DOI: 10.18334/social.4.4.120807.
8. Seuring S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management / S. Seuring // *Decision Support Systems*. — 2013. — Vol. 54, № 4. — P. 1513–1520. — DOI: 10.1016/j.dss.2012.05.053.
9. Nie Y. Aligning sustainable development goals and stakeholders' needs in food supply chains: a comprehensive review and mapping / Y. Nie, B. Hicks, A. Nassehi, M.R. Valero // *International Journal of Production Research*. — 2025. — P. 1–43. — DOI: 10.1080/00207543.2025.2600550.
10. Бессолицын Т.О. Инструментарий реализации концепции устойчивого развития в компаниях отрасли FMCG / Т.О. Бессолицын, О.Ю. Минченкова // *Финансовые рынки и банки*. — 2025. — № 9. — С. 13–17. — DOI: 10.24412/2658–3917-2025-9-13-17.
11. Тесленко И.Б. Особенности реализации концепции устойчивого развития в России / И.Б. Тесленко, А.В. Николина // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. — 2025. — № 4. — С. 27–35. — DOI: 10.21686/2413–2829-2025-4-27-35.
12. Трифонов Ю.В. Этапы реализации концепции устойчивого развития компаний / Ю.В. Трифонов, Н.В. Шестерикова, А.Ф. Уткина // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. — 2022. — № 9–3. — С. 427–432. — DOI: 10.17513/vaael.2492.
13. Щеглов В.Ю. Промышленные предприятия как объект реализации концепции устойчивого развития / В.Ю. Щеглов // *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. — 2023. — № 12 (2). — С. 113–118. — DOI: 10.24412/2225–8264-2023-2-113-118
14. Бессолицын Т.О. Интеграция целей устойчивого развития в бизнес-стратегии FMCG-компаний / Т.О. Бессолицын, С.С. Серебренников, С.С. Харитонов // *Инновации и инвестиции*. — 2024. — № 9. — С. 92–95. — DOI: 10.24412/2307-180X-2024-9-92-95.

© Бессолицын Тимур Олегович (bto1299@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ САМАРСКОГО РЕГИОНА ДО 2030 ГОДА В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

ECONOMIC SECURITY OF THE SAMARA REGION TO 2030: A SCENARIO-BASED ASSESSMENT IN A TURBULENT GEOECONOMIC CONTEXT

*Yu. Vaskova
O. Gorbunova
O. Kravchenko*

Summary. The article presents the results of a scenario-based assessment of the economic security of the Samara region to 2030 under conditions of intensifying geoeconomic turbulence. The purpose of the study is to evaluate alternative trajectories of socio-economic development and the corresponding level of regional economic security using a system of indicators and a risk-oriented approach. The modelling results determine the range of variation of the integral index of economic security depending on different factor combinations and make it possible to identify the most vulnerable components and the region's adaptive potential.

Keywords: regional economic security, scenario analysis, geoeconomic turbulence, Samara region, risk-oriented approach, security indicators, strategic planning, import substitution, sustainable development.

Васькова Юлия Ивановна

*Кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет
Rygyk@list.ru*

Горбунова Оксана Александровна

*Кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный технический университет
genuka76@mail.ru*

Кравченко Оксана Викторовна

*Кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный технический университет
zav06@mail.ru*

Аннотация. В статье представлены результаты сценарного анализа экономической безопасности Самарского региона в горизонте до 2030 года в условиях усиления геоэкономической турбулентности. Цель исследования, результаты которого представлены в статье, заключалась в оценке возможных траекторий социально-экономического развития и уровня защищенности региона на основе системы индикаторов и риск-ориентированного подхода. Результаты моделирования показали диапазон изменений интегрального индекса экономической безопасности в зависимости от комбинации факторов, выявив наиболее уязвимые компоненты и потенциал адаптации.

Ключевые слова: экономическая безопасность региона, сценарный анализ, геоэкономическая турбулентность, Самарская область, риск-ориентированный подход, индикаторы безопасности, стратегическое планирование, импортозамещение, устойчивое развитие.

Введение

Экономическая безопасность региона в современных условиях становится одним из основных условий устойчивого развития и сохранения социально-экономической стабильности, особенно для индустриально развитых территорий, интегрированных в национальные и глобальные цепочки создания стоимости. Самарский регион относится к числу опорных промышленно-транспортных центров России, что одновременно усиливает его вклад в национальное развитие и повышает чувствительность к внешним шокам, санкционному давлению, изменению мировых конъюнктур и технологическим сдвигам. Геоэкономическая турбулентность как устойчивое состояние внешней среды проявляется в усложнении санкционных режимов, росте неопределённости на сырьевых и финансовых рынках, перестройке логистических маршрутов и перераспределении глобальных цепочек стоимости между юрисдикциями. Для регионов России это означает не-

обходимость перехода от реактивного реагирования на отдельные кризисы к проактивному управлению рисками, основанному на системном мониторинге угроз и сценарном планировании. В такой ситуации особое значение приобретает разработка инструментов сценарного анализа экономической безопасности, позволяющих оценить возможные траектории социально-экономического развития региона до 2030 года с учётом различных комбинаций внешних и внутренних факторов. Для Самарской области, обладающей развитым промышленным комплексом, значимой транспортной инфраструктурой и заметной ролью в обеспечении продовольственной и технологической безопасности страны, подобная постановка задачи имеет не только научное, но и прикладное значение для выработки стратегических управленческих решений.

Целью исследования, результаты которого представлены в данной статье, являлось проведение сценарного анализа экономической безопасности Самарского ре-

гиона до 2030 года в условиях геоэкономической турбулентности с использованием системы индикаторов и риск-ориентированного подхода. Для достижения поставленной цели были решены задачи по идентификации ключевых угроз и факторов уязвимости, формированию набора индикаторов экономической безопасности, построению альтернативных сценариев развития и оценки возможных траекторий изменения интегрального уровня безопасности региона.

В научной литературе экономическая безопасность региона трактуется как состояние защищённости территориальной социально-экономической системы от совокупности внутренних и внешних угроз, при котором обеспечиваются устойчивый экономический рост, структурная сбалансированность, приемлемый уровень социального риска и достойное качество жизни населения (А.В. Васюкевич, М.А. Демидова; А.В. Захарова и др.) [3,4]. В работах С.Р. Одинаевой, Т.Н. Роговой, М.П. Сидоренко и др. подчёркивается многомерный характер экономической безопасности региона, включающий производственный, финансовый, инвестиционный, внешнеэкономический, социально-демографический, инфраструктурный, инновационно-технологический и институционально-правовой компоненты, что определяет необходимость комплексного подхода к их оценке и управлению [10,11,18].

Региональный уровень, как справедливо отмечают М.П. Сидоренко, В.Ю. Ухов, И.В. Савон и другие исследователи, выступает в качестве мезо-уровня национальной экономики, на котором пересекаются интересы федерального центра, бизнеса и местных сообществ, а обеспеченность экономической безопасности приобретает практическое выражение через систему отраслевых и территориальных программ, налогово-бюджетных решений, институтов развития и механизмов пространственного регулирования [18,19]. В работах И.Х. Мальсагова, С.В. Балалаева, И.В. Игольниковой и О.Ю. Сигуровой акцентируется, что методический инструментарий анализа экономической безопасности региона должен сочетать количественные методы (индикаторные модели, интегральные индексы, систему пороговых значений, рейтинговые оценки) с качественным анализом институциональной среды, нормотворчества и практик публичного управления на уровне субъекта Федерации [1,7, 18].

Современные работы, в том числе исследования М. Ли, А.Д. Мандрикиной, Е.С. Мезенцевой, И.В. Савон С.Р. Одинаевой, характеризуют состояние геоэкономической турбулентности как совокупность высокочастотных и среднесрочных шоков, связанных с санкционным давлением, изменением конфигурации торговых и логистических потоков, волатильностью цен на энергоресурсы и сырьевые товары, а также перераспреде-

нием рынков сбыта и инвестиционных ресурсов [2,6, 8–11, 19,20]. Дополнительно выделяются долгосрочные тенденции цифровизации, «зелёного» энергетического перехода и переформатирования глобальных цепочек создания стоимости, которые формируют новый контур угроз и возможностей для региональных экономик, усиливая требования к технологической независимости, развитию человеческого капитала и модернизации критической инфраструктуры. С учётом возрастания неопределённости и сложности внешней среды многие исследователи обосновывают целесообразность использования сценарного и риск-ориентированного подходов к оценке экономической безопасности региона, увязывая их с концептуальными положениями стандарта ISO 31000:2018 и национального стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 [21]. В данной логике управление рисками рассматривается как систематизированный, структурированный и непрерывный процесс, включающий установление контекста, идентификацию, анализ, оценку и обработку рисков, а также их мониторинг, пересмотр и постоянную коммуникацию со стейкхолдерами; перенос этих принципов на региональный уровень предполагает интеграцию процедур управления рисками в контуры стратегического планирования, прогнозирования и мониторинга экономической безопасности субъектов Федерации.

Геоэкономическая турбулентность в рамках исследования, результаты которого представлены в данной статье, рассматривается автором как сочетание высокочастотных шоков, связанных с санкциями, торговыми ограничениями, волатильностью цен на энергоресурсы и сырьё, изменением правил международной торговли и усилением технологической конкуренции, при этом необходимо дополнительно выделить долгосрочные тренды: цифровизации, «зелёного» перехода, переформатирования глобальных цепочек стоимости, которые создают новые источники угроз и возможностей для национальных и региональных экономик, включая смену рынков сбыта, изменение требований к инфраструктуре и человеческому капиталу.

Сценарный подход к оценке экономической безопасности опирается на представление будущего как множества альтернативных траекторий, обусловленных различными комбинациями внешних и внутренних факторов. Методологически сценарный анализ базируется на идентификации ключевых драйверов изменений, формировании набора согласованных допущений, построении нескольких сценариев (базового, стрессового и целевого) и оценке соответствующих им значений индикаторов безопасности. В зарубежной и российской практике сценарные подходы сочетаются с использованием риск-ориентированных стандартов управления концепции интегрированного внутреннего контроля, адаптируемых на региональном уровне.

Материалы и методы исследования

Методический подход, реализованный в статье, сочетает индикаторную оценку экономической безопасности Самарского региона с построением нескольких сценариев развития до 2030 года. В качестве отправной точки используется система показателей, опирающаяся на существующие методики анализа региональной безопасности и стратегические документы социально-экономического развития, что позволяет увязать результаты сценарного моделирования с действующими целями и целевыми ориентирами.

В набор индикаторов экономической безопасности Самарского региона включены: макроэкономические показатели (валовой региональный продукт, уровень диверсификации и др.); производственно-отраслевые характеристики (объём промышленного производства, доля высокотехнологичных и наукоёмких отраслей и др.); финансовые параметры (доходы и расходы регионального бюджета, уровень долговой нагрузки и др.); внешнеэкономические и геоэкономические показатели; социально-демографические индикаторы, инфраструктурные и технологические характеристики.

Информационную базу исследования составляют официальные статистические данные по Самарской области, публикации федеральных и региональных органов власти, отраслевые обзоры и аналитические доклады, а также результаты ранее проведённых автором исследований по оценке экономической безопасности на мезо-уровне. Для анализа ретроспективной динамики используются данные за период 2015–2024 годов, что позволяет выделить структурные сдвиги, связанные с санкционными пакетами, пандемийным кризисом и последующими фазами адаптации.

Результаты и обсуждения

Алгоритм предлагаемого автором сценарного анализа включает несколько последовательных шагов. На первом этапе проводится идентификация ключевых внешних и внутренних факторов, определяющих экономическую безопасность Самарского региона: санкционные ограничения, изменение условий внешней торговли, колебания цен на продукцию экспортно-ориентированных отраслей, инвестиционная активность, динамика внутреннего спроса, состояние регионального рынка труда, а также эффективность реализуемых программ импортозамещения и цифровой трансформации. Данный алгоритм можно представить как последовательность этапов с формализованными критериями, наборами индикаторов и визуализацией результатов.

На первом этапе осуществляется постановка задачи и выбор индикаторов, определяется цель анализа,

оцениваются траектории экономической безопасности Самарской области до 2030 года при разных вариантах геоэкономической среды. На этом же этапе происходит формирование системы индикаторов экономической безопасности региона. В таблице 1 представлен фрагмент укрупненного набора показателей

Таблица 1.

Фрагмент укрепленного набора показателей для проведения регионального сценарного анализа

Блок	Индикатор	Содержание
Макроэкономический	Темпы роста ВРП	Среднегодовой рост, %
Отраслевой	Доля обрабатывающих отраслей в ВРП	Структурная устойчивость
Инвестиционный	Инвестиции в основной капитал на душу населения	Руб./чел.
Бюджетно-финансовый	Доля собственных доходов бюджета	Самодостаточность
Внешнеэкономический	Доля экспорта в ВРП и доля критического импорта	Экспортная и импортная уязвимость
Социальный	Уровень безработицы, реальный доход населения	Социальная устойчивость
Инфраструктурно-технологический	Уровень цифровизации, импортозависимость обслуживания	Технологические риски

Далее необходимо задать пороговые значения для оценки безопасности. Для каждого индикатора были зафиксированы критические/допустимые/благоприятные уровни (например, рост ВРП ниже 1 % — зона риска, 1–3 % — допустимо, более 3 % — благоприятно).

На втором этапе проводится идентификация факторов и геоэкономических драйверов.

Авторами были выделены следующие внешние факторы: сила и длительность санкций, доступ к технологиям и финансированию, мировые цены на ключевые товары, изменение торговых режимов, перестройку логистики. К значимым для результатов анализа внутренним факторам относятся: структура экономики региона, диверсификация, состояние инфраструктуры, качество институтов, эффективность региональной политики, темпы импортозамещения и цифровой трансформации. Далее выбранные факторы классифицируются по типу влияния на: усиливающие (опоры роста и стабильности) и ослабляющие (источники уязвимости и угроз).

Далее был сформирован набор сценариев развития до 2030 года и проведена формализация допущений по сценариям, см. таблицу 2.

Таблица 2.
Фрагмент таблицы сценарных допущений

Фактор / Параметр	Базовый сценарий	Стрессовый сценарий	Целевой сценарий
Санкции и внешние ограничения	Сохранение текущего уровня, частичная адаптация	Ужесточение режимов, расширение ограничений	Постепенная стабилизация, частичный пересмотр условий
Доступ к технологиям и оборудованию	Ограниченный, но компенсируемый импортозамещением	Существенно ограниченный, задержки проектов	Расширение кооперации с дружественными странами, локализация
Темпы роста ВРП региона	1,5–2,0 % в год	0–1 % в год, возможны отдельные спады	3–4 % за счёт диверсификации и инвестиций
Инвестиционная активность	Стабильная, без резких скачков	Снижение реальных инвестиций	Рост инвестиций в приоритетные отрасли и инфраструктуру
Уровень безработицы	Сохранение вблизи текущих значений	Рост при сокращении внешнего спроса	Снижение за счёт создания новых рабочих мест
Импортозависимость критических отраслей	Медленное снижение	Сохранение высокой зависимости	Активное снижение, развитие собственных мощностей

Базовый сценарий отражает продолжение текущих тенденций с умеренной адаптацией к внешним шокам и сохранением действующих мер государственной поддержки. Стрессовый сценарий предполагает усиление геэкономической турбулентности, расширение санкционного давления, ограниченный доступ к технологиям и капиталу, а также возникновение новых логистических и институциональных барьеров. Целевой (адаптационно-инновационный) сценарий, напротив, исходит из улучшения координации федеральной и региональной политики, успешного развития импортозамещающих и экспортно-ориентированных производств, активной диверсификации экономики и усиления технологической независимости.

На третьем этапе задаются количественные и качественные допущения по каждому сценарию в отношении темпов роста ключевых индикаторов, параметров внешней среды и ожидаемого эффекта реализуемых мер политики.

Далее для каждого сценария рассчитываются возможные траектории изменения показателей

до 2030 года с последующей оценкой уровня экономической безопасности по системе пороговых значений и интегральному индексу.

Для каждого сценария были заданы диапазоны темпов роста/изменения индикаторов (ВРП, инвестиции, экспорт, безработица и т.д.) на весь период.

Для каждого индикатора и каждого сценария были рассчитаны значения по годам, исходя из базового уровня и темпов роста/снижения, и интегральный индекс экономической безопасности региона как агрегированный показатель по всем блокам (через нормирование и взвешивание), см. таблицу 3.

Таблица 3.
Фрагмент динамики ключевого индикатора

Период	ВРП, темп роста, % Базовый сценарий	ВРП, темп роста, % Стрессовый сценарий	ВРП, темп роста, % Целевой сценарий
2025 (база)	–	–	–
2026	1,7	0,3	3,2
2027	1,6	0,5	3,3
2028	1,5	0,8	3,4
2029	1,5	1	3,5
2030	1,7	1,2	3,6

Сравнение сценариев позволяет выделить критические условия сохранения приемлемого уровня безопасности и области повышенного риска, требующие приоритизации управленческих усилий.

В таблице 4 приведен фрагмент интегрального индекса экономической безопасности. Индикаторы по блокам были нормированы в шкале 0–1, где 1 — наилучшее состояние.

Таблица 4.
Условные значения интегрального индекса по сценариям

Период	Базовый сценарий (индекс 0–1)	Стрессовый сценарий	Целевой сценарий
2025	0,62	0,62	0,62
2026	0,65	0,55	0,7
2027	0,66	0,54	0,73
2028	0,67	0,53	0,76
2029	0,68	0,52	0,79
2030	0,7	0,51	0,82

Выводы

Применение предложенной методики позволяет получить сопоставимые оценки уровня экономической безопасности Самарского региона по трём-четырёх сценариям, выявив диапазон возможных изменений при различных комбинациях внешних и внутренних факторов.

Анализ показывает, какие компоненты безопасности (производственный, финансовый, социальный, инфраструктурный или внешнеэкономический) оказываются наиболее уязвимыми в условиях усиления геоэкономической турбулентности и какие, напротив, демонстрируют наибольший адаптационный потенциал. Сценарное моделирование даёт возможность перейти от статичной фиксации угроз к динамической оценке последствий принимаемых решений, что важно для коррекции региональных стратегий и программ до 2030 года. На основе полученных результатов могут быть сформулированы

предложения по совершенствованию системы мониторинга экономической безопасности, уточнению наборов целевых показателей, укреплению механизмов межуровневой координации и развитию инструментов поддержки отраслей и секторов, критичных для устойчивости Самарского региона.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублением сценарного анализа на отраслевом уровне, интеграцией пространственных аспектов (внутрирегиональные различия), оценкой влияния институциональных реформ и цифровой трансформации на экономическую безопасность. Дополнительное внимание планируется уделить моделированию взаимодействий Самарского региона с другими субъектами, формирующими единое экономическое пространство, и оценке эффекта интеграционных решений на региональную устойчивость в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балалаев С.В., Игольникова И.В. Основные подходы к угрозам экономической безопасности регионов // Управление и цифровизация: национальное и региональное измерение: сборник статей IV национальной научно-практической конференции с международным участием. Брянск, 2024. С. 34–41.
2. Балог М.М., Бабкин А.В. Детерминанты ускорения процессов цифровизации в контексте обеспечения экономической безопасности региона // *п-Economy*. 2024. Т. 17. № 3. С. 33–51.
3. Васюкевич А.С., Демидова М.А. Проблемы экономической безопасности территориальных систем // Молодые ученые — экономике региона: материалы XXIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Вологда, 2025. С. 98–103.
4. Завьялова И.О. Анализ нормативно-правовой базы экономической безопасности России // Наука Юга России: достижения и перспективы: тезисы докладов XX Всероссийской ежегодной молодежной научной конференции с международным участием. Ростов-на-Дону, 2024. С. 143.
5. Захарова А.В. Экономическая безопасность (региональный аспект) // Ломоносовские научные чтения студентов, аспирантов и молодых ученых — 2024. сборник материалов конференции: в 2-х томах. Архангельск, 2024. С. 190–193.
6. Ли М., Плотников В.А. Влияние политико-экономической турбулентности на региональное развитие: взгляд с позиций экономической безопасности // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды: сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. К 30-летию Законодательного Собрания Санкт-Петербурга. Санкт-Петербург, 2025. С. 318–323.
7. Мальсагов И.Х. Анализ экономической безопасности региона (на примере Приволжского Федерального округа) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 3. № 1 (154). С. 76–82.
8. Мандрикина А.Д., Мезенцева Е.С. Влияние международных тенденций на экономическую безопасность Российской Федерации // Университетская наука — региону: сборник материалов XI (68) ежегодной научно-практической конференции преподавателей, студентов и молодых ученых Северо-Кавказского федерального университета. Ставрополь, 2024. С. 422–425.
9. Медведев А.В., Казанцева Е.Г. Использование инструментария поддержки сценарного подхода при анализе и прогнозировании экономической безопасности региона // Вестник экономической безопасности. 2024. № 3. С. 214–222.
10. Одинаева С.Р. Методические подходы к оценке состояния экономической безопасности региона // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). 2024. № 4 (86). С. 89–101.
11. Ожогин С.Д., Рогова Т.Н. Развитие механизма обеспечения финансово-экономической безопасности региона // Сборник трудов международной молодежной школы «Инженерия-XXI»: сборник тезисов молодежной школы при IV международной научно-практической конференции «Инженерно-техническое образование и наука» (ИТОН-2024). Новороссийск, 2024. С. 217.
12. Постановление Правительства Самарской области от 14.10.2025 № 625 «Об итогах социально-экономического развития Самарской области за восемь месяцев 2025 года и ожидаемых итогах развития за 2025 год, прогнозе социально-экономического развития Самарской области на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов». Режим доступа: https://economy.samregion.ru/upload/iblock/95d/wfobja70ffmofvfa2rkud5q9jea43o74/PP50_-626-ot-14.10.2025.pdf
13. Прогноз социально-экономического развития Самарской области на 2026–2028 годы // Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области. Режим доступа: https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/prognoz_razvitiya/srednesrochnij_prognoz/prognz-sotsialno-ekon646/
14. Прогноз социально-экономического развития Самарской области на период до 2034 года /Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области. Режим доступа: https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/prognoz_razvitiya/dolgosrochnyy-prognoz/prognoz-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-samarskoj-oblasti-na-period-do-2034-goda/

15. Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь — апрель 2025 года) // Регионы России. Режим доступа: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-cifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/>. (Дата обращения: 20.12.2025)
16. Самарская область в цифрах // Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области. Режим доступа: https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values_so/
17. Сигурова О.Ю. Анализ угроз экономической безопасности в региональной экономике // Человек и общество в противоречиях и согласии: сборник научных трудов по материалам Международной научно-теоретической конференции. Нижний Новгород, 2024. С. 178–182.
18. Сидоренко М.П. Специфика региональной экономической безопасности // Устойчивое развитие промышленного региона — конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: сборник аннотаций докладов Третьего Уральского научного форума «Устойчивое развитие промышленного региона» и проходящей в рамках форума VII Международной научной конференции «Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем» памяти академика А.И. Татаркина. Челябинск, 2024. С. 46.
19. Ухов В.Ю., Савон И.В. Региональные аспекты оценки и обеспечения экономической безопасности в условиях санкционного давления // Финансовый менеджмент. 2024. № 1. С. 237–243.
20. Чеботарев С.С., Чеботарев В.С. Научно-методическое обеспечение экономической безопасности региона (Субъекта Федерации) России // Правовое обеспечение суверенитета России: проблемы и перспективы: сборник докладов XXIV Международной научно-практической конференции и XXIV Международной научно-практической конференции Юридического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова в рамках XIII Московской юридической недели. В 4-х частях. Москва, 2024. С. 234–237.
21. Менеджмент риска. Принципы и руководство. ГОСТ р ИСО 31000–2019. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125> (дата обращения: 21.12.2025).

© Васькова Юлия Ивановна (Rygyk@list.ru); Горбунова Оксана Александровна (genuka76@mail.ru);
Кравченко Оксана Викторовна (zav06@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В РОССИИ

THE PROBLEMS OF INTRODUCING DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT IN RUSSIA

**N. Verezubova
O. Yakovleva
O. Sakovich**

Summary. The digital transformation of business processes has become an imperative to ensure the competitiveness of Russian enterprises in the face of global technological shifts and changing market realities. However, its practical implementation involves a complex of systemic problems that go beyond the simple implementation of software. The purpose of the article is to identify the main problem areas, classify their nature and, most importantly, to develop a structured management approach that allows these problems to be consistently leveled. The article examines the main barriers faced by Russian companies: from the technological immaturity of domestic solutions and their poor compatibility with legacy systems to the acute shortage of qualified personnel, the need for large-scale investments and organizational resistance to change. The relevance of the research is due to the transition from forced import substitution to the stage of conscious strategic building of digital sustainability. Based on the analysis of industry trends, government strategies and specific cases, the author's development is proposed — a model of adaptive management of digital transformation. This model is an iterative algorithm that integrates digital maturity assessment, strategic goal setting, flexible implementation based on platform solutions, and continuous monitoring. The practical value of the work lies in structuring a sequence of actions for managers to minimize risks, optimize investments and ensure the organic integration of digital technologies into the management contour of the enterprise.

Keywords: digital transformation, enterprise management, import substitution, digital maturity, platform solutions.

Верезубова Наталья Афанасьевна

Кандидат экономических наук, доцент,
Московская государственная академия ветеринарной
медицины и биотехнологии имени К.И. Скрябина
nverez@mail.ru

Яковлева Ольга Анатольевна

Кандидат с/х наук, доцент,
Московская государственная академия ветеринарной
медицины и биотехнологии имени К.И. Скрябина
yakovleffo@yandex.ru

Сакович Наталия Евгениевна

Доктор технических наук, доцент,
Брянский государственный аграрный университет
nasa2610@mail.ru

Аннотация. Цифровая трансформация бизнес-процессов стала императивом для обеспечения конкурентоспособности российских предприятий в условиях глобальных технологических сдвигов и изменения рыночных реалий. Однако ее практическая реализация сопряжена с комплексом системных проблем, выходящих за рамки простого внедрения программного обеспечения. Цель статьи заключается в идентификации основных проблемных зон, классификации их природы и, что наиболее важно, в разработке структурированного управленческого подхода, позволяющего последовательно эти проблемы нивелировать. В статье рассматриваются основные барьеры, с которыми сталкиваются российские компании: от технологической незрелости отечественных решений и их слабой совместимости с унаследованными системами до острого дефицита квалифицированных кадров, необходимости масштабных инвестиций и организационного сопротивления изменениям. Актуальность исследования обусловлена переходом от вынужденного импортозамещения к этапу осознанного стратегического построения цифровой устойчивости. На основе анализа отраслевых трендов, государственных стратегий и конкретных кейсов предлагается авторская разработка — модель адаптивного управления цифровой трансформацией. Эта модель представляет собой итерационный алгоритм, интегрирующий оценку цифровой зрелости, стратегическое целеполагание, гибкую имплементацию на основе платформенных решений и непрерывный мониторинг. Практическая ценность работы заключается в структурировании последовательности действий для руководителей, позволяющей минимизировать риски, оптимизировать инвестиции и обеспечить органичное включение цифровых технологий в управленческий контур предприятия.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление предприятием, импортозамещение, цифровая зрелость, платформенные решения.

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительной конвергенцией физических и цифровых процессов, где искусственный интеллект, большие данные и интернет вещей формируют новые парадигмы управления. Для России этот вызов приобретает особую остроту на фоне задач обеспечения технологического суверенитета и перехода к новой модели экономического роста, закрепленных в национальных проектах «Цифровая экономика» и «Экономика данных» [7, 9]. Если первоначально цифровизация многих предприятий носила фрагментарный характер или была реакцией на внешние ограничения, то сегодня она осознается как стратегический вектор, нацеленный на создание полноценных технологических экосистем и операционную устойчивость [11]. Однако путь от осознания необходимости к успешной реализации сопряжен с глубокими, многоуровневыми проблемами.

Актуальность данного исследования заключается в необходимости системного анализа препятствий, сдерживающих цифровую трансформацию систем управления на российских предприятиях, и выработке практических механизмов их преодоления. В условиях, когда страна ставит амбициозные цели по достижению технологического лидерства, разрыв между стратегическими установками и операционными возможностями конкретных компаний становится критическим фактором риска. Цель статьи заключается в идентификации основных проблемных зон, классификации их природы и, что наиболее важно, в разработке структурированного управленческого подхода, позволяющего последовательно эти проблемы нивелировать.

Новизна исследования определяется двумя аспектами. Во-первых, проблемы анализируются не изолированно, а в их взаимосвязи и взаимовлиянии, что отражает реальную сложность процессов трансформации. Во-вторых, в качестве ответа на выявленные вызовы предлагается авторская модель адаптивного управления цифровой трансформацией. В отличие от линейных планов внедрения, модель представляет собой циклический и гибкий алгоритм, который ставит в центр не технологию, а управленческий процесс, способный эволюционировать вместе с изменяющимися внутренними и внешними условиями, что особенно значимо для турбулентной бизнес-среды.

Материалы и методы исследования

Материалами исследования выступали научные статьи по проблемам внедрения цифровых технологий в управлении предприятиями в России, аналитические отчеты, экспертные мнения и обзоры, нормативно-пра-

вовые акты. Методологическую основу исследования составил комплексный подход, сочетающий анализ вторичных данных, нормативно-стратегических документов. Для выявления макропроцессов и трендов были изучены отраслевые обзоры, такие как исследование TAdviser по цифровизации промышленности, и мониторинги глобальных трендов «Ростелеком», подготовленные ведущими аналитическими центрами. Эти источники позволили зафиксировать переход от фазы адаптации к фазе осознанной трансформации, а также оценить позиции России в глобальном технологическом рейтинге (20-е место по итогам 2024 года) [6]. Методы исследования: сопоставление, сравнение, систематизация, описание, классификация, контент-анализ, статистический метод, нормативно-правовой метод и другие.

Результаты и обсуждения

Проведенный анализ позволяет структурировать основные барьеры на пути внедрения цифровых технологий в управление российскими предприятиями в несколько взаимосвязанных групп.

Наиболее актуальными в России являются технологические и инфраструктурные проблемы. Несмотря на значительный прогресс в импортозамещении, сохраняется незрелость ряда отечественных аппаратных решений. Как отмечают эксперты, российских серверов и сетевого оборудования пока недостаточно для полноценной замены иностранных аналогов по производительности в высоконагруженных системах [2, 3]. Более того, низкая совместимость новых отечественных программных решений с унаследованными («слоевыми») ИТ-ландшафтами является одной из наиболее острых проблем, особенно для крупных предприятий со сложной историей автоматизации. Проекты по миграции с платформ типа SAP на российские аналоги («1С:ERP», «Галактика») носят долгосрочный характер и требуют глубокой проработки интеграционных контуров, что часто приводит к временным компромиссам в качестве управленческой аналитики [11].

Следующая группа барьеров — кадровый дефицит и компетентностный разрыв. Практически все источники едины во мнении: нехватка квалифицированных специалистов — критическое ограничение [4]. Речь идет не только о программистах, но и о менеджерах, способных формулировать цифровые требования бизнеса, а также о специалистах в области data science, кибербезопасности и работы с конкретными промышленными ИТ-решениями (MES, PLM, цифровые двойники). Существует и проблема «цифрового разрыва» внутри организаций, когда руководство инициирует трансформацию, а среднее звено и рядовые сотрудники не обладают необходимыми навыками или оказывают сопротивление изменениям из-за страха перед новым или рисками алгоритмического контроля [5].

Финансовые и инвестиционные ограничения занимают немаловажное место в составе барьеров цифровой трансформации предприятий в России. Цифровая трансформация требует значительных капиталовложений не только в ПО и оборудование, но и в переобучение персонала, перепроектирование процессов, постоянную техническую поддержку [4]. Высокая ключевая ставка в последние годы делала заёмное финансирование таких проектов дорогим. При этом многие компании, особенно средние, сталкиваются с трудностями в точной оценке возврата на инвестиции (ROI) от цифровых проектов, что затрудняет обоснование бюджета и принятие решений [11].

Организационные и управленческие сложности. Зачастую цифровизация воспринимается как сугубо техническая задача, делегируемая ИТ-департаменту. Это приводит к отрыву технологических инициатив от реальных бизнес-целей. Отсутствие единого стратегического видения и разобщенность между подразделениями, каждое из которых может внедрять точечные решения, создает «цифровые силосы» — изолированные массивы данных и процессов, не связанные между собой [1, 10].

В ответ на выявленный комплекс проблем автором предлагается управленческая модель, структурирующая процесс трансформации в виде непрерывного цикла, состоящего из четырех этапов: диагностики, стратегирования, имплементации и мониторинга. Ее ключевая особенность — адаптивность, то есть способность корректировать траекторию на основе обратной связи и изменяющихся условий.

Диагностика и оценка исходного состояния. Цикл начинается не с выбора программного обеспечения, а с всесторонней внутренней экспертизы. На этом этапе необходимо выполнить два ключевых действия. Во-первых, провести оценку цифровой зрелости не только ИТ-инфраструктуры, но и управленческих процессов, корпоративной культуры и компетенций персонала. В качестве методической основы можно использовать механизм «Цифрового паспорта предприятия» в ГИСП, который стал обязательным для получателей господдержки [4]. Во-вторых, необходим аудит существующего ИТ-ландшафта и данных с целью выявления точек несогласованности и наиболее болезненных с точки зрения эффективности операционных процессов.

Стратегическое целеполагание и архитектурное проектирование — следующий этап. На основе диагностики формируется не техническое задание, а цифровая стратегия, напрямую увязанная с бизнес-целями компании (рост выручки, снижение издержек, выход на новые рынки). Главным решением на этом этапе является выбор платформенной архитектуры. Опыт лидеров трансформации, демонстрирует эффективность создания еди-

ной интеграционной платформы [1]. Такая платформа выступает фундаментом, предоставляя бизнес-подразделениям стандартизированные инструменты (аутентификация, хранение данных, API) для самостоятельной разработки и внедрения сервисов, что снимает нагрузку с центрального ИТ-отдела и ускоряет инновации, что напрямую отвечает на проблемы разобщенности и низкой гибкости.

Итеративная имплементация и развитие компетенций — третий этап. Внедрение должно вестись не методом единого большого проекта, а по принципу гибких итераций, начиная с критически важных или быстро окупаемых процессов. Например, внедрение предиктивной аналитики для обслуживания оборудования или системы электронного документооборота. Параллельно должна запускаться программа развития человеческого капитала, включающая как переподготовку существующих сотрудников (в том числе руководителей), так и привлечение внешних специалистов. Государственные инициативы, такие как «кадровый» блок НЦТ и цифровые кафедры в вузах, создают для этого внешнюю инфраструктуру [4, 8]. Важный аспект — изменение организационной модели ИТ-функции, которая трансформируется из поставщика услуг в архитектора и интегратора экосистемы.

Завершающая фаза цикла — мониторинг, измерение эффектов и адаптация — обеспечивает его замкнутость и адаптивность. Необходимо внедрить систему KPI, измеряющих не только техническую исправность систем, но и их бизнес-эффект (снижение времени цикла, рост удовлетворенности клиентов, экономия затрат). Регулярный анализ этих показателей, а также отслеживание новых технологических трендов (например, развитие мультимодального ИИ или сетей 5G/6G) [6] позволяют своевременно корректировать стратегию и запускать новые итерации цикла, начиная с этапа диагностики. Прозрачность в отношении извлеченных уроков и достигнутых результатов повышает вовлеченность сотрудников и легитимизирует процесс трансформации в глазах всех заинтересованных сторон.

Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что основные проблемы цифровой трансформации управления на российских предприятиях носят не столько технологический, сколько системный и управленческий характер. Главными барьерами являются фрагментированность ИТ-ландшафта и данных, острый дефицит цифровых компетенций на всех уровнях, сложность интеграции новых решений и недостаточная связь цифровых инициатив со стратегическими бизнес-целями. Успешное преодоление этих барьеров невозможно в рамках традиционных линейных подходов к внедре-

нию технологий. В качестве методологического ответа на эти вызовы предложена модель адаптивного управления цифровой трансформацией. Ее принципиальное отличие заключается в рассмотрении трансформации как непрерывного циклического процесса, управляемого с позиций бизнес-ценности и основанного на платформенной логике. Модель акцентирует необходимость начинать с глубокой диагностики, выстраивать цифровую стратегию вокруг единой интеграционной платформы, внедрять изменения итеративно с параллельным развитием кадров и замыкать цикл через систему измеримых KPI, обеспечивающих базу для постоянной адаптации.

Реализация подобного подхода требует от руководства компаний переосмысления роли цифровизации: это не разовый проект, а постоянная эволюция системы управления. Государство, со своей стороны, через такие инструменты, как ГИСП, методики оценки зрелости и программы подготовки кадров, создает необходимую среду для этой эволюции. Таким образом, будущая эффективность российских предприятий будет определяться их способностью не просто внедрять отдельные цифровые решения, а выстраивать адаптивные, основанные на данных управленческие экосистемы, что и является основной рекомендацией для практиков.

ЛИТЕРАТУРА

1. «Разворачивать и внедрять»: IT-директор «Технониколь» рассказал, как провести цифровизацию в компании с оборотом 256 миллиардов // CNews. — URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-12-10_razvorachivatnasazhivat (дата обращения: 11.12.2025).
2. Власенко М.Н. Основные проблемы внедрения цифровых технологий в системы управления субъектов экономической деятельности: региональный аспект // Цифровые технологии и право. — 2025. — Т.1, №1. — С. 137–141.
3. Иванов А.А. Современные проблемы в области цифровизации экономики России / А.А. Иванов // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 7(180). — С. 240–244. — DOI 10.34925/EIP.2025.180.7.038.
4. Казанбиева А.Х., Зубов Я.О. Стратегия цифровой трансформации в современной промышленности России // Финансовый университет при Правительстве Москвы. — URL: <https://infoforum.ru/glavnoe/integratory-nazvali-kljuchevye-problemy-vnedrenija-rossijskih-it-tehnologij> (дата обращения: 11.12.2025).
5. Кудряшова Ю.С. Выгоды и риски цифровизации экономики, перспективы и барьеры цифровизации в России / Ю.С. Кудряшова // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 2. — С. 88–94.
6. Мониторинг глобальных трендов цифровизации 2025 года. Исследование «Ростелеком» // ICT.Moscow. — URL: <https://ict.moscow/analytics/monitoring-globalnykh-trendov-tsifrovizatsii-2025-goda/> (дата обращения: 11.12.2025).
7. Национальная программа «Цифровая экономика РФ» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. — URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-cifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 11.12.2025).
8. Национальная цифровая трансформация России: стратегии, вызовы и перспективы в 2025 году // КТ Групп. — URL: <https://www.kt-team.ru/blog/russian-digital-transformation-2025-strategy-challenges-prospects> (дата обращения: 01.12.2025).
9. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. — URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-cifrovaya-transformacija-gosudarstva> (дата обращения: 11.12.2025).
10. Селявский Ю.В., Ренкас А.В., Дедов Е.Г. Проблемы внедрения цифровых технологий в бизнес-модели экономики замкнутого цикла // Управленческий учет. — 2025. — №11. — С. 31–35.
11. Цифровизация промышленности. Обзор TAdviser // TAdviser. — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Обзор_Цифровизация_промышленности_в_России_2025 (дата обращения: 11.12.2025).

© Везубова Наталья Афанасьевна (nvez@mail.ru); Яковлева Ольга Анатольевна (yakovleffo@yandex.ru);

Сакович Наталия Евгениевна (nasa2610@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

РОЛЬ КАЗАХСТАНА В УКРЕПЛЕНИИ ТРАНЗИТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ РОССИИ С АЗИАТСКИМИ РЫНКАМИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

THE ROLE OF KAZAKHSTAN IN STRENGTHENING RUSSIA'S TRANSIT AND LOGISTICS LINKS WITH ASIAN MARKETS: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**A. Verigina
Sh. Tursunov**

Summary. The article examines the role of the Republic of Kazakhstan in strengthening Russia's transit and logistics links with Asian markets against the background of the transformation of the global transport system and the growing importance of the Eurasian transport corridors. The purpose of the study is to determine the potential of Kazakhstani routes to ensure sustainable foreign trade relations of Russia, identify infrastructural and institutional constraints, as well as assess the prospects for further development of transit destinations. The study examines key areas of modernization of Kazakhstan's transport infrastructure, including the development of railways, expanding the capacity of border crossings with China, and the creation of multimodal logistics hubs in the Caspian Sea. Special attention is paid to the impact of these processes on the formation of new routes for Russia's foreign trade logistics. The study concluded that Kazakhstan plays a system-building role in shaping the new architecture of Eurasian logistics ties, and strengthening the transport partnership between Russia and Kazakhstan is an important condition for increasing the region's competitiveness at the global level.

Keywords: Kazakhstan, transit logistics, Russia, Eurasian transport corridors, multimodal transportation, foreign trade relations, rail transit, Caspian region, EAEU, China, container transportation, transport infrastructure, digitalization of logistics.

Веригина Анастасия Валентиновна

Кандидат экономических наук, доцент,
Российский университет транспорта, г. Москва;
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
verigina_anastat@mail.ru

Турсунов Шохрух Абдувахоб угли

Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
shohruht238@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется роль Республики Казахстан в укреплении транзитно-логистических связей России с рынками Азии на фоне трансформации глобальной транспортной системы и роста значимости евразийских транспортных коридоров. Цель исследования заключается в определении потенциала казахстанских маршрутов для обеспечения устойчивых внешнеэкономических связей России, выявлении инфраструктурных и институциональных ограничений, а также оценке перспектив дальнейшего развития транзитных направлений. В рамках исследования рассмотрены ключевые направления модернизации транспортной инфраструктуры Казахстана, включая развитие железнодорожных магистралей, расширение пропускной способности пограничных переходов с Китаем, создание мультимодальных логистических хабов на Каспии. Особое внимание уделено влиянию данных процессов на формирование новых маршрутов внешнеэкономической логистики России. Итогом исследования является вывод о том, что Казахстан играет системообразующую роль в формировании новой архитектуры евразийских логистических связей, а укрепление транспортного партнёрства между Россией и Казахстаном является важным условием повышения конкурентоспособности региона на глобальном уровне.

Ключевые слова: Казахстан, транзитная логистика, Россия, евразийские транспортные коридоры, мультимодальные перевозки, внешнеэкономические связи, железнодорожный транзит, Каспийский регион, ЕАЭС, Китай, контейнерные перевозки, транспортная инфраструктура, цифровизация логистики.

Актуальность исследования определяется масштабной перестройкой глобальных логистических цепочек и необходимостью поиска новых направлений взаимодействия России с динамично развивающимися рынками Азии. На фоне изменения транспортно-экономического ландшафта, вызванного геополитическими факторами и нарушением привычных маршрутов, страны Центральной Азии, и особенно Казахстан, приобретают стратегическое значение для формирования устойчивых каналов транзита. В этих условиях транзитный потенциал Казахстана становится одной из ключевых опор региональной логистики, создающей

фундамент для укрепления экономических связей России с Китаем, странами Центральной Азии, Ближнего Востока и акваторией Индийского океана. Географическое положение Казахстана, его участие в международных интеграционных платформах и реализация крупных инфраструктурных проектов формируют основу для развития альтернативных маршрутов, способных компенсировать ограничения традиционных направлений и увеличить устойчивость поставок.

Одним из центральных факторов, определяющих стратегическую важность Казахстана, является пересе-

чение на его территории ключевых магистральных коридоров, связывающих Китай и Европу. Республика выступает естественным геоэкономическим узлом между восточной частью континента и Каспийским регионом, предоставляя выход к портам Актау и Курык [8].

Эти порты формируют транспортно-коммуникационный мост между железнодорожной системой Евразии и морскими маршрутами, ведущими в Турцию, Иран, страны Персидского залива, Южную Азию и далее — к рынкам Восточной Африки. Такое сочетание мультимодальных возможностей обеспечивает Казахстану статус ключевого участника трансасиатских транспортных инициатив, а его территории — роль связующего звена между несколькими крупными торговыми пространствами.

Важным направлением государственной политики Казахстана на протяжении последних лет является системное наращивание транзитного потенциала страны. Усилия государства включают модернизацию железнодорожной сети, расширение пунктов пропуска с Китаем, обновление автодорожных магистралей в рамках программ «Нұрлы жол» и интеграцию в мегапроект «Западная Европа — Западный Китай» [7]. Эти меры направлены не только на увеличение пропускной способности транспортных маршрутов, но и на формирование условий для долгосрочной устойчивости грузопотоков, что особенно значимо в условиях возросшей конкуренции между евразийскими коридорами.

Существенным драйвером развития транзитных функций Казахстана стала активизация контейнерных перевозок между Китаем и Европой. Статистические данные компании Kazakhstan Temir Zholy отражают устойчивый рост транспортировки контейнеров: увеличиваются объёмы трафика через ключевые пограничные переходы Достык–Алашанькоу и Алтынколь–Хоргос, расширяется число мультимодальных перевозок через порты Каспия [4].

Для России это создает дополнительные возможности диверсификации логистических маршрутов. Использование казахстанских направлений позволяет снизить нагрузку на восточные железнодорожные полигоны, оптимизировать движение грузов по нескольким альтернативным коридорам и уменьшить риск транспортных задержек, связанных с повышенной загруженностью отдельных участков.

Несмотря на очевидные преимущества, развитие транзита через территорию Казахстана сопровождается целым рядом инфраструктурных ограничений. Прежде всего выделяются проблемы пропускной способности на границе с Китаем. Периодические сезонные скачки грузопотока приводят к формированию очередей, увеличению времени обработки вагонов и возникновению вынужденных простоев [3].

Различия в колее между железнодорожными системами Казахстана и Китая, необходимость перестановки тележек, ограниченные мощности перегрузочных терминалов — все это приводит к дополнительным временным и финансовым расходам. Прикаспийские порты также испытывают нагрузку: несмотря на проведенную модернизацию, их пропускной потенциал всё ещё ограничен в условиях резкого роста грузопотоков, особенно при неблагоприятных погодных условиях, влияющих на ритмичность морских перевозок [5]. Эти факторы увеличивают совокупные транспортные издержки, что в конечном счёте снижает конкурентоспособность маршрутов в сравнении с альтернативными коридорами.

Наряду с техническими ограничениями, значительное влияние оказывают институциональные барьеры. Даже при наличии интеграционных механизмов ЕАЭС сохраняются различия в правоприменительной практике, таможенном администрировании и тарифной политике. Серьезной проблемой остаётся недостаточная синхронизация цифровых систем, что приводит к необходимости дублирования операций, увеличивает документооборот и замедляет прохождение грузов [7].

В условиях стремительного развития цифровизации логистики данные ограничения становятся особенно ощутимыми, снижая привлекательность маршрутов для международных перевозчиков. Решение подобных проблем возможно только при скоординированной работе государственных ведомств, расширении использования электронных транспортных документов, унификации процедур транзита и внедрении механизмов предтаможенного контроля.

Экономические преимущества использования казахстанских маршрутов для России проявляются в нескольких направлениях.

Во-первых, они позволяют снизить зависимость от традиционных западных коридоров, обеспечивая диверсификацию экспортно-импортных каналов. Такой подход создаёт более устойчивую структуру внешней торговли.

Во-вторых, маршруты через территорию Казахстана способны значительно сократить время доставки грузов в азиатском направлении. При грамотной организации мультимодальных перевозок срединные коридоры становятся конкурентоспособными по отношению к морским путям, особенно для продукции с высокой добавленной стоимостью и сокращенным сроком реализации [6].

В-третьих, использование этих маршрутов открывает России возможности выхода на новые рынки Ближнего Востока и Южной Азии — регионы, демонстрирующие значительный запрос на российские товары.

Значимой составляющей является и анализ затрат: экономическая эффективность маршрутов определяется уровнем транспортных издержек, качеством логистических услуг, степенью развития терминальной инфраструктуры и прозрачностью тарифной политики. Казахстан в последние годы стремится к гармонизации тарифов, формированию совместных операторов с ключевыми транспортными компаниями, увеличению прозрачности ценообразования.

Однако достижение устойчивой конкурентоспособности требует дальнейшего углубления кооперации, включая создание единых логистических платформ и механизмов оптимизации транзакционных издержек [1].

Не менее важным аспектом становится экологическая устойчивость транспортных процессов. Рост транзитных потоков усиливает нагрузку на экологические системы, что делает актуальным внедрение энергоэффективных технологий и экологических решений в транспортной отрасли. Казахстан продвигает программы «зелёной логистики», развивает экологические стандарты в портах, обновляет парк локомотивов и внедряет современные системы контроля выбросов. Для России участие в таких инициативах может повысить привлекательность её маршрутов для международных логистических операторов, ориентированных на экологические стандарты.

Перспективность использования казахстанского транзита для России во многом определяется способностью двух государств синхронизировать структурные реформы и устранить существующие узкие места в логистической системе. Важным направлением совместной работы становится наращивание пропускной способности границы Казахстана с Китаем. Именно этот участок определяет потенциал основных маршрутов, связывающих Центральную Азию с восточной частью Евразии.

Проблема повышения throughput-показателей отражает не только необходимость модернизации пограничной инфраструктуры, но и внедрение гибких механизмов распределения грузопотоков, включая электронную очередь, согласованное планирование подач вагонов и формирование сетевых графиков движения.

Модернизация Каспийских портов — ещё одно важнейшее условие развития транзита. Актау и Курык в последние годы стали площадками масштабных инвестиционных проектов, направленных на улучшение качества обработки грузов, расширение терминальных мощностей и создание новых логистических сервисов. Однако растущая конкуренция со стороны других портов Каспийского бассейна (в частности, иранских и азербайджанских) требует от Казахстана и его партнёров постоянного совершенствования технологий: внедрения автоматизированных систем учёта, ускоренной обра-

ботки контейнеров, перехода на интегрированные логистические схемы с участием морских, железнодорожных и автомобильных перевозчиков.

Одним из ключевых направлений дальнейшего развития транзита является создание совместимых цифровых платформ. В последние годы цифровизация стала центральным элементом логистической стратегии многих стран, и Казахстан не является исключением.

Однако отсутствие полной совместимости между российскими и казахстанскими системами электронного документооборота приводит к дублированию данных, росту транзакционных затрат и увеличению времени прохождения границы. Решением может стать внедрение единой цифровой среды ЕАЭС в сфере логистики, объединяющей электронные накладные, сертификаты, таможенные документы и автоматизированные системы контроля.

Унификация тарифной политики также требует первоочередного внимания. Тарифы на транзитные перевозки должны быть прозрачными, предсказуемыми, экономически обоснованными и согласованными между операторами двух стран. На практике грузоотправители сталкиваются с ситуацией, когда стоимость перевозки складывается из нескольких разрозненных тарифов, что усложняет планирование и оказывает негативное влияние на конкурентоспособность маршрута. Формирование единых тарифных коридоров, внедрение договоров «единой ставки» и развитие межгосударственных транспортных консорциумов может стать шагом к устранению данных проблем.

Не менее важным представляется вопрос формирования международных логистических хабов. Казахстан уже развивает ряд крупных транспортно-логистических центров, включая Хоргос — Восточные ворота, где внедряется модель «сухого порта». Такие площадки позволяют осуществлять высокоскоростную перегрузку грузов, минимизировать время таможенной обработки и оптимизировать логистические цепочки. При активном участии России эти узлы могли бы стать частью единой евразийской мультимодальной сети, обеспечивающей высокую операционную гибкость и снижение затрат.

Отдельного внимания заслуживает значимость транзита через Казахстан в контексте изменения глобальной логистической географии. С середины 2020-х годов мир наблюдает тенденцию к регионализации торговых потоков, когда страны стремятся минимизировать риски, связанные с чрезмерной зависимостью от одного маршрута или поставщика.

Формирование альтернативных коридоров — не просто реакция на внешние вызовы, но и фактор экономиче-

ского роста. Для России включённость в центральноазиатские маршруты означает возможность корректировать свою экспортную политику, усиливать роль в формирующейся архитектуре Евразийского коридора и адаптироваться к новым реалиям международной торговли.

Для Казахстана же развитие транзита представляет стратегическую возможность укрепить собственный транспортно-логистический сектор, повысить инвестиционную привлекательность страны и обеспечить диверсификацию экономики. Доходы от транзита становятся важной частью экономики, а развитие транспортных коридоров способствует появлению новых рабочих мест, развитием регионов и росту спроса на сопутствующие услуги: инфраструктурные проекты, складскую логистику, сервисное обслуживание, строительство и др.

В экологическом измерении Казахстан формирует долгосрочную стратегию, опирающуюся на переход к устойчивым, энергоэффективным технологиям. Программы модернизации железнодорожного парка включают использование локомотивов нового поколения, снижение потребления топлива, внедрение систем рекуперации энергии и переход к интеллектуальному управлению перевозками.

В портах Каспия увеличивается доля электрической техники, вводятся системы мониторинга выбросов, модернизируются очистные сооружения. Для России участие в подобных инициативах создаёт возможность укрепить экологический имидж своих экспортных маршрутов, что особенно важно в условиях ужесточения международных требований к экологичности транспортной отрасли.

Необходимо отметить, что дальнейшее развитие транзита через Казахстан будет зависеть и от качества межгосударственного взаимодействия. Достичь устойчивого эффекта возможно лишь при комплексном подходе, включающем:

- синхронизацию транспортных стратегий России и Казахстана;
- согласование стандартов цифровой логистики;
- развитие международных логистических операторов;
- укрепление сотрудничества по линии ЕАЭС;
- совместную работу по развитию Каспийского региона как единого транспортного пространства.

Таким образом, Казахстан формирует основу новой транспортной архитектуры Евразии. Его транзитный потенциал, усиленный политической устойчивостью, выгодным географическим положением и стремлением к международному сотрудничеству, создаёт реальные предпосылки для дальнейшего роста товаропотоков и расширения экономических взаимодействий между Россией и Азией.

Для России вовлечённость в данные процессы становится стратегическим ресурсом. Помимо уменьшения зависимости от ограниченных маршрутов, это позволяет укреплять экспортно-импортные связи, развивать новые логистические направления, формировать конкурентоспособные транспортные предложения и усиливать свою роль как ключевого участника евразийской торговли. перспективы развития транзита через Казахстан будут влиять не только на внутреннюю структурную перестройку транспортного комплекса России, но и на интеграцию всей Евразии в глобальную логистическую систему.

Наряду с описанными факторами существенное влияние на развитие транзита через Казахстан оказывает динамика глобальных макрологистических процессов. Мир переживает этап формирования новых международных транспортных альянсов, где устойчивые маршруты становятся важным элементом национальной безопасности. Укрепление центральноазиатских коридоров всё чаще рассматривается как часть более широких трансрегиональных стратегий — таких как китайская инициатива «Пояс и путь», проекты Индии по развитию маршрута Чабахар, а также растущая активность Турции и Ирана в продвижении Среднего коридора. Казахстан, находящийся в центре пересечения этих интересов, приобретает роль «балансирующего узла», который способен связывать различные макрорегионы и распределять транспортные потоки в зависимости от внешнеэкономической конъюнктуры.

Необходимо отметить, что развитие транзитного потенциала Казахстана неразрывно связано с повышением уровня институциональной доверительности со стороны международных партнёров. Казахстан активно работает над совершенствованием правовой базы в сфере транспортных перевозок, участвует в международных конвенциях, развивает практику прозрачного регулирования. Эти усилия направлены на снижение неопределённости для участников внешнеэкономической деятельности, что является важным фактором конкурентоспособности любого международного транспортного маршрута. Для России подобная институциональная среда создаёт условия для более предсказуемого и долгосрочного планирования логистических операций.

Рост значения Казахстана в логистической архитектуре Евразии также связан с тем, что он предлагает не только транспортные мощности, но и комплекс услуг по формированию мультимодальных решений. Современная логистика давно вышла за рамки простой перевозки грузов и сегодня включает широкий спектр дополнительных сервисов: складские операции, сортировку, консолидацию, таможенное оформление, подготовку документов, страхование. Казахстанские логистические центры, расположенные вблизи ключевых транзитных

узлов, постепенно превращаются в такие многофункциональные комплексы, способные поддерживать сложные цепочки поставок. Для российских компаний это даёт возможность интегрировать собственные логистические процессы в более широкие региональные сети.

Интерес вызывает и социально-экономический аспект транзитного развития Казахстана. Регионы, через которые проходят основные маршруты — Восточно-Казахстанская, Мангистауская, Алматинская области — получают мощный импульс для модернизации инфраструктуры и развития малого и среднего бизнеса. Появление новых логистических центров, складских зон и транспортных предприятий способствует созданию рабочих мест, увеличению налоговых поступлений и формированию квалифицированного кадрового потенциала. В более широком смысле транзит становится механизмом территориального развития, что дополнительно стимулирует интерес государства к поддержке индустрии перевозок.

Не стоит упускать из виду и вопрос устойчивости транзитных маршрутов в условиях климатических изменений. Казахстан, значительная часть территории которого характеризуется континентальным климатом, сталкивается с периодическими экстремальными температурными колебаниями, что может влиять на функционирование транспортных коридоров. Снежные заносы, штормы на Каспии, жара, способная деформировать железнодорожное полотно, — всё это требует внедрения адаптационных решений. В этом контексте растёт значение технологий мониторинга, прогнозирования и планирования логистических операций с учётом климатических рисков. Инвестиции в такие технологии, безусловно, повышают устойчивость коридоров и обеспечивают большую надёжность транзитных маршрутов.

Следует отметить, что перспективы российско-казахстанского сотрудничества в сфере транзита не ограничиваются только существующими маршрутом между Китаем и Европой. Стратегический потенциал имеются и на

южных направлениях. Например, формируемый международный коридор «Север — Юг» проходит через западные регионы Казахстана, что позволяет интегрировать маршруты России и Казахстана в транспортную сеть, соединяющую Европейскую часть Евразии с Ираном, Индией и странами Персидского залива. Для России это открывает доступ к рынкам, обладающим значительным экономическим и демографическим потенциалом, а также позволяет сформировать устойчивую альтернативу перегруженным морским путям.

Таким образом, расширение транзитного сотрудничества между Россией и Казахстаном становится не только логистическим проектом, но и элементом более масштабной геоэкономической трансформации. Казахстан играет роль важного стабилизирующего фактора в евразийских торговых потоках, а его инфраструктурные инициативы, ориентированные на создание широкого мультимодального пространства, усиливают интеграцию стран региона. С точки зрения России развитие данных маршрутов обеспечивает возможность гибкого управления потоками грузов, диверсификации экспортных каналов и повышения устойчивости внешнеэкономической деятельности в условиях международной турбулентности.

В конечном счёте транзитный потенциал Казахстана является не статической характеристикой, а динамичным ресурсом, активно формируемым как внутренней политикой, так и внешними факторами международной торговли. Его дальнейшее развитие будет зависеть от способности государств региона — и прежде всего России и Казахстана — совместно развивать транспортные коридоры, устранять институциональные барьеры, внедрять цифровые технологии и придерживаться согласованной тарифной политики. Результатом такой работы может стать формирование единого транспортно-логистического пространства Евразии, способного конкурировать с другими мировыми центрами распределения грузопотоков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Евразийская экономическая комиссия. Доклад о состоянии и перспективах развития транспортных коридоров ЕАЭС. — Москва: ЕЭК, 2023. — 122 с.
2. Ершов С.В. Евразийские транспортные коридоры и их роль в интеграции России с рынками Азии // Вестник транспортной экономики. — 2022. — № 4. — С. 17–29.
3. Иванов А., Сапарбаев Н. Трансформация логистики в Центральной Азии: инфраструктура, политика и вызовы // Центральноазиатский журнал экономических исследований. — 2023. — Том 11(1). — с. 92–108.
4. Казахстан Temir Zholy. Годовой отчёт АО «НК „ҚТЖ“» за 2023 год. — Астана: KTZ Press, 2024. — 210 с.
5. Министерство индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан. Транспортная стратегия Республики Казахстан до 2030 года. — Астана, 2022. — 148 с.
6. Министерство транспорта Российской Федерации. Стратегия развития транспортной отрасли РФ до 2035 года. — М., 2021. — 89 с.
7. Назарбаев Университет. Аналитический обзор «Перспективы развития транзита Казахстана». — Нур-Султан, 2022. — 72 с.
8. Порты Актау и Курык. Ежегодный отчёт об операционной деятельности за 2023 год. — Актау, 2024. — 64 с.
9. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. — Geneva: United Nations Publications, 2023. — 176 p.

ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС В КИТАЕ

MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX
IN CHINA

Guan Pengpeng

Summary. This article examines the military-industrial complex of the People's Republic of China. The reasons for researchers' interest in China's military-industrial complex are highlighted. The main areas of development for the military-industrial complex are outlined: increasing military spending due to GDP growth.

Keywords: military-industrial complex, strategic management, socio-economic aspects, Norinco Group, China, weapons, and military equipment.

Китайский военно-промышленный комплекс (ВПК) активно выполняет «трехэтапный» стратегический план по модернизации вооруженных сил, объявленный председателем Си Цзиньпином в марте 2021 года. Этот план охватывает «краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели», определенные на периоды до 2027, 2035 и 2049 годов соответственно. Первый этап этого плана, нацеленный на 2027 год, синхронизирован с юбилеем 100 лет со дня основания НОАК и отмечает начало экстенсивной программы по обновлению военного потенциала страны в рамках «Новой эры» [1, с. 14].

Акцент делается на стратегическом взаимодействии между военными подразделениями и гражданскими компаниями, что способствует как оптимизации выпуска, так и распределению военно-стратегических ресурсов, ускоряя тем самым обновление военного оборудования и arsenалов. Улучшение боевых возможностей армии следующего поколения связывается с интеграцией последних научных и технических разработок. Китай активно фокусируется на разработке новаторских технологий, включая искусственный интеллект, меры по кибербезопасности, роботизацию и автономные боевые системы, дабы существенно повысить боеготовность войск и достичь технологического доминирования [8, с. 15].

Как подчеркивает З.А. Муромцева, согласно Национальной военной стратегии 2015 года и стратегического плана, разработанного под лидерством Си Цзиньпина, была учреждена Центральная комиссия по военно-гражданской интеграции. Этот шаг способствовал переходу государственных предприятий оборонно-промышленного комплекса к смешанной форме собственности, укреплению секьюритизации и включению в систему экономической безопасности предоставление акций ра-

Гуань Пэнпэн

преподаватель, Цзянсийский тайхаоский профессиональный колледж анимации, Китай;
аспирант, Алтайский государственный университет
zmzpp666@qq.com

Аннотация. В статье рассмотрен военно-промышленный комплекс Китайской Народной Республики. Выделено, с чем связан интерес исследователей к военно-промышленному комплексу Китая. Обозначены основные направления развития военно-промышленного комплекса: увеличение военных расходов благодаря росту ВВП.

Ключевые слова: военно-промышленный комплекс, стратегическое управление, социально-экономические аспекты, Norinco Group, Китай, вооружение и военная техника.

ботникам данных предприятий (доля участия персонала увеличена до 30 %, а доля государства опущена до минимума в 34 % акций) [6, с. 19].

Были созданы предпосылки для продолжения процесса реформирования государственного сектора и эффективного перекрестного применения достижений в военной и гражданской сферах промышленности. В частности, законодательно утверждено включение капитала гражданских предприятий в разработку военной продукции и интеграцию военных технологий в индустрию. В 2017 году Министерство обороны Китая одобрило более 3000 патентов, связанных с технологиями двойного использования, из которых 2346 были опубликованы для общественного доступа.

Китайская оборонная промышленность представляет собой модель, в которой сочетаются государственное управление и элементы рыночной экономики. Ключевые игроки, вроде Norinco Group и AVIC, успешно встроены в мировые логистические сети и нацелены на увеличение объемов экспорта. В управлении отраслью прослеживаются социально-экономические элементы, включающие: [3].

- значительный уровень распределения активов (доходы от гражданской продукции достигают 50 %);
- государственное финансирование инноваций и научных исследований, как, например, в рамках китайской стратегии «Made in China 2025»;
- принципиальное вовлечение в социально-политическую деятельность, в том числе в инициативы по стимулированию занятости и прогрессу территорий.

В то же время, к примеру, оборонная индустрия России преимущественно сфокусирована на выполнении национальных заданий, в то время как оборонная отрасль Китая применяет адаптивный подход, эффективно интегрируя государственные задачи с коммерческими инициативами.

Китайская корпорация Norinco Group (China North Industries Group Corporation) относится к гигантам мировой оборонной промышленности. Эта организация стоит в авангарде по производству оружия, оборонительного оборудования и товаров массового потребления. Исследование её операций демонстрирует основные черты стратегического управления в её деятельности.

Расширение производственного портфеля. Корпорация Norinco Group активно углубляется в сегмент гражданской индустрии, наращивая объемы выпуска в таких направлениях, как создание строительной техники, автомобилестроение и производство оборудования для энергетической отрасли. Согласно годовому отчету за 2023 год, доля доходов от гражданской продукции достигла 48 %, что позволяет компании уменьшить свою экономическую зависимость от оборонных заказов [3].

Как указывает рис. 1, финансирование военного сектора Китая достигло отметки в 313,658.30 миллиардов долларов США к 2024 году, увеличившись с 224,800 миллиардов долларов США в 2023 году. Средний уровень военных затрат в Китае за период с 1989 по 2023 год составил 101,716.34 миллиона долларов США, где максимальный показатель наблюдался в 2024 году, а минимальный — в 1991 году, когда он составил 9,802.40 миллионов долларов США.

Согласно оценкам китайских аналитиков, уровень военных затрат Поднебесной сбалансирован и отражает текущее экономическое состояние страны, а также требования региональной безопасности. Это мнение подкрепляется данными сравнения: доля военного бюджета Китая от ВВП, а также расходы на оборону на одного жителя значительно уступают показателям крупнейших мировых держав [10].

Согласно анализу Центра анализа мировой торговли оружием (ЦАМТО) за период 2017–2024 годы, значительная часть экспорта военной продукции Китая, составившая 60,24 % или 13,783 млрд долларов, была направлена в государства Азиатско-Тихоокеанского района. Пакистан выступал в роли главного покупателя этой продукции.

Таблица 1.
География экспорта ВВТ Китая в 2017–2024 гг.
(млн долл. в текущих ценах) [9]

Регион	2021	2022	2023	2024	2017–2024
Азиатско-Тихоокеанский регион	1013,1	2393,2	2881,8	2240,3	13782,9
Северная Африка	180,0	337,4	950,0	881,0	3798,9
Тропическая Африка	400,0	468,7	150,0	371,0	2056,1
Ближний Восток	100,0	—	—	73,3	1128,3
Восточная Европа	30,0	200,0	230,0	45,0	505,0

За ряд лет величина экспорта военной продукции Китаям выглядит следующим образом: в 2017 году объем достиг 3,698 миллиардов долларов, в 2018 году снизился до 2,470 миллиардов долларов, еще меньшее умень-

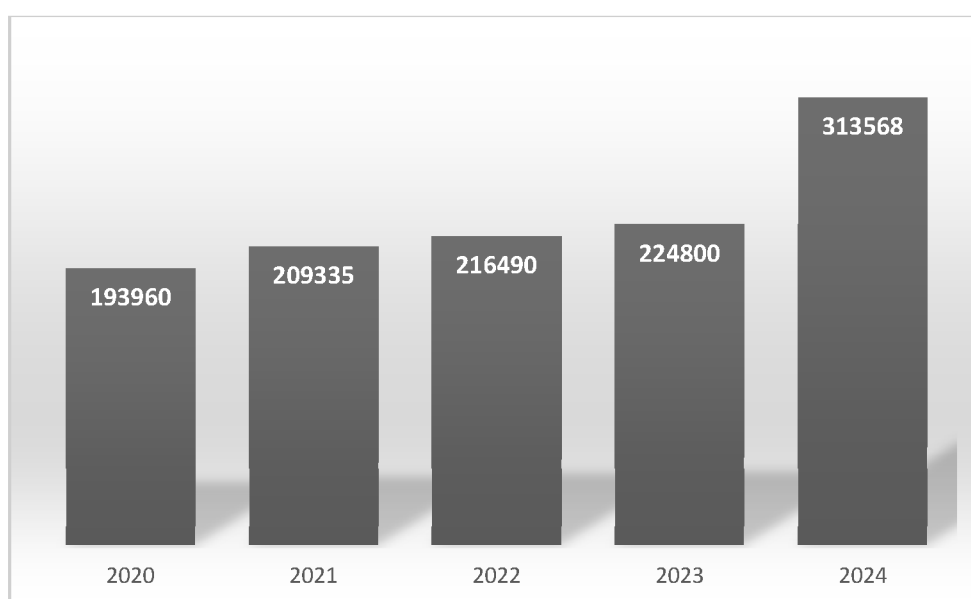


Рис. 1. Военные расходы Китая за 2020–2024 гг. в млн долл. [9]

шение было в 2019 году — 1,434 миллиарда долларов. Однако в 2020 году был зафиксирован рост до 1,959 миллиарда долларов, который немного упал в 2021 году до 1,818 миллиарда долларов. Значительный рост произошел в 2022 году, достигнув 3,539 миллиарда долларов. В 2023 году сумма увеличилась до 4,352 миллиарда долларов, и незначительное снижение до 3,611 млрд долл. ожидается в 2024 году.

Северная Африка занимает вторую позицию в региональном распределении объемов военного экспорта Китая за период с 2017 по 2024 год с суммой в 3,799 млрд долларов, что составляет 16,6 % от общего объема.

В период с 2017 по 2024 год «тропическая» Африка заняла третью строчку в структуре военных экспортных поставок Китая, достигнув объема в 2,056 миллиарда долларов, что составляет 8,98 % от общего экспорта.

В 2024 году объем экспортируемого Китаем вооружения достиг 1 131 млн TIV (Trend-Indicator Value, разработанный Стокгольмским мирным исследовательским институтом), что на 62,07 % ниже по сравнению с предыдущим годом (2 982 млн TIV в 2023 году). С 1954 года общий объем экспорта вооружений увеличился в 377 раз.

Китай достиг максимального уровня экспорта вооружений в 2023 году, достигнув объема в 2 982 млн TIV. В 1954 году был зафиксирован минимум экспорта, составивший всего 3 млн TIV.

ВПК Китая обладает возможностями, позволяющими наращивать производство ядерных боеприпасов различной мощности — от тактических до стратегических. По оценке Министерства обороны США, в середине 2024 г. ядерный арсенал Китая насчитывал 600 ядерных головных частей ракет и продолжает расти; к 2030 г. он может насчитывать свыше 1000 ядерных головных частей. Наращивание ядерного арсенала будет продолжаться до 2035 г.

В 2024 году Китай импортировал вооружения на сумму 72 млн TIV (показатель объема переноса оружия, разработанный Стокгольмским международным институтом исследований мира), что на 83,29 % меньше по сравнению с 2023 годом, когда этот показатель достигал 431 млн TIV.

За последние пять лет Пекин интенсивно наращивал и совершенствовал программу ядерной модернизации, тем самым увеличив как численность, так и типологическое разнообразие боеготового арсенала. Китайские стратегические, оперативно-тактические и тактические комплексы — межконтинентальные баллистические ракеты (МБР), крылатые ракеты наземного и морского базирования, ЗРК большой дальности и ракеты класса «воздух-воздух» — по эксплуатационным характеристикам уже сопоставимы с системами ведущих мировых ВПК. Особенно заметен прорыв, достигнутый за два десятилетия, в области гиперзвуковых маневрирующих беспилотных летальных аппаратов, что кардинально расширило ударные возможности НОАК [2, с. 56].

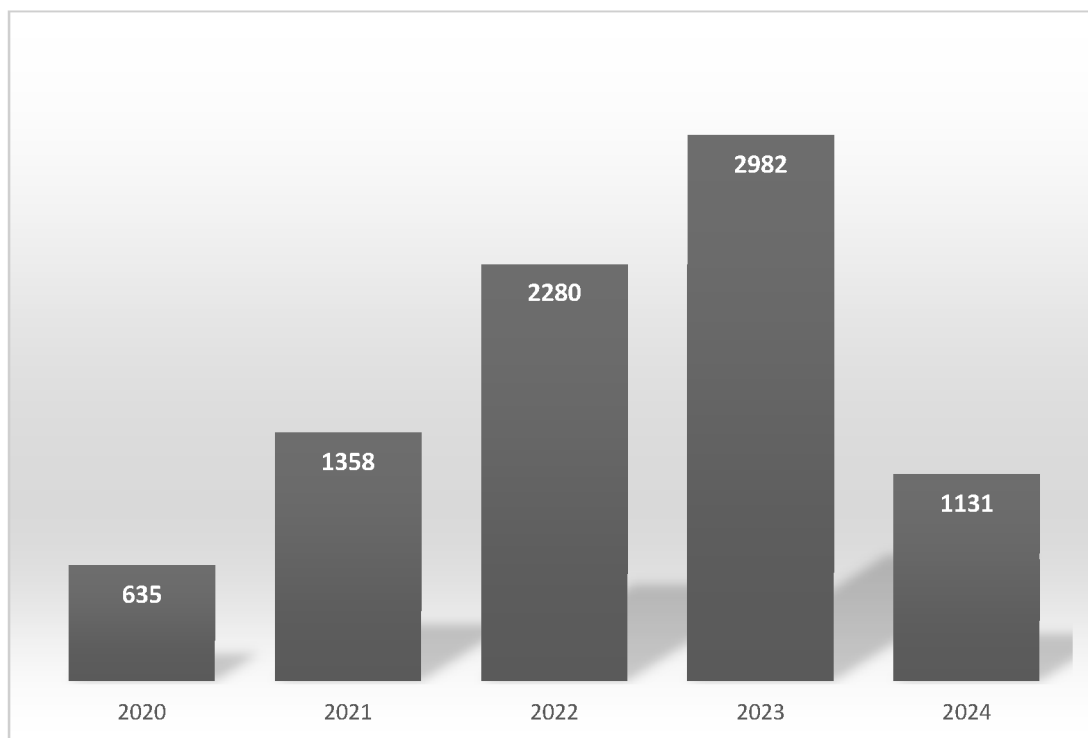


Рис. 2. Динамика экспорта вооружений в TIV [9]

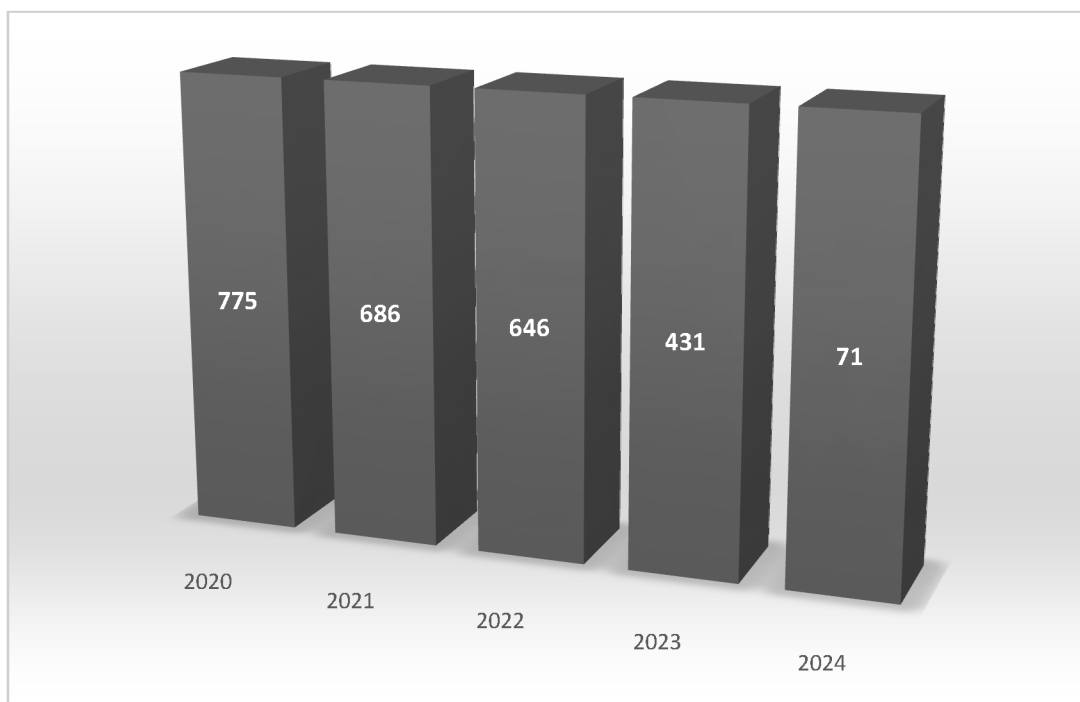


Рис. 3. Импорт вооружения Китая [9]

Для КНР наращивание и дальнейшая институционализация военно-технического партнёрства с Российской Федерацией является стратегически значимым. Прежде всего подобное взаимодействие ускоряет технологическую модернизацию оборонно-промышленного комплекса и его высокоспециализированных сегментов, открывая доступ к передовым НИОКР. Параллельно Пекин укрепляет геостратегические позиции, расширяя инструменты влияния как в АТР, так и в глобальном масштабе, тем самым изменяя баланс сил. Дополнительно растёт оперативная готовность НОАК благодаря закупке современного вооружения, совместным учениям и обмену тактическим опытом. Наконец, Китай извлекает значительный военно-экономический дивиденд: создание СП, кооперацию при разработке перспективных систем и получение лицензируемых технологий.

Современная аэрокосмическая отрасль стимулирует стремительный рост орбитальных кластеров: от платформ дистанционного зондирования, ISR-спутников и средств ситуационной осведомлённости до глобальных навигационных систем и широкополосных телекоммуникационных сетей. Окончание сборки китайского околоземного комплекса «Тяньгун» в 2022-м и планы его наращивания наглядно демонстрируют высокие темпы развития космического сегмента, в котором ведущими акторами остаются государственные космические агентства и их корпоративные подрядчики [7].

Аэрокосмический сектор страны динамично наращивает линейку ударной и транспортной авиации, охватывая как вертолётные, так и самолётные платформы.

Уже серийно выпускаются истребитель пятого поколения J-20, тяжёлый военно-транспортный Y-20 и ударный вертолёт Z-10. Параллельно конструкторы доводят до стадии опытных образцов стратегической бомбардировщик H-20, построенный по бесхвостовой схеме «летающее крыло». К началу 2024-го запланированы палубные испытания малозаметного J-35 на авианосце «Ляонин». Ключевым приоритетом остаётся импортонезависимое моторостроение, отработанное, в частности, на программе истребителя J-10. Все проекты реализуются с применением цифрового проектирования и композитных материалов, что повышает скрытность, манёвренность и дальность полёта.

Китайский военно-промышленный комплекс, специализирующийся на серийном выпуске вооружений, планомерно наращивает производственные мощности, чтобы ускоренно обновлять парк наземной боевой техники Народно-освободительной армии Китая. В сферу этих работ входит проектирование и модернизация основных и облегчённых танков, колёсно-гусеничных бронетранспортёров, самоходных артиллерийских установок, а также мобильных систем противовоздушной обороны, предназначенных для укрепления огневого потенциала соединений. Параллельно проводятся испытания беспилотных модификаций танка Type 59, оценивающих его возможности ведения боя без экипажа. К концу 2023 года завершён выпуск первой партии новейших боевых машин пехоты, предположительно получивших индекс ZBL-19, предназначенных для оснащения сухопутных войск НОАК [5, с. 11].

С учетом трансформации глобального ВПК китайские оборонные корпорации энергично наращивают сеть кооперационных альянсов. Помимо традиционного партнерства с РФ, членами ЕС и израильскими разработчиками, Пекин все активнее продвигает военно-техническую консолидацию с множеством государств, делая акцент на постсоветское пространство. Республики СНГ, располагая солидным НИОКР-потенциалом, зрелой производственной базой и развитыми оборонно-индустриальными мощностями, а также сохраняя плотную интеграцию с российским арсенальным сектором, открывают КНР доступ к критически важным технологиям, что позволяет обходить возможные ограничения российского экспортного контроля.

Отрасль электронной промышленности специализируется на проектировании, создании и интеграции аппаратных и программных решений как для обороны, так и для гражданского сектора. В её портфеле — сложные системы автоматизированного управления войсками, навигационные комплексы, комплексы раннего предупреждения, средства диспетчеризации воздушного движения, военные и метеорологические радиолокаторы, гидроакустические станции, вычислительные машины, микроэлектронику и сопутствующее оборудование. [9].

Китай динамично наращивает программы лицензионного производства вооружений, организуя сборку и окончательный монтаж боевой техники на площадках в Аргентине, Бангладеш, Беларуси, Египте, Иране, Мьянме, Саудовской Аравии, Сербии и Таиланде. Наиболее глубокой технологической кооперации Пекин достиг в Пакистане, где совместные оборонные проекты вышли на высокотехнологичный уровень интеграции.

С конца XX века оборонно-промышленный комплекс КНР динамично интегрирует цифровые технологии. Использование как зарубежных, так и отечественных ИТ-платформ, а также продвинутых систем управления жизненным циклом проектов заметно оптимизирует производственные цепочки и логистику, а также сокращает сроки прототипирования в военном секторе. Такая цифровизация вооружений актуализирует задачи кибербезопасности, масштабируемости программ и отказоустойчивости инфраструктуры, поскольку именно они формируют фундамент национальной обороноспособности.

Интегрируя новейшие цифровые технологии — от больших данных и облачных вычислений до сетей пятого поколения — Китай последовательно усиливает свои позиции в стратегически важных военных областях, среди которых создание беспилотных гиперзвуковых платформ, новейших баллистических ракет и интеллектуальных боевых систем на базе алгоритмов искусственного интеллекта. Функции надзора, лицензирования и методического сопровождения оборонно-промышленного комплекса сконцентрированы в Государственном управлении оборонной науки, техники и промышленности. Данное ведомство синхронизирует НИОКР, опытно-конструкторские работы и серийное производство вооружений, поддерживая тем самым динамику технологического прорыва. На сентябрьской оборонной выставке-2023 в Мянъяне (провинция Сычуань) продемонстрировали более 300 новых образцов БПЛА, включая передовые боевые дроны [1, с. 12].

На данный момент в Китае примерно 150 компаний и научно-исследовательских институтов, работающих в оборонной и коммерческой сферах, активно участвуют в создании и производстве различных моделей дронов.

Государственные вузы выступают ключевыми игроками в сфере разработки беспилотных технологий, предоставляя экспертные знания и подготовленные кадры для проведения научных исследований и создания новых систем. В перспективе ожидается, что дроны смогут самостоятельно выполнять операции, традиционно делегированные людям, включая комплексные боевые задачи с использованием автономного вооружения. Кроме того, одной из инновационных функций станет возможность дистанционной и беспосадочной зарядки.

Политика КНР постепенно трансформирует страну из «глобальной мануфактуры» в авангард международной арены в сфере передовых технологий.

Таким образом, военно-оборонный сектор Китая испытывает интенсивное укрепление. ВПК КНР набирает силу, усиливая своё присутствие на глобальных рынках оружия и военной аппаратуры. Этот процесс поддерживается за счёт увеличения военного бюджета, развития военно-технического сотрудничества, трансформации корпораций оборонной промышленности, снижения зависимости от импортированного оружия и роста его экспорта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Апресян Е.В. Применение цифровых технологий в экономике военно-промышленного комплекса Китайской народной республики / Е.В. Апресян, К.Е. Пономаренко, Р.И. Чистов // Вестник Екатеринбургского института. — 2024. — № 2(66). — С. 10–17.
2. Военно-экономическое развитие и безопасность / отв. ред.: Л.В. Панкова, О.В. Гусарова / ИМЭМО РАН. — М.: Изд-во «Весь Мир». — 2020. — 440 с.
3. Годовой отчет Norinco Group за 2023 год. — [Электронный ресурс]. — URL: www.norinco.com
4. Заморин В.А. Участие военно-промышленного комплекса Китая в реализации государственного плана «Сделано в Китае — 2025» // Проблемы Дальнего Востока. 2023. № 2. С. 105–121.
5. Каменнов П.Б. Военно-промышленный комплекс (ВПК) Китая / П.Б. Каменнов // Экономика Китая: ожидание прорыва: Сборник тезисов по материалам докладов ежегодной научной конференции Центра социально-экономических исследований Китая ИКСА РАН, Институт Китая и современной Азии РАН, 15–16 мая 2025 года. — Москва: Институт Китая и современной Азии РАН, 2025. — С. 9–15.
6. Муромцева З.А., Шао Жэнь. Государственные предприятия КНР: реформы и развитие / отв. ред. В.И. Шабалин. М.: Институт Дальнего Востока РАН, 2017. 192 с.
7. Леонович А.Н. Военно-промышленный комплекс Китая: реформирование и современные направления развития / А.Н. Леонович // Актуальные векторы белорусско-китайского торгово-экономического сотрудничества: сборник статей III международной научно-практической конференции, Минск, 16 декабря 2022 года. — Минск: Общество с ограниченной ответственностью «Колорград», 2023. — С. 14–25.
8. Полончук Р.А. Политика в сфере обороны и развитие военно-промышленного комплекса КНР в 2024 году / Р.А. Полончук // Российское китаеведение. — 2025. — № 2(11). — С. 13–35.
9. Центр анализа мировой торговли оружием (ЦАМТО). Статистика и анализ мировой торговли оружием // Ежегодник ЦАМТО — 2024. — М.: Центр анализа мировой торговли оружием, 2024. — 72 с. — URL: www.armstrade.org
10. Чжан Вэйцзе Социально-экономические аспекты стратегического управления корпорациями военно-промышленного. Комплекса: сравнительный анализ российского и китайского опыта (на примере NORINCO GROUP) // Экономика и социум. 2025. №5–2 (132). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-aspekty-strategicheskogo-upravleniya-korporatsiyami-voenno-promyshlennogo-kompleksa-sravnitelnyy-analiz> (дата обращения: 26.01.2026).

© Гуань Пэнпэн (zmzpp666@qq.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИЛЬНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО БРЕНДА

PRINCIPLES OF FORMING A STRONG TOURIST BRAND

**V. Dovzhik
G. Dovzhik
S. Musatova**

Summary. The article interprets the concepts of a tourist brand and the strength of a tourist brand, which is considered as a total index that includes indicators such as awareness, perceived quality, associations, and loyalty. The article presents the content characteristics of the indicators. It also provides an example of calculating the specific numerical value of the strength of the tourist brand in Tula. The article formulates the principles for creating a strong tourist brand.

Keywords: tourism brand, strong tourism, indicators of a strong tourism brand, substantive characteristics of a strong tourism brand, principles of forming a strong territorial brand.

Довжик Валерий Николаевич

кандидат психологических наук, доцент, ФГБОУ ВО
Государственный университет управления, г. Москва
dovzhikvn@mail.ru

Довжик Галина Владимировна

кандидат психологических наук, доцент, ФГБОУ ВО
Государственный университет управления, г. Москва
gv_dovzhik@guu.ru

Мусатова Сима Андреевна

кандидат психологических наук, доцент, ФГБОУ ВО
Государственный университет управления, г. Москва
sa.musatova@gmail.com

Аннотация. В статье интерпретируются понятия туристический бренд и сила туристического бренда, рассматриваемого как суммарный индекс, включающий такие индикаторы как осведомленность, воспринимаемое качество, ассоциации и лояльность. Представлены содержательные характеристики индикаторов. Приведен пример расчета конкретного числового значения силы туристического бренда г. Тулы. Сформулированы принципы формирования сильного туристического бренда.

Ключевые слова: туристический бренд, сильный туристический, индикаторы сильного туристического бренда, содержательные характеристики сильного туристического, принципы формирования сильного территориального бренда.

В современных условиях сильный туристический бренд — это залог высокой конкурентоспособности региона, регуляторный социально-экономический механизм, посредством которого возможно привлечение инвестиционного капитала в конкретный регион. Но для того, чтобы эффективно управлять данным ресурсом необходимо разработать принципы формирования и методологическую основу для оценки как текущего состояния, так, в случае фиксации его низкого значения понимания направления его корректировки. При этом руководители регионов получают информацию о перспективах стратегии развития территориального бренда конкретного региона.

Целью данной статьи является разработка принципов формирования сильного туристического бренда, сформулированных на основе результатов опроса по методике суммарного индекса.

В этой связи возникает необходимость количественного измерения туристического бренда региона, посредством получения конкретного значения интегрированного показателя «сила туристического брен-

да», отражающего эффективность функционирования региона.

Таким образом, сильный туристический бренд — это инструмент воздействия на принятие решения о выборе места, где можно отлично отдохнуть и познакомиться с местными достопримечательностями, при выборе партнера для развития бизнеса, региона для инвестирования. Очевидно, что непосредственно именно сложившийся в сознании потребителя образ территории является «спусковым крючком» и кратчайшим путем ведет представителей целевой аудитории к принятию решения о покупке. В данном случае в качестве продукта это могут выступать инвестиции в инфраструктуру региона или в развитие сферы услуг региона. Это возможно в случае высокого уровня осведомленности о качестве предоставляемых услуг, сформированных позитивных ассоциаций и лояльности к руководству территории. Для этого необходимо четко понимать, какие параметры оказывают влияние на формирование высокого уровня осведомленности, воспринимаемого качества, ассоциаций и лояльности, формирующих образ территории в целом, так как негативное восприятие может приве-

сти к ухудшению финансового состояния территории в целом.

Сила туристического бренда рассматривается как диагностический инструмент, предполагающий фиксацию текущего состояния которого наиболее оптимально осуществить по методике суммарного индекса, включающей обоснованную систему индикаторов и содержательных характеристик бренда.

Говоря о выборе содержательных характеристик, обратимся к концепции «шестиугольника» С. Анхольта, предложившего использовать диверсифицированный подход к продвижению «места», рассматривая его как инструмент для привлечения развития территории [2]. В качестве содержательных характеристик автор выделяет человеческие ресурсы, историческое и культурное наследие, бизнес и инвестиции, туризм, присутствие сильных брендов в регионе, внутреннюю и внешнюю политику руководства территории. Все эти составляющие, на наш взгляд невозможно измерить напрямую, нужна концепция, включающая систему индикаторов и содержательных элементов, делающих возможным определить, например, уровень развития туризма [3].

При выборе индикаторов и содержательных характеристик силы территориального бренда следует принять во внимание точку зрения Ф. Котлера, автора путеводителя «Маркетинг мест». По его мнению, для привлечения инвестиций в регион и развития промышленности и туризма необходимо знать, что думают окружающие об этом месте и что они транслируют во внешнюю среду [5].

Наиболее эмпирически измеримые содержательные характеристики туристического бренда, на наш взгляд, сформулировал Д. Аакер. Он выделил такие составляющие как узнаваемость бренда, воспринимаемое качество бренда, ассоциации с брендом, лояльность к бренду [1]. Таким образом, эмпирически измеряемыми индикаторами сила территориального бренда как нематериального актива являются: степень и характер осведомленности; степень позитивности ассоциативного ряда, позитивная окраска воспринимаемой территории и качества оказываемых услуг и уровень лояльности, посредством которых рассчитывается числовой показатель индекса «Сила туристического бренда».

Более глубоко вопрос о наборе эмпирически измеримых характеристик, определяющих силу территориального бренда представлен в статье Митрофановой Е.А., Довжика А.В. «Методический подход к оценке конкурентоспособности HR-бренда». По мнению этих авторов, сила конкурентоспособного бренда включает таких как: однозначность; приоритетность, приверженность, защищенность, адаптивность, уникальность, узнаваемость, последовательность, адекватность. Посредством

выделенных ими содержательных параметров можно диагностировать как текущее состояние силы бренда региона, так и разработать конкретные мероприятия по ее корректировке. Содержательные характеристики силы туристического бренда разделяются на внутренние и внешние, рассматривая их совокупность как диагностический и регуляторный механизм, посредством которого можно управлять эффективностью формирования сильного туристического бренда [6]. Список содержательных характеристик, выделяемых Е.А. Митрофановой является, на наш взгляд достаточно полным, а список индикаторов не противоречит, а конкретизирует содержательные характеристики силы туристического бренда, сформулированные Д. Аакером.

В контексте формирования сильного туристического бренда представляет интерес следующие детерминантные факторы, сформулированные А.В. Пацулой: экологичность территории, ее природные ресурсы; традиции, исторические и культурные достопримечательности, безопасность, состояние сферы услуг (здравоохранение, рестораны, гостиницы), транспортная доступность, наличие мест для отдыха, развлечений и условия для занятия спортом [7].

Таким образом, принимая во внимание все вышеизложенное, мы пришли к выводу, что существует эффективная необходимость формулирования принципов формирования сильного туристического бренда и совершенствования процессов управления брендом региона. А сила туристического бренда, как нематериальный актив региона, является диагностическим показателем, определяемый посредством таких эмпирически измеримых индикаторов как осведомленность, воспринимаемое качество, ассоциации и лояльность от конкретных значений которых зависит содержание и направленность стратегии развития региона и генерируется добавленная стоимость территории в целом. При этом, именно на основе выделенных базовых индикаторов необходимо разработать методику оценки силы туристического бренда региона как суммарного индекса, измеряемого через систему индикаторов и содержательных характеристик.

Прежде чем говорить о принципах формирования сильного территориального бренда следует акцентировать внимание на этапах его формирования. В.И. Алешникова утверждает, что стратегия развития региона состоит из пяти этапов: 1. определение текущего состояния бренда региона; 2. исследование потенциала региона; 3. разработка концепции стратегии формирования бренда территории; 4. утверждение разработанной стратегии; 5. реализация стратегии развития бренда региона [4].

На наш взгляд, этапы, выделенные Алешниковой необходимо дополнить подготовительной стадией, вклю-

чающей разработку концептуальной модели оценки силы территориального бренда, как теоретико-методологической основы данного диагностического и регуляторного механизма. Это даст возможность руководству региона для системной, объемной и полноценной оценки как текущего состояния силы территориального бренда, так регулярного мониторинга на этапе реализации разработанной стратегии. Очевидно, что для оценки текущего состояния силы бренда региона необходимо разработать концептуальную модель как часть методологической базы формирования сильного туристического бренда, включающую не только конкретные индикаторы, но и содержательные характеристики, к которым подобраны валидные измерительные шкалы. Такой подход обеспечит получение содержательно обоснованного значения показателя «сила туристического бренда» как суммарного индекса, состоящего из конкретных значений, входящих в него индикаторов и содержательных характеристик. Именно содержательные характеристики индикаторов силы туристического бренда составляют смысловую основу опросного листа, и соответственно, важнейшей обязательной частью аналитического этапа разработки стратегии формирования должен стать опрос представителей конкретных целевых групп, например, потенциальных туристов. При этом задача второго этапа — это диагностика текущего состояния силы туристического бренда региона, на основании результатов которой разрабатывается стратегия формирования сильного бренда региона. Причем принимая во внимание, что сила туристического бренда — это не только диагностический, но и регуляторный инструмент, значение которого зависит от множества факторов показатель и постоянно изменяется. Следовательно, не реже чем раз в год необходимо проводить мониторинг оценки силы территориального бренда по предлагаемой методике. Метод оценки силы туристического бренда — это методика суммарного индекса, включающего конкретные значения выделенных индикаторов и их содержательных характеристик, рассчитанным в соответствии с результатами опроса.

Однако, реализация стратегии формирования сильного территориального бренда должна осуществляться в соответствии с определенными принципами управления. Наиболее четко принципы формирования территориального бренда сформулированы В.И. Алешниковой в статье «Формирование и продвижение бренда территории»: ориентация на решение проблем региона с использованием реальных ресурсов региона; наличие системы измерения текущего состояния; наличие региональной структуры, отвечающей за разработку и внедрение стратегии; непосредственное участие в разработке стратегии должны принимать все категории целевых групп [4].

Принимая во внимание мнение данного автора, хочется отметить, что основополагающим принципом

формирования сильного туристического бренда, на наш взгляд, является разработка концептуальной модели с четко сформулированными индикаторами и их содержательными характеристиками посредством которых диагностируется его текущее состояние и, при необходимости, определяется направление корректировки уровня силы туристического бренда региона и разрабатывается маркетинговая стратегия продвижения региона.

Итак, мы предполагаем, что наиболее обоснованной методикой для количественной оценки показателя «сила туристического бренда», является методика суммарного индекса, рассматриваемая нами как система таких индикаторов как уровень и характер осведомленности; воспринимаемое качество, измеряемое посредством таких показателей как удовлетворенность качеством предоставляемых услуг; ассоциации с брендом и уровень лояльности.

Научная новизна данного исследования состоит в разработке методики оценки силы туристического бренда региона и принципов его формирования.

В рамках разработанной методики сила туристического бренда рассчитывалась как сумма следующих четырех индикаторов, где X₁ — уровень осведомленности о регионе, его содержательные характеристики: знание позитивного характера о регионе, его достопримечательностях и историко-культурном наследии. Использовались дихотомические шкалы (да — 1, нет — 0). Размах значения индикатора от 0 до 14. Если числовое значение показателя находится в пределах от 0 до 5, то осведомленность о регионе низкая; если находится от 6 до 10 — средняя; если в пределах от 11 до 14 — высокая; X₂ — воспринимаемое качество туристических услуг в регионе, его содержательные характеристики: удовлетворенность посещением региона в целом (удовлетворенность персональными впечатлениями и ожиданиями от территории), удовлетворенность качеством предоставляемых услуг, удовлетворенность уровнем физической и экологической безопасности, удовлетворенность уровнем развития инфраструктуры (гостиницы, рестораны, транспорт, отдых, спорт, проведение досуга), удовлетворенность уровнем стоимости предлагаемых услуг, удовлетворенность транспортной инфраструктурой, удовлетворенность качеством предоставляемых услуг, удовлетворенность сочетанием цена/качество предоставляемых услуг, удовлетворенность коммуникационной составляющей региона в целом, удовлетворенность информационным обеспечением в регионе в целом (схемы маршрутов, карты местности с указанием достопримечательностей, экскурсионные программы, буклеты. Для определения числового значения содержательных характеристик использовались порядковые шкалы (от полностью удовлетворен — «4» до абсолютно не удовлетворен — «1»). Размах значения данного инди-

катора находится в пределах от 12 до 51 = 39, при этом, если это значение изменяется от 12 до 25 — это низкий показатель; если от 26 до 39 — средней; а, если в пределах от 40 до 51 — высокий; X 3 — ассоциативный ряд туристического бренда региона, его содержательные характеристики: четкость/размытость ассоциаций, эмоциональная окраска (позитивная/негативная) ассоциативного поля. Размах данному индикатору от 0 до 3. Если количество ассоциаций от 1 до 5, то ассоциативный ряд четкий, присваивается показатель — 1; если более 5 ассоциаций, ряд размытый, присваивается — 0; позитивная эмоциональная окраска 1, нейтральная — 2, негативная — 0; X 4 — степень лояльности к региону. Его содержательные характеристики: желание посетить регион по собственной инициативе, желание посетить регион при наличии бонусной программы, желание посетить регион при условии скидки от турагентства, желание посетить повторно; желание порекомендовать близким и друзьям посетить регион, желание порекомендовать близким и друзьям посетить регион повторно, желание переехать в данный регион, желание стать инвестором, желание открыть собственный бизнес. Шкалы для измерения использовались порядковые: (от полностью желаю (4) до абсолютно не желаю (0)). Степень лояльности к региону рассчитывалась как среднее арифметическое включенных в него содержательных характеристик. Размах индикатора «лояльность» от 10 до 40, если числовое значение показателя находится в пределах от 10 до 20, то «степень лояльности» к региону — низкая; если находится от 21 до 30 — средняя; а, если в пределах от 31 до 40 — высокая.

Таким образом размах значения суммарного индекса «сила туристического бренда» находится в пределах от 22 до 108. При этом если числовое значение показателя находится в пределах от 22 до 50, то сила туристического бренда региона — низкая, если от 51 до 79, то средняя, а если от 80 до 108, то высокая.

Для апробации разработанной методики было проведено эмпирическое исследование по оценке силы туристического бренда города Тулы. Выбор региона был обусловлен в первую очередь расположением в центре европейской части России, во-вторых, непосредственной близостью к Москве, в-третьих, хорошей транспортной доступностью и, в-четвертых, наличием значимых историко-культурных достопримечательностей — Ясная Поляна (Лев Толстой), музей Оружия (Левша), Тульский Кремль, тульский пряник и самовар.

В сентябре 2025 г. был проведен опрос, в котором приняли участие 150 респондентов, потенциальных туристов Тулы. Среди опрошенных 57 % женщин и 43 % в возрасте от 18 до 65 лет, жители центральных регионов России.

В результате исследования были получены следующие результаты. Так, индикатор «осведомленность является высоким X1 = 12 (из 14 возможных), практически все достопримечательности региона известны респондентам. Сомнения у опрошиваемых вызвало наличие Кремля и картинной галереи в г. Туле.

Значительно более низкий уровень имеет количественное значение индикатора «воспринимаемое качество» X2 = 29 (из 51) — это практически нижняя граница среднего уровня. Респонденты оценили на низком уровне (1,3) удовлетворенность в безопасности, информационную обеспеченность региона, качество дорог и развитие городского транспорта, качество еды и обслуживание в ресторанах города, на среднем уровне (2,1) находится удовлетворенность сервисом в гостиницах и качеством экскурсионных программ, состоянием спортивных площадок и других возможностей проведения активного досуга. Опрошенные отметили отсутствие адаптированных экскурсионных программ для семей с детьми. Руководству региона необходимо обратить серьезное внимание на вышеперечисленные содержательные характеристики индикатора «воспринимаемое качество», имеющие низкий уровень и срочно принять соответствующие меры. В противном случае может значительно уменьшится поток туристов, инвесторов и бизнесменов в регион.

Количественное значение индикатора «ассоциации» X3=2.5 (из 3). По этому показателю сформирован четкий ассоциативный ряд: Ясная Поляна, Лев Толстой, тульский пряник, тульский самовар, тульское оружие. В качестве рекомендации руководству региона следует более активно и профессионально «эксплуатировать» эти символы Тульского края: проводить специальные мероприятия, связанные с этими историческими достопримечательностями, и, более профессионально продвигать эти мероприятия в социальных сетях.

Индикатор «лояльность» X3=26 (из 51) находится среднем уровне. В данном случае ниже других оценены такие содержательные характеристики как: желание посетить г. Тулу повторно, желание порекомендовать близким и друзьям посетить его, желание порекомендовать близким и друзьям посетить регион повторно, желание переехать в данный регион, желание стать инвестором, желание открыть собственный бизнес в г. Туле. Это является тревожным сигналом для руководства региона.

Таким образом, индекс «Сила туристического бренда» г. Тулы имеет следующее значение: $12+29+2,5+26=69,5$ (из 108) — находится на среднем уровне, но на основании полученных результатов, можно обоснованно утверждать, что руководству региона для увеличения потока туристов необходимо разрабатывать адекватную коммуникационную стратегию формирования туристического бренда г. Тулы.

Следовательно, для формирования сильного конкурентного туристического бренда региона, как социально-экономического регуляторного механизма управления развитием региона, необходимо при разработке коммуникационной стратегии принимать во внимание следующие принципы:

1. Сформулировать предлагаемые территорией преимущества.
2. Сформулировать потребительскую ценность туристического бренда региона для всех заинтересованных лиц.
3. Сформулировать ключевой информационный посыл-обещание для различных целевых групп.
4. Обосновать выбора точек контакта туристического бренда с потенциальными инвесторами, работниками или туристами.
5. Разработать обоснованную систему мотивации для привлечения в регион более высококвалифицированных сотрудников по сравнению с конкурентами.

6. Рассчитать на основании результатов опроса текущее значение силы туристического бренда региона по предлагаемой методике.
7. Охарактеризовать текущее состояние туристического бренда региона посредством индикаторов и их содержательных характеристик, определив проблемные места.
8. Сформулировать практические рекомендации по разработке маркетинговой стратегии формирования сильного туристического бренда региона.

В соответствии с результатами опроса и принципами формирования сильного туристического бренда, разрабатывается масштабная эффективная стратегия развития бренда региона. Высокий уровень осведомленности о историко-культурных памятниках г. Тулы является отличной основой для формирования сильного туристического бренда региона, привлекательного для туристов, бизнес-партнеров и инвесторов в регион.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер Дэвид А. Создание сильных брендов. М.: Гребенников Бизнес Букс, 2003. 440 с.
2. Анхольт С. Брендинг: дорога к мировому рынку. М.: Кудиц-Образ, 2004. 272 с.
3. Анхольт С. Создание бренда страны / С. Анхольт // Бренд-менеджмент. — 2007. — №1. — С. 50–52.
4. Алешникова В.И. Формирование и продвижение бренда территории/ В.И. Алешникова // Управленческие науки. — 2013. — №1(6). — С. 54–59.
5. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы, СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 376 с.
6. Митрофанова Е.А. Методический подход к оценке конкурентоспособности HR-бренда / Е.А. Митрофанова, А.В. Довжик // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2016. — № 11(145). — С. 67–69.
7. Пацула А.В. Конкурентный брендинг регионов / Пацула А.В., Злотницкий Е.Э., Сухинин И.В. // Вестник университета, ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». — 2008, № 10, стр. 154–164.

© Довжик Валерий Николаевич (dovzhikvn@mail.ru); Довжик Галина Владимировна (gv_dovzhik@guu.ru);

Мусатова Сима Андреевна (sa.musatova@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВЛИЯНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НОВОГО КАЧЕСТВА НА ЭКСПОРТНУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ КИТАЙСКИХ ПРОВИНЦИЙ¹

THE IMPACT OF NEW QUALITY PRODUCTIVITY ON THE EXPORT RESILIENCE OF CHINESE PROVINCES

**Deng Xiaole
Lin Shuyi
Cui Mengyuan**

Summary. This article examines the impact of New Quality Productivity development on the export resilience of Chinese provinces. Based on data from 30 provinces for the period 2009–2022, an empirical analysis was conducted using regression models, and mediating and moderating effects were tested. It is established that New Quality Productivity exerts a statistically significant positive impact on export resilience. Human capital and innovation potential are identified as playing mediating roles in this relationship, while the level of economic development and the agglomeration of high-tech industries have a positive moderating effect. The results demonstrate regional heterogeneity: the impact is more pronounced in economically developed provinces, regions with pilot free trade zones, and inland (non-border) areas. Based on the findings, policy recommendations are formulated aimed at stimulating New Quality Productivity and strengthening export resilience.

Keywords: New Quality Productivity, export resilience, human capital, innovation potential, regional economy, high-tech industry agglomeration.

Дэн Сяоле

*Доктор, Доцент, Институт международной экономики и торговли, Синьцзянский университет финансов и экономики, г. Урумчи, Синьцзян, Китай; Исследователь, Научно-Исследовательский Центр Регионального Экономического Сотрудничества Китая (Синьцзян) И Центральной Азии, г. Урумчи, Синьцзян, Китай
dengxiaole00@xjufe.edu.cn*

Линь Шуйи

*Аспирант, Институт прикладной экономики Китайской академии социальных наук Университет, г. Пекин, Китай
lsyandlch@163.com*

Цуй Мэньюань

*Кандидат экономических наук, старший преподаватель, Институт международной экономики и торговли, Синьцзянский университет финансов и экономики, г. Урумчи, Синьцзян, Китай
825658119@qq.com*

Аннотация. В статье исследуется влияние развития производительности труда нового качества на экспортную устойчивость провинций Китая. На основе данных по 30 провинциям за 2009–2022 гг. проведён эмпирический анализ с использованием регрессионных моделей, а также была проведена проверка опосредующих и регулирующих эффектов. Установлено, что производительность труда нового качества оказывает статистически значимое позитивное воздействие на экспортную устойчивость. Выявлено, что человеческий капитал и инновационный потенциал выполняют опосредующую роль в данном влиянии, в то время как уровень экономического развития и агломерация высокотехнологических отраслей промышленности оказывают позитивный регулирующий эффект. Результаты демонстрируют региональную неоднородность: воздействие более выражено в экономически развитых провинциях, регионах с пилотными зонами свободной торговли и внутренних (неприграничных) районах. На основе выводов сформулированы рекомендации для политики, направленной на стимулирование нового качества производительности сил и укрепление экспортной устойчивости.

Ключевые слова: производительность труда нового качества, экспортная устойчивость, человеческий капитал, инновационный потенциал, региональная экономика, агломерация высокотехнологических отраслей.

¹ Данная статья представляет собой поэтапный результат научного гранта 2023年度新疆维吾尔自治区社科联新时代党的治疆方略理论与实践研究课题重点项目“新疆打造亚欧黄金通道和向西开放桥头堡的路径研究”(编号:2023ZJFLZ06);新疆维吾尔自治区人文社科重点研究基地中国(新疆)与区域经济合作研究中心重点项目“多元稳定新格局下边疆地区贸易韧性测度与提升研究”(编号:XJEDU2023J002)(Ключевые исследовательские проекты по теории и практике стратегии управления Синьцзяном в Синьцзяне в 2023 году на тему «Исследование пути Синьцзяна по созданию Золотого коридора Азия–Европа и открытию плацдарма для продвижения на запад (№.2023ZJFLZ06)»; Проект Китай (Синьцзян) и исследовательский центр регионального экономического сотрудничества с Центральной Азией в 2023 году на тему «Исследование по измерению и повышению устойчивости торговли в Синьцзяне в условиях новой модели диверсификации и стабильности (№. XJEDU2023J002)»

Введение

В ходе инспекции экономики Северо-Восточного Китая председатель КНР Си Цзиньпин выдвинул концепцию, согласно которой «производительность труда нового качества — это такая производительность, в которой ведущая роль отводится инновациям, что предполагает отход от традиционных моделей экономического роста и путей развития производительных сил. Она характеризуется высокими технологиями, эффективностью и качеством, соответствуя новой концепции развития, и представляет собой качественно новое состояние производительных сил». С момента своего появления концепция производительности труда нового качества стала предметом активного изучения в китайском академическом сообществе. Так, Мэн Цзе (2024) определяет её как способность работников нового типа, использующих новые средства производства и воздействующих на новые объекты труда, выстраивать новые системы разделения и кооперации труда, создавая тем самым новые общественные богатства [9].

Производительность труда нового качества представляет собой результат модернизации марксистской теории. Она интегрирует традиционные марксистские положения с китайской практикой, тем самым обогащая содержание марксизма и отражая специфические национальные особенности и современные черты. В отличие от традиционной производительности, производительность нового качества в большей степени ориентирована на подготовку новых кадров и развитие новейших отраслей промышленности. При этом традиционная производительность служит основой для становления новой, которая, в свою очередь, знаменует переходную стадию в её развитии. Производительность нового качества предъявляет повышенные требования к квалификации и профессиональным навыкам работников, а её объекты смещаются от традиционных форм производства к таким сферам, как информационные технологии и охрана окружающей среды. Таким образом, повышение производительности труда нового качества способно в значительной степени стимулировать технологический прогресс и повышать качество инноваций, что имеет ключевое значение для перехода Китая к качественному экономическому развитию и усилению его открытости миру на новом уровне.

Современные академические исследования производительности труда нового качества в основном концентрируются на трёх направлениях: содержательное определение понятия, разработка системы показателей для его измерения и анализ экономических эффектов. Преобладает точка зрения, согласно которой производительность нового качества представляет собой инновационный и ведущий тип производительности, формируемый стратегическими новыми отраслями

и высокотехнологичными производствами под влиянием научно-технического прогресса (Пу Цинпин, 2023) [1]. Ключевыми атрибутами данной концепции являются ориентация на развитие именно этих секторов как драйверов экономического роста через технологические прорывы. Для количественной оценки уровня развития производительности нового качества в Китае исследователи, такие как Ли Цзиган (2024), строят системы индикаторов на основе трёх составляющих: работники нового типа, объекты труда нового типа и средства труда нового типа, применяя для этого метод энтропии [2]. Пространственные особенности и динамика развития изучаются с помощью инструментов пространственной экономики, включая коэффициент Джини, ядерную оценку плотности, а также глобальный и локальный индексы Морана [3]. Активно исследуется влияние производительности нового качества на различные сферы, что подтверждается работами о её связи со строительством цифровой деревни (Вэнь Фэнган, 2024), качественным развитием морской экономики (Се Баоцзянь, 2024), общей факторной производительностью (Сюй Бо, 2024) и устойчивостью цепочек поставок (Ван Юхао, 2024; Юань Ханькунь, 2024) [4-6].

После вступления в ВТО Китай продемонстрировал стремительный рост внешней торговли. Согласно данным Государственного статистического управления, в 2022 году на долю Китая приходилось 19,6 % общего объема мировой торговли, при этом совокупный объем китайского экспорта вырос с 249,2 млрд долларов США в 2000 году до 3,56 трлн долларов США в 2022 году, увеличившись почти в 14 раз [7]. Этот качественный скачок позволил Китаю укрепить свои позиции в качестве влиятельной торговой державы на международной арене. Однако в последние годы участившиеся финансовые кризисы, геополитическая нестабильность и пандемия COVID-19 привели к увеличению торговых барьеров, замедлению темпов роста и возникновению новых вызовов для дальнейшего развития внешней торговли Китая.

В данном контексте научное сообщество обратилось к исследованию торговой устойчивости. Ряд ученых, в частности Хэ Канфэй (2019), проанализировали способность китайского экспорта противостоять внешним шокам и восстанавливаться после них [8]. В академической литературе сложилось направление, изучающее концептуализацию, измерение и факторы экспортной устойчивости. Так, Хэ Канфэй определил это понятие через три взаимосвязанных компонента: сопротивляемость (способность выдерживать шоки), восстановление (способность возвращаться к докризисным уровням) и реструктуризацию (способность к качественным преобразованиям).

Для количественной оценки экспортной устойчивости Китая исследователи применяют различные методи-

ки, включая анализ отклонений темпов роста экспорта [1], методы балльной оценки [2] и индексный подход [3], а для выявления циклических колебаний — фильтр Ходрика-Прескотта [4]. Среди ключевых факторов, влияющих на устойчивость экспорта, в литературе выделяют: шоки внешнего спроса (Хэ Канфэй, 2019), торговые барьеры (Ван Вэньюй, 2021), инновационный потенциал (Чэнь Цзинь, 2022), развитие цифровой экономики (Ли Кайдзе, 2024), трансграничную электронную коммерцию (Чэнь Цинпин, 2023) и институциональные инновации в пилотных зонах свободной торговли (Дай Сян, 2023) [10].

Производительность труда нового качества, ориентированная на развитие новейших отраслей промышленности, открывает новые перспективы для укрепления экспортной устойчивости Китая. Это создает методологическую основу для реализации сформулированной XX съездом КПК стратегической задачи по обеспечению «стабильности объемов и оптимизации структуры» внешней торговли. Достижение этой цели требует не только движения производственных цепочек вверх по ценностной шкале, но и гарантий безопасности цепочек поставок, что составляет одну из ключевых задач современного этапа развития внешней торговли Китая.

В отличие от существующих исследований, сфокусированных преимущественно на воздействии производительности нового качества на внутреннюю промышленность и экономику, настоящая статья исследует ее влияние на развитие внешней торговли. Цель работы состоит в том, чтобы выявить потенциал производительности нового качества как фактора стимулирования внешней торговли и проанализировать механизмы этого влияния. Проведенный анализ каналов и путей повышения экспортной устойчивости имеет существенное значение для обеспечения стабильного развития торговой системы Китая.

В данном исследовании для анализа взаимосвязи между производительностью нового качества и экспортной устойчивостью применяется метод регрессии наименьших квадратов, а механизм воздействия исследуется через модели посредничества и модерации. Эмпирический анализ позволил сделать следующие выводы. Производительность нового качества оказывает статистически значимое положительное влияние на экспортную устойчивость. Человеческий капитал и инновационный потенциал выполняют опосредующую (медиаторную) роль во влиянии производительности нового качества на экспортную устойчивость, тогда как уровень экономического развития и агломерация высокотехнологичных отраслей промышленности проявляют регулирующий (модерационный) эффект [11]. Воздействие производительности нового качества на экспортную устойчивость носит выраженный региональный характер, демонстрируя наибольшую эффективность в эконо-

мически развитых провинциях, регионах с пилотными зонами свободной торговли и внутренних (неприграничных) районах страны.

Теоретический анализ и формулировка гипотезы

Прямое влияние производительности нового качества на устойчивость экспорта проявляется через несколько взаимосвязанных механизмов. В своей основе производительность нового качества, представляя собой современную форму производственного потенциала, способствует преодолению традиционных ограничений экономического роста. Прежде всего, она позволяет факторам производства — капиталу, труду и земле — преодолевать действие закона убывающей отдачи от масштаба за счет снижения их зависимости от временных и пространственных ограничений, что ведет к существенному росту эффективности производства (Du Chuanzhong, 2024) [12]. Данный рост производственной эффективности, в свою очередь, напрямую усиливает конкурентные преимущества экспортных отраслей, создавая тем самым фундамент для повышения устойчивости национального экспорта. Этот эффект достигается за счет глубокой интеграции технологических инноваций, цифровизации и новых форм организации производства, трансформирующих традиционные производственные процессы.

Прямое влияние также реализуется через формирование новых моделей ведения бизнеса. Международная электронная торговля и индивидуализированное производство, как современные форматы, предоставляют экспортно-ориентированным предприятиям диверсифицированные каналы сбыта и гибкие инструменты торговли, что непосредственно усиливает их адаптационный потенциал. Более того, ключевые технологические прорывы, составляющие ядро новой производительности, стимулируют модернизацию традиционных секторов и формирование стратегических перспективных отраслей, позволяя преодолевать технологические «узкие места» и восполнять структурные пробелы в промышленности (Чжоу Вэнь, 2023) [13, 14]. Это приводит к радикальному повышению эффективности производственных процессов и улучшению качества товаров и услуг. Особенно заметен данный эффект в высокотехнологичных секторах, таких как производство электронного оборудования и аэрокосмической техники, где продукция отличается повышенной добавленной стоимостью и лучшей адаптацией к требованиям рынка.

Кроме того, производительность нового качества усиливает устойчивость экспорта через укрепление производственно-сбытовых цепочек. Повышение целостности и скоординированности цепочек создания стоимости способствует стабильности экспортных потоков и повышает их устойчивость к внешним потрясе-

ниям. В условиях глобальной экономической нестабильности надежное функционирование производственных сетей становится ключевым условием обеспечения экспортной устойчивости. Наконец, важным аспектом является экологизация производства в соответствии с принципами устойчивого развития, что соответствует растущим международным экологическим стандартам. Соответствие экспортной продукции этим стандартам значительно повышает её конкурентоспособность на мировом рынке и укрепляет долгосрочную устойчивость экспорта.

На основании проведенного анализа сформулирована следующая исследовательская гипотеза: производительность нового качества оказывает положительное влияние на устойчивость экспорта.

Опосредующее влияние производительности нового качества на экспортную устойчивость через человеческий капитал раскрывается через анализ двух составляющих: работников и объектов труда.

Со стороны работников развитие производительности нового качества способствует росту их квалификации и инновационного потенциала. Акцент на технологиях и инновациях в рамках новой производительности требует от рабочей силы соответствия более высоким профессиональным стандартам. Через систему образования и профессиональной подготовки происходит накопление человеческого капитала, что позволяет работникам адаптироваться к новым технологическим процессам. Это, в свою очередь, повышает производственную эффективность и качество выпускаемой продукции, укрепляя конкурентные позиции экспортных товаров на международной арене.

Развитие инновационного мышления и способности решать комплексные задачи у работников становится ключевым фактором для создания новых продуктов и оптимизации производственных циклов. Усиление инновационного потенциала позволяет предприятиям оперативно реагировать на колебания международной конъюнктуры, расширять ассортимент экспортной продукции и повышать её технологическую сложность, что в конечном итоге усиливает адаптационные способности и операционную гибкость компаний.

Со стороны объектов труда повышение производительности нового качества стимулирует развитие наукоёмких отраслей. Человеческий капитал, выступая основным носителем знаний и компетенций, влияет на скорость и направление отраслевых преобразований, способствуя переходу к высокотехнологичным, наукоёмким производствам с высокой добавленной стоимостью. Продукция таких отраслей характеризуется тесной интеграцией интеллектуальной собственностью,

научных достижений и промышленного развития, отличаясь повышенной инновационностью, рыночной конкурентоспособностью и устойчивостью экспортных позиций.

Таким образом, производительность нового качества создаёт условия для развития человеческого капитала, который, в свою очередь, позволяет предприятиям быстрее реагировать на рыночные изменения и гибко корректировать экспортные стратегии. Эта способность к адаптации составляет важнейший элемент экспортной устойчивости, помогая компаниям сохранять стабильность внешнеторговых операций в условиях внешних шоков [15].

Повышение производительности труда нового качества оказывает заметное влияние на устойчивость экспорта, поскольку оно расширяет возможности для внедрения инноваций. Такой рост охватывает весь инновационный цикл: от выявления перспективных направлений и привлечения необходимых ресурсов до проведения исследований, разработок и последующего внедрения результатов. Улучшение качества производительности создает условия для более глубокого раскрытия инновационного потенциала, а подготовка большого числа квалифицированных специалистов повышает способность своевременно распознавать новые возможности [16]. Развитие нового качества производительности труда усиливает инновационную активность: технологии могут поступать через передачу патентов или их приобретение, а повышение уровня профессиональных компетенций способствует росту качества научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Специалисты, подготовленные в рамках модернизированной системы, способны создавать новые продукты и технологические решения. Наконец, современная инфраструктура, формируемая в процессе повышения производительности, служит прочной материальной основой для успешного внедрения и масштабирования инновационных результатов.

Уровень экономического развития провинций и городов Китая во многом определяется их ресурсной базой, особенностями политической среды и масштабом рынка, что формирует выраженный градиент регионального роста. Влияние производительности труда нового качества на устойчивость экспорта, соответственно, различается в зависимости от того, насколько развит конкретный регион.

Ресурсная обеспеченность включает объем доступных ресурсов, способность к их рациональному распределению и уровень инфраструктурного развития. Значительные вложения в научные исследования, производство и подготовку кадров, а также эффективное управление ресурсами позволяют укреплять конкурен-

тоспособность экспортируемой продукции, повышать гибкость предприятий на внешних рынках и усиливать устойчивость экспорта. Развитая инфраструктура снижает транзакционные издержки, увеличивает скорость и эффективность экспортных операций и тем самым способствует росту производительности нового качества [17].

Стабильная система политической поддержки и четкая нормативно-правовая база создают предприятиям предсказуемую среду. Это стимулирует их к долгосрочным инвестициям в исследования, разработки и инновации, что в итоге укрепляет экспортную устойчивость.

Крупный и разнородный внутренний рынок обеспечивает компаниям широкое пространство для развития и разнообразные потребительские запросы. Это позволяет предприятиям снижать риски, диверсифицировать продукцию, сегментировать рынки и благодаря этому поддерживать стабильность экспортных потоков.

Знания, возникающие в условиях концентрации высокотехнологичных отраслей, улучшение рыночной чувствительности компаний, развитие специализированных услуг и формирование механизмов совместной работы существенно влияют на то, какую роль производительность труда нового качества играет в обеспечении устойчивости экспорта.

Высокотехнологичные промышленные кластеры обычно сопровождаются интенсивным обменом знаниями. Благодаря тесным контактам и сотрудничеству предприятия свободно передают друг другу технологические решения и опыт, что ускоряет коммерциализацию инноваций [18]. Накопление новых знаний усиливает инновационный эффект, связанный с ростом производительности, повышает качество продукции и производственных процессов, что в итоге укрепляет конкурентоспособность и устойчивость экспортируемых товаров.

Формирование высокотехнологичных кластеров нередко стимулирует развитие специализированных услуг — научно-исследовательских, консалтинговых, финансовых и других. Одновременно повышается эффективность цепочек поставок. Профессиональная поддержка и оптимизированная логистика создают надежную основу для производительности нового качества, снижают операционные затраты и ускоряют реакцию предприятий на внешние запросы, повышая их адаптивность на экспортных рынках. Предприятия, расположенные в таких кластерах, быстрее улавливают изменения рыночной конъюнктуры и способны оперативно корректировать свои экспортные стратегии. Обмен информацией и синергия, возникающая в результате агломерации, позволяют компаниям своевременно реагировать на колебания международного спроса, усиливая гибкость и устойчивость экспортных операций.

Скопление высокотехнологичных производств создает условия для распределения рисков: предприятия могут объединять усилия и совместно реагировать на внешние вызовы. Сформированные в кластерах механизмы сотрудничества способствуют более равномерному распределению рисков и повышают общую устойчивость регионального экспорта. Кроме того, в таких средах формируется культурная атмосфера, поддерживающая инновации и допускающая экспериментирование. Это стимулирует творческую активность предприятий, укрепляет производительность нового качества и помогает им устойчивее переживать внешние потрясения.

Исходя из проведенного анализа, формируются следующие гипотезы:

- производительность нового качества способствует устойчивости экспорта, опираясь на накопление человеческого капитала и расширение инновационных возможностей;
- уровень экономического развития региона и концентрация высокотехнологичных отраслей регулируют влияние производительности нового качества на устойчивость экспорта.

Метод исследования

В данной статье используется подход Хэ Канфэя (2019) для построения системы индексов устойчивости экспорта, позволяющий оценить устойчивость, способность к восстановлению и потенциал к модернизации [11].

Индекс устойчивости включает три показателя: объем экспортной торговли, коэффициент вовлеченности в экспорт и торговую конкурентоспособность [19]. Эти параметры отражают изменения масштабов экспортной деятельности в 30 провинциях и городах Китая после воздействия внешних шоков.

Способность к восстановлению и модернизации определяется пятью показателями: уровнем развития цифровой экономики, степенью экономической поддержки, производственной эффективностью, структурой отрасли и инновационным потенциалом. Эта способность формируется как за счет внутреннего развития отраслей, так и благодаря внешним мерам поддержки. В общем случае отрасли, обладающие развитым внутренним потенциалом и получающие более существенную государственную поддержку, способны быстрее и активнее восстанавливать и обновлять экспорт.

Таким образом, устойчивость, восстановление и модернизация экспорта в совокупности формируют общий индекс экспортной устойчивости. Все показатели, включенные в систему, имеют положительную направленность.

Опираясь на исследование Сюй Бо (2024), формируется система индексов производительности нового качества [4]. Такая производительность включает три ключевых компонента: работников нового качества, объекты труда нового качества и данные о труде нового качества.

К работникам нового качества относятся показатели их профессионального уровня, структура занятости и предпринимательские установки — они выступают вторичными индикаторами данного компонента. Поскольку формирование производительности нового качества требует более высокого уровня компетенций и развитых трудовых навыков, именно качественные характеристики рабочей силы становятся основой для дальнейшего роста [20].

Объекты труда нового качества описываются через отрасли нового типа, состояние экологической среды, усилия по ее защите и объемы выбросов загрязняющих веществ. Вектор развития постепенно смещается от традиционных отраслей к сферам экологического управления, что отражает возросшее внимание к охране окружающей среды и устойчивому развитию.

Данные о труде нового качества подразделяются на материальные и нематериальные. Материальные данные охватывают инфраструктуру, необходимую для развития цифровой экономики, тогда как нематериальные включают информацию об инновационных ресурсах и результатах инновационной деятельности [21].

Все три компонента вместе образуют целостную систему оценки производительности нового качества.

Уровень развития и темпы роста производительности нового качества опережают динамику устойчивости экспорта. В период с 2009 по 2022 год оба показателя в целом демонстрируют восходящую тенденцию. Производительность нового качества заметно увеличивалась с 2009 по 2010 год, затем в 2011 году наблюдалось небольшое снижение. С 2011 по 2020 год показатель стабильно рос, после чего в 2020–2022 годах отмечено умеренное замедление. Повышенное внимание государства к развитию производительности нового качества и масштабная поддержка соответствующих отраслей объясняют относительно высокий темп ее роста.

Устойчивость экспорта также росла с 2009 по 2015 год, но в 2016 году произошло небольшое снижение. В дальнейшем, с 2016 по 2019 год, наблюдалось последовательное укрепление, однако в 2019 году показатель вновь снизился. Затем в 2021–2022 годах зафиксирован очередной рост. Падение в 2016 году связано с резким снижением внутренних нефтяных цен, что негативно сказалось на внешнеторговых операциях. Сокращение

в 2019 году обусловлено началом пандемии COVID-19, которая привела к ограничению экспортной активности и временному сокращению внешней торговли.

В целом производительность нового качества и устойчивость экспорта в Китае продолжают расти, при этом темпы увеличения производительности нового качества остаются более высокими.

Поскольку устойчивость экспорта в реальных условиях определяется не только развитием производительности нового качества, важно учитывать возможное влияние неоднородности характеристик регионов на результаты анализа. В этой работе в качестве контрольных переменных рассматриваются открытость торговли, уровень развития сферы услуг, объем прямых иностранных инвестиций и емкость рынка — параметры, способные корректировать влияние производительности нового качества на экспортную устойчивость.

Открытость торговли измеряется долей импорта и экспорта в ВВП региона и отражает степень его интеграции в международную торговлю. Регионы с высокой открытостью более уязвимы к внешним ограничениям: блокировка торговых потоков сильнее снижает их экспортную устойчивость. В противоположность этому, регионы с низким уровнем открытости менее чувствительны к внешним сбоям и демонстрируют более стабильные экспортные показатели.

Уровень развития сферы услуг определяется долей добавленной стоимости третичного сектора в ВВП. Этот показатель отражает особенности отраслевой структуры региона, а ее оптимизация способствует повышению способности экономики противостоять внешним рискам.

Объем прямых иностранных инвестиций оценивается по фактическому использованию иностранного капитала в каждой провинции. Как правило, регионы, активно привлекающие прямые иностранные инвестиции, получают высокий экономический эффект, однако при оттоке капитала могут испытывать более сильные негативные последствия.

Емкость рынка измеряется объемом розничных продаж потребительских товаров на душу населения. В условиях внешних торговых помех крупный внутренний рынок способен частично компенсировать снижение экспорта, перенаправляя продукцию на внутреннее потребление, что повышает общую устойчивость региона.

Человеческий капитал оценивается по числу студентов высших учебных заведений на каждые 10 000 человек населения. Инновационный потенциал региона измеряется индексом инновационной способности. Следуя подходу Бянь Лина и Мэй Юань (2023), в каче-

стве ключевых показателей инновационной активности используются средневзвешенный объем инвестиций в НИОКР в области технологий и количество поданных и одобренных патентных заявок.

Уровень экономического развития определяется через логарифм ВВП на душу населения. Агломерация высокотехнологичных производств характеризуется отношением числа занятых в высокотехнологичных отраслях к общей численности работников в регионе. Если это отношение превышает аналогичный показатель для страны в целом, регион считается более сконцентрированным в высокотехнологичных видах деятельности.

Анализ результатов

Анализ проводился на основе сбалансированной панели данных, включающей 420 наблюдений (30 провинций за период с 2009 по 2022 год). Все переменные демонстрируют вариацию, достаточную для проведения эконометрического анализа.

Основные зависимая и объясняющая переменные — индекс экспортной устойчивости и индекс производительности нового качества — имеют средние значения 0,143 и 0,188 соответственно. При этом индекс экспортной устойчивости варьируется от минимального значения 0,031 до максимального 0,879, а индекс производительности — от 0,063 до 0,646, что свидетельствует о значительных межпровинциальных различиях в уровне развития данных показателей.

Среди контрольных переменных можно выделить следующие характеристики. Уровень торговой открытости в среднем составил 0,270, достигая в некоторых регионах 1,548. Доля сферы услуг в экономике была относительно стабильной со средним значением 0,469. Объем прямых иностранных инвестиций, измеряемый в логарифмах, составил в среднем 12,4. Емкость внутреннего рынка демонстрировала высокую дисперсию — от 0,353 до 7,264 при среднем значении 2,134.

Переменные-медиаторы также показали существенный разброс. Уровень человеческого капитала, измеренный как логарифм числа студентов вузов на 10 000 человек, в среднем составил 7,855. Индекс инновационной активности имел среднее значение 8,334, но при этом диапазон его значений был очень широк — от 0,043 до 92,64, что отражает значительное неравенство в инновационном развитии регионов.

Что касается переменных-модераторов, уровень экономического развития, измеренный как логарифм ВРП на душу населения, в среднем составил 5,453. Индекс агломерации высокотехнологичных отраслей показал среднее значение 0,835 при диапазоне от 0,019 до 4,475,

указывая на сильную пространственную концентрацию высокотехнологичных производств.

Проведенный анализ описательной статистики подтверждает репрезентативность используемого массива панельных данных для последующего эконометрического моделирования. Наличие существенного разброса значений по всем переменным, особенно по ключевым показателям — индексу экспортной устойчивости и индексу производительности нового качества, — свидетельствует о значительной межрегиональной вариации, что позволяет достоверно оценить взаимосвязи между ними. Стандартные отклонения и разница между средними и медианными значениями для ряда показателей (например, инновационной активности и агломерации высокотехнологичных отраслей) указывают на асимметрию в распределении данных и наличие как высоко-развитых, так и отстающих регионов. Это оправдывает необходимость учета региональной неоднородности в дальнейшем анализе. Таким образом, данные демонстрируют достаточное качество и разнообразие для проведения надежного статистического исследования.

Для проверки гипотезы о прямом влиянии производительности нового качества на экспортную устойчивость была проведена серия регрессионных оценок с последовательным добавлением контрольных переменных.

Во всех спецификациях моделей коэффициент при переменной Pro (индекс производительности нового качества) оставался положительным и статистически высоко значимым (на уровне 1 %). Его величина демонстрировала устойчивость, варьируясь вблизи значения 1.15–1.20, что указывает на сильное положительное воздействие. Так, в основной спецификации увеличение индекса производительности нового качества на единицу приводит к росту индекса экспортной устойчивости в среднем на 1.2 пункта.

Уровень торговой открытости также оказывал статистически значимое положительное влияние на экспортную устойчивость во всех моделях.

Емкость внутреннего рынка показала статистически значимое отрицательное влияние, что может объясняться эффектом замещения: регионы с крупным внутренним рынком могут быть в меньшей степени ориентированы на экспорт, или же рост внутреннего спроса временно перераспределяет ресурсы с внешних на внутренние рынки.

Переменные доля сферы услуг и объем прямых инвестиций не показали статистически значимой связи с экспортной устойчивостью в данной модели.

Результаты регрессионного анализа подтверждают гипотезу о положительном влиянии производительности нового качества на экспортную устойчивость. Стабильность и высокий уровень значимости коэффициента при переменной Pro при включении различных наборов контрольных переменных свидетельствует об устойчивости полученного результата. Это позволяет заключить, что выявленный эффект не является артефактом пропущенных переменных или спецификации модели, а отражает устойчивую причинно-следственную связь. Развитие производительности нового качества является статистически значимым фактором укрепления способности региональной экономики противостоять внешним шокам и сохранять стабильность экспорта.

Для проверки устойчивости основного вывода о положительном влиянии производительности нового качества на экспортную устойчивость был проведен комплекс дополнительных эконометрических тестов, результаты которых представлены ниже.

Методы тестирования и полученные результаты:

1. Замена зависимой переменной: вместо комплексного индекса экспортной устойчивости в качестве зависимой переменной использовался прямой показатель — объем экспорта в денежном выражении. Результат показал, что влияние переменной Pro остается положительным и высоко значимым (коэффициент 8.9073, $p < 0.01$), подтверждая, что связь не зависит от способа измерения результата.
2. Сокращение временного периода: анализ был повторен для укороченного временного интервала (2016–2022 гг.). Несмотря на сокращение выборки, коэффициент при переменной Pro сохранил положительный знак и статистическую значимость на уровне 1 % (коэффициент 1.14), что свидетельствует о стабильности выявленной связи в разные периоды времени.
3. Введение задержки зависимой переменной: для учета потенциального временного лага в воздействии производительности на экспортную устойчивость была использована запаздывающая на один период зависимая переменная. Коэффициент Pro (1.0923) остался положительным и высоко значимым, что указывает на устойчивость эффекта даже при учете временного запаздывания.

Проведенные тесты на устойчивость подтверждают надежность и состоятельность основного результата исследования. Вывод о положительном и статистически значимом влиянии производительности нового качества на экспортную устойчивость является устойчивым к следующим изменениям:

- различным методам измерения зависимой переменной;

- изменению временного горизонта исследования;
- учету временных задержек в воздействии.

Устойчивость результатов ко всем указанным проверкам значительно усиливает доверие к полученным выводам и позволяет с уверенностью утверждать о наличии причинно-следственной связи между развитием производительности нового качества и повышением устойчивости регионального экспорта Китая.

Для выявления дифференцированного влияния производительности нового качества на экспортную устойчивость был проведен анализ региональной неоднородности по трем ключевым аспектам: уровню экономического развития, географическому положению и институциональным особенностям.

Сравнительный анализ экономически развитых и слаборазвитых регионов выявил существенные различия в эффективности воздействия. Хотя в обеих группах регионов повышение производительности нового качества оказывает статистически значимое положительное влияние на экспортную устойчивость (на уровне 1 %), экономический эффект существенно различается. В развитых регионах увеличение производительности на единицу приводит к росту экспортной устойчивости на 1,364 единицы, тогда как в слаборазвитых регионах аналогичное увеличение дает лишь 0,6314 единицы прироста. Такая разница может объясняться более развитой инфраструктурой, лучшей технологической базой и более квалифицированными кадрами в экономически развитых регионах, что усиливает положительный эффект от внедрения новых производственных технологий.

Результаты анализа по географическому принципу демонстрируют четкую закономерность: производительность нового качества оказывает значимое положительное влияние на экспортную устойчивость во внутренних районах страны (коэффициент 1,2607, $p < 0,01$), тогда как в приграничных регионах этот эффект статистически незначим. Объяснением этому может служить лучшая развитость логистической и коммуникационной инфраструктуры во внутренних районах, а также их более выгодное положение в производственных цепочках. Приграничные же регионы сталкиваются с объективными трудностями, связанными с удаленностью от экономических центров и менее развитой транспортной сетью.

Сравнительный анализ регионов с зонами свободной торговли (ЗСТ) и без них подтвердил важность институциональных факторов. В обоих типах регионов наблюдается положительное и статистически значимое влияние производительности нового качества на экспортную устойчивость, однако в регионах с ЗСТ этот эффект почти вдвое сильнее (1,2529 против 0,6555). Это свидетельствует

ет о синергетическом эффекте между развитием производительности нового качества и либеральной торговой политикой. Таможенные преференции, упрощенные административные процедуры и другие преимущества ЗСТ усиливают положительное воздействие технологических инноваций на экспортный потенциал регионов.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о необходимости дифференцированного подхода к политике стимулирования экспортной устойчивости через развитие производительности нового качества с учетом региональных особенностей и уровня экономического развития.

Для углубленного изучения механизма воздействия производительности нового качества на экспортную устойчивость был проведен анализ опосредующих (медиативных) эффектов с использованием методологии Барона и Кенни. В качестве потенциальных каналов влияния рассматривались человеческий капитал и инновационный потенциал.

Результаты последовательного тестирования подтверждают наличие значимого опосредующего эффекта со стороны человеческого капитала. На первом этапе установлено прямое положительное влияние производительности нового качества на экспортную устойчивость с коэффициентом 1.2022 ($p < 0.01$). На втором этапе выявлено статистически значимое воздействие производительности нового качества на человеческий капитал с коэффициентом 0.5018 ($p < 0.01$). На третьем этапе, при одновременном включении в модель обеих переменных, коэффициент при производительности нового качества снизился до 0.3423 ($p < 0.01$). Последовательное снижение коэффициента при основном объясняющем факторе при сохранении статистической значимости свидетельствует о частичном опосредующем эффекте.

Аналогичная процедура тестирования применена для проверки опосредующей роли инновационного потенциала. На втором этапе анализа зафиксировано сильное положительное влияние производительности нового качества на инновационный потенциал с коэффициентом 20.5006 ($p < 0.01$). При включении инновационного потенциала в регрессионную модель (третий этап) коэффициент при производительности нового качества уменьшился до 1.1839 ($p < 0.01$), а коэффициент при инновационном потенциале составил 0.0419 ($p < 0.01$). Наблюдаемое снижение коэффициента при сохранении высокой статистической значимости подтверждает наличие частичного опосредующего эффекта и для инновационного потенциала.

Сравнительная оценка силы опосредующих эффектов показывает, что инновационный потенциал демонстрирует более выраженное медиативное воздей-

ствие — снижение коэффициента при основном факторе составило 0.0183 пункта против 0.8599 пункта в случае человеческого капитала. Однако оба канала трансмиссии оказываются статистически значимыми и экономически важными.

Полученные результаты эмпирически подтверждают, что развитие производительности нового качества способствует укреплению экспортной устойчивости не только напрямую, но и косвенно — через накопление человеческого капитала и усиление инновационного потенциала регионов. Выявленные механизмы опосредующего влияния сохраняют свою значимость после контроля для широкого набора переменных, включая уровень торговой открытости, развитие сферы услуг, объем инвестиций и емкость рынка.

Для выявления условий, усиливающих влияние производительности нового качества на экспортную устойчивость, был проведен анализ регулирующих (модерационных) эффектов. В качестве переменных-модераторов рассматривались уровень экономического развития и агломерация высокотехнологичных отраслей промышленности.

Результаты регрессионного анализа демонстрируют статистически значимый положительный регулирующий эффект со стороны уровня экономического развития. Коэффициент взаимодействия между производительностью нового качества и уровнем экономического развития составляет 0.0118 ($p < 0.05$), что свидетельствует об усилении воздействия производительности нового качества на экспортную устойчивость по мере роста уровня экономического развития регионов. Данный эффект может быть объяснен наличием в экономически развитых регионах более совершенной инфраструктуры, лучшей ресурсной базы и более квалифицированных человеческих ресурсов, которые создают благоприятные условия для реализации преимуществ производительности нового качества.

Анализ выявил сильный положительный регулирующий эффект агломерации высокотехнологичных отраслей промышленности. Коэффициент взаимодействия между производительностью нового качества и уровнем агломерации составляет 0.2039 ($p < 0.01$), что указывает на существенное усиление влияния производительности нового качества на экспортную устойчивость в регионах с высокой концентрацией высокотехнологичных производств. Это может быть связано с синергетическими эффектами, возникающими в условиях агломерации, включая ускоренную диффузию знаний, развитие специализированных услуг и формирование эффективных производственных сетей.

Сравнительный анализ силы регулирующих эффектов показывает, что агломерация высокотехнологичных

отраслей оказывает более существенное усиливающее воздействие на изучаемую взаимосвязь по сравнению с общим уровнем экономического развития. Это подчеркивает особую важность отраслевой специализации и пространственной концентрации технологически передовых производств для максимизации положительного влияния производительности нового качества на экспортную устойчивость.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что эффективность политики стимулирования производительности нового качества в целях укрепления экспортной устойчивости может быть существенно повышена за счет целенаправленного развития высокотехнологичных кластеров и улучшения общего экономического потенциала регионов.

Выводы исследования и предложения

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о наличии статистически значимого положительного влияния производительности нового качества на экспортную устойчивость. Эмпирически подтверждено, что данное влияние осуществляется как напрямую, так и опосредованно через механизмы накопления человеческого капитала и развития инновационного потенциала. Установлено, что уровень экономического развития и агломерация высокотехнологичных отраслей промышленности выполняют регулирующую функцию, усиливая положительный эффект от повышения производительности нового качества. Анализ региональной неоднородности демонстрирует, что выявленная зависимость проявляется более отчетливо в экономически развитых регионах, провинциях с пилотными зонами свободной торговли и внутренних районах страны. Полученные выводы прошли комплексную проверку на устойчивость и подтвердили свою надежность. На основании результатов исследования сформулированы следующие рекомендации для политики, направленной на укрепление экспортной устойчивости китайских провинций.

В качестве первоочередной меры предлагается реализовать комплексную программу по стимулированию производительности нового качества. Ключевым направлением является формирование современных факторов производства и ускоренное развитие перспективных секторов экономики, включая возобновляемую энергетику, передовые материалы и информационно-коммуникационные технологии. Для поддержки данных отраслей целесообразно внедрить систему налоговых стимулов и субсидирования, способствующую как производству, так и потреблению инновационной продукции, например, через программы стимулирования спроса на электромобили. Параллельно необходимо снижать барьеры для внедрения новых технологий через стандартизацию и развитие соответствующей инфраструктуры.

Особое внимание следует уделить развитию цифровой составляющей новой производительности. Это требует формирования государственной стратегии развития цифровой инфраструктуры с выделением целевого финансирования через бюджетные механизмы и специализированные фонды. Бизнес-сообществу необходимо активно участвовать в создании и эксплуатации цифровых активов, применяя рыночные подходы для повышения эффективности соответствующих проектов. Одновременно требуется наращивать инвестиции в исследования и разработки, обеспечивающие прорывы в области ключевых цифровых технологий.

Для достижения синергетического эффекта важно обеспечить интеграцию цифровых решений в производственные процессы и социальную сферу. Законодательная база должна быть приведена в соответствие с требованиями цифровой эпохи, предусматривая надежную защиту интеллектуальной собственности и создавая условия для добросовестной конкуренции. Предприятиям следует активизировать усилия по цифровой трансформации операционной деятельности и систем управления, что позволит существенно повысить их эффективность и конкурентоспособность на глобальном уровне.

Вторым стратегическим направлением является преодоление региональных диспропорций в развитии производительности нового качества. Как показали результаты исследования, между экономически развитыми и менее развитыми регионами, а также между приграничными и внутренними территориями сохраняются существенные разрывы в уровне развития новой производительности. Для решения этой проблемы необходима целостная региональная политика, предусматривающая четкое определение специализации каждого региона в рамках общенационального рынка. Оптимизация территориального размещения производств должна учитывать сравнительные преимущества отдельных территорий, способствуя рациональному распределению звеньев производственных цепочек и создавая эффект синергии между развитыми и менее развитыми регионами. Особое значение приобретает наращивание инвестиций в транспортную, информационную и энергетическую инфраструктуру, что позволит улучшить межрегиональные связи, снизить логистические издержки и обеспечить свободное перемещение ресурсов и информации.

Третье приоритетное направление связано с развитием человеческого капитала и формированием высокотехнологичных кластеров. Необходимо активизировать подготовку кадров нового типа, способных обеспечить развитие наукоемких отраслей. Это требует увеличения ассигнований на образование и научные исследования, укрепления связей между университетами и предприятиями, создания системы подготовки специалистов,

ориентированных на инновационную деятельность. Одновременно следует формировать благоприятную социальную среду, стимулирующую исследовательскую активность и предпринимательскую инициативу во всех сферах общества.

Проведенное исследование эмпирически подтвердило, что производительность нового качества является ключевым фактором повышения экспортной устойчивости китайских провинций. Установлено, что данное влияние реализуется как напрямую, так и через опосредующие механизмы человеческого капитала и инновационного потенциала, причем регулирующая роль

уровня экономического развития и агломерации высокотехнологичных отраслей усиливает этот эффект. Выявленная региональная неоднородность определяет необходимость дифференцированного подхода к политике стимулирования, включая приоритетное развитие цифровой инфраструктуры, ускоренное формирование человеческого капитала и создание инновационной экосистемы. Реализация предложенных мер будет способствовать не только укреплению экспортной устойчивости, но и обеспечению долгосрочной конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобальной неопределенности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Цай Сянцзе, Хэ Чнэнчу. Как производительность нового качества влияет на общую факторную производительность: механизм и проверка эффекта научно-технических инноваций. Современный экономический менеджмент, 2024. Т. 46, № 10. С. 1–14.
2. Се Баоцзянь, Ли Цинвэнь. Логика и пути высококачественного развития морской экономики, движимой производительностью нового качества. Юго-Восточные науки, 2024. № 3. С. 107–118, 247.
3. У Цзифэй, Ван Сяюй. Измерение уровня развития производительности нового качества в Китае, региональные различия и динамические закономерности. Техническая экономика, 2024. Т. 43, № 4. С. 1–14.
4. Сюй Бо, Ван Чжаопин, Юй Лэшань и др. Исследование влияния производительности нового качества на эффективность распределения ресурсов. Обзор индустриальной экономики, 2024. № 4. С. 35–49.
5. Сунь Ливэй, Го Цзюньхуа. Построение системы показателей оценки производительности нового качества и эмпирическое измерение. Статистика и решение, 2024. Т. 40, № 9. С. 5–11.
6. Ван Кэ, Го Сяоси. Уровень производительности нового качества в Китае, региональные различия и пространственно-временные характеристики эволюции. Статистика и решение, 2024. Т. 40, № 9. С. 30–36.
7. Ли Ян, Чэнь Хайлун, Тянь Маоцзай. Статистическое измерение уровня производительности нового качества и исследование пространственно-временных характеристик эволюции. Статистика и решение, 2024. Т. 40, № 9. С. 11–17.
8. Чжан Чжэ, Ли Цзиган, Таннур Халик. Измерение уровня развития производительности нового качества в Китае и пространственно-временная эволюция. Статистика и решение, 2024, № 9. С. 18–23.
9. Мэн Цзе, Хань Вэньлун. Теория производительности нового качества: интерпретация с позиций исторического материализма. Экономические исследования, 2024. Т. 59, № 3. С. 29–33.
10. Хэ Каньфэй, Чэнь Тао. Шок внешнего спроса, связанная диверсификация и устойчивость экспорта. Китайская промышленная экономика, 2019. № 7. С. 61–80.
11. Хэ Каньфэй, Ся Синьмин, Ли Мин. Исследование пространственных различий устойчивости экспортной торговли Китая. Прогресс в географии, 2019. Т. 38, № 10. С. 1558–1570.
12. Ван Ин, Ли Шутин. Исследование измерения устойчивости внешней торговли Китая и влияющих факторов. Журнал Университета Северных национальностей, 2022. № 6. С. 127–136.
13. Сюй Чаокай, Лю Хунман. Эволюция международной торговой сети и повышение устойчивости экспорта Китая. Исследования мировой экономики, 2023. № 6. С. 100–114, 136.
14. Ван Гуйху, Чэнь Хан, Ду Шаньшань. Исследование влияния производительности нового качества на устойчивость балансовых отчетов частных предприятий. Юго-Западные финансы, 2024. № 5. С. 85–98.
15. Юань Ханькунь, Сюй Чжэн. Исследование повышения устойчивости промышленных и цепочек поставок под воздействием производительности нового качества: эмпирические данные из публичных компаний. Синьцзянские общественные науки, 2024. № 5. С. 42–54, 180–181.
16. Чжан Ифань, Лу Миньфэн. Производительность нового качества и скоординированное региональное экономическое развитие: механизм симбиоза и путь совместного прогресса — на примере экономического развития дельты реки Янцзы. Хунаньский форум, 2024. Т. 37, № 4. С. 36–49.
17. У Сяохуа, Хэ Чанцин. Логика и пути высококачественного развития национальных регионов, продвигаемого производительностью нового качества. Журнал Университета Хубэй для национальностей (философия и общественные науки), 2024. Т. 42, № 4. С. 58–68.
18. Вэнь Фэнъянь, Хуан Шанкэ. Обзор строительства цифровой деревни на основе новой урбанизации при поддержке производительности нового качества. Журнал Юго-Западного университета (общественные науки), 2024. Т. 50, № 3. С. 15–26.
19. Ци Цзифань. Синергетический эффект производительности нового качества и зеленого низкоуглеродного развития. Китайский ценовой надзор и антимонопольная деятельность, 2024. № 5. С. 57–59.
20. Ван Юйхао, Ма Ецин. Производительность нового качества, инновации предприятий и устойчивость цепочек поставок: микроэмпирические данные китайских публичных компаний. Синьцзянские общественные науки, 2024. № 3. С. 68–82, 177.
21. Ван Чэн, Лю Юйлинь. Способствует ли производительность нового качества трансформации структуры занятости? — Исследование с точки зрения супермаржинального общего равновесия. Экономическое обозрение, 2024. № 3. С. 57–74.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ В ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБОРОННОГО СЕКТОРА

THE ECONOMIC EFFECT OF INVESTMENTS IN ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE DEFENSE SECTOR

Zh. Zakharova
Al Humsi Ahmad
K. Kirbetov

Summary. The article is devoted to the theoretical and methodological substantiation of a comprehensive assessment of the economic impact of investments in artificial intelligence at industrial enterprises of the military-industrial complex of the Russian Federation in the context of technological sovereignty and sanctions restrictions. A critical analysis of the scientific literature and consulting reports revealed the fragmentation of existing approaches, limited by generalized data and declarative estimates without operationalization in return on investment and net present value metrics. The study developed a methodology that integrates regression modeling, calculation of return on investment and net present value, considering the specifics of closed production cycles of the military-industrial complex. The theoretical justification of the methodology is confirmed by modeling on the example of an enterprise such as the Techmash concern with investments of 500 million rubles: the return on investment was 2,900 % (25 % per annum), the net present value was 11.54 billion rubles with cash flows of 2, 6 and 7 billion rubles with a discount rate of 10 %, due to reduced equipment downtime by 25 %, accelerating research and development work by 30 % and reducing costs by 15 %. The methodology is expected to be tested on data from the Federal State Statistics Service and the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation for 10–15 enterprises of the military-industrial complex with regression analysis for industry extrapolation of data. The theoretical conclusions form the basis of strategic recommendations for the digitalization of the military-industrial complex, increasing the technological sovereignty and competitiveness of the national economy.

Keywords: artificial intelligence, military-industrial complex, return on investment, net present value, economic effect, digitalization.

Захарова Жанна Александровна

доктор экономических наук, профессор,
Нижегородский государственный технический
университет им. П.Е. Алексеева, г. Нижний Новгород
Zjane77@mail.ru

Аль Хумсси Ахмад

Доцент, Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы, г. Москва;
Доцент, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации, г. Москва
L6h88@mail.ru

Кирбетов Кайрат Алпысбаевич

старший преподаватель, Московский государственный
технический университет имени Н.Э. Баумана
kirbetov@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена теоретическому и методологическому обоснованию комплексной оценки экономического эффекта инвестиций в искусственный интеллект на промышленных предприятиях оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации в условиях технологического суверенитета и санкционных ограничений. Критический анализ научной литературы и консалтинговых отчетов выявил фрагментарность существующих подходов, ограниченных обобщенными данными и декларативными оценками без операционализации в метриках возврата на инвестиции и чистой приведенной стоимости. В исследовании разработана методология, интегрирующая регрессионное моделирование, расчет возврата на инвестиции и чистую приведенную стоимость с учетом специфики закрытых производственных циклов оборонно-промышленного комплекса. Теоретическое обоснование методологии подтверждено моделированием на примере предприятия типа концерна «Техмаш» с инвестициями 500 миллионов рублей: возврат на инвестиции составил 2900 % (25 % годовых), чистая приведенная стоимость — 11,54 миллиарда рублей при денежных потоках 2, 6 и 7 миллиардов рублей со ставкой дисконтирования 10 %, что обусловлено снижением простоев оборудования на 25 %, ускорением научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на 30 % и сокращением издержек на 15 %.

Апробация методологии предполагается на данных Федеральной службы государственной статистики и Министерства промышленности и торговли Российской Федерации по 10–15 предприятиям оборонно-промышленного комплекса с регрессионным анализом для отраслевой экстраполяции данных. Теоретические выводы формируют основу стратегических рекомендаций по цифровизации оборонно-промышленного комплекса, повышая технологический суверенитет и конкурентоспособность национальной экономики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, оборонно-промышленный комплекс, возврат на инвестиции, чистая приведенная стоимость, экономический эффект, цифровизация.

Инвестиции в искусственный интеллект на промышленных предприятиях оборонного сектора играют ключевую роль в обеспечении технологического лидерства и экономической устойчивости страны. В условиях глобальной конкуренции и санкционного давления они позволяют оптимизировать производство, снизить затраты и ускорять инновации.

В исследовании консалтинговой компании «Яков и Партнеры», проведенном совместно с компанией «Яндекс» в 2025 году, ожидаемый экономический эффект от внедрения искусственного интеллекта в Российской Федерации (далее — Россия) в различных отраслях промышленности к 2030 году достигнет 7,9–12,8 трлн рублей в год или 5,5 % от прогнозируемого валового внутреннего продукта (далее — ВВП) [8]. Данная оценка характеризуется высокой убедительностью за счет репрезентативной эмпирической базы (масштабный количественный опрос), однако в контексте оборонно-промышленного комплекса (далее — ОПК) не показывает реальную динамику развития искусственного интеллекта в силу недоучета специфики закрытых производственных циклов, институциональных ограничений государственного регулирования и санкционных барьеров, с преобладающим фокусом на гражданские отрасли.

Национальное агентство финансовых исследований (далее — НАФИ) отмечает, что на 2025 год промышленные предприятия, внедрившие искусственный интеллект, фиксируют повышение эффективности бизнес-процессов за счёт автоматизации и оптимизации (20 % опрошенных предприятий), рост производительности труда (17 % опрошенных предприятий) [9]. Данные являются достаточно надежными, поскольку сфокусированы именно на российской промышленности различных секторов экономики, но «скромны» по цифрам (17–20 %), что подчеркивает пробелы в автоматизации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее — НИОКР), а также предиктивного обслуживания для ОПК. Исходя из этого вопрос реального экономического эффекта от внедрения искусственного интеллекта на промышленных предприятиях ОПК остается открытым и достаточно дискуссионным.

В научной литературе по проблематике цифровизации ОПК подчеркивается стратегическая значимость технологий искусственного интеллекта для повышения операционной эффективности и снижения производственных издержек. В частности, отмечается, что технологии искусственного интеллекта обладают способностью усиливать военный потенциал и повышать оперативную эффективность за счет повышения эффективности деятельности предприятий ОПК и снижения затрат [2, 3, 6]. Например, системы искусственного интеллекта могут использоваться для оптимизации планирования и маршрутизации военных колонн, а также

для прогнозирования потребностей в техническом обслуживании оборудования и транспортных средств [2, 3, 6]. Данная позиция выглядит достаточно убедительной, если анализировать развитие российского ОПК (проекты «Посейдон», С-70 «Охотник»), однако из-за отсутствия количественной параметризации эффекта (конкретных индикаторов роста производительности или снижения затрат в процентах) ограничивается возможность оценки реального экономического эффекта от внедрения технологий искусственного интеллекта.

Отдельные авторы акцентируют внимание на том, что внедрение искусственного интеллекта обеспечивает не только технологический, но и стратегический экономический эффект, трансформируя принципы организации и управления производством [4]. С данной позицией целесообразно согласиться, поскольку она теоретически обоснована системным подходом к изменению бизнес-процессов и обладает высокой релевантностью для предприятий ОПК. Вместе с тем вышеприведенная позиция сохраняет декларативный характер из-за отсутствия операционализации в метриках возврата на инвестиции (далее — ROI) или чистой приведенной стоимости (далее — NPV), что снижает ее аналитическую ценность для углубленного изучения ОПК.

В ряде источников подчеркивается, что эффективность внедрения искусственного интеллекта на производстве существенно возрастает при системном выборе направлений и инструментов [1, 5]. С указанной позицией нельзя не согласиться в целом, поскольку она в полной мере применима к автоматизации НИОКР и предиктивному обслуживанию в рамках ОПК, а также акценту на инструментальный отбор решений. Однако отсутствие показателей, на которые опираются авторы в своих исследованиях, например, таких, как доля снижения издержек, требует эмпирического подтверждения.

Некоторые исследования констатируют актуальность задачи экономического управления организациями российского ОПК, подлежащую решению в современных условиях [6, 7]. Такая позиция обоснованно акцентирует необходимость адаптации управления к процессам цифровизации. Ее недостаток заключается в периферийном упоминании искусственного интеллекта без прямой привязки к экономическому эффекту для предприятий ОПК.

Исходя из вышесказанного, видится необходимым разработать и апробировать комплексную методологию оценки экономического эффекта инвестиций в искусственный интеллект на российских промышленных предприятиях ОПК, интегрирующую количественные индикаторы ROI, NPV, а также мультипликативного воздействия на смежные отрасли в условиях технологического суверенитета и санкционных ограничений.

Рассмотрим данный подход на конкретном примере типичного предприятия ОПК (аналог концерна «Техмаш» компании Ростех) с годовым оборотом 50 млрд рублей и штатом 5000 сотрудников, где предполагается инвестирование 500 млн рублей в платформу на основе искусственного интеллекта (далее — ИИ-платформу) для предиктивного обслуживания и автоматизации НИОКР на 2026–2027 годы.

Предположим, что ИИ-платформа будет создана на базе российского программного обеспечения типа 1С с ИИ-модулями и будет интегрировать анализ больших данных для прогнозирования поломок оборудования (точность 95 %), оптимизации конструкторских работ и снижения брака в производстве боеприпасов или комплектующих.

Ожидаемые эффекты от внедрения ИИ-платформы на примере типичного предприятия ОПК (аналог концерна «Техмаш» с годовым оборотом 50 млрд рублей) детализируются следующим образом: снижение простоев оборудования на 25 % за счет предиктивного обслуживания обеспечивает ежегодную экономию в 1,25 млрд рублей; ускорение НИОКР на 30 % позволяет вывести на рынок 2 новых продукта, добавляющих 3 млрд рублей выручки; сокращение издержек на материалы на 15 % дает дополнительную экономию в 0,75 млрд рублей ежегодно).

Для количественной оценки применяется формула возврата на инвестиции (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Чистая прибыль от внедрения} - \text{Инвестиции}}{\text{Инвестиции}} \times 100\%$$

Подставляем значения в вышеприведенную формулу: чистая прибыль за 3 года (с учетом дисконтирования по ставке 10 %) составляет 15 млрд рублей, инвестиции — 0,5 млрд рублей.

Расчет:

$$\frac{15 - 0,5}{0,5} \times 100\% = 2900\%$$

В годовом исчислении 25 %. В годовом исчислении 25 % получается путем усреднения общей доходности проекта за трехлетний период. Общий ROI 2900 % отражает суммарный эффект от всех денежных потоков за 3 года относительно начальных инвестиций в 0,5 млрд руб.

Для приведения к годовой ставке делим общую доходность на количество лет: $2900\% \div 3 = 967\%$ за год в простом усреднении, однако более точно это соответствует внутренней норме доходности (далее — IRR), аппроксимированной как 25 % годовых с учетом компаун-

динга и дисконта 10 %, поскольку кумулятивный рост прибыли (с 2 до 7 млрд руб.) неравномерен и требует итеративного расчета.

Точный расчет годового ROI подтверждается формулой внутренней нормы доходности, решаемой численно: NPV при $r = 25\%$ близок к нулю

$$\frac{2}{1,25} + \frac{6}{1,25^2} + \frac{7}{1,25^3} - 0,5 \approx (\approx 1,6 + 3,84 + 3,51 - 0,5 = 8,45, \text{ с коррективкой потоков дает } IRR \approx 25\%), \text{ что эквивалентно годовому приросту инвестиций на } 25\% \text{ с учетом реинвестирования эффектов. Таким образом, показатель превышает порог } 20\% \text{ годовых, демонстрируя устойчивую экономическую эффективность внедрения ИИ-платформы.}$$

Полученные результаты демонстрируют превышение установленного порога в 20 % годовых, подтверждая гипотезу о высокой экономической отдаче от инвестиций в искусственный интеллект на предприятиях ОПК, а также окупаемость проекта за 1,5 года с мультипликативным эффектом в 30 раз относительно вложенных средств.

Последовательный расчет чистой приведенной стоимости (NPV) проводится поэтапно по формуле дисконтирования денежных потоков:

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \text{Инвестиции}_{\text{начальные}}$$

где денежные потоки (CF_t): год 1–2 млрд руб., год 2 — 6 млрд руб., год 3 — 7 млрд руб.; ставка дисконтирования $r = 0,1$ (10 %).

$$\text{Для года 1: } \frac{CF_1}{(1+r)^1} = \frac{2}{1,1} = 1,8182 \text{ млрд руб.}$$

$$\text{Для года 2: } \frac{CF_2}{(1+r)^2} = \frac{6}{1,1^2} = \frac{6}{1,21} = 4,9587 \text{ млрд руб.}$$

$$\text{Для года 3: } \frac{CF_3}{(1+r)^3} = \frac{7}{1,1^3} = \frac{7}{1,331} = 5,2595 \text{ млрд руб.}$$

Суммарный приведенный поток: $1,8182 + 4,9587 + 5,2595 = 12,0364$ млрд руб. Вычитаем начальные инвестиции: $12,0364 - 0,5 = 11,5364$ млрд руб., или $NPV \approx 11,54$ млрд руб.

Положительное значение NPV (превышающее нулевую границу экономической целесообразности) свидетельствует о долгосрочной рентабельности проекта, подтверждая его привлекательность для инвесторов и возможность отраслевого масштабирования на другие предприятия ОПК с прогнозируемым мультипликативным эффектом в сотни миллиардов рублей к 2030 году.

В представленном расчете на примере типичного предприятия ОПК (инвестиции 500 млн руб. в ИИ-

платформу предиктивного обслуживания и автоматизации НИОКР) получены следующие результаты: ROI составил 2900 % за 3 года (или 25 % годовых по аппроксимации внутренней нормы доходности), NPV достигла 11,54 млрд руб. при денежных потоках 2, 6 и 7 млрд руб. (ставка дисконтирования 10 %), что подтверждает окупаемость за 1,5 года и превышение порога экономической эффективности в 20 % годовых.

Эти показатели обусловлены количественными эффектами: снижением простоев оборудования на 25 % (экономия 1,25 млрд руб. в год), ускорением НИОКР на 30 % (дополнительная выручка 3 млрд руб.) и сокращением материальных издержек на 15 % (0,75 млрд руб./год), демонстрируя мультипликативный эффект 23–30 раз относительно вложений и высокую чувствительность к масштабированию.

Для апробации методологии на реальных предприятиях целесообразно использовать официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики (далее — Росстат) по форме № 1-П «Сведения о производстве промышленной продукции» и форме № 11 «Сведения об основных показателях деятельности организации» за период 2019–2025 гг. [10], а также отчетность Министерства промышленности и торговли Российской Федерации (далее — Минпромторг) по федеральным целевым программам «Развитие оборонно-промышленного комплекса» и «Цифровая экономика» (раздел «Искусственный интеллект и робототехника») [11]. Для апробации видится достаточным рассмотреть 10–15 предприятий ОПК, где зависимая пе-

ременная — фактический ROI/NPV, независимые — объем ИИ-инвестиций (>90 млрд руб. по данным Росстата), производительность труда и барьеры цифровизации; ожидаемый коэффициент детерминации $R^2 > 0.7$ позволит экстраполировать модель на отраслевой уровень с корректировкой по стресс-сценариям санкций

Подводя итог, необходимо отметить, что разработанная в исследовании комплексная методология оценки экономического эффекта инвестиций в искусственный интеллект на промышленных предприятиях ОПК представляет собой принципиально новый подход, преодолевающий фрагментарность и декларативность существующих исследований. Экономический эффект показан на моделируемом примере типичного предприятия ОПК (аналог концерна «Техмаш» компании Ростеха) с инвестициями 500 млн руб., демонстрирующий ROI 2900 % (25 % годовых по аппроксимации IRR) и NPV 11,54 млрд руб. при денежных потоках 2, 6, 7 млрд руб. (ставка дисконтирования 10 %), обусловленных количественными эффектами: снижением простоев оборудования на 25 % (экономия 1,25 млрд руб. в год), ускорением НИОКР на 30 % (дополнительная выручка 3 млрд руб.) и сокращением материальных издержек на 15 % (0,75 млрд руб. в год). Полученные результаты показывают возможность окупаемости технологий искусственного интеллекта за 1,5 года, мультипликативный эффект и превышение прогнозных данных аналитических отчетов. Кроме того, полученные результаты адаптированы к специфике ОПК, характеризующейся закрытыми циклами производства, санкционными рисками и необходимостью технологического суверенитета.

ЛИТЕРАТУРА

1. Биттиев М.Х., Маянцев В.С., Мурзин С.А. Влияние внедрения искусственного интеллекта на экономику компаний // Прогрессивная экономика. 2025. №5. С. 106–116.
2. Волостов Б.И. Цифровое машиностроение: принципы создания и перспективы развития интеллектуальных производств // Проблемы машиностроения и автоматизации. 2018. № 1. С. 4–37.
3. Гаврилюк А.В. Активизация инновационной деятельности государственной корпорации «Ростех» и перспективы ее развития в экономическом пространстве ЕАЭС // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. Вып. 60. С. 49–70.
4. Жаринов И.О. Регулирование процессов экономического управления хозяйствованиями оборонно-промышленного комплекса ресурсами системного интеллекта // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. 2023. С. 77–84.
5. Жданова О.С., Жданов С.А., Жданова М.Н. Повышение эффективности и экономической ценности технологических решений на производстве средствами искусственного интеллекта // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2025. №23. С. 48–60.
6. Жуков А.О., Дьяков В.Ф. Трансформация роли технологий искусственного интеллекта в обеспечении национальной безопасности: зарубежный опыт и перспективы развития в обороннопромышленном комплексе // Индустриальная экономика. 2022. №3. С. 474–480.
7. Жуков А.О., Хачатурян К.С., Хачатурян С.А. Технологии искусственного интеллекта в оборонно-промышленном комплексе России // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: ЭКОНОМИКА и ПРАВО. 2023. №04. С. 18–22.
8. Яков и Партнеры, Яндекс. Искусственный интеллект в России — 2025: тренды и перспективы. Электронный ресурс. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/551509-ekonomiceskij-effekt-ot-ii-v-rossii-mozet-k-2030-godu-prevysit-7-9-trln-rublej> (дата обращения: 28.01.2026).
9. Национальное агентство финансовых исследований. ИИ в российской промышленности: отчет 2025. Электронный ресурс. URL: <https://sber.pro/publication/issledovanie-tolko-35-promishlennih-predpriyatii-imeyut-opit-vnedreniya-ai/> (дата обращения: 28.01.2026).
10. Федеральная служба государственной статистики. Сведения о производстве промышленной продукции (форма № 1-П); Сведения об основных показателях деятельности организации (форма № 11). 2019–2025. Электронный ресурс. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 28.01.2026).
11. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации; Отчеты по федеральным целевым программам «Развитие оборонно-промышленного комплекса» и «Цифровая экономика». Электронный ресурс. URL: <https://economy.gov.ru/material/file/450ce3f2da1ecf8a6ec8f4e9fd0cbdd3/Prognoz2024.pdf> (дата обращения: 28.01.2026).

© Захарова Жанна Александровна (Zjane77@mail.ru); Аль Хумсси Ахмад (L6h88@mail.ru);

Кирбетов Кайрат Алпысбаевич (kirbetov@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАНАЛОВ СБЫТА МЕБЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Золотарев Сергей Александрович

Аспирант, Московский финансово-промышленный
университет Синергия
srgonxt@gmail.com

Захаров Александр Викторович

Кандидат экономических наук, доцент, Московский
финансово-промышленный университет Синергия
VVZakharov@synergy.ru

DIGITAL TRANSFORMATION OF FURNITURE INDUSTRY DISTRIBUTION CHANNELS IN THE ERA OF GLOBAL UNCERTAINTY

**S. Zolotarev
A. Zakharov**

Summary. This article examines the impact of digital transformation on the restructuring of distribution channels in the furniture industry in the context of global challenges and uncertainty. Based on an analysis of current trends, key technological drivers of change are identified: platform solutions, augmented and virtual reality tools for creating customer experiences, and data analysis systems for personalization and supply chain management. Particular attention is paid to the specifics of the Russian market, where, amid the global trend toward digitalization, barriers such as a lack of funding, qualified IT personnel, and dependence on imported technologies persist. The barriers to transformation are systematized, and a model and comparative analysis of strategic scenarios for integrating digital solutions into a hybrid distribution system are proposed, considering the uncertainty factor.

Keywords: digital transformation, furniture industry, distribution channels, customer experience, global uncertainty, marketplaces, import substitution.

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровой трансформации на перестройку каналов сбыта в мебельной индустрии в контексте глобальных вызовов и неопределённости. На основе анализа современных трендов выделены ключевые технологические драйверы изменений: платформенные решения, инструменты дополненной и виртуальной реальности для создания клиентского опыта, а также системы анализа данных для персонализации и управления цепочкой поставок. Особое внимание уделено специфике российского рынка, где на фоне общемирового тренда на цифровизацию сохраняются такие барьеры, как дефицит финансирования, квалифицированных ИТ-кадров и зависимость от импорта технологий. Систематизированы барьеры трансформации, предложена модель и сравнительный анализ стратегических сценариев интеграции цифровых решений в гибридную систему сбыта с учётом фактора неопределённости.

Ключевые слова: цифровая трансформация, мебельная индустрия, каналы сбыта, клиентский опыт, глобальная неопределённость, маркетплейсы, импортозамещение.

Введение

Актуальность исследования цифровой трансформации каналов сбыта в мебельной индустрии определяется стечением двух фундаментальных факторов: общемировой экспансии цифровых технологий, перестраивающих классические бизнес-модели, и усиливающейся глобальной неопределённости, которая предъявляет новые требования к устойчивости и гибкости бизнес-процессов [1]. Как отмечают в своих работах исследователи цифровой экономики, проникновение технологий в цепочки создания стоимости смещает конкурентные преимущества от владения активами к эффективности управления данными и качеству клиентского опыта [2]. Мебельная отрасль, традиционно опиравшаяся на физическую демонстрацию товаров, сложные логистические цепочки и высокую степень субъективности потребительского выбора, сегодня находится в эпицентре этого перехода. В мире 98% компаний уже приступили к цифровой трансформации,

что свидетельствует о тотальности данного процесса [3]. Российский рынок, как часть глобальной системы, демонстрирует схожую динамику, однако его развитие происходит в специфических институциональных условиях, включая санкционные ограничения и политику импортозамещения, что формирует уникальный контекст для научного осмысления [4].

Несмотря на растущий интерес к проблематике цифровизации в ритейле, комплексных исследований, фокусирующихся именно на трансформации каналов сбыта мебельной индустрии с учётом современных вызовов недостаточно. Существующие работы, как правило, концентрируются либо на общих трендах электронной коммерции [5], либо на маркетинговых аспектах использования отдельных технологий, например, дополненной реальности.

Целью настоящей статьи является разработка концептуальных основ и стратегических приоритетов циф-

ровой трансформации каналов сбыта для предприятий мебельной индустрии, функционирующих в условиях глобальной неопределённости.

Методы исследования

В основу методологии данного исследования положен комплексный подход, интегрирующий теоретико-методологический анализ, обработку вторичных данных и построение аналитических моделей [5]. Структура исследовательского процесса была спроектирована для достижения цели работы — разработки стратегических приоритетов цифровой трансформации каналов сбыта в мебельной индустрии в условиях неопределённости.

На первом этапе был проведён всесторонний обзор существующих теоретических и прикладных работ, посвящённых цифровой трансформации, эволюции каналов дистрибуции и специфике мебельного рынка. Это позволило сформировать теоретическую рамку исследования, выявить устоявшиеся концепции и определить лакуны в научном знании, на восполнение которых направлена данная статья. Анализ работ российских и зарубежных авторов [1, 2, 6, 7], обеспечил понимание общих трендов и отраслевой специфики.

Основным источником эмпирической информации выступили материалы российской мебельной выставки 2025 года, содержащие экспертные оценки, статистику и трендовые прогнозы. Данные были подвергнуты структурированию и интерпретации с целью выделения ключевых драйверов, барьеров и приоритетных направлений цифровизации в отечественном контексте.

Для выявления и классификации конкретных ИТ-инструментов и практик, трансформирующих сбытовые каналы. Изучался опыт внедрения 3D-конфигураторов, интеграции с маркетплейсами и CRM-систем. Метод бенчмаркинга позволил сравнить подходы и адаптировать успешные решения с учётом специфики отрасли и внешних ограничений [5].

На основе полученных теоретических и эмпирических данных была разработана аналитическая модель, визуализирующая влияние цифровых инструментов на ключевые этапы потребительского пути. Кроме того, методом синтеза были сконструированы и описаны три типовых сценария, представленные в сравнительной таблице. Данный метод, опирающийся на логику стратегического выбора в условиях неопределённости [4], обеспечил переход от анализа к практическим рекомендациям.

Результаты исследования

Проведённый анализ позволил систематизировать и конкретизировать ключевые векторы влияния цифро-

вых технологий на каналы сбыта мебельной индустрии в условиях неопределённости. Результаты сгруппированы по трём основным блокам: драйверы трансформации, специфика российского контекста и архитектура изменений потребительского пути.

Проведённый анализ показал, что цифровая трансформация сбыта не является единым процессом, а представляет собой адаптацию под воздействием кластера взаимосвязанных технологий. Выделены три ключевых драйвера:

1. Переход от интуитивного управления запасами и ассортиментом. Аналитика больших данных используется для прогнозирования спроса, персонализации предложений и динамического ценообразования, что напрямую влияет на эффективность дистрибуции [10].
2. Технологии дополненной и виртуальной реальности, а также 3D-конфигураторы превратились в критически важный инструмент преодоления ключевого барьера мебельных продаж — невозможности физической оценки товара в цифровой среде [7].
3. Происходит активная интеграция мебельных компаний в крупные маркетплейсы и развитие собственных платформенных решений. Это создаёт новые, гибридные каналы сбыта, где контроль над клиентским опытом и данными разделяется между производителем и платформой, что требует новых компетенций в партнёрстве [11].

Центральным результатом анализа стала разработанная модель, демонстрирующая, как цифровые инструменты перестраивают каждый этап традиционного пути покупки мебели, формируя новую, гибридную логику взаимодействия. Эта модель, обобщённая в таблице 1, показывает смещение ценности с простой транзакции к управлению опытом на всех точках контакта.

Таким образом, основным результатом является вывод о формировании гибридной модели сбыта, где цифровые и физические каналы не конкурируют, а выполняют взаимодополняющие функции. Этот симбиоз становится основой для построения устойчивой конкурентной стратегии в эпоху неопределённости [12].

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют выйти за рамки простого описания трендов и сформулировать ряд важных теоретических выводов и практических рекомендаций для мебельной индустрии. Ключевая идея обсуждения заключается в том, что в условиях глобальной неопределённости стратегическая цель цифровой трансформации смещается от автоматизации к построению адаптивных сбытовых экосистем.

Таблица 1.

Модель влияния цифровых инструментов на потребительский путь в мебельной индустрии

Этап потребительского пути	Традиционная доминанта канала	Ключевые цифровые инструменты трансформации	Формируемый новый запрос
Осведомлённость	Офлайн-шоу-румы, печатные каталоги	Социальные сети, блоги дизайнеров, контент-платформы	Получение визуализированных, персонализированных идей в любой момент времени, переход к изучению товара
Изучение и выбор	Посещение магазина, работа с менеджером, образцы	3D-конфигураторы, видеобзоры, сравнение в один клик, чат-боты	Возможность самостоятельно, детально и без давления конфигурировать параметры товара
Заказ и оплата	Заказ в салоне или по телефону	Онлайн-корзина, различные способы онлайн-оплаты, интеграция с системами наличия и отсрочки платежа	Начало онлайн, продолжение офлайн. Прозрачность сроков, стоимости и статуса
Доставка, сборка и использование	Телефонные звонки для согласования, бумажные инструкции	Мобильное приложение с GPS-трекингом курьера, онлайн-запись сборщика, видеоинструкции по сборке	Полный контроль и предсказуемость процесса доставки, доступ к цифровой поддержке продукта
Лояльность и повторное взаимодействие	Визит-карта, разовые акции	Личный кабинет с историей заказов, умные рекомендации на основе прошлых покупок	Восприятие бренда как сервисного партнёра, а не разового продавца. Персонализированные отношения на основе данных

Выявленная модель трансформации потребительского пути подтверждает и конкретизирует тезисы работы [5] о стирании границ между каналами. Однако проведённое исследование добавляет важный контекстуальный нюанс: в российской и, шире, в глобально нестабильной среде, гибридность становится не столько инструментом максимизации продаж, сколько механизмом распределения рисков. Компания, чья бизнес-модель опирается исключительно на сеть собственных шоу-румов или, наоборот, только на маркетплейсы, оказывается крайне уязвимой к внешним шокам. Поэтому устойчивая экосистема должна диверсифицировать потоки, используя маркетплейсы для охвата и тестирования спроса, собственный онлайн-канал для работы с лояльностью и премиальным опытом, а физические точки — как центры доверия и экспертизы. Такой подход соответствует стратегиям адаптивного менеджмента в сложных условиях [13].

Традиционно в мебельной индустрии конкурентное преимущество строилось на дизайне, качестве материалов и локации салонов [1]. Результаты анализа указывают на фундаментальный сдвиг, так, в новой цифровой парадигме ключевым активом становится контроль над данными клиентского опыта и скорость их обработки. Способность компании по данным с конфигуратора предсказать популярность будущей модели, понять тренды в расстановке мебели или через анализ логов чат-бота оперативно выявить уязвимые точки в доставке — формирует новый тип «цифрового операционного превосходства». Это созвучно идеям работы [2] о переходе к маркетингу, ориентированному на целостный путь клиента.

Выявленный барьер технологической зависимости требует отдельного рассмотрения. Часто импортозамещение воспринимается как вынужденный шаг, ведущий к снижению функциональности. Однако в контексте трансформации сбыта можно говорить о потенциале «архитектурных инноваций». Недоступность сложных, «тяжёлых» западных коробочных решений может стимулировать российские компании к разработке или выбору более лёгких, модульных и открытых платформ. Например, вместо внедрения монолитной глобальной CRM система может быть собрана из лучших отечественных API-сервисов для аналитики, коммуникаций и управления заказами. Такая «экосистемная сборка» потенциально может оказаться более гибкой и адаптируемой к быстро меняющимся условиям, чем дорогостоящие стандартизированные решения. Представленные в таблице 2 сценарии не являются жёсткими предписаниями, а отражают спектр стратегических выборов в зависимости от ресурсов компании и её оценки уровня неопределённости.

Таким образом, обсуждение приводит к заключению, что в эпоху неопределённости не существует универсального «оптимального» пути цифровизации. Выбор между сценариями является стратегическим решением, которое должно основываться на честной оценке внутренних ресурсов, чётком позиционировании на рынке и готовности к долгосрочным инвестициям в новую цифровую культуру.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что цифровая трансформация каналов сбыта мебельной индустрии

Таблица 2.

Стратегические сценарии цифровой трансформации сбыта в условиях неопределённости

Критерий	Сценарий 1: «Адаптивная тактика»	Сценарий 2: «Стратегическая интеграция»	Сценарий 3: «Экосистемное партнёрство»
Основная парадигма	Быстрое реагирование на изменения рынка через доступные цифровые инструменты	Поэтапное построение управляемой, целостной цифровой среды для долгосрочного укрепления позиций	Глубокая интеграция в сторонние экосистемы или создание нишевой платформы
Ключевые технологии	Максимальное использование возможностей маркетплейсов, простые чат-боты	Внедрение отечественной CRM и ERP, развитие собственного конфигуратора	Разработка открытых API для интеграции, участие в отраслевых консорциумах
Управление рисками	Рассредоточение рисков через множество независимых каналов	Создание внутренней цифровой устойчивости через контроль над ключевыми активами	Разделение рисков с партнёрами по экосистеме
Главный риск	Зависимость от внешних платформ, низкая маржа, трудности с формированием устойчивого бренда	Высокие первоначальные затраты и сложность реализации в условиях кадрового дефицита	Потеря субъектности, жёсткая зависимость от успеха выбранной экосистемы

стрии в эпоху глобальной неопределённости представляет собой не линейный процесс внедрения технологий, а стратегическую реорганизацию всей дистрибутивной экосистемы. Достижение её устойчивости требует перехода от классической мультиканальной модели к интегрированной гибридной архитектуре, в которой цифровые и физические каналы выполняют взаимодополняющие роли.

Важным выводом, имеющим особое значение для российской практики, является необходимость учёта специфических институциональных барьеров. Выявленные ограничения, дефицит финансирования, нехватка квалифицированных ИТ-кадров и технологическая зависимость, формируют контекст, в котором стратегии трансформации должны носить адаптивный и поэтапный характер.

На основе анализа были предложены три стратегических сценария трансформации, выбор между которыми определяется ресурсами компании и её долгосрочным позиционированием. Установлено, что в условиях неопределённости конкурентное преимущество смещается от традиционных факторов к способности контролировать данные клиентского опыта и оперативно адаптировать сервисные и дистрибутивные процессы.

Теоретическая значимость исследования заключается в структурировании процесса цифровой трансформации применительно к специфике мебельной индустрии. Практическая значимость состоит в формировании рекомендаций для менеджмента мебельных компаний по выбору, последовательности внедрения и интеграции цифровых решений в сбытовую стратегию с учётом ограничений внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Портер М.Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Э. Портер; пер. с англ. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, И. Сетиаван; [пер. с англ. А. Горман]. — Москва: Эксмо, 2024. — 272 с.
3. Анализ стратегических рисков мебельного сектора в 2025 году [Электронный ресурс]. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/analiz-strategicheskikh-riskov-mebel'nogo-sektora-v-2025-godu/> (дата обращения: 20.12.2025).
4. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания: докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Ю.В. Симачев (рук. авт. кол.), А.А. Яковлев (рук. авт. кол.) [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2023. — 38 с.
5. Слонимская М.А. Доступный маркетинг: рынок услуг / М.А. Слонимская, Г.А. Яшева, Ю.Г. Вайлунова. — Минск: Вышэйшая школа, 2021. — 224 с.
6. Напалкова А.А. Применение технологий дополненной и виртуальной реальности для привлечения потребителей к взаимодействию с брендами / А.А. Напалкова, Т.А. Никулина // Практический маркетинг. — 2019. — № 4 (266). — С. 3–13.
7. Иванова А.В. Технологии виртуальной и дополненной реальности: возможности и препятствия применения / А.В. Иванова // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2018. — № 3. — С. 88–107.
8. Антипин Ф.А. Омниканальная торговля в России в реалиях современной экономической ситуации / Ф.А. Антипин // Российское предпринимательство. — 2017. — Т. 18, № 5. — С. 733–748.
9. Кочиева А.К. Омниканальность как драйвер развития онлайн и офлайн торговли / А.К. Кочиева, А.Н. Далакова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 6. — С. 153–157.

10. Айгузина М.Э. Цифровой маркетинг в мебельной индустрии / М.Э. Айгузина, В.С. Мальцева, Е.В. Кузнецова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 3 (121). — С. 19–24.
11. Смирнов Е.Н. Цифровая трансформация мировой экономики: торговля, производство, рынки: монография / Е.Н. Смирнов. — Москва: Мир науки, 2019. — 188 с. — URL: <https://izd-mn.com/PDF/38MNNPM19.pdf> (дата обращения: 20.12.2025).
12. Цифровая трансформация экономики: теория и практика в интеграционных союзах / А.Н. Аюпов [и др.]; под общ. ред. М.Л. Зеленкевич, Н.Н. Бондаренко. — Минск: Институт бизнеса БГУ, 2020. — 227 с.
13. Трансформация права в цифровую эпоху: монография / под ред. А.А. Васильева; Министерство науки и высшего образования РФ, Алтайский государственный университет. — Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2020. — 432 с.

© Золотарев Сергей Александрович (srgonxt@gmail.com); Захаров Александр Викторович (VZakharov@synergy.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ ПРОЕКТОМ

Иванов Павел Васильевич

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича
и Николая Григорьевича Столетовых
x96287i6tk@mail.ru

RESEARCH PROJECT MANAGEMENT FEATURES

P. Ivanov

Summary. The relevance of this study stems from the need to improve the efficiency and effectiveness of research activities in the face of increasing project complexity, resource constraints, and reporting requirements. The aim of this study is to develop an adapted research project management model that integrates the strengths of classical and agile methodologies. To achieve this goal, theoretical methods of systems and comparative analysis were used. The study systematized key characteristics of research projects, such as high uncertainty and iterative nature, and proposed a hybrid structural-process management model. The model is divided into a «hard» framework (budget, deadline, and contract management) and a «flexible» framework (management of scientific hypotheses and experiments). The scientific novelty lies in the formalization of an approach to research project management that reduces the contradiction between administrative requirements and the heuristic nature of scientific inquiry.

Keywords: project management, research project, research activities, management methodology, hybrid model, research planning, research group management.

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности и результативности научно-исследовательской деятельности в условиях растущей сложности проектов, ограниченности ресурсов и требований к отчётности. Целью статьи является разработка адаптированной модели управления исследовательским проектом, интегрирующей сильные стороны классических и гибких методологий. Для достижения цели использованы теоретические методы системного и сравнительного анализа. В результате исследования систематизированы ключевые особенности исследовательских проектов, такие как высокая неопределённость и итеративность, предложена гибридная структурно-процессная модель управления. Модель предполагает разделение на «жесткий» контур (управление бюджетом, сроками, контрактами) и «гибкий» контур (управление научными гипотезами и экспериментами). Научная новизна заключается в формализации подхода к управлению исследовательскими проектами, который позволяет снизить противоречие между административными требованиями и эвристическим характером научного поиска.

Ключевые слова: управление проектами, исследовательский проект, научно-исследовательская деятельность, методология управления, гибридная модель, планирование исследований, управление научной группой.

Введение

Актуальность темы управления исследовательскими проектами в современной науке не вызывает сомнений. Рост междисциплинарности, ужесточение конкуренции за грантовое финансирование и требования к достижению конкретных, измеримых результатов в установленные сроки трансформируют научную деятельность из сугубо творческого процесса в процесс, требующий профессионального менеджмента [1]. Однако существует фундаментальное противоречие между жёсткими рамками проектного планирования, отчётности и бюджетного контроля, с одной стороны, и нелинейным, итеративным, зачастую непредсказуемым характером научного поиска — с другой [2, 3]. Эта проблема становится ключевым фактором риска, ведущим к срыву сроков, превышению бюджета и, что самое критичное, к неполучению планируемых научных результатов.

Степень изученности проблемы является неоднородной. Классические методологии управления проектами, такие как PMBOK Guide или PRINCE2, детально

проработаны и широко применяются в бизнес-среде и инжиниринге [4, 5]. Вопросы управления исследованиями и разработками также освещены в трудах специалистов, которые выделяют специфику данной сферы [2, 6]. В последние годы набирает популярность дискурс о применении гибких методологий, прежде всего Scrum и Kanban, в не ИТ контексте, включая научные исследования [7, 8]. Тем не менее, анализ литературы показывает фрагментарность существующих подходов: либо они излишне бюрократизированы и негибки для науки, либо, напротив, слишком абстрактны и не дают инструментов для контроля ресурсов и обязательств [9]. Таким образом, наблюдается дефицит целостных, практико-ориентированных моделей, специально адаптированных под жизненный цикл исследовательского проекта.

Исходя из этого, была выдвинута следующая гипотеза исследования: эффективность управления исследовательским проектом может быть существенно повышена за счёт разработки и внедрения гибридной модели, которая сознательно интегрирует инструменты классического проектного менеджмента для управле-

ния ресурсами, сроками и внешними обязательствами и принципы гибких методологий для управления содержанием научной работы, динамикой команды и реакцией на новые данные.

Концепция данной статьи заключается в рассмотрении управления исследовательским проектом как особой дисциплины на стыке науки менеджмента и научно-исследовательской практики, требующей ситуативного и комбинированного подхода. Объектом исследования выступает процесс управления научно-исследовательскими проектами. Предметом исследования являются методы, инструменты и организационные модели, применяемые для повышения эффективности этого процесса.

Целью работы является разработка практико-ориентированной гибридной модели управления исследовательским проектом, учитывающей его специфику. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- выявить и систематизировать ключевые особенности исследовательских проектов, отличающие их от коммерческих или инженерных;
- провести сравнительный анализ применимости классических и гибких методологий проектного управления к различным этапам и задачам жизненного цикла исследовательского проекта;
- на основе проведённого анализа разработать структурно-процессную модель гибридного управления исследовательским проектом.

Методы и материалы

Для достижения поставленной цели и решения обозначенных задач в рамках настоящего исследования был применён комплекс взаимодополняющих методов, сочетающий теоретический анализ и эмпирическую проверку. Исследование построено на принципах системного подхода, что позволило рассматривать управление исследовательским проектом как целостный объект с выделением его структуры и динамики [10].

Сравнительный анализ методологий управления проектами позволил сопоставить ключевые принципы, процессы и артефакты классических и гибких подходов, выявив их сильные и слабые стороны применительно к контексту научной деятельности [7, 8, 11].

Аналізу подверглись работы по управлению НИОКР, публикации в рецензируемых журналах, посвящённые проектному менеджменту в науке, а также стандарты и руководства [2, 4–6]. Это позволило сформировать теоретическую базу и выявить лакуны в существующих исследованиях.

Результаты исследования

Решение поставленных задач потребовало последовательного анализа и синтеза данных. В результате проведённого анализа были выделены и структурированы характеристики, составляющие специфику исследовательских проектов по сравнению с коммерческими или инженерными. Ключевые особенности систематизированы в таблице 1.

Таблица 1.

Специфические особенности исследовательских проектов

Категория особенности	Конкретные проявления	Влияние на управление
Цель и результат	Доминирование уникального научного результата над коммерческим; высокая степень оригинальности и неопределённости конечного продукта	Трудности с формализацией исчерпывающего технического задания на старте; необходимость итеративной переоценки целей
Процесс деятельности	Нелинейность, итеративность и высокая зависимость от обратной связи; циклы «гипотеза — эксперимент — анализ»	Невозможность применения строгих «водопадных» планов; потребность в гибких механизмах планирования и адаптации
Роль руководителя	Двойственная роль: учёный-лидер и менеджер-администратор	Конфликт ролей; потребность в особых компетенциях, сочетающих научное видение и управленческие навыки
Внешняя среда	Жёсткая зависимость от внешнего финансирования и оценки со стороны научного сообщества	Необходимость строгого соблюдения формальных требований грантодателя, что может конфликтовать с логикой исследовательского процесса
Команда	Высокая квалификация и автономия исполнителей; мотивация, основанная на научном интересе и признании, а не только на финансовом стимулировании	Низкая эффективность авторитарного стиля управления; акцент на создание самоорганизующейся среды и фасилитацию

На основе сравнительного анализа была разработана матрица релевантности инструментов проектного управления для типичных задач исследовательского проекта. Таблица 2 демонстрирует, что не существует единой «лучшей» методологии, а их инструменты эффективны для разных аспектов управления.

На основании результатов, полученных по первым двум задачам, была разработана гибридная модель

Таблица 2.
Матрица применимости инструментов управления для задач исследовательского проекта

Этап проекта	Инструменты классического подхода	Инструменты гибкого подхода
Инициализация и защита гранта	Разработка устава проекта, предварительная оценка рисков, структура работ высокого уровня	Формулировка видения продукта, создание первоначального бэклога гипотез
Планирование ресурсов и сроков	Детальный бюджет, диаграмма Ганта для этапов отчётности и ключевых вех, план закупок	Относительная оценка сложности задач, планирование ёмкости спринта
Выполнение экспериментальных работ	Контроль расходов, управление изменениями в контрактах	Спринты для циклов экспериментов, ежедневные стендапы, бэклог экспериментов, канбан-доска для визуализации потока работ
Анализ данных и публикация	Управление качеством	Ретроспективы по итогам анализа данных, итеративное написание статей, бэклог публикаций
Контроль, отчётность и завершение	Сравнение плановых и фактических показателей, формирование итогового отчёта для грантодателя, закрытие контрактов	Демонстрация промежуточных научных результатов спонсору, адаптация бэклога по итогам демо

управления. Суть модели заключается в параллельном функционировании двух взаимосвязанных контуров управления.

«Жёсткий» контур отвечает за управление административно-финансовой стороной проекта. Он работает в рамках фиксированных этапов, в соответствии с периодом отчётности по гранту. Использует инструменты: базовый план, регулярный мониторинг отклонений по срокам и затратам, формальные процедуры утверждения изменений в контрактах.

«Гибкий» контур отвечает за управление непосредственно научно-исследовательской деятельностью. Он работает в коротких итерациях. Использует инструменты: бэклог научных задач, спринт-планирование, ежедневные стендапы, обзор результатов спринта и ретроспектива.

Точками интеграции контуров являются: утверждение бюджета и ресурсов на предстоящий спринт; демон-

страция результатов спринта руководству проекта; планирование релизов как общих вех для обоих контуров.

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют перейти к содержательной дискуссии в контексте существующих теоретических подходов и практик управления научными исследованиями.

Систематизация ключевых особенностей, представленная в таблице 1, в целом согласуется с выводами классиков теории управления НИОКР. Так, выделенная нами нелинейность и итеративность процесса прямо коррелирует с концепцией «управления неопределённостью», описанной в работе [2], который рассматривал научный поиск как последовательность экспериментов, сокращающих изначальную неопределённость [12]. Однако проведённое исследование дополняет этот тезис, акцентируя внимание на современном институциональном контексте: сегодня итеративность должна уживаться с жёсткими рамками грантовой отчётности, что создаёт дополнительное напряжение.

Особого обсуждения заслуживает двойственная роль руководителя проекта. В литературе этот конфликт либо игнорируется, либо предлагается решать его путём разделения ролей [13]. Результаты проведённого анализа показывают, что в российской и международной практике малых и средних научных групп такое разделение часто невозможно в силу ресурсных ограничений. Следовательно, модель управления должна не просто констатировать эту двойственность, а предлагать инструменты, минимизирующие когнитивную нагрузку и помогающие руководителю переключаться между ролями, например, через чёткое разграничение «жёсткого» и «гибкого» контуров в предложенной модели.

Представленная в таблице 2 матрица применимости демонстрирует, почему ни чисто классический, ни чисто гибкий подход не являются достаточными. Классические методы, критикуемые за ригидность [14], остаются незаменимыми для контроля «внешнего» контура проекта: бюджета, сроков формальных отчётов и договорных обязательств перед грантодателем. Попытки полностью отказаться от этого могут привести к потере финансирования и репутации [15].

С другой стороны, анализ подтверждает растущий тренд на заимствование Agile-практик для управления «внутренним» содержанием работы [7]. Однако прямое копирование фреймворка Scrum из ИТ-разработки наталкивается на сопротивление в академической среде. Учёные воспринимают стендапы и ретроспективы как избыточную бюрократию. Предложенная модель предлагает адаптацию: например, «стендап» может про-

ходить в форме короткого ежедневного обсуждения, а «спринт» может быть привязан к циклу работы, а не к календарным неделям. Это согласуется с идеями о необходимости кастомизации Agile-подходов под конкретный контекст [8].

Разработанная модель представляет собой попытку синтеза и структурирования лучших практик. Её основное преимущество — разделение потоков работ, что снижает когнитивный диссонанс у команды. Участники понимают, что требования грантодателя — это правила «жёсткого» контура, а план экспериментов на ближайшие две недели — предмет гибкого планирования.

Тем не менее, необходимо выделить потенциальные ограничения модели:

- ведение двух параллельных систем требует дополнительных усилий на синхронизацию. Решением может быть использование интеграционных возможностей ПО или назначение роли «скрам-мастера», который берет на себя техническую поддержку процесса;
- внедрение любых новых практик, особенно заимствованных из бизнес-среды, встречает сопротивление в академических коллективах с устоявшимися традициями [1]. Ключевым фактором успеха является не навязывание модели, а её пилотное внедрение «снизу» на одном проекте с мотивированной командой и постепенная демонстрация её преимуществ;
- если в прикладном проекте прогресс можно оценить по работающему прототипу, то в фундаментальном исследовании «рабочий продукт» спринта может быть отрицательным результатом или уточнённой гипотезой. Это требует пересмотра понятия «готовность задачи» в бэклоге и акцента на ценности полученных знаний, а не только на выполнении запланированных действий.

Заключение

Проведённое исследование было направлено на разработку адаптированного подхода к управлению исследовательскими проектами, учитывающего их фундаментальную специфику. В процессе работы была подтверждена основная гипотеза о том, что эффективность управления может быть повышена за счёт сознательной интеграции инструментов классического и гибкого проектного менеджмента в единую гибридную модель.

В рамках решения поставленных задач удалось достичь следующих ключевых результатов. Во-первых, была проведена систематизация особенностей исследовательских проектов (высокая неопределённость, ите-

ративность процесса, двойственная роль руководителя, зависимость от внешнего финансирования), что создало теоретический фундамент для дальнейшего анализа. Во-вторых, путём сравнительного анализа показана ситуативная применимость методологий: классические подходы незаменимы для контроля административно-финансового контура, а гибкие — для управления содержательной научной деятельностью. В-третьих, основным достижением стала разработка гибридной структурно-процессной модели, явно разделяющей «жёсткий» (управление ресурсами, сроками, отчётностью) и «гибкий» (управление гипотезами, экспериментами, анализом) контуры управления с чётко определенными точками их интеграции.

На основании проделанной работы и выявленных ограничений можно сформулировать следующие рекомендации для продолжения исследований:

1. Проведение лонгитюдного исследования по внедрению и мониторингу предложенной модели в нескольких научных группах из разных дисциплин для оценки её адаптивности и выявления дисциплинарных нюансов.
2. Разработка и валидация метрик для оценки эффективности управления именно в научных проектах, выходящих за рамки тривиальных показателей «срок/бюджет». Это могут быть метрики удовлетворённости команды, скорости генерации и проверки гипотез, коэффициента использования оборудования.
3. Создание специализированного цифрового инструментария, который технически реализует принципы гибридной модели, минимизируя рутинные операции по синхронизации двух контуров управления.
4. Исследование влияния личностных и компетентностных профилей руководителей научных групп на успешность внедрения гибких практик и на эффективность управления в целом.

Итогом проделанной работы является подтверждение тезиса о том, что управление исследовательским проектом представляет собой самостоятельную комплексную задачу, требующую специальных, адаптированных решений. Предложенная гибридная модель выступает как концептуальная основа и набор практик, которые научные коллективы могут адаптировать под свои нужды. Её внедрение позволяет не просто администрировать, а целенаправленно фасилитировать творческий процесс, снижая организационные барьеры на пути генерации нового знания и повышая предсказуемость и устойчивость научной деятельности в современных условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Касаткин Д.М. Глобальные инновационные проекты: управление в условиях геополитических рисков // *Экономический вектор*. — 2025. — № 1 (40). — С. 122–127. — DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-122-127.
2. Pysmak V.O. Management of the innovative development of an enterprise based on the logistic approach // *Бизнес Информ*. — 2015. — № 4 (447). — С. 113–117.
3. Кочнев В.В. Восприятие сотрудниками организации предстоящих культурных преобразований // *Прогрессивная экономика*. — 2025. — № 2. — С. 98–130. — DOI: 10.54861/27131211_2025_2_98.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — 6th ed. — Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017. — 579 p.
5. Managing Successful Projects with PRINCE2. — 2017 ed. — London: The Stationery Office Ltd., 2017. — 527 p.
6. Клевнов О.Г., Мамедова И.А. Управление информационными потоками на основе принципов ITIL и 7R // *Международный научно-исследовательский журнал*. — 2024. — № 7 (145). — С. 3. — DOI: 10.60797/IRJ.2024.145.5
7. Дружинина В.Д. Основные принципы методологии SCRUM для управления проектами // *Экономика. Социология. Право*. — 2022. — № 3 (27). — С. 17–21.
8. Аюпов А.И. Методика повышения эффективности применения гибких подходов в проектном управлении // *Лидерство и менеджмент*. — 2024. — Т. 11, № 1. — С. 333–344. — DOI 10.18334/lim.11.1.120518.
9. Рабаданова Д.А. Особенности проектного финансирования // *Journal of Monetary Economics and Management*. — 2024. — № 10. — С. 42–45. — DOI: 10.26118/2782-4586.2024.18.82.044
10. Тарасов А.А., Халимон Е.А. Особенности управления научно-исследовательскими проектами и программами в Российской Федерации // *Вестник университета*. — 2025. — № 1 (7). — С. 32–44. — DOI: 10.26425/1816-4277-2025-7-32-44
11. Керцнер Х. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: пер. с англ. — М.: ДМК Пресс, 2003. — 320 с.
12. Кулешов А.С. Особенности управления инновационными проектами предприятий в современных условиях с учетом международных и национальных стандартов // *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*. — 2014. — № 24. — С. 276–283.
13. Фоменко Н.М., Сафонов Ф.Д. Проектное управление и управление проектами: опыт, отличия, тенденции и перспективы развития // *Лидерство и менеджмент*. — 2024. — Т. 11, № 3. — С. 1215–1232. — DOI 10.18334/lim.11.3.121751.
14. Захарова В.В., Никифоров О.В., Чубинская М.В. Управление научными проектами в рамках механизма «Госзадание 2.0»: рекомендации для бюджетных учреждений науки // *Экономика высокотехнологичных производств*. — 2025. — Т. 6, № 4. — С. 375–392. — DOI 10.18334/evp.6.4.123892.
15. Мохначев С.А., Грахова Е.В., Власов Д.С. Особенности управления предметной областью проекта общенационального значения // *Фундаментальные исследования*. — 2016. — № 2–2. — С. 411–415.

© Иванов Павел Васильевич (x96287i6tk@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

THE MAIN TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN MODERN BUSINESS

**O. Kishkinova
N. Verezubova
I. Kutlikova**

Summary. In modern conditions of technology development, no business can achieve high results without using digital technologies in its activities. Their application is possible in many business processes, which allows companies to increase labor productivity, reduce time and labor resources, thereby increasing the efficiency of their activities. The purpose of the article is to identify the main trends and prospects for the development of digital technologies in modern business, considering existing problems and shortcomings. The article discusses the regulatory framework for the development of digital technologies in Russia, the types of digital technologies that can improve the efficiency of enterprises in any industry in Russia. Also, according to the review of sources, the problems that arise during the digitalization of business processes of enterprises in Russia are presented. Among them are lack of qualified personnel, high cost of implementation, resistance to change, low level of digital literacy, lack of developed infrastructure, low degree of integration of business processes, cyber risks and security, lack of government support. Based on the results of the study, the directions of the identified problems of business digitalization are proposed. The author concludes that with a competent approach, business digitalization can contribute to significant success, despite existing problems and shortcomings.

Keywords: digital technologies, digitalization, digital transformation, digitalization of business, artificial intelligence, business efficiency.

Введение

В современных условиях развития технологий ни один бизнес не может добиться высоких результатов без использования в своей деятельности цифровых технологий. Их применение возможно во многих бизнес-процессах, что позволяет компаниям повышать

Кишкинова Ольга Алексеевна

*Старший преподаватель, Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии имени К.И. Скрябина
olga.19672015@yandex.ru*

Вerezubova Наталья Афанасьевна

*Кандидат экономических наук, доцент,
Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии имени К.И. Скрябина
nvezub@mail.ru*

Кутликова Ирина Вениаминовна

*Старший преподаватель, Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии имени К.И. Скрябина
iri68na68@mail.ru*

Аннотация. В современных условиях развития технологий ни один бизнес не может добиться высоких результатов без использования в своей деятельности цифровых технологий. Их применение возможно во многих бизнес-процессах, что позволяет компаниям повышать производительность труда, сокращать временные и трудовые ресурсы, тем самым повышая эффективность деятельности в целом. Целью статьи является выявление основных тенденций и перспектив развития цифровых технологий в современном бизнесе с учетом существующих проблем и недостатков. В статье рассмотрены нормативно-правовые основы развития цифровых технологий в России, виды цифровых технологий, позволяющих повышать эффективность деятельности предприятий любой отрасли в России. Также, согласно обзору источников, представлены проблемы, возникающие при цифровизации бизнес-процессов предприятий в России. Среди них можно отметить: недостаток квалифицированных кадров, высокая стоимость внедрения, сопротивление изменениям, низкий уровень цифровой грамотности, отсутствие развитой инфраструктуры, низкая степень интеграции бизнес-процессов, киберриски и безопасность, отсутствие государственной поддержки. По результатам исследования предложены направления выявленных проблем цифровизации бизнеса. Автор приходит к выводу, что при грамотном подходе цифровизация бизнеса может способствовать значительным успехам, несмотря на существующие проблемы и недостатки.

Ключевые слова: цифровые технологии, цифровизация, цифровая трансформация, цифровизация бизнеса, искусственный интеллект, эффективность бизнеса.

производительность труда, сокращать временные и трудовые ресурсы, тем самым повышая эффективность деятельности в целом. Тем не менее, присущие цифровизации недостатки зачастую не позволяют получить преимущества от нее в полной мере, что повышает актуальность исследования данной темы. Целью статьи является выявление основных тенденций и перспектив

развития цифровых технологий в современном бизнесе с учетом существующих проблем и недостатков.

Материалы и методы исследования

Статья основана на методах описания, сравнения, систематизации, группировки и сопоставления, а также нормативно-правовом и статистическом методе исследования. Материалами для написания статьи послужили нормативно-правовые акты, статистические данные, научные статьи.

Результаты и обсуждения

Масштабная цифровизация предприятий в России и ее активная государственная поддержка началась с принятием Национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» [2], который направлен на развитие и внедрение передовых технологий во всех секторах экономики и социальной сферы. В рамках данного проекта были предприняты меры для создания благоприятных условий для цифровизации экономики.

Федеральные проекты национальной программы, которые были завершены в 2024 году: нормативное регулирование цифровой среды, информационная инфраструктура, кадры для цифровой экономики, информационная безопасность, цифровые технологии, цифровое государственное управление, искусственный интеллект, развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли, обеспечение доступа в интернет за счёт развития спутниковой связи [2].

По результатам программы были достигнуты следующие результаты:

- развитие и модернизация всей телекоммуникационной инфраструктуры страны с целью создания равных возможностей для доступа к цифровым технологиям всем жителям страны;
- повышение скорости обслуживания граждан и создание комфортных условий для бизнеса при оказании государственных, муниципальных и иных услуг, а также цифровая трансформация услуг и взаимоотношений в обществе;
- повышение качества и удобства предоставляемых органами государственной власти госуслуг;
- создание возможностей для перехода на цифровое взаимодействие граждан, бизнеса и государства;
- поддержание баланса спроса и предложения на рынке труда в ИТ-отрасли.

Помимо этого, проект охватывал множество других направлений, которые способствовали ускорению цифровой трансформации, включая поддержку отечественных разработчиков в сфере новых технологий, по-

пуляризацию цифровой грамотности среди населения и активное внедрение искусственного интеллекта [2].

Также поддержка цифровизации со стороны государства осуществлялась в рамках принятого в 2019 году Указа Президента РФ «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» [1], согласно которому особое внимание уделяется созданию и развитию научно-исследовательской базы для работы с искусственным интеллектом, включая финансирование научных проектов, развитие исследовательских центров и лабораторий, а также поддержку талантливых специалистов в этой области. Одной из основных задач является подготовка кадров, способных работать с передовыми технологиями ИИ, через внедрение образовательных программ, курсов и специализированных дисциплин в школах, университетах и на рабочих местах. Кроме того, указ предусматривает развитие инфраструктуры и цифровых платформ, которые позволят компаниям и государственным органам эффективно внедрять искусственный интеллект в свои процессы, в том числе создание облачных решений, платформ для анализа данных, а также доступ к мощным вычислительным ресурсам, необходимым для работы с большими данными и сложными алгоритмами.

Важной частью стратегии, принятой Указом, является совершенствование правового регулирования применения искусственного интеллекта. Это включает разработку норм и стандартов, обеспечивающих безопасность, этичность и прозрачность использования ИИ, а также защиту прав граждан в условиях автоматизации процессов. Государство также активно развивает меры поддержки для отечественных компаний-разработчиков, предоставляя гранты, субсидии и льготы для стимулирования инноваций [1].

В настоящее время разработано и внедряется множество цифровых технологий, позволяющих повышать эффективность деятельности предприятий любой отрасли в России. Основные из них представлены на рисунке 1.

Исследование компании PwC Finance Effectiveness Benchmarking указывает, что цифровизация бизнес-процессов позволяет на 40% сократить временные затраты на финансовые операции, что подтверждает ее эффективность [11].

Однако, несмотря на множество преимуществ цифровизации бизнес-процессов предприятий, в данной сфере существуют некоторые проблемы (рис. 2).

Говоря о приоритетности и взаимосвязи указанных проблем, необходимо отметить проблему нехватки квалифицированных кадров, что в числе прочего порождает сопротивление сотрудников предприятий к изменению

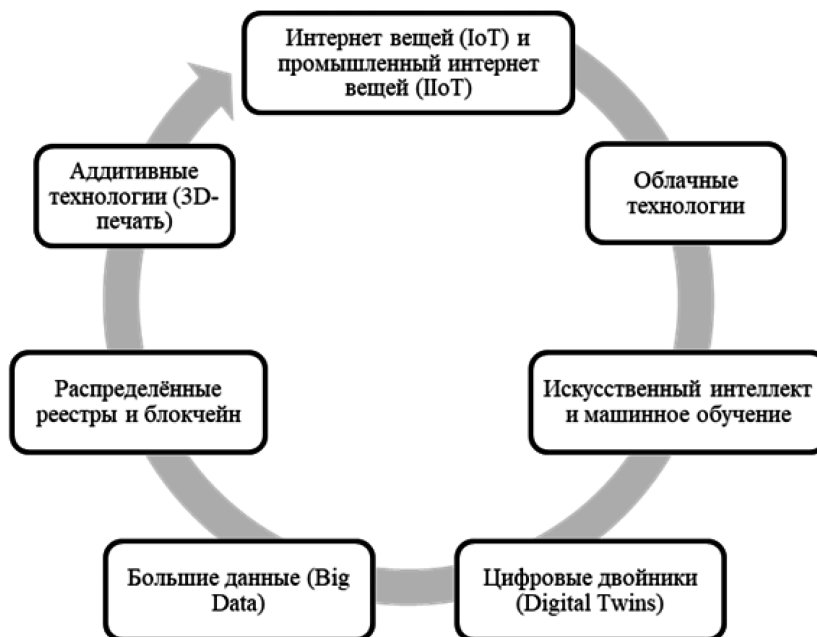


Рис. 1. Виды цифровых технологий, позволяющих повышать эффективность деятельности предприятий любой отрасли в России

Источник: составлено автором по данным [6–8, 10]

1. Недостаток квалифицированных кадров	• Нехватка специалистов, которые могут профессионально заниматься внедрением цифровых технологий.
2. Высокая стоимость внедрения	• Цифровизация требует значительных инвестиций в программное обеспечение, оборудование, обучение сотрудников и модернизацию инфраструктуры
3. Сопротивление изменениям	• Сотрудники проявляют консерватизм, опасаясь внедрения новых технологий, что связано с боязнью потери рабочих мест, увеличения нагрузки или недоверием к цифровым решениям.
4. Низкий уровень цифровой грамотности	• Проблема низкой цифровой грамотности сотрудников делает сложным внедрение новых технологий и снижает эффективность их использования.
5. Отсутствие развитой инфраструктуры	• В ряде регионов отсутствует качественный доступ к интернету, а также современная техническая инфраструктура для внедрения цифровых технологий.
6. Низкая степень интеграции бизнес-процессов	• Многие компании используют разрозненные системы, которые не интегрируются между собой и не позволяют выстроить единую цифровую архитектуру.
7. Киберриски и безопасность	• Опасения по поводу утечки данных, кибератак и других угроз безопасности сдерживают компании от цифровизации.
8. Отсутствие государственной поддержки	• Для многих компаний, особенно в регионах, недостаток субсидий, грантов и других форм поддержки со стороны государства затрудняет внедрение цифровых технологий.

Рис. 2. Проблемы, возникающие при цифровизации бизнес-процессов предприятий в России

Источник: составлено автором по данным [3–6, 8, 9]

ям на основе цифровизации. Подобное сопротивление, как правило, связано с недостаточным уровнем цифровой грамотности, отсутствием мотивации к обучению, а также страхом перед заменой человеческого труда автоматизированными системами. Для решения данной проблемы требуется комплексный подход, включающий в себя развитие системы профессионального образования, повышение квалификации сотрудников, создание условий для непрерывного обучения, а также формирование корпоративной культуры, ориентированной на адаптацию к изменениям.

Кроме того, важно учитывать, что успешное внедрение цифровых технологий невозможно без активного участия руководства организации. Лидеры предприятий обязаны не только демонстрировать готовность к трансформации, но и обеспечивать поддержку своим сотрудникам через возможности обучения, разъяснение целей цифровизации и формирование позитивного отношения к инновациям.

Также следует отметить проблему недостаточного развития инфраструктуры, в том числе доступа к высокоскоростному интернету и современным техническим решениям, что особенно остро проявляется в удаленных и сельских регионах России, где сеть недостаточно развита или вовсе отсутствует. В таких районах предприятия сталкиваются с проблемой низкой скорости интернета, высокой стоимостью подключения или отсутствием стабильного доступа к сети. Указанные обстоятельства становятся серьезным ограничением для внедрения облачных технологий, удаленных рабочих мест, а также работы с большими объемами данных.

Для стимулирования развития цифровой инфраструктуры необходимо придерживаться программно-целевого подхода. Менее развитым регионам необходимо разработать план по цифровой трансформации региона, где предусмотреть поэтапное достижение поставленных целей. В совокупности с этим для решения данной проблемы необходима более активная государственная поддержка развития телекоммуникационной инфраструктуры, особенно в удаленных регионах, субсидирование подключения к интернету и закупки современного оборудования для предприятий, увеличение конкуренции среди поставщиков телекоммуникационных услуг для снижения стоимости услуг и повышения их качества.

Еще одной проблемой цифровизации на предприятиях в России, которую следует рассмотреть подробнее, является недостаточная интеграция бизнес-процессов. Использование несовместимых систем делает сложным обмен данными между подразделениями. Например, отдел продаж может работать в одной системе, а производство — в другой, что затрудняет оперативное согласование заказов или отслеживание выполнения задач.

Однако для перехода на единые системы и обеспечения их совместимости предприятиям приходится выделять значительные средства, часто прибегают к кредитным средствам, что не всегда оправдывает цифровизацию. Кроме того, сам процесс интеграции требует времени, что может стать дополнительным барьером для компаний.

Для преодоления данной проблемы необходима разработка и внедрение стандартов для интеграции программных решений и бизнес-процессов, обучение сотрудников принципам работы в цифровой экосистеме и навыкам использования современных инструментов, сотрудничество с IT-компаниями для разработки индивидуальных решений, адаптированных под специфику бизнеса.

Выводы

Целью статьи являлось выявление основных тенденций и перспектив развития цифровых технологий в современном бизнесе с учетом существующих проблем и недостатков. В статье рассмотрены нормативно-правовые основы развития цифровых технологий в России, виды цифровых технологий, позволяющих повышать эффективность деятельности предприятий любой отрасли в России. Также, согласно обзору источников, представлены проблемы, возникающие при цифровизации бизнес-процессов предприятий в России. Среди них можно отметить: недостаток квалифицированных кадров, высокая стоимость внедрения, сопротивление изменениям, низкий уровень цифровой грамотности, отсутствие развитой инфраструктуры, низкая степень интеграции бизнес-процессов, киберриски и безопасность, отсутствие государственной поддержки. По результатам исследования предложены направления выявленных проблем цифровизации бизнеса. Автор приходит к выводу, что при грамотном подходе цифровизация бизнеса может способствовать значительным успехам, несмотря на существующие проблемы и недостатки.

ЛИТЕРАТУРА

1. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490.
2. Протокол заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7 «Об утверждении Паспорта Национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации».
3. Апханова Е.Ю., Бирюкова Л.В. Цифровизация бизнеса в России: возможности и проблемы // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. — 2021. — № 1 (105). — С. 21–27.
4. Арутюнян С.А. Анализ состояния, проблем и возможностей цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в России / С.А. Арутюнян, Н.В. Соловьева, Е.Р. Галяев // Креативная экономика. — 2023. — Т. 17, № 12. — С. 4589–4608. — DOI 10.18334/ce.17.12.119862.
5. Крохина П.А., Субботина Т.Н. Влияние цифровизации на эффективность деятельности организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 3–1 (109). — С. 191–195.
6. Мозговой А.И. Организационно-экономические проблемы цифровой трансформации бизнеса российских предприятий и пути их решения / А.И. Мозговой, Г.П. Кузина, А.Н. Крылов // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/01ECVN522.pdf>. DOI: 10.15862/01ECVN522.
7. Олексюк Е.Ф. Интернет вещей в промышленности: оптимизация производственных процессов через IoT-технологии // Вестник науки. — 2024. — №12 (81). — С. 1490–1496.
8. Осадчук Е.В. Цифровизация промышленности: барьеры на пути внедрения искусственного интеллекта и предложения по их преодолению // Управление наукой: теория и практика. — 2022. — Т. 4, — № 2. — С. 201–209.
9. Токарев А.В., Илышева М.А., Тарасьев А.А., Детков А.А. Перспективы использования технологии искусственного интеллекта при совершенствовании бизнес-процессов предприятий // Индустриальная экономика. — 2024. — №5. — С. 172–177.
10. Учебник 4СДО. Настольная книга руководителя по цифровой трансформации // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. — URL: https://ac.gov.ru/uploads/5-Presentations/4CDO._Киришкин.pdf (дата обращения: 25.05.2025).
11. The PwC Finance Benchmarking Report 2019-20 // PwC. — URL: <https://www.pwc.co.uk/finance/assets/pdf/uk-finance-effectiveness-benchmarking-report-2019-2020.pdf> (date of application: 25.05.2025).

© Кишкинова Ольга Алексеевна (olga.19672015@yandex.ru); Везубова Наталья Афанасьевна (nvezub@mail.ru);

Кутликова Ирина Вениаминовна (iri68na68@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ В СТРАНАХ БРИКС: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ

Миндлин Юрий Борисович

Кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО
Московская государственная академия ветеринарной
медицины и биотехнологии имени К.И. Скрябина
mindliny@mail.ru

EXPERIENCE IN SUPPORTING AGRO- INDUSTRIAL CLUSTERS IN THE BRICS COUNTRIES: COMPARATIVE ANALYSIS FOR RUSSIAN PRACTICE

Yu. Mindlin

Summary. The article presents a comparative analysis of the mechanisms of state support for agro-industrial clusters in the BRICS countries — Brazil, India, China, South Africa, and Russia. The relevance of the study is due to the need to improve domestic cluster policy in the face of sanctions pressure and import substitution challenges, which requires the study of successful practices in countries with comparable agricultural sector scales and structural challenges. Based on the systematization of scientific sources and empirical data, four models of cluster policy have been identified: the Brazilian cooperative-institutional model, the Indian model of public-private partnership, the Chinese directive-planning model, and the South African export-oriented model. The main success factors have been identified: the integration of science and business in Brazil, the development of storage and distribution infrastructure in India, government programming and top-down clustering in China, and support for export consortia in South Africa. Comparison with Russian practice allowed us to identify areas of institutional gaps: insufficient coordination between departments, weakness of the cooperative sector, and a shortage of long-term investment instruments. Recommendations are proposed for adapting foreign experience, including the development of industry-specific export consortia based on the South African model, the introduction of elements of Chinese program-oriented planning, the strengthening of the cooperative base based on the Brazilian model, and the creation of specialized agri-food development corporations based on the Indian type. The scientific novelty of the research lies in the development of a comparative matrix of cluster policy models, which makes it possible to identify institutional solutions relevant to Russian conditions.

Keywords: cluster, agro-industrial cluster, BRICS countries, cluster policy, government support, clusterization models.

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ механизмов государственной поддержки агропромышленных кластеров в странах БРИКС — Бразилии, Индии, Китае, ЮАР и России. Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования отечественной кластерной политики в условиях санкционного давления и задач импортозамещения, что требует изучения успешных практик стран с сопоставимыми масштабами аграрного сектора и структурными вызовами. На основе систематизации научных источников и эмпирических данных выделены четыре модели кластерной политики: бразильская кооперативно-институциональная модель, индийская модель государственно-частного партнерства, китайская директивно-плановая модель и южноафриканская экспортно-ориентированная модель. Выявлены главные факторы успеха: интеграция науки и бизнеса в Бразилии, развитие инфраструктуры хранения и сбыта в Индии, государственное программирование и кластеризация «сверху» в Китае, поддержка экспортных консорциумов в ЮАР. Сопоставление с российской практикой позволило определить зоны институциональных разрывов: недостаточная координация между ведомствами, слабость кооперативного сектора, дефицит долгосрочных инвестиционных инструментов. Предложены рекомендации по адаптации зарубежного опыта, включая развитие отраслевых экспортных консорциумов по южноафриканскому образцу, внедрение элементов китайского программно-целевого планирования, укрепление кооперативной базы по бразильской модели и создание специализированных агропродовольственных корпораций развития по индийскому типу. Научная новизна исследования заключается в разработке сравнительной матрицы моделей кластерной политики, позволяющей идентифицировать релевантные для российских условий институциональные решения.

Ключевые слова: кластер, агропромышленный кластер, страны БРИКС, кластерная политика, государственная поддержка, модели кластеризации.

Введение

В современных геоэкономических условиях, характеризующихся фрагментацией глобальных продовольственных рынков, усилением санкционного давления на Россию и обострением конкуренции за доступ к агропродовольственным ресурсам, проблема повышения эффективности отечественного агро-

промышленного комплекса приобретает критическое значение. Кластерный подход, получивший широкое распространение в мировой практике как инструмент стимулирования инновационного развития и роста конкурентоспособности, рассматривается в качестве одного из приоритетных направлений структурной модернизации российского АПК [3, 10].

Однако, несмотря на более чем десятилетний опыт реализации кластерной политики в России, ее результаты в аграрном секторе остаются неоднозначными. Данное обстоятельство актуализирует задачу обращения к зарубежному опыту, в первую очередь, стран, сопоставимых с Россией по масштабам аграрного сектора, структуре экономики и характеру институциональных вызовов. Группа БРИКС представляет собой уникальную исследовательскую платформу для сравнительного анализа. Бразилия, Индия, Китай, ЮАР и Россия, объединенные общностью проблем развития крупных аграрных экономик в условиях глобальной конкуренции, демонстрируют существенно различающиеся модели организации и государственной поддержки агропромышленных кластеров. Изучение этого многообразия позволяет выявить как универсальные закономерности эффективной кластеризации, так и специфические институциональные решения, потенциально адаптируемые к российским условиям.

Цель настоящего исследования заключается в системном сравнительном анализе механизмов государственной поддержки агропромышленных кластеров в странах БРИКС и разработке на этой основе рекомендаций по совершенствованию российской кластерной политики. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: выявление особенностей кластерных моделей в каждой из стран-участниц БРИКС; систематизация факторов успеха и ограничений, присущих различным подходам; проведение компаративного анализа с выделением сходств и различий; определение направлений и границ адаптации зарубежного опыта в российской практике.

Научная новизна исследования состоит в том, что в работе впервые предложена комплексная сравнительная матрица моделей кластерной политики в агропромышленном комплексе стран БРИКС, структурированная по таким критериям, как доминирующий тип кластерных структур, характер государственного регулирования, механизмы финансирования, роль научно-образовательного сектора.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории кластеров М. Портера, институциональной экономической теории, концепций сетевого взаимодействия и пространственного развития. Эмпирическую базу работы образуют научные публикации российских и зарубежных авторов по проблемам агропромышленной кластеризации в странах БРИКС, материалы международных организаций, статистические данные национальных служб стран-участниц объединения, а также аналитические доклады и обзоры.

В процессе исследования применялись следующие методы: сравнительный анализ, позволивший выявить сходства и различия в подходах к поддержке агрокластеров; системный анализ, использованный для рассмотрения кластерной политики как целостного комплекса институциональных, финансовых и организационных мер; метод типологизации, на основе которого выделены модели кластерной политики; институциональный анализ, направленный на изучение нормативно-правовой базы и практик ее реализации.

Результаты и обсуждения

Группа БРИКС представляет собой уникальную исследовательскую платформу для сравнительного анализа. Бразилия, Индия, Китай, ЮАР и Россия, объединенные общностью проблем развития крупных аграрных экономик. Анализ научной литературы и эмпирических данных свидетельствует о том, что страны БРИКС прошли существенно различающиеся траектории формирования кластерной политики в аграрном секторе, что обусловлено спецификой их экономического развития, институциональной среды и аграрной структуры.

Бразилия представляет собой пример эволюционного, «низового» формирования агропромышленных кластеров на базе развитой системы сельскохозяйственной кооперации. Исследователи отмечают, что бразильская модель характеризуется органичной интеграцией научно-исследовательских институтов (прежде всего, Бразильской корпорации сельскохозяйственных исследований — Embrapa), кооперативных структур и экспортно-ориентированных агробизнесов [4]. Государственная политика здесь направлена не столько на директивное создание кластеров, сколько на поддержку кооперационных связей, развитие аграрной науки и создание инфраструктуры хранения и сбыта. Главным фактором успеха бразильских агрокластеров стала способность малых и средних производителей к горизонтальной кооперации при сохранении доступа к современным технологиям через систему государственных исследовательских центров [6].

Индия демонстрирует модель, основанную на активном государственно-частном партнерстве и развитии специализированных агропродовольственных корпораций. Индийская кластерная политика в АПК реализуется через программы поддержки «кластеров пищевого перерабатывающего сектора» (food processing clusters), в рамках которых государство софинансирует создание общей инфраструктуры — центров коллективного пользования, лабораторий качества, холодильных складов, логистических хабов [9]. Принципиальной особенностью индийского подхода является ориентация на вовлечение малых фермерских хозяйств в цепочки добавленной стоимости через механизмы контракта-

ции и создания «фермерских производственных организаций». Исследования показывают, что эффективность индийских агрокластеров напрямую коррелирует с качеством логистической инфраструктуры и доступом к финансированию через специализированные институты развития [5].

Китай реализует наиболее централизованную, директивно-плановую модель кластерной политики. Агропромышленные кластеры в КНР создаются в рамках государственных программ развития «современных сельскохозяйственных парков» и «индустриальных кластеров сельского хозяйства» [8]. Китайский подход характеризуется следующими особенностями: четкое планирование специализации и размещения кластеров на национальном уровне; концентрация государственных инвестиций в создание инфраструктуры и технологическое перевооружение; жесткая увязка кластерной политики с задачами обеспечения продовольственной безопасности и роста экспорта; интеграция научных организаций в кластерные структуры через механизмы технологических платформ. Исследователи отмечают, что китайская модель позволяет в сжатые сроки создавать крупные агропромышленные комплексы мирового уровня, однако сопряжена с рисками избыточной бюрократизации и подавления рыночных стимулов [1, 9].

Южно-Африканская Республика представляет экспортно-ориентированную модель кластерного развития, сформировавшуюся под влиянием необходимости интеграции в глобальные продовольственные цепочки. Южноафриканские агрокластеры (например, виноградарско-винодельческие кластеры Западно-Капской провинции, цитрусовые кластеры) характеризуются высокой степенью вертикальной интеграции и ориентацией на международные рынки. Государственная поддержка здесь фокусируется на содействии экспорту: создании экспортных консорциумов, продвижении национальных брендов, гармонизации стандартов качества с требованиями стран-импортеров, поддержке участия в международных выставках и ярмарках. Важной особенностью южноафриканской модели является активная роль отраслевых ассоциаций в координации деятельности участников кластеров и представлении их интересов во взаимоотношениях с государством [2].

Россия в контексте стран БРИКС демонстрирует смешанную модель кластерной политики, сочетающую элементы государственного планирования (наличие федерального перечня кластеров, конкурсные процедуры отбора) с рыночной самоорганизацией. Однако, как показывают исследования, российская кластерная политика в АПК сталкивается с рядом системных проблем: отсутствие четких критериев идентификации кластеров и оценки эффективности их функционирования; слабость кооперативного сектора, способного выступать

основой для горизонтальной интеграции малых производителей; недостаточная координация между ведомствами, реализующими меры поддержки сельского хозяйства, промышленности и инновационного развития; дефицит долгосрочных инвестиционных ресурсов, доступных для участников кластеров [8, 10].

Систематизация выявленных характеристик позволяет построить сравнительную матрицу моделей государственной поддержки агропромышленных кластеров в странах БРИКС по следующим параметрам: доминирующий тип кластерных структур, характер государственного регулирования, механизмы финансирования, роль научно-образовательного сектора, особенности интеграции малых форм хозяйствования.

Представленная матрица наглядно демонстрирует фундаментальные различия в подходах стран БРИКС к поддержке агропромышленных кластеров.

Бразильская модель выделяется своей органичностью и опорой на кооперативные структуры. Государство здесь не пытается создавать кластеры директивно, а формирует институциональную среду, в которой кооперация становится экономически рациональной для производителей. Критическим фактором успеха выступает интеграция с аграрной наукой через систему Embrapa, обеспечивающую доступ малых хозяйств к современным технологиям.

Индийская модель демонстрирует эффективность инфраструктурного подхода. Государство концентрирует ресурсы на создании общих мощностей (логистика, хранение, лаборатории), которые становятся точками притяжения для частного бизнеса. Механизмы контрактации и поддержки фермерских организаций позволяют вовлекать малых производителей в кластерные цепочки без утраты ими самостоятельности.

Китайская модель представляет собой пример форсированной индустриализации сельского хозяйства. Централизованное планирование и концентрация государственных инвестиций позволяют в сжатые сроки создавать крупные агропромышленные комплексы мирового уровня. Однако эта модель несет риски подавления рыночных стимулов и бюрократизации, а малые хозяйства оказываются в зависимом положении.

Южноафриканская модель ориентирована на глобальную конкурентоспособность. Государство здесь выступает партнером в продвижении национальной продукции на внешние рынки, поддерживая экспортные консорциумы и отраслевые ассоциации. Важной особенностью является селективная поддержка возникающих фермеров для их включения в экспортные цепочки.

Таблица 1.

Матрица моделей государственной поддержки агропромышленных кластеров в странах БРИКС

Параметр / Страна	Бразилия	Индия	Китай	ЮАР	Россия
Доминирующий тип кластерных структур	Кооперативные объединения малых и средних производителей, интегрированные с исследовательскими центрами	Кластеры пищевой перерабатывающей промышленности, интегрированные с сырьевыми зонами	Крупные государственные агропромышленные парки и промышленные кластеры	Экспортно-ориентированные кластеры с высокой добавленной стоимостью (вино, цитрусовые)	Гибридные структуры: формальные кластеры в перечне Минпромторга при слабой реальной интеграции
Характер государственного регулирования	Фасилитаторский: создание правовых условий, поддержка кооперации и аграрной науки	Партнерский: софинансирование инфраструктуры, ГЧП, поддержка через институты развития	Директивно-плановый: централизованное планирование, госпрограммы, пятилетние планы	Экспортно-ориентированный: поддержка экспортных консорциумов, брендов, стандартизация	Формально-конкурсный: федеральный перечень, конкурсный отбор, межведомственная разобщенность
Механизмы финансирования	Кооперативные кредитные организации, банки развития (BNDES), экспортное агентство	Субсидии на инфраструктуру (до 50 %), льготные кредиты через NABARD, софинансирование	Преимущественно госбюджет (федеральный и провинциальный), банки развития, госкомпании	Экспортно-кредитные агентства, комбанки под гарантии государства, отраслевые фонды	Льготное кредитование (ставка до 5 %), субсидии, ограниченные инструменты ГЧП
Роль научно-образовательного сектора	Системообразующая: Embrapa и университеты как центры генерации и трансфера технологий	Сертификация, стандарты, технологический аудит; прикладные исследования	Интеграция через госпрограммы, технологические платформы, инновационные центры	Селекция, разработка технологий под требования импортеров, сертификация	Слабая интеграция: наука и бизнес существуют разобщенно. НИОКР преимущественно в крупных холдингах
Особенности интеграции малых форм хозяйствования	Через членство в кооперативах доступ к технологиям и рынкам благодаря Embrapa	Через контрактацию с переработчиками и фермерские производительские организации (FPO)	На подрядной основе как сырьевые придатки крупных предприятий	Через спецпрограммы поддержки возникающих фермеров и отраслевые ассоциации	Крайне ограниченная: малые хозяйства вне периметра господдержки кластеров, слабая кооперация
Ключевые особенности модели	Эволюционное развитие «снизу», органичная интеграция науки и производства	Инфраструктурный подход, ориентация на создание общих мощностей	Быстрое создание крупных комплексов «сверху», риск бюрократизации	Ориентация на глобальные рынки, роль отраслевых ассоциаций	Институциональная неопределенность, разрыв между формальными и реальными структурами

Источник: составлено автором

Российская модель, будучи гибридной, характеризуется институциональной неопределенностью. Формальные механизмы (федеральный перечень, конкурсный отбор) не подкреплены эффективной координацией между ведомствами и реальными стимулами для кооперации. Ключевые проблемы — слабость кооперативного сектора, разобщенность науки и производства, ограниченный доступ малых хозяйств к мерам поддержки — делают российские агрокластеры преимущественно образованиями «на бумаге».

Матрица позволяет идентифицировать направления, по которым российская политика может быть скорректирована с учетом успешных зарубежных практик: развитие кооперативной базы (опыт Бразилии), создание

инфраструктурных институтов развития (опыт Индии), усиление экспортной ориентации (опыт ЮАР) при сохранении элементов государственного планирования (опыт Китая) в адаптированной форме.

Сравнительный анализ выявляет ключевые зоны институциональных разрывов российской модели. Во-первых, в России отсутствует развитая система сельскохозяйственной кооперации, способная выступать основой для горизонтальной интеграции малых производителей по бразильскому образцу. Во-вторых, механизмы государственно-частного партнерства в сфере создания кластерной инфраструктуры развиты недостаточно и не обеспечивают привлечения частных инвестиций в масштабах, сопоставимых с индийской практикой.

В-третьих, российская кластерная политика не обладает директивной силой китайской модели, но и не компенсирует это отсутствием эффективными рыночными механизмами самоорганизации. В-четвертых, экспортная ориентация российских агрокластеров поддерживается слабо, отсутствуют специализированные инструменты продвижения на внешние рынки, аналогичные южноафриканским.

Проведенный сравнительный анализ позволяет сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию российской кластерной политики в агропромышленном комплексе на основе адаптации успешных зарубежных практик.

Российская кластерная политика должна быть дополнена мерами по стимулированию горизонтальной кооперации малых и средних сельхозпроизводителей. Целесообразно создание специализированных программ поддержки сельскохозяйственных потребительских кооперативов, которые могли бы стать основой для формирования кластерных структур «снизу». Важным элементом здесь является интеграция кооперативов с системой аграрной науки и консультирования, что позволит обеспечить доступ малых производителей к современным технологиям по аналогии с бразильской моделью.

Создание специализированных агропродовольственных корпораций развития по индийскому типу. Для преодоления инфраструктурных ограничений целесообразно создание на федеральном и региональном уровнях институтов развития, специализирующихся на софинансировании кластерной инфраструктуры — логистических центров, хранилищ, лабораторий качества, центров коллективного пользования оборудованием. Такие корпорации могли бы работать на принципах государственно-частного партнерства, предоставляя субсидии и льготные кредиты при обязательном софинансировании со стороны частных инвесторов.

В условиях необходимости ускоренного импортозамещения и структурной модернизации АПК оправдано усиление элементов государственного планирования в кластерной политике. Речь не идет о копировании китайской директивной модели, но о более четкой увязке кластерных инициатив с приоритетами научно-технологического развития, целевыми показателями импортозамещения и экспортной стратегией. Целесообразно включение кластерных проектов в государственные программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

Для реализации экспортного потенциала российских агрокластеров необходима институционализация

механизмов поддержки экспорта: создание экспортных консорциумов под эгидой отраслевых ассоциаций, финансирование участия в международных выставках и ярмарках, продвижение региональных брендов на внешних рынках, содействие сертификации продукции по международным стандартам. Важную роль здесь мог бы сыграть Российский экспортный центр, расширив спектр инструментов поддержки для участников агрокластеров.

Уроком из сравнительного анализа является необходимость четкого определения критериев идентификации кластеров и оценки результативности их функционирования. Целесообразно внедрение системы мониторинга, основанной на показателях интенсивности кооперационных связей (коэффициент кластеризации), инновационной активности, роста производительности труда и экспортной выручки. Важным направлением является координация деятельности Минсельхоза, Минпромторга, Минэкономразвития и региональных органов власти в части реализации кластерной политики, возможно, через создание межведомственной рабочей группы по развитию агропромышленных кластеров.

Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на углубленный анализ институциональных условий адаптации конкретных зарубежных практик к российским реалиям, разработку методики оценки эффективности кластерных структур с учетом международного опыта, а также изучение возможностей межстрановой кооперации в рамках БРИКС для создания трансграничных агропромышленных кластеров и совместных инвестиционных платформ.

Выводы

Проведенное сравнительное исследование опыта поддержки агропромышленных кластеров в странах БРИКС позволяет сформулировать следующие основные выводы. Страны БРИКС демонстрируют существенно различающиеся модели кластерной политики в агропромышленном комплексе, что обусловлено спецификой их экономического развития, институциональной среды, аграрной структуры и внешнеэкономической стратегии. Бразильская кооперативно-институциональная модель базируется на горизонтальной интеграции малых и средних производителей через развитую систему кооперации при активной роли государственных исследовательских центров. Индийская модель государственно-частного партнерства ориентирована на создание кластерной инфраструктуры с участием специализированных институтов развития и вовлечение малых фермеров через механизмы контрактации. Китайская директивно-плановая модель предполагает централизованное создание крупных агропромышленных парков в рамках государственных программ с до-

минированием государственных инвестиций и госкомпаний. Южноафриканская экспортно-ориентированная модель фокусируется на поддержке кластеров, производящих продукцию с высокой добавленной стоимостью для внешних рынков, через механизмы экспортных консорциумов и продвижения национальных брендов.

Российская модель кластерной политики в АПК, будучи гибридной по своему характеру, сталкивается с системными институциональными ограничениями: слабостью кооперативного сектора, недостаточной координацией между ведомствами, дефицитом долгосрочных инвестиционных инструментов, неразвитостью механизмов поддержки экспорта, отсутствием четких критериев оценки эффективности кластерных структур.

Эти ограничения могут быть частично преодолены путем адаптации успешных зарубежных практик с учетом российской институциональной специфики.

Перспективными направлениями адаптации зарубежного опыта в российской практике являются: развитие кооперативной базы кластеризации по бразильскому образцу; создание специализированных агропродовольственных корпораций развития по индийскому типу; внедрение элементов программно-целевого планирования по китайскому образцу; развитие экспортных консорциумов по южноафриканскому образцу; совершенствование механизмов координации и оценки эффективности кластерной политики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдиев М.Ж., Керимбаева Т.Э. Зарубежный опыт инвестиций в сельском хозяйстве // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 7–6. — С. 6–9. — DOI: 10.24412/2411-0450-2024-7-6-9.
2. Калининченко Л.Н., Морозенская Е.В. Кластеры в африканской экономике как перспективная модель организации производства // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. — 2021. — Т. 14. — № 2. — С. 164–175. DOI: 10.23932/2542-0240-2021-14-2-9.
3. Моттаева А.Б. Актуальные тенденции кластерного развития промышленности в Российской Федерации // E-Management. — 2025. — Т. 8., №3. — С. 44–62.
4. Соколовская Е., Радченко С. Особенности кластерного развития АПК в условиях инновационной экономики // Аграрная экономика. — 2020. — № 7. — С. 30–35.
5. Agriculture in India: Information About Indian Agriculture & Its Importance // India Brand Equity Foundation. — URL: <https://www.ibef.org/industry/agriculture-india> (дата обращения: 25.12.2025).
6. Filho J.E. Technological clusters in Brazilian agriculture: production and challenges // Discussion paper. — 2017. — №8. — pp. 5–23. DOI:10.13140/RG.2.2.16915.78883
7. Ghazaryan E., Aleksanyan I. Agro-Industrial Complex Sustainability in the Eurasian Economic Union Countries: The Aspect of Food Security // Sustainable Development and Engineering Economics. — 2024. — № 2. — pp. 25–43. — DOI: 10.48554/SDEE.2024.2.2.
8. Ivanova E. Clusters as ecosystems: current trends and challenges, areas for prospective development of clusters in the agro-industrial complex // E3S Web of Conferences. — 2023. — Vol. 371. — Article 01068. — DOI: 10.1051/e3sconf/202337101068.
9. Kuchiki A., Mizobe T., Gokan T. A multi-industrial linkages approach to cluster building in East Asia. Springer, 2017. — 282 p.
10. Ruiga I.R., Vasilyeva Z.A., Kovzunova E.S., Durnovo N.A., Danilova N.N. Sustainable cluster interaction models of agro-industrial sector's subjects in the Russian Federation regions: food security // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. — 2022. — Vol. 981, № 2. — Article 022086. — DOI: 10.1088/1755-1315/981/2/022086.

© Миндлин Юрий Борисович (mindliny@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

*P. Mindlina
K. Mindlina
A. Kornilov*

Summary. The presented article is devoted to identifying the problems of using artificial intelligence in the digitalization of business processes of Russian enterprises, as well as considering the prospects for its further development in Russia. The article examines the concept of artificial intelligence in the interpretation of domestic and foreign experts, the main regulatory acts and federal projects regulating the development of artificial intelligence in Russia, and their main directions. The problems of using artificial intelligence in the digitalization of business processes of Russian enterprises are also identified, and ways to solve them in modern conditions are proposed. According to the results of the study, the following problems were identified with the use of artificial intelligence in the digitalization of business processes of Russian enterprises: lack of computing power, shortage of specialists, low level of technology adoption, regulatory barriers, insufficient financing, and the need for security. Measures have been proposed to address these issues. The work is based on regulatory legal acts in the field of state regulation of work with artificial intelligence, scientific articles, and opinions of experts in the field of solving problems in working with artificial intelligence and prospects for its development. Research methods: comparison, juxtaposition, grouping, systematization, generalization, tabular and graphical research methods.

Keywords: AI, artificial intelligence, digitalization, production automation, production efficiency, business process, business process optimization.

Миндлина Полина Юрьевна

Финансовый университет при правительстве РФ
mindlina.p@gmail.com

Миндлина Кира Юрьевна

Финансовый университет при правительстве РФ
mindlina.k@gmail.com

Корнилов Алексей Михайлович

Ассистент,
Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация. Представленная статья посвящена выявлению проблем применения искусственного интеллекта в цифровизации бизнес-процессов российских предприятий, а также рассмотрению перспектив его дальнейшего развития в России. В статье рассматривается понятие искусственного интеллекта в трактовке отечественных и зарубежных экспертов, основные нормативно-правовые акты и федеральные проекты, регулирующие развитие искусственного интеллекта в России, их основные направления. Также выявлены проблемы применения искусственного интеллекта в цифровизации бизнес-процессов российских предприятий, предложены пути их решения в современных условиях. По результатам исследования были выявлены следующие проблемы применения искусственного интеллекта в цифровизации бизнес-процессов российских предприятий: нехватка вычислительных мощностей, дефицит специалистов, низкий уровень внедрения технологий, нормативные барьеры, недостаточное финансирование, необходимость обеспечения безопасности. Для решения данных проблем были предложены мероприятия. Работа основана на нормативно-правовых актах в сфере регулирования на уровне государства работы с искусственным интеллектом, научных статьях и мнениях экспертов в области решения проблем в работе с искусственным интеллектом и перспектив его развития. Методы исследования: сравнение, сопоставление, группировка, систематизация, обобщение, табличный и графический методы исследования.

Ключевые слова: ИИ, искусственный интеллект, цифровизация, автоматизация производства, эффективность производства, бизнес-процесс, оптимизация бизнес-процессов.

Введение

Актуальность темы исследования продиктована ростом популярности и востребованности новейшей цифровой технологии — искусственного интеллекта, который позволяет компаниям снижать затраты времени и труда, повышая общую производительность, повышать точность анализа, прогноза и принятия решений. Как показывает практика, компании, внедрившие ИИ, получают стратегическое преимущество на рынке благодаря повышению эффективности и внедрению

инновационных решений. Однако в данной сфере существуют некоторые сложности, выявлению которых посвящена данная статья.

Материалы и методы исследования

Работа основана на нормативно-правовых актах в сфере регулирования на уровне государства работы с искусственным интеллектом, научных статьях и мнениях экспертов в области решения проблем в работе с искусственным интеллектом и перспектив его разви-

тия. Методы исследования: сравнение, сопоставление, группировка, систематизация, обобщение, табличный и графический методы исследования.

Результаты и обсуждения

Современные условия характеризуются активной цифровизацией всех бизнес-процессов, что касается практически каждого предприятия. Наиболее востребованной цифровой технологией является искусственный интеллект.

Зарубежные источники, например мнение экспертов исследовательской компании Gartner, определяют искусственный интеллект как «совокупность технологических решений, применяющих продвинутый анализ и методы логики, включая машинное обучение, для интерпретации событий, осуществления поддержки и автоматизации принятия решений» [10].

С 2019 года в России началось активное развитие цифровых технологий на основе искусственного интеллекта, что ознаменовалось принятой 10 октября 2019 г. Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года [1], а затем 19 августа 2020 г. Концепцией развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и роботехники на период до 2024 г. [2].

Их роль для экономики России определяется установкой, что развитие искусственного интеллекта и его широкое применение в различных секторах экономики становится одним из главных факторов перехода к современной, инновационной экономической модели, в которой человеческий капитал с высокой квалификацией и технологические достижения станут основой устойчивого роста.

Согласно Указу Президента от 10 октября 2019 г., искусственный интеллект — это «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их». При этом к комплексу технологических решений в Указе относят информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение, процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений [1].

Виды технологий искусственного интеллекта, согласно Указу, представлены на рисунке 1.

С 2021 года по 2024 год действует Федеральный проект «Искусственный интеллект», основанный на бюджет-

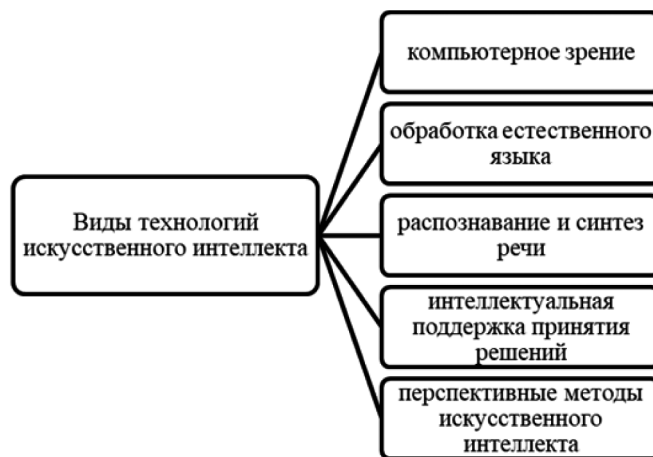


Рис. 1. Виды технологий искусственного интеллекта

Источник: составлено автором по данным [1]

ном финансировании на сумму 27,4 млрд руб. и внебюджетном финансировании на сумму 4,1 млрд руб. [9].

Реализация данного проекта позволила достичь весьма достойных результатов. Гранты на прохождение акселерации получили множество проектов, а также была предоставлена грантовая поддержка на разработку, развитие и коммерциализацию ИИ-решений и внедрение ИИ-решений, утверждено множество стандартов в сфере ИИ. Лидирующие вузы выпустили большое число специалистов в области ИИ, значительное количество граждан, в том числе школьников, преподавателей высшего образования и школьных учителей прошло дополнительное профессиональное образование в этой сфере [7].

Далее с 2025 года развитие ИИ в России продолжится в рамках национальной программы «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (Федеральный проект «Искусственный интеллект»). Проект рассчитан до 2030 года и имеет целью ускорение развития ИИ в России [5]. Основные направления мероприятий указанного проекта представлены на рисунке 2.

Также планируется создание Центра развития искусственного интеллекта на базе Аналитического центра при Правительстве РФ в ведомстве Департамента развития искусственного интеллекта и больших данных. Цель такого центра определена как координация действий госорганов для ускоренного внедрения ИИ в России [3].

Проблемы внедрения и использования искусственного интеллекта в цифровизации бизнес-процессов российских предприятий представлены на рисунке 3.

ИИ-системы часто требуют больших объемов данных для обучения. Эти данные могут содержать конфиденциальную информацию клиентов, сотрудников или партнеров. Злоумышленники могут манипулировать входными



Рис. 2. Основные направления мероприятий Федерального проекта «Искусственный интеллект» до 2030 года
 Источник: составлено автором по данным [5]

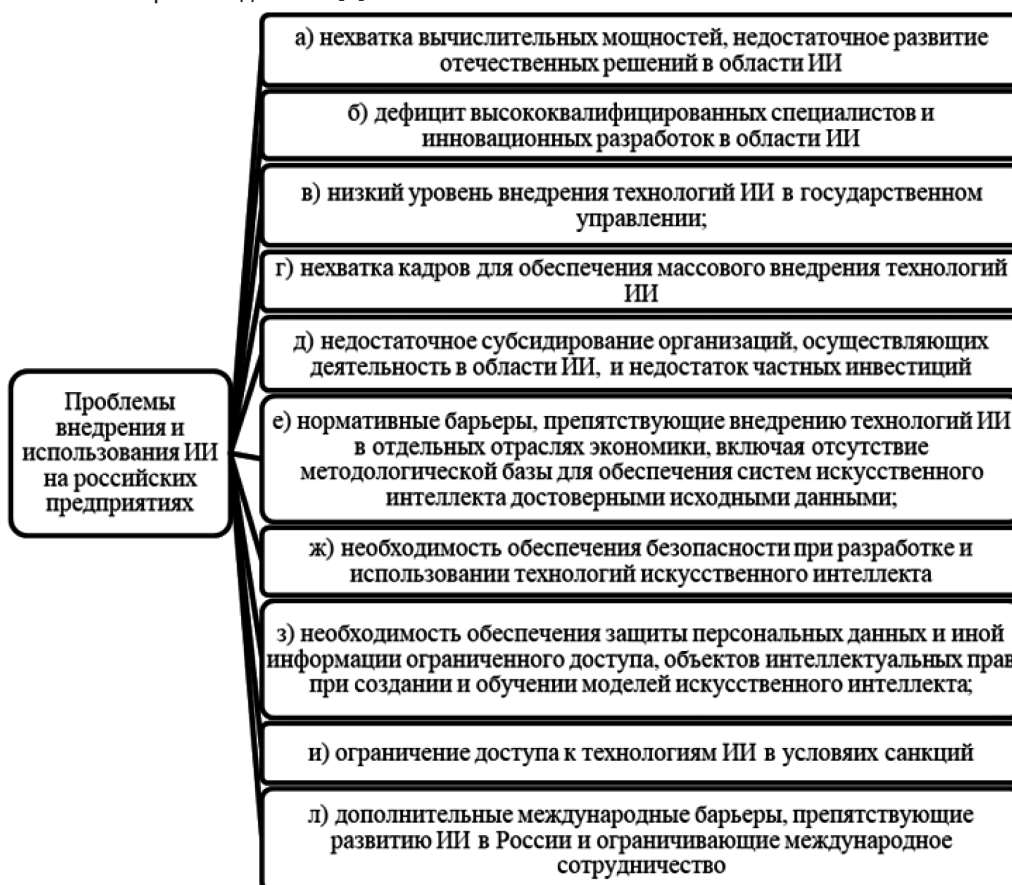


Рис. 3. Проблемы внедрения и использования искусственного интеллекта в цифровизации бизнес-процессов российских предприятий

Источник: составлено автором по данным [1, 4, 8]

данными, чтобы обмануть ИИ. Например, создание специально подготовленных данных может привести к неправильным решениям или ошибкам в предсказаниях. Если злоумышленники получают доступ к данным, на которых обучается ИИ, они могут внедрить ложные данные, что приведет к созданию «вредоносного» ИИ. Некоторые модели ИИ могут случайно «запоминать» данные из обучающего набора. Это может привести к утечке конфи-

денциальной информации. Поскольку ИИ-системы часто работают на мощных облачных платформах, они становятся мишенью для атак на инфраструктуру (например, DDoS-атаки или взломы). Устройства, которые используют ИИ на периферии (например, IoT-устройства), могут быть недостаточно защищены и стать точкой входа для злоумышленников.

Таблица 1.

Основные проблемы и пути решения применения искусственного интеллекта в цифровизации бизнес-процессов российских предприятий

Проблемы	Пути решения	Возможные мероприятия
Нехватка вычислительных мощностей, недостаточное развитие отечественных решений в области ИИ, ограничение доступа к зарубежным технологиям ИИ из-за санкций	Развитие отечественной технологической базы и вычислительных мощностей	Создание и масштабирование национальных центров компетенций в области высокопроизводительных вычислений Развитие производства отечественной элементной базы, включая полупроводники и микропроцессоры. Дальнейшее стимулирование программ импортозамещения в сфере аппаратно-программных решений на основе ИИ. Организация консорциумов между государством, бизнесом и научными организациями для ускорения разработки и внедрения отечественных решений. Развитие евразийской цифровой платформы для кооперации стран в области ИИ
Дефицит высококвалифицированных специалистов	Преодоление кадрового дефицита и развитие человеческого капитала	Обновление образовательных программ в вузах с акцентом на ИИ, машинное обучение и анализ данных, а также создание новых кафедр и магистерских программ. Расширение программ переподготовки и повышения квалификации специалистов в области ИИ, включая использование онлайн-курсов. Усиление взаимодействия между вузами, научными центрами и бизнесом для подготовки кадров под реальные потребности рынка. Развитие программ привлечения иностранных специалистов и создание условий для их работы в России.
Низкий уровень внедрения технологий ИИ в государственном управлении, нормативные барьеры, препятствующие внедрению ИИ в экономику	Ускорение внедрения ИИ в государственном управлении и экономику	Развитие цифровой инфраструктуры для сбора, хранения и обработки данных, необходимых для применения ИИ в госуправлении. Устранение нормативных барьеров: разработка методологий, стандартов и правил для обеспечения доступности достоверных данных для систем ИИ. Введение КРІ для государственных органов и госкомпаний по уровню внедрения и эффективности использования технологий ИИ.
Недостаточное финансирование проектов сферы ИИ (государственные и частные инвестиции)	Поддержка организаций и стимулирование инвестиций в сферу ИИ	Расширение программ государственного софинансирования разработок в области ИИ, включая гранты и субсидии для всех стадий жизненного цикла технологий (исследования, тестирование, внедрение). Увеличение объёмов венчурного финансирования для стартапов в сфере ИИ, в том числе через создание государственных венчурных фондов. Создание инфраструктуры для проведения научных исследований и разработки технологий ИИ, включая исследовательские центры и технопарки.
Необходимость обеспечения безопасности при разработке и использовании ИИ	Обеспечение безопасности и защиты данных	Создание специализированных центров по кибербезопасности в сфере ИИ для мониторинга и предотвращения угроз. Разработка систем защиты интеллектуальной собственности и персональных данных при использовании ИИ, включая технологии шифрования данных и анонимизации. Ужесточение требований к разработчикам в части обеспечения безопасности и защиты информации. Внедрение механизмов регулярного аудита и сертификации систем ИИ на соответствие стандартам безопасности.

Источник: составлено автором

Кроме того, сотрудники могут использовать ИИ для создания фишинговых атак, распространения дезинформации или других незаконных действий. Если ИИ обучен на предвзятых данных, это может привести к дискриминации, что создаст юридические и репутационные риски. Непрозрачность работы ИИ может затруднить выявление и устранение последствий кибератак. Ситуация усугубляется человеческим фактором. Непонимание принципов работы ИИ может привести к неправильному использованию технологий сотрудниками или игнорированию киберугроз.

В таблице 1 представим основные проблемы и предложим пути их решения для развития ИИ на российских предприятиях.

Весьма благоприятно определяют перспективы развития ИИ в России в соответствующей Концепции, указывая, что применение технологий искусственного интеллекта станет трансформационным инструментом системы экономических отношений, что позволит перейти к новому качественному этапу развития экономики. Ускорение производственных процессов, повышение их эффективности и расширение возможностей автоматизации создадут благоприятные условия для работодателей, тем самым способствуя развитию модели экономики, ориентированной на высокий уровень до-

ходов населения [1]. При такой модели компании будут всё больше нуждаться в квалифицированных кадрах, способных работать с инновационными технологиями и решать сложные задачи. В свою очередь, это приведёт к увеличению доли высококвалифицированных специалистов на рынке труда, что будет стимулом дальнейшего роста их заработной платы. В перспективе это не только повысит уровень жизни населения, но и укрепит конкурентоспособность российской экономики на мировом рынке.

Выводы

Таким образом, в статье рассмотрено понятие искусственного интеллекта в отечественной и зарубежной трактовке, основные нормативно-правовые акты, регулирующие развитие искусственного интеллекта в России, их основные направления. По результатам исследования были выявлены следующие проблемы применения искусственного интеллекта в цифровизации бизнес-процессов российских предприятий: нехватка вычислительных мощностей, дефицит специалистов, низкий уровень внедрения технологий, нормативные барьеры, недостаточное финансирование, необходимость обеспечения безопасности. Для решения данных проблем были предложены мероприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490.
2. Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники на период до 2024 г.: Распоряжение Правительства РФ от 19 августа 2020 г. № 2129-р.
3. В России появится Центр развития искусственного интеллекта // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. — URL: <https://digital.gov.ru/news/v-rossii-poyavitsya-centr-razvitiya-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 25.05.2025).
4. Комаров Н.М. Применение технологий искусственного интеллекта в инновационной деятельности промышленных предприятий // Н.М. Комаров, Д.С. Пашенко // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/101ECVN623.pdf> (дата обращения: 25.05.2025).
5. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» до 2030 года // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. — URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-cifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 25.05.2025).
6. Осадчук Е.В. Цифровизация промышленности: барьеры на пути внедрения искусственного интеллекта и предложения по их преодолению // Управление наукой: теория и практика. — 2022. — Т. 4, — № 2. — С. 201–209.
7. Развитие искусственного интеллекта // Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/razvitie_iskusstvennogo_intellekta/ (дата обращения: 25.05.2025).
8. Токарев А.В., Илышева М.А., Тарасьев А.А., Детков А.А. Перспективы использования технологии искусственного интеллекта при совершенствовании бизнес-процессов предприятий // Индустриальная экономика. — 2024. — №5. — С. 172–177.
9. Федеральный проект «Искусственный интеллект» до 2024 года // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. — URL: <https://digital.gov.ru/activity/cifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-soprovozhdenie-ispolneniya-nacionalnoj-programmy-cifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczi/federalnyj-proekt-iskusstvennyj-intellekt> (дата обращения: 25.05.2025).
10. What Is Artificial Intelligence? // Gartner. — URL: <https://www.gartner.com/en/topics/artificial-intelligence> (date of application: 25.05.2024).

© Миндлина Полина Юрьевна (mindlina.p@gmail.com); Миндлина Кира Юрьевна (mindlina.k@gmail.com);
Корнилов Алексей Михайлович

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ТРАНСФОРМАЦИЯ ФАКТОРОВ РОСТА ДОХОДНОСТИ ОПЕРАТОРОВ СВЯЗИ

TRANSFORMATION OF TELECOM OPERATOR PROFITABILITY GROWTH FACTORS

V. Nezamaikin
M. Chuguy

Summary. The article is devoted to the issues related to the transformation of the factors of growth in the profitability of telecom operators. The main factors that have influenced the profitability of telecom operators in previous periods and at the present time have been identified. The statement has been confirmed that the most important way to increase the profitability of telecom operators in the current conditions is digital transformation, which allows not only to improve the quality of service and customer satisfaction, but also to provide the opportunity to create individual offers based on consumer interests.

Keywords: profit, telecom operators' digital transformation, customer satisfaction, saturation of traditional markets.

Незамайкин Валерий Николаевич

доктор экономических наук, профессор,
Российский государственный гуманитарный
университет, г. Москва
NezamaikinVN@mail.ru

Чугуй Максим Андреевич

Российский государственный гуманитарный
университет, г. Москва
mchuguy2002@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена вопросам, связанным с трансформацией факторов роста доходности операторов связи. Выявлены основные факторы, которые воздействовали на доходность операторов связи в предыдущих периодах и в настоящее время. Получило подтверждение утверждение, что важнейшим путем для повышения доходности операторов связи в текущих условиях является цифровая трансформация, которая позволяет не только повысить качество обслуживания и уровень удовлетворенности клиентов, но и обеспечить возможность формирования индивидуальных предложений в зависимости от интересов потребителей.

Ключевые слова: доходность, операторы связи, цифровая трансформация, удовлетворенность потребителей, насыщение традиционных рынков.

В условиях растущих расходов, стагнации доходов от подключения и меняющихся требований клиентов операторы связи должны развиваться, приняв на вооружение цифровую трансформацию.

Современные решения, такие как облачные системы, функции на базе искусственного интеллекта и расширенные возможности подключения, заменяют устаревшую инфраструктуру и устаревшее программное обеспечение, которые были нормой на протяжении более двух десятилетий [6].

Компании, которые медленно адаптируются, рискуют остаться позади конкурентов, поскольку отрасль всё больше ориентируется на инновации. Более того, те, кто проводит цифровую трансформацию без надлежащего планирования и контроля, с такой же вероятностью терпят неудачу.

Трансформация факторов роста доходности операторов связи заключается в переходе от традиционных услуг голосовой связи и передачи данных к развитию цифровых экосистем и предоставлению нетелекоммуникационных сервисов. Если раньше основным драйвером был рост абонентской базы и объемов трафика, то сейчас ключевыми становятся повышение среднего

чека (ARPU) за счет дополнительных услуг и оптимизация затрат через цифровизацию.

Традиционные факторы роста, которые были характерны для операторов связи в предыдущие периоды, но потеряли свою актуальность в связи с насыщением рынка, связаны с [5]:

- экстенсивным ростом абонентской базы: высокий уровень распространения мобильной связи в России (более 180 % — т.е. на каждого жителя России приходится 1,8 СИМ-карты) означает, что этот фактор практически исчерпан. В то же время данный фактор и до сих пор играет определенную роль в связи с развитием рынка умных устройств (системы сигнализации, умные ворота и т.д., которым для работы необходима СИМ-карта). В этом аспекте операторы связи должны предлагать такие тарифы, которые будут достаточны и необходимы для данных устройств. Например, на таких тарифах нет необходимости иметь возможности голосовой связи (на большинстве тарифов современных операторов связи предлагается определенный лимит минут звонков) [1];
- ростом объемов потребления трафика: хотя потребление данных продолжает расти, конкуренция и ценовое давление не позволяют пропорци-

онально увеличивать тарифы на базовые услуги связи.

В современных условиях (2024–2025 гг.) основными источниками роста доходности становятся [3]:

- развитие цифровых экосистем и новых сервисов: операторы активно диверсифицируют бизнес, предлагая услуги в смежных областях (финтех, медиа, облачные сервисы, кибербезопасность, IoT, Big Data и др.). Эти нетелекоммуникационные сервисы становятся ключевыми драйверами роста выручки;
- повышение среднего чека (ARPU): рост доходов достигается не за счет привлечения новых абонентов, а за счет продажи существующих абонентам более дорогих комплексных тарифных планов и дополнительных цифровых услуг;
- цифровизация внутренних процессов: автоматизация и оптимизация операционных расходов (ОРЕХ) через внедрение ИИ, машинного обучения и облачных технологий позволяют повысить общую экономическую эффективность и рентабельность;
- B2B и государственные контракты: предоставление комплексных цифровых решений для бизнеса и участие в государственных программах по цифровизации (например, «Умный город») также являются важными источниками дохода;
- технологический суверенитет и импортозамещение: в российских условиях факторами, влияющими на рынок, являются дефицит и удорожание оборудования, что требует инвестиций в отечественные разработки и управление затратами в условиях санкций;
- развитие инфраструктуры: инвестиции в новые технологии (сети 5G, развитие ЦОД) создают основу для будущих высокоскоростных и ресурсоемких услуг.

Таким образом, операторы связи переходят от роли поставщиков услуг голосовой связи к роли провайдеров комплексных цифровых решений и услуг, трансформируя свои бизнес-модели для поиска новых источников прибыли в условиях насыщения традиционного рынка, для чего необходима цифровая трансформация.

Цифровая трансформация в телекоммуникациях подразумевает отказ от устаревших ручных процессов и внедрение передовых технологий. Цель — оптимизировать операции, повысить эффективность и удовлетворить требования современного цифрового рынка [1].

С точки зрения современной экономической системы цифровая трансформация телекоммуникационных компаний — это переход от традиционных моделей телекоммуникаций к идеальным цифровым мобильным опе-

раторам (DMO). Эти операторы нового поколения берут пример с ведущих технологических компаний, сочетая инновации и гибкость, чтобы стать самым востребованным цифровым брендом как для представителей цифрового поколения, так и для обычных потребителей [4].

Успешная телекоммуникационная компания, превратившаяся в технологичную компанию, строится на трех ключевых принципах:

- подключение: обеспечение бесперебойной связи;
- delight: улучшение качества обслуживания клиентов;
- за пределами: выход на цифровые услуги, выходящие за рамки услуг связи.

Следует полагать, что цифровая трансформация операторов связи должна в первую очередь обеспечивать достижение реальных результатов, например, способствовать росту рентабельности, удовлетворенности потребителей и других показателей, характеризующих эффективность работы оператора связи.

Основной целью цифровой трансформации операторов связи является сохранение или повышение уровня собственной конкурентоспособности, обеспечения соответствия тем требованиям, который предъявляет к услугам связи современный потребитель.

Однако параллельно с этим пониманием многие операторы связи до сих пор осуществляют цифровую трансформацию, рассматривая это только как развитие технологической составляющей. При использовании такого подхода к цифровой трансформации велика вероятность того, что сама бизнес-модель не будет трансформироваться, а уже устаревшие процессы будут быстрее реализовываться. В этом случае эффективность цифровой трансформации будет минимальной.

Это положительно коррелируется с высказыванием Джорджа Вестермана из Массачусетского технологического института: «Когда цифровая трансформация проводится правильно, она подобна превращению гусеницы в бабочку, но, когда она проводится неправильно, остаётся лишь быстрая гусеница» [8].

Согласно исследованию Boston Consulting Group (BCG), только 22 % телекоммуникационных компаний успешно провели цифровую трансформацию, что ниже среднего показателя по отрасли [12].

Компании, успешно осуществившие переход, преуспевают в четырех ключевых областях, в которых многие поставщики телекоммуникационных услуг испытывают трудности:

- эффективный мониторинг прогресса в достижении определенных результатов;

- модульная бизнес-технология и платформа данных;
- комплексная стратегия с четкими целями трансформации;
- приверженность руководства от генерального директора до руководителей среднего звена.

Несмотря на то, что до сих пор не утрачена важность поддержки клиентов живыми операторами (например, при возникновении сложных, нестандартных проблем и вопросов), внедрение чат-ботов и виртуальных агентов в систему поддержки клиентов операторов связи позволяет существенно снизить нагрузку на «живых» операторов, при этом повысить скорость получения ответов на стандартные вопросы и проблемы. Это способствует росту качества обслуживания и уровня удовлетворенности клиентов оператора связи.

Кроме того, искусственный интеллект помогает операторам связи проводить более точную аналитику, на основе которой строятся прогнозы по объему и ассортименту услуг, которые будут нужны потребителям в будущих периодах. Соответственно, оператор связи получает возможность развиваться именно в том направлении, которое востребовано его потребителями.

Важный элемент цифровой трансформации — использовании методологии Agile, которая позволяет снизить уровень затрат на 20–50 % при разработке и внедрении новых тарифов для потребителей услуг операторов связи [10].

Особенно перспективным является внедрение облачных технологий, которые позволяют использовать архитектуру 5G, на основе которых создаются выделенные виртуальные сети с параметрами, соответствующие запросам конкретного потребителя, обеспечение высокой пропускной способности сети при передаче (или скачивании) больших объемов данных (например, видео) [7].

Использование оператором связи таких технологий позволяет обеспечить возможность пользователям смотреть большие видео без скачивания на устройство, совместно работать над одним проектом, основные данные по которому сохранены на облачном сервисе и реализовывать другие возможности (в том числе и такие, которые обеспечивают оператору связи получение дополнительных доходов).

Следует полагать, что дальнейшая трансформация факторов роста доходности операторов связи будет лежать в сфере отказа от краткосрочных преимуществ в пользу использования новых потенциалов роста, которые обеспечиваются цифровой трансформацией.

Например, компания Vodafone привлекает 7000 инженеров для обновления программного обеспечения и ускорения модернизации [13].

Даже азиатские телекоммуникационные бренды, такие как KDDI и Telkomsel, запускают собственные цифровые суббренды, чтобы наладить связь с молодыми, технически подкованными потребителями.

Необходимость модернизации возрастает из-за меняющегося потребительского спроса, рыночной конкуренции и стремительного развития технологий. В этом разделе мы рассмотрим ключевые технологии, которые телекоммуникационные компании могут использовать для цифровой трансформации.

Эволюция от 1G к 5G заняла почти три десятилетия, и каждое поколение расширяло границы скорости, пропускной способности и функциональности. Для операторов связи 5G ознаменовал собой значительный скачок, обеспечив скорость до 20 Гбит/с, частоту до 100 Гц и сверхнизкую задержку — всего 1 миллисекунду.

Эти возможности изменили подход телекоммуникационных компаний к предоставлению услуг. От приложений дополненной и виртуальной реальности на базе 5G в играх и промышленном обучении до новых источников дохода, основанных на взаимодействии в режиме реального времени и высокой пропускной способности, телекоммуникационные компании переосмысливают свою роль в цифровой экономике [2].

Внедрение этих инноваций требует изменений в инфраструктуре. Виртуализация сетей, основанная на таких технологиях, как виртуализация сетевых функций (NFV) и программно-определяемые сети (SDN), позволяет отделить сетевые функции от физического оборудования, позволяя операторам быстрее развертывать обновления, тестировать новые услуги с меньшим риском и внедрять облачные архитектуры.

В Circles этот комплексный программно-определяемый подход устраняет нагрузку на устаревшие системы и способствует быстрому расширению рынка.

Мы уже видим эту гибкую модель в действии. В Великобритании Vodafone и O2 совместно используют сети для повышения эффективности и максимизации окупаемости инвестиций, что является частью глобальной тенденции к сотрудничеству в сфере инфраструктуры [11]. А с ожидаемым появлением 6G к 2030 году потребность в гибких, масштабируемых и виртуализированных сетях будет только расти по мере подготовки отрасли к следующему рывку в развитии связи.

Искусственный интеллект (ИИ) играет всё более важную роль в цифровой трансформации телекоммуникаций. ИИ способствует повышению эффективности на всех этапах цепочки создания стоимости телекоммуникационных компаний: от предиктивного обслуживания

ния до внедрения более интеллектуального клиентского опыта.

Операторы интегрируют ИИ в мониторинг сети, прогнозирование оттока клиентов, выявление мошенничества и даже персонализацию маркетинговых предложений в режиме реального времени, чтобы стать более гибкими, автоматизированными и интеллектуальными. По мере развития ИИ в телекоммуникациях возможности для предоставления высокоадаптивных и клиентоориентированных услуг у телекоммуникационных компаний как никогда велики.

Исследование, проведенное компанией Nvidia в 2024 году, показало, что почти 90 % опрошенных телекоммуникационных компаний по всему миру используют ИИ, причем 48 % находятся на этапе пилотного внедрения, а 41 % активно внедряют его [9].

Поддержка клиентов — наиболее популярная сфера применения ИИ в телекоммуникациях (57 %). ИИ помогает выполнять функции виртуального помощника (VA), предоставляя персонализированные запросы и помогая сократить отток клиентов.

Предиктивное обслуживание на базе искусственного интеллекта — ещё один важный фактор развития искусственного интеллекта и автоматизации. Используя предиктивную аналитику, телекоммуникационные компании могут обнаруживать потенциальные сбои в работе сети до их возникновения. Это позволяет проводить проактивное обслуживание, предотвращая перебои в работе и повышая надёжность сети.

В телекоммуникациях Интернет вещей позволяет интеллектуальным вышкам сотовой связи осуществлять самостоятельный мониторинг и выявлять проблемы в режиме реального времени, повышая надёжность сети.

Реальный пример — интеллектуальная система уличного освещения Барселоны [13], которая объединяет Интернет вещей и телекоммуникационную инфраструктуру. Система использует датчики Интернета вещей для регулировки яркости в зависимости от интенсивности движения и интенсивности движения, что позволяет сократить потребление энергии на 30 %.

Использование устаревшего оборудования и программного обеспечения может не позволить оператору связи обеспечить удовлетворение потребностей клиентов компании и особенно внедрение индивидуального подхода к обслуживанию потребителей. Так, при использовании современных технологий оператор связи может предложить потребителям индивидуальную настройку тарифов (например, повысить или снизить лимит минут, СМС, гигабайт трафика или других возможностей).

Кроме того, операторы связи часто практикуют сотрудничество с отраслевыми партнерами. Так, если оборудование оператора связи не обеспечивает необходимого охвата потребителей, то в рамках сотрудничества возможно использование оборудования другого оператора связи. Это обеспечивает потребителям возможность свободно перемещаться по стране без риска остаться без связи. Это особенно актуально для России, где один оператор связи не может обеспечить полный охват на всей огромной территории и, если потребитель услуг, например, часто путешествует или ездит в командировки, то для него наиболее предпочтительным будет именно тот оператор связи, который обеспечивает наличие связи на любой территории. Потребителю при этом не важно — будет ли это на собственном оборудовании или на основе сотрудничества с другим оператором связи.

Телекоммуникации составляют основу критически важной инфраструктуры. Таким образом, киберугроза может привести к масштабным нарушениям в различных сферах жизни общества. По мере того, как телекоммуникационные компании внедряют облачные системы и расширяют спектр цифровых услуг, кибербезопасность становится стратегическим приоритетом.

К распространённым рискам кибербезопасности в сфере телекоммуникаций относятся DDoS-атаки, утечки данных, программы-вымогатели и уязвимости инфраструктуры 5G. Эти угрозы могут привести к значительным финансовым потерям и репутационному ущербу: средняя стоимость нарушения безопасности в 2021 году достигла примерно 924 000 долларов США [15].

Из-за различий в правилах, поведении потребителей и инфраструктуре телекоммуникационные компании не могут полагаться на универсальный подход.

Решение заключается в модульных масштабируемых системах, допускающих настройку без существенной модернизации, при которых потребителю предлагается определенная основа, на которую он сам может настроить динамические компоненты, например, тот же лимит минут для голосовой связи — кому-то нужно их много, так как потребитель активно использует эту услугу, а кто-то общается мало, но много использует интернет-трафика. Возможность гибкой настройки делает тарифы интересными для пользователей, уровень их удовлетворенности растет, ведь они получают именно тот объем услуг, который им интересен. Интересным в данном аспекте является опыт оператора связи «Т2», который предлагает возможность продавать неиспользованные минуты, СМС и гигабайты на внутреннем «Маркете». Услуга недоступна на тарифах, которые предусматривают «безлимит», т.е. неограниченное количество того или иного параметра. Если у потребителя подключен «безлимит» на минуты голосовой связи, то минуты он прода-

вать не сможет, но сможет продавать те услуги, которые предлагаются ему по абонентской плате в лимитированном объеме.

Аналогично, если потребителю не хватило того или иного лимитируемого ресурса, он может его купить на том же «Маркете». Полученные от продажи ресурсов деньги продавец может использовать для оплаты абонентской платы или других услуг оператора связи.

Таким образом, использование инноваций и развитие технологий дает возможность оператором связи активно и динамично развиваться в том направлении, которое наиболее востребованно потребителями.

Следовательно, операторы связи должны постоянно модернизироваться, обеспечивать бесперебойность предоставления услуг, что позволяет компаниям сохранять текущее положение на рынке и повышать уровень конкурентоспособности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Александров М.А., Макаров В.В., Слущкий М.Г. Инновационные услуги телекоммуникационного предприятия, обусловленные процессами цифровой трансформации // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. № 2. С. 139–144.
2. Гурлев И.В. Проблемы развития сетей связи и управления поколения 5G в России // Вестник евразийской науки. 2019. № 5. С. 1–9
3. Лазарян А.В. Новые подходы к управлению доходами в условиях цифровой трансформации телекоммуникационных компаний // Фундаментальные исследования. 2025. № 4
4. Мамедов М.А., Мамедов Т.Ф. Становление и развитие цифровых экосистем на базе технологических и телекоммуникационных компаний в России // Финансы и управление. 2022. № 3
5. Телеком-рынок будет расти на 6% ежегодно и к 2027 году превысит 2,5 трлн рублей. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://nexign.com/ru/newsroom/press-releases/telekom-rynok-budet-rasti-na-6-ezhegodno-i-k-2027-godu-prevysit-25-trln>
6. Фомина А.Н. Облачное телепроизводство в контексте инновационного развития цифровой телеиндустрии // BENEFICIUM. 2023. № 4. (49). С. 74–84.
7. Фомина А.Н. Развитие инновационных технологий 5G в телеиндустрии: проблемы и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 1. С. 449–462.
8. How to set up for digital transformation success: MIT's George Westerman. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://enterpriseproject.com/article/2018/4/westerman-mit-cio-symposium>
9. NVIDIA — Состояние ИИ в телекоммуникациях: тенденции 2024 года. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://resources.nvidia.com/en-us-ai-in-telco/state-of-ai-in-telco-2024-report?xs=582167#page=1>.
10. Scaling Up Agile at Telcos. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.bcg.com/publications/2019/scaling-up-agile-telcos>
11. Shaping the future with 5G rollout. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.huawei.com/en/huaweitech/publication/winwin/35/shaping-the-future-5g-rollout>.
12. TELECOMMUNICATIONS. The Rates of Success, Goals, and Future Priorities of Digital Transformations, by Sector. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Telco-the-Rates-of-Success-Goals-and-Future-Priorities-of-Digital-Transformations-by-Sector-April-2022.pdf>
13. Vodafone and Microsoft sign 10-year strategic partnership to bring generative AI, digital services, and the cloud to more than 300 million businesses and consumers. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.vodafone.com/news/corporate-and-financial/vodafone-microsoft-sign-10-year-strategic-partnership-generative-ai-digital-services-cloud>
14. Vodafone Business, Serveo Pioneer Urban Lighting Management Project in Spain. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.thefastmode.com/technology-solutions/31624-vodafone-business-serveo-pioneer-urban-lighting-management-project-in-spainutm_source=chatgpt.com
15. WHY IS CYBER SECURITY IMPORTANT FOR TELCO COMPANIES? Электронный ресурс. Режим доступа: <https://bilginc.com/en/blog/why-is-cyber-security-important-for-telco-companies-5550/>

© Незамайкин Валерий Николаевич (NezamaikinVN@mailru); Чугуй Максим Андреевич (mchuguy2002@mailru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

PROBLEMS OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

Yu. Nozdrina

Summary. The article examines the main problems of information security management in modern organizations operating in the context of digital transformation and the increasing complexity of cyber threats. The relevance of the research is due to the fundamental transformation of the role of information security: from a highly technical function, it has become a strategic priority of corporate governance that requires attention at the board of director's level. Based on the systematization of scientific sources, three groups of interrelated problems have been identified: strategic, related to the gap between technical approaches and the needs of digital business; organizational, due to the human factor, including the phenomenon of «shadow security» and insufficient transparency of communications; technological, reflecting the complexity of implementing modern incident monitoring and management systems. An analysis of empirical studies demonstrates that 95 % of cyber-attacks are made possible by human error, and the average cost of data leakage reaches 4.45 million dollars [8]. Special attention is paid to the problems of security management in remote work, decentralized structures, and the increasing role of third-party vendors. The classification of risks into technical, personnel, process and third-party risks is proposed. The conclusion is substantiated that it is necessary to move from static protection models to adaptive, risk-oriented approaches that integrate technological, organizational, and human aspects. The scientific novelty of the research lies in a comprehensive analysis of information security management issues through the prism of three dimensions — strategic, organizational, and technological — considering current trends in digital transformation.

Keywords: information security, risk management, digital transformation, cyber threats, corporate governance.

Ноздрина Юлия Ивановна

*кандидат экономических наук, Автономная некоммерческая организация высшего образования Московский международный университет
nojuiv@yandex.ru*

Аннотация. В статье исследуются основные проблемы управления информационной безопасностью в современных организациях, функционирующих в условиях цифровой трансформации и возрастающей сложности киберугроз. Актуальность исследования обусловлена фундаментальной трансформацией роли информационной безопасности: из узкотехнической функции она превратилась в стратегический приоритет корпоративного управления, требующий внимания на уровне совета директоров. На основе систематизации научных источников выявлены три группы взаимосвязанных проблем: стратегические, связанные с разрывом между техническими подходами и потребностями цифрового бизнеса; организационные, обусловленные человеческим фактором, включая феномен «теневой безопасности» и недостаточную прозрачность коммуникаций; технологические, отражающие сложность внедрения современных систем мониторинга и управления инцидентами. Анализ эмпирических исследований демонстрирует, что 95 % кибератак становятся возможными из-за человеческих ошибок, а средняя стоимость утечки данных достигает 4,45 млн долларов [8]. Особое внимание уделяется проблемам управления безопасностью в условиях удаленной работы, децентрализованных структур и возрастающей роли сторонних поставщиков. Предложена классификация рисков на технические, кадровые, процессные и риски третьих сторон. Обоснован вывод о необходимости перехода от статических моделей защиты к адаптивным, риск-ориентированным подходам, интегрирующим технологические, организационные и человеческие аспекты. Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе проблем управления информационной безопасностью через призму трех измерений — стратегического, организационного и технологического — с учетом современных тенденций цифровой трансформации.

Ключевые слова: информационная безопасность, управление рисками, цифровая трансформация, киберугрозы, корпоративное управление.

Введение

Ландшафт информационной безопасности претерпел фундаментальные изменения за последние десятилетия. Как отмечают исследователи, безопасность переместилась от узконаправленной технической проблемы к стратегическому вопросу бизнеса и приоритетному пункту повестки для высшего руководства организаций [10]. Эта трансформация обусловлена тотальным проникновением цифровых технологий во все аспекты деятельности современных компаний: об-

лачные вычисления, искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные, мобильные и социальные медиа технологии стали неотъемлемой частью бизнес-стратегий [3].

Однако цифровизация несет не только возможности, но и беспрецедентные риски. По данным IBM Cost of a Data Breach Report 2023, средняя стоимость утечки данных в мире достигла 4,45 миллиона долларов, увеличившись на 15 % за три года, при этом более 83 % организаций сталкивались с множественными утечками данных в те-

чение года [8]. Исследования показывают корреляцию между инцидентами безопасности и показателями деятельности компаний: объявление об утечке данных оказывает значительное негативное влияние на рыночную стоимость, варьирующееся от 1 до 2,1 процента [7, 10].

Актуальность темы исследования определяется тремя обстоятельствами. Во-первых, происходит стирание границ между физическим и цифровым миром: современные организации работают как цифровые цепочки поставок, где риски безопасности пересекают организационные границы и требуют межорганизационной координации [10]. Во-вторых, человеческий фактор остается наиболее уязвимым звеном: по оценкам специалистов, 95 % нарушений кибербезопасности вызваны человеческими ошибками, а развитие технологий искусственного интеллекта порождает новые, более изощренные угрозы социальной инженерии, включая дипфейки и фишинговые атаки [12]. В-третьих, регуляторная среда ужесточается: законы о защите данных, такие как Общий регламент по защите данных (GDPR), усиливают требования к организациям и повышают ответственность за утечки информации [10].

Цель настоящего исследования заключается в системном анализе проблем управления информационной безопасностью в современных организациях, выявлении их взаимосвязей и разработке направлений совершенствования подходов к управлению. Научная новизна исследования состоит в комплексном подходе к анализу проблем управления информационной безопасностью, интегрирующем стратегическое, организационное и технологическое измерения с учетом современных тенденций цифровой трансформации. В работе впервые систематизируются количественные оценки значимости различных проблем и факторов на основе актуальных эмпирических исследований, что позволяет перейти от качественного описания к обоснованным рекомендациям.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории управления информационной безопасностью, концепции управления рисками, а также современные разработки в области поведенческих аспектов безопасности и цифровой трансформации. Информационную базу работы образуют научные публикации российских и зарубежных авторов по проблемам управления информационной безопасностью. В процессе исследования применялись следующие методы: системный анализ, сравнительный анализ, метод классификации, контент-анализ научных источников для, метод теоретического обобщения и синтеза.

Результаты и обсуждения

Управление информационной безопасностью прошло значительную эволюцию за последние десятилетия. Как отмечается в литературе, первоначально безопасность рассматривалась как узкотехническая функция, сосредоточенная на защите периметра информационных систем и реализации технических контролей [1, 10]. Однако с развитием цифровых технологий и их тотальным проникновением в бизнес-процессы произошло смещение парадигмы: безопасность стала стратегическим вопросом бизнеса, требующим внимания на уровне совета директоров [2].

Исследователи выделяют три главных фактора, определяющих необходимость трансформации подходов к управлению информационной безопасностью [3, 10]. Во-первых, цифровой бизнес требует полного встраивания безопасности в бизнес-процессы. Организации стремительно внедряют цифровые бизнес-стратегии с высоким уровнем технологического развертывания, что приводит к устранению разрыва между традиционным физическим миром и новым цифровым миром. Примеры таких компаний, как Airbnb, Uber и Alibaba, демонстрируют, что современная бизнес-среда больше не оставляет места для дистанции между технологиями и бизнесом, а следовательно, и между безопасностью и бизнесом.

Во-вторых, вследствие тотального встраивания технологий в бизнес инциденты и нарушения безопасности теперь напрямую влияют на бизнес и могут серьезно затрагивать организацию. Успешные кибератаки могут приводить к потере клиентов, партнеров, финансовым и репутационным потерям, а также к судебным искам и государственным санкциям, ограничивая производительность фирмы, инновационный потенциал и конкурентные преимущества [4, 10].

В-третьих, цифровизация требует от организаций принятия межорганизационной перспективы в отношении безопасности. В цифровой среде организации функционируют как цифровые цепочки поставок, а не как отдельные бизнесы. Риски безопасности существуют через границы, и организации становятся зависимыми от экспертизы своих партнеров в создании безопасности, ожидая от них прозрачности в этом вопросе [4, 10].

Несмотря на признание этих факторов, исследователи констатируют, что существующие подходы к управлению информационной безопасностью остаются неадекватными новым реалиям. Основной акцент по-прежнему делается на контролях и общепринятых практиках, которые либо универсальны по охвату, либо статичны, что хорошо работает в относительно стабильной технической среде, но недостаточно в быстрой, гибкой и постоянно меняющейся цифровой среде [3].

Анализ научной литературы позволяет выделить ряд стратегических проблем, препятствующих эффективно управлению информационной безопасностью в современных организациях.

Во-первых, следует отметить разрыв между техническими подходами и потребностями бизнеса. Исследователи отмечают, что управление информационной безопасностью исторически развивалось как техническая дисциплина, что привело к доминированию технических специалистов в принятии решений и недостаточному вниманию к бизнес-аспектам [12]. Этот разрыв проявляется в том, что меры безопасности часто внедряются без должного понимания бизнес-процессов и потребностей пользователей, что приводит к сопротивлению со стороны сотрудников и поиску обходных путей.

Также следует отметить отсутствие целостного стратегического видения. Многие организации подходят к безопасности фрагментированно, внедряя отдельные решения для защиты от конкретных угроз без формирования комплексной стратегии. Исследование, проведенное на основе TOI-фреймворка (технологические, организационные, индивидуальные аспекты), показало, что организации часто упускают из виду важные факторы, такие как привычки сотрудников, организационная культура и ценности, которые не охватываются широко используемыми стандартами управления безопасностью, например серией ISO/IEC 27000 [12].

Немаловажную роль играет такая проблема как недостаточная вовлеченность высшего руководства. Несмотря на признание важности безопасности, исследователи фиксируют сохраняющиеся проблемы с привлечением внимания высшего руководства к вопросам безопасности [4, 10]. Без активной поддержки топ-менеджмента и совета директоров инициативы в области безопасности остаются недофинансированными и не получают необходимого организационного веса.

Человеческий фактор признается критическим элементом в управлении информационной безопасностью. По оценкам специалистов, 95 % нарушений кибербезопасности вызваны человеческими ошибками. При этом развитие технологий искусственного интеллекта создает новые угрозы: сотрудники могут непреднамеренно раскрывать конфиденциальные данные при использовании AI-инструментов, как в случае с тремя сотрудниками, допустившими утечку корпоративных данных в ChatGPT [12].

Одним из наиболее значимых феноменов, выявленных в современных исследованиях, является «теневая безопасность» — несанкционированные практики обеспечения безопасности, создаваемые и применяемые сотрудниками, особенно когда они воспринимают официальные практики как обременительные.

Исследование с участием 433 офисных работников показало, что информационная перегрузка в области безопасности и психологическая расширенность прав и возможностей увеличивают намерения сотрудников прибегать к мерам теневой безопасности, тогда как воспринимаемая прозрачность организационной безопасности снижает это намерение [6].

Важно понимать двойственную природу теневой безопасности. С одной стороны, такие практики могут открывать уязвимости и создавать коллективное ложное чувство безопасности в компании. С другой стороны, существование теневых практик представляет возможность для обучения: организации могут анализировать причины, побуждающие сотрудников искать обходные пути, и совершенствовать свои официальные практики [6].

Также следует отметить проблемы коммуникаций. Исследование управления уязвимостью Log4Shell в крупной сложной организации выявило три основные проблемы в поддержании ситуационной осведомленности о киберугрозах: обмен информацией между сотрудниками не был легким; не была установлена общеорганизационная единая операционная картина; распространялась неточная информация [5]. Эти проблемы коммуникации критичны, поскольку в условиях быстро развивающейся угрозы сотрудники разных подразделений нуждаются в согласованном понимании ситуации для принятия эффективных мер.

Кроме того, исследования показывают, что национальная культура влияет на поведение сотрудников в области безопасности. В коллективистских культурах групповое неподчинение политикам безопасности встречается чаще, и сотрудники больше подвержены влиянию отношения руководителей к практикам безопасности [12]. В более индивидуалистических культурах влияние коллег и лидеров менее выражено. Этот культурный контекст должен учитываться при разработке программ обучения и повышения осведомленности.

Технологический аспект управления информационной безопасностью также сопряжен с существенными проблемами, особенно в контексте цифровой трансформации.

Системы управления информацией и событиями безопасности являются существенными для специалистов по безопасности в различных повседневных задачах: мониторинге, обнаружении аномалий, расследованиях, выявлении индикаторов компрометации, охоте за угрозами и обработке инцидентов. Исследование с использованием метода Дельфи и двумя раундами интервью с двенадцатью экспертами по безопасности в крупных организациях выявило тринадцать категорий проблем

SIEM-систем. Наиболее значимые проблемы связаны с использованием, за которыми следуют удобство использования и пользовательские компоненты [11]. Это указывает на то, что даже передовые технологические решения сталкиваются с проблемами человеко-центрированного характера.

Исследование реакции на уязвимость Log4Shell демонстрирует сложность управления уязвимостями в современных организациях. Количество публикуемых уязвимостей стремительно растет: в 2024 году было зарегистрировано 40 257 уязвимостей, что почти вдвое больше, чем в 2021 году [5]. Это требует от организаций разработки методологий приоритизации и поддержания высокого уровня операционной эффективности.

Кроме того, переход к удаленной работе, ускоренный пандемией COVID-19, создал новые вызовы для управления безопасностью. Исследователи выделяют пять основных проблем в управлении безопасностью удаленной работы: управление безопасностью конечных точек, размывание границ сетевой безопасности, распространение теневого ИТ-практик, сложности проверки соответствия требованиям и поддержание культуры безопасности [9].

Обзор литературы по управлению рисками кибербезопасности позволил выделить четыре основные категории рисков. Прежде всего это технические риски, которые связаны с уязвимостями программного и аппаратного обеспечения, недостатками архитектуры информационных систем, ошибками конфигурации. Эти риски традиционно находятся в фокусе внимания специалистов по безопасности и хорошо обеспечены методологиями оценки и смягчения.

Кадровые риски обусловлены действиями или бездействием сотрудников: ошибками, небрежностью, недостаточной осведомленностью, а также злонамеренными действиями инсайдеров. Несмотря на признание критической важности человеческого фактора, исследования показывают, что организации недостаточно системно подходят к управлению этими рисками [12].

Процессные риски связаны с недостатками процедур и регламентов: нечеткостью распределения ответственности, отсутствием регулярных аудитов, неэффективностью процессов реагирования на инциденты. Исследование реагирования на Log4Shell показало, что процессные проблемы, такие как отсутствие единой операционной картины, существенно затрудняют эффективное управление инцидентами [5].

Риски третьих сторон возникают в связи с использованием услуг внешних поставщиков, включая облачных провайдеров, аутсорсинговые компании, партнеров

по цепочке поставок. В цифровой среде организации становятся зависимыми от безопасности своих партнеров, что требует развития механизмов межорганизационного управления рисками [10].

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд направлений совершенствования управления информационной безопасностью в современных организациях.

Первоначально рекомендуется переход к адаптивным моделям управления. Исследователи предлагают концепцию цифрового управления безопасностью как новую исследовательскую территорию, которая адресует ограничения и пробелы традиционных подходов к управлению информационной безопасностью в цифровом контексте [10]. В отличие от статических моделей, основанных на контролях, адаптивные модели предполагают непрерывную оценку рисков, гибкое реагирование на изменения и интеграцию безопасности во все бизнес-процессы.

Также предлагается развитие человеко-центрированного подхода. TOI-фреймворк предлагает рассматривать управление безопасностью через три измерения: технологическое, организационное и индивидуальное. Это позволяет организациям системно подходить к формированию поведения сотрудников в области безопасности, учитывая не только технические контроли, но и факторы мотивации, восприятия, организационной культуры. Рекомендуется использовать фреймворк как дорожную карту для проектирования и внедрения практик управления безопасностью, мотивирующих сотрудников к формированию безопасного поведения, как на рабочем месте, так и при удаленной работе [12].

Повышение прозрачности и качества коммуникаций. Исследование теневой безопасности показывает, что воспринимаемая прозрачность организационной безопасности снижает намерения сотрудников прибегать к небезопасным обходным путям [6]. Это подчеркивает важность эффективной коммуникации о целях, требованиях и обосновании мер безопасности. Организациям рекомендуется развивать механизмы обратной связи, позволяющие сотрудникам сообщать о сложностях в соблюдении политик безопасности и предлагать улучшения.

Удаленная работа требует адаптации подходов к управлению безопасностью. Рекомендуется применять многоуровневые подходы к управлению, балансирующие технические контроли с человеко-центрированными мерами безопасности, и использовать риск-ориентированные фреймворки, адаптирующиеся к распределенному характеру удаленной работы.

Также в условиях, когда организации функционируют как часть цифровых цепочек поставок, управление

безопасностью должно выходить за организационные границы. Это требует развития механизмов обмена информацией об угрозах, согласования стандартов безопасности с партнерами, проведения совместных аудитов и учений.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы. Управление информационной безопасностью в современных организациях сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, которые не могут быть решены в рамках традиционных подходов, ориентированных преимущественно на технические контроли и статические модели защиты. Фундаментальная трансформация роли безопасности — от узкотехнической функции к стратегическому приоритету корпоративного управления — требует переосмысления сложившихся практик и разработки новых концептуальных подходов. Стратегические проблемы включают разрыв между техническими подходами и потребностями бизнеса, отсутствие целостного стратегического видения и недостаточную вовлеченность высшего руководства. Организационные проблемы концентрируются вокруг человеческого фактора, включая феномен теневой безопасности, пробле-

мы коммуникации и прозрачности, а также культурные аспекты, влияющие на восприятие и соблюдение политик безопасности сотрудниками. Технологические проблемы отражают сложность внедрения современных систем мониторинга и управления инцидентами, а также вызовы, связанные с удаленной работой и управлением уязвимостями в условиях экспоненциального роста их количества. Классификация рисков на технические, человеческие, процессные и риски третьих сторон позволяет организациям более системно подходить к идентификации и управлению угрозами. При этом критически важно признание взаимосвязи этих категорий: технологические решения неэффективны без учета человеческого фактора, а процессные меры бесполезны без вовлеченности сотрудников и поддержки руководства. Перспективными направлениями совершенствования управления информационной безопасностью являются: переход от статических моделей к адаптивным, риск-ориентированным подходам; развитие человекоцентрированных практик, учитывающих мотивацию, восприятие и потребности сотрудников; повышение прозрачности и качества коммуникаций о безопасности; адаптация подходов к условиям удаленной работы; развитие механизмов межорганизационной координации в цифровых цепочках поставок.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бучаев М.А. Задачи обеспечения информационной безопасности промышленного предприятия / М.А. Бучаев, Г.И. Голиков, О.Д. Старченкова // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 1(66). — С. 91–94.
2. Бучаев М.А. Подходы к определению информационной безопасности промышленного предприятия закрытого типа / М.А. Бучаев, Г.И. Голиков, Е.А. Конников // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 4(69). — С. 101–107.
3. Райлян Д.А. Влияние цифровизации транспортной инфраструктуры на информационную безопасность малых и средних предприятий / Д.А. Райлян // Экономика и социум. — 2025. — № 10–2(137). — С. 879–885.
4. Сеник А.Я. Информационная безопасность на промышленных предприятиях и в бюджетных организациях / А.Я. Сеник, Н.Н. Кочерженко // Управление качеством. — 2025. — № 1(251). — С. 42–46. — DOI 10.33920/pro-01-2501-06.
5. Andreasson A., Artman H., Brynielsson J. et al. Cyber situation awareness during an emerging cyberthreat: a case study // International Journal of Information Security. — 2025. — № 24, № 217. <https://doi.org/10.1007/s10207-025-01106-z/>.
6. Dang-Pham D., Thompson N., Ahmad A., Maynard S. Shadow information security practices in organizations: The role of information security transparency, overload, and psychological empowerment // Computers & Security. — 2025. — Vol. 156. — pp. 104538. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2025.104538>.
7. Franke U., Brynielsson J. Cyber situation awareness — A systematic review of the literature // Information Security Technical Report. — 2014. — Vol. 19. — pp. 18–31.
8. Haque G.M.M., Akula D.K., Mohammed Y.S., Syed A., Arafat Y. Cybersecurity Risk Management in the Age of Digital Transformation: A Systematic Literature Review // The American Journal of Engineering and Technology. — 2025. — Vol. 7, № 8. — pp. 126–150. — DOI: 10.37547/tajet/Volume07Issue08-14.
9. Mahimalur R.K. Implementing security governance for remote work: challenges and best practices // Information and Computer Security. — 2025. — Vol. 33. — № 5. — pp. 860–870. doi: <https://doi.org/10.1108/ICS-03-2025-0101>.
10. Schinagl S., Shahim A. What do we know about information security governance? // Information and Computer Security. — 2020. — Vol. 28, № 2. — pp. 261–292. doi: <https://doi.org/10.1108/ICS-02-2019-0033>.
11. Shirazi P., Padyab A. Discerning Challenges of Security Information and Event Management (SIEM) Systems in Large Organizations // 18th International Symposium on Human Aspects of Information Security and Assurance (HAISA). — Skövde, Sweden, 2024. — pp. 339–354. — DOI: 10.1007/978-3-031-72559-3_23.
12. Topa I-A., Karyda M. Addressing organisational, individual, and technological aspects and challenges in information security management: applying a framework in workplace and teleworking // Organizational Cybersecurity Journal: Practice, Process and People. — 2025. — Vol. 5, № 1. — pp. 26–59. — DOI: 10.1108/OCSJ-03-2023-0006.

© Ноздрина Юлия Ивановна (nojuiu@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ САМАРСКОГО РЕГИОНА

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN ENSURING ECONOMIC SECURITY IN THE SAMARA REGION

**E. Rusakova
E. Dmitrieva
I. Grigoryants**

Summary. The article examines digital transformation as a systemic driver of economic security in the Samara region. It analyzes the dual impact of digitalization: the development of new protective instruments and the emergence of vulnerabilities, including cyber threats, dependence on imported technologies, and shortages of qualified personnel. Drawing on regional strategic documents and a SWOT analysis, the study identifies key risks and opportunities. Practical recommendations for 2026–2027 are proposed, including stimulating demand for domestic IT solutions, establishing a «Digital Academy», and creating a regional cyber range to strengthen technological sovereignty and resilience.

Keywords: digital transformation, economic security, Samara region, import substitution, technological sovereignty, regional development.

Русакова Екатерина Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент, Самарский
государственный экономический университет
rusakova_e_v@mail.ru

Дмитриева Елена Олеговна

кандидат экономических наук, доцент, Самарский
государственный технический университет
dmitr-el@mail.ru

Григорьянц Игорь Александрович

кандидат экономических наук, доцент,
Самарский национальный исследовательский
университет имени академика С.П. Королева
market@ofernio.su

Аннотация. В статье представлены результаты исследования цифровой трансформации как системного фактора экономической безопасности Самарской области, анализируются противоречивые эффекты цифровизации: создание новых инструментов защиты и возникновение уязвимостей (киберугрозы, зависимость от импортного ПО, кадровый дефицит). На основе данных Росстата, региональных стратегий и SWOT-анализа выявлены ключевые риски и возможности и предложены практические рекомендации на 2026–2027 гг., включая стимулирование спроса на отечественные IT-решения, создание «Цифровой академии» и регионального киберполигона для усиления технологического суверенитета и устойчивости.

Ключевые слова: цифровая трансформация, экономическая безопасность, Самарская область, киберугрозы, импортозамещение, IT-кластер, SWOT-анализ, технологический суверенитет, региональное развитие.

Введение

В условиях формирования технологического суверенитета и санкционного давления цифровая трансформация перестает быть вопросом исключительно эффективности, становясь критическим фактором национальной и региональной экономической безопасности. Для Самарской области — одного из ключевых промышленных и научных центров России с концентрированными активами в автопроме, аэрокосмической отрасли и химическом комплексе — устойчивость цифровой инфраструктуры и технологическая независимость определяют не только конкурентоспособность, но и базовую способность экономики функционировать в условиях гибридных угроз. Процессы цифровизации носят дуалистичный характер: с одной стороны, они создают новые инструменты для мониторинга, прогнозирования и нейтрализации рисков (от логистических сбоев до кибератак), с другой — формируют принципиально новые уязвимости, связанные с зависимостью от иностранного

ПО, утечкой данных и эксплуатацией слабостей киберзащиты.

Вопросы экономической безопасности регионов получили фундаментальную разработку в трудах классиков отечественной экономической мысли, таких как В.К. Сенчагов, С.Ю. Глазьев и др. В современных условиях акцент исследований сместился на анализ влияния цифровой трансформации на региональную безопасность, что отражено в значительном массиве публикаций 2023–2025 годов. Теоретико-методологические аспекты взаимосвязи цифровизации и экономической безопасности региона исследуются в работах М.М. Баллога и А.В. Бабкина, С.В. Балалаева и И.В. Игольниковой, А.С. Васильчука, О.И. Голикова и О.В. Голиковой [2, 3, 5]. Прикладные вопросы, включая управление безопасностью в новых условиях, моделирование угроз и институциональные факторы, нашли отражение в исследованиях С.О. Булавиной, Д.О. Добренького и Д.М. Простовой, Н.Б. Дроковского, П.Г. Исаевой, Н.А. Кулагиной и Е.М. Че-

пиковой, О.Г. Кучмистой и Н.Д. Родина, М.И. Чижиковой [2, 6–8, 10, 11]. Отдельного внимания заслуживает работа А.В. Котанджяна, посвященная влиянию цифровизации на социально-кадровую составляющую безопасности [9].

Несмотря на высокую активность научной дискуссии, комплексный анализ, рассматривающий цифровую трансформацию именно как системный фактор, одновременно формирующий и угрозы, и инструменты защиты экономической безопасности конкретного промышленного региона, представлен в литературе фрагментарно. Особую актуальность такой анализ приобретает в среднесрочной перспективе 2026–2027 гг. применительно к Самарской области, чья экономическая структура и статус делают её репрезентативным объектом для подобного исследования

Целью исследования, результаты которого представлены в данной статье, являлась оценка влияния процессов цифровой трансформации на состояние экономической безопасности Самарской области и разработка практико-ориентированных рекомендаций по ее укреплению.

Материалы и методы исследования

Исследование базируется на системном и структурно-функциональном подходах, его эмпирическую базу составили данные Росстата, Минцифры РФ, отчетов Правительства Самарской области и значимых для исследования региональных стратегических документов. Применялись методы сравнительного и нормативно-правового анализа, метод кейсов (на примере конкретных предприятий и инфраструктурных проектов), а также SWOT-анализ для комплексной оценки ситуации.

Результаты и обсуждения

Комплексное исследование цифровой трансформации как фактора экономической безопасности требует перехода от теоретической концептуализации к диагностике конкретной ситуации. Для оценки текущего положения Самарской области в 2024 году и формирования базиса для прогноза на 2025–2026 гг. был проведен анализ ключевых количественных и качественных индикаторов, динамика отдельных показателей представлена на рис. 1.

По данным Росстата и Минцифры РФ, Самарская область демонстрирует достаточно неоднородную цифровую зрелость: с одной стороны, регион занимает 21 место по индексу цифровизации госуслуг на начало 2025 года [15], а охват домохозяйств широкополосным интернетом превышает 85 %, но, с другой стороны, глубина цифровой трансформации бизнеса варьируется. Крупные предприятия-флагманы региона (АО «АвтоВАЗ», АО «РКЦ «Прогресс») активно внедряют цифровые двойники, промышленный IoT и системы предиктивной аналитики, часто в рамках сотрудничества с резидентами IT-кластера «Жигулевская долина». Вместе с тем, сегмент МСП, особенно в сфере услуг и традиционной промышленности, зачастую ограничивается базовой цифровизацией (1С, онлайн-кассы и т.д.), что создает «цифровые разрывы» в экономической ткани региона и снижает ее общую устойчивость. В современных условиях цифровая трансформация дает возможность региону реализовать на практике конкретные инструменты для усиления экономической безопасности, такие как импортозамещение, развитие ситуационных центров, защита КИИ (критической информационной структуры) и т.д. Регион обладает уникальным активом — IT-кластером «Жигулевская долина», который трансформируется из центра разработки в центр внедрения отечественных ре-

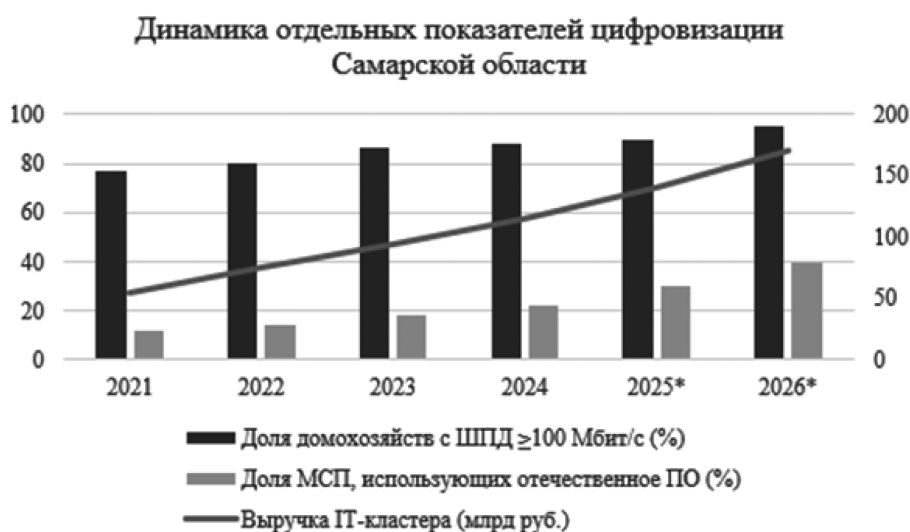


Рис. 1. Динамика отдельных показателей уровня цифровизации Самарской области в 2021–2026 гг. (* отмечены прогнозные значения показателей)

шений, а успешные кейсы внедрения российских CAD/CAE-систем на машиностроительных предприятиях и отечественных ERP-платформ в логистических компаниях снижают критическую зависимость от иностранного ПО, являясь практическим вкладом в технологический суверенитет. Ситуационный центр (далее — СиЦ) сегодня выходит за рамки мониторинга ЧС, так как на основе агрегации больших данных от различных ведомств и открытых источников с применением технологий AI он способен моделировать социально-экономические последствия кризисов (от перебоев в цепочках поставок сырья для химических заводов до всплеска безработицы в моногородах), обеспечивая проактивное, а не реактивное управление. Реализация требований ФЗ-187 «О безопасности КИИ» на таких объектах, как АО «Куйбышевский НПЗ» или Самарская ТЭЦ, в настоящее время переводит киберзащиту из IT-задачи в разряд стратегических приоритетов промышленной безопасности всего региона [12–14].

Анализ цифровой зрелости региона и выявленные диспропорции и зависимости формируют новый ландшафт угроз, в котором технологические уязвимости трансформируются в прямые экономические риски, ведь наряду с возможностями, цифровая трансформация генерирует комплекс новых и усиливает традиционные угрозы экономической безопасности Самарской области, которые можно структурировать по следующим группам: технологические и кибернетические риски; социально-экономические и кадровые риски; правовые и регуляторные риски.

Технологические и кибернетические риски, в первую очередь включают риски целенаправленных кибератак на объекты КИИ. Промышленные предприятия области относятся к высокоприоритетным целям для сложных АPT-атак, которые могут вызвать каскадный мультипликативный эффект по всей региональной экономике, включая кооперационные цепочки тысяч МСП. По данным исследований, наблюдается рост сложных целевых атак на промышленные объекты на 35 % в 2024 году по сравнению с предыдущим периодом [1, 12–16].

Продолжающаяся зависимость ряда ключевых производств от специализированного иностранного ПО и «недружественного» оборудования создает угрозу остановки в случае ужесточения санкций (отключение от сервисов обновления, техподдержки), так как процесс импортозамещения в высокотехнологичных сегментах требует времени и значительных инвестиций, создавая «окно уязвимости». Концентрация данных в цифровых системах (от интеллектуальной собственности предприятий до персональных данных граждан) повышает ценность таких активов для злоумышленников, в свою очередь утечка может привести как к прямым финансовым потерям, так и к подрыву доверия к региону как к площадке для инвестиций.



Рис. 2. Структура зафиксированных киберинцидентов в Самарской области по типу цели, 2024 г.

Социально-экономические и кадровые риски в первую очередь включают. риски углубления цифрового неравенства и дефицит кадров.

Существенный разрыв в цифровых компетенциях и доступе к инфраструктуре между Самарой, Тольятти и малыми городами или сельскими районами (например, северо-восток области) ведет к асимметричному развитию, ограничивает возможности удаленной занятости и увеличивает социальную напряженность. Регион сталкивается с острой нехваткой специалистов в области кибербезопасности, Data Science и разработки сложного промышленного ПО, при этом объективно существует риск «утечки мозгов» наиболее квалифицированных IT-кадров в столичные агломерации или за рубеж, что подрывает основу для собственного технологического развития.

Рассматривая правовые и регуляторные риски необходимо отметить, что динамичное развитие цифровой среды зачастую опережает формирование соответствующей правовой базы, а неопределенность в вопросах регулирования оборота данных, ответственности за решения, принятые системами на основе AI, и межведомственного взаимодействия при киберинцидентах создает «серые зоны», затрудняющие эффективное управление цифровыми рисками на региональном уровне.

Выявление спектра угроз актуализирует задачу поиска балансирующих механизмов. Парадоксально, но именно цифровая трансформация, порождая риски, предоставляет и наиболее эффективные инструменты для защиты экономического суверенитета, что, в свою очередь, создает сложную, диалектическую среду для управления безопасностью.

Для систематизации выявленных противоречивых тенденций и формирования целостного стратегическо-

го взгляда авторами составлен сводный SWOT-анализ влияния цифровой трансформации на экономическую безопасность Самарской области (Таблица 1).

Таблица 1.

SWOT-анализ влияния цифровой трансформации на экономическую безопасность Самарской области

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие мощного IT-кластера («Жигулевская долина») как центра компетенций	Критическая зависимость ряда градообразующих предприятий от импортного ПО и комплектующих
Высокая концентрация промышленных предприятий — потенциальных полигонов для внедрения решений.	Значительное отставание в цифровизации сектора МСП и социальной сферы
Развитая система высшего технического образования	Дефицит кадров в области промышленной кибербезопасности и Data Science
Функционирующий современный Ситуационный центр.	Недостаточная координация между научными, образовательными и производственными звеньями
Возможности	Угрозы
Федеральные программы финансирования импортозамещения и цифровизации	Эскалация санкционного давления в IT-сфере и «цифровая блокада».
Рост спроса на отечественные безопасные IT-решения	Усиление частоты и сложности АPT-атак на объекты КИИ.
Возможность стать пилотным регионом по внедрению стандартов «цифровой устойчивости»	«Утечка» высококвалифицированных IT-кадров в столичные агломерации.
Развитие удаленной занятости для нивелирования кадрового дисбаланса	Правовое отставание в регулировании новых цифровых отношений

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать вывод, что основная задача для региона на среднесрочную перспективу заключается в трансформации внутренних сильных сторон (IT-кластер, образование) в инструменты для нейтрализации внешних угроз (кибератаки, санкции) и преодоления внутренних слабостей (кадры, зависимость) и именно на этом принципе должны базироваться практические меры.

Выводы

Проведенный анализ позволяет констатировать, что к 2025 году цифровая трансформация для Самарской области превратилась в системный фактор, который необходимо управляемо интегрировать в стратегию экономической безопасности. Цифровая среда формирует новое «поле битвы», где традиционные промышленные активы региона становятся мишенями для кибератак, а технологическая зависимость — критической уязвимостью, в то же время данная среда предлагает и мощные инструменты защиты: от отечественного ПО для импортозамещения до аналитических платформ для предиктивного управления. Ключевой вызов заключается в синхронизации темпов цифровизации (прежде всего, в сегменте МСП и социальной сфере) с мерами по обеспечению технологического суверенитета и киберустойчивости. В рамках проведенного исследования авторами был разработан ряд рекомендаций на краткосрочную перспективу 2026–2027 гг. в регионе: стимулирование спроса на безопасные цифровые решения (внедрение целевых региональных субсидий и налоговых льгот не столько для IT-компаний, сколько для потребителей — промышленных предприятий и организаций соцсферы, внедряющих аккредитованное отечественное ПО и сервисы киберзащиты позволит создать рыночный спрос и ускорит импортозамещение); развитие кадрового суверенитета (инициирование создания на базе кооперации ведущих Вузов региона и IT-компаний специализированной «Цифровой академии», задача которой будет заключаться к практико-ориентированной подготовке и переподготовке специалистов по сквозным цифровым профилям (цифровой инжиниринг, промышленная кибербезопасность и т.д.), с обязательством трудоустройства выпускников на предприятия региона); создание регионального киберполигона (на базе IT-кластера представляется целесообразным создать инфраструктуру для регулярного тестирования систем киберзащиты ключевых предприятий и органов власти, что позволит в режиме контролируемых учений выявлять и устранять уязвимости до реальных атак. Перспективным видится углубленное моделирование социально-экономических последствий гипотетических масштабных кибератак на ключевые активы региона, а также оценка экономического эффекта от предлагаемых мер поддержки в формате пилотных проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные киберугрозы: I–II кварталы 2025 года. Отчет исследовательской группы Positive Technologies. Режим доступа: <https://ptsecurity.com/research/analytics/aktual-nye-kiberugrozy-i-ii-kvartaly-2025-goda/>. (Дата обращения: 20.12.2025)
2. Балалаев С.В., Игольникова И.В. Основные подходы к угрозам экономической безопасности регионов // Управление и цифровизация: национальное и региональное измерение: сборник статей IV национальной научно-практической конференции с международным участием. Брянск, 2024. С. 34–41.
3. Балог М.М., Бабкин А.В. Детерминанты ускорения процессов цифровизации в контексте обеспечения экономической безопасности региона // *п-Economy*. 2024. Т. 17. № 3. С. 33–51.
4. Булавина С.О. Особенности управления экономической безопасностью региона в условиях цифровой трансформации // Молодежь в фокусе научных перемен: идеи и открытия. электронный сборник статей по материалам студенческой конференции. Волжский, 2023. С. 8–13.
5. Васильчук А.С., Голиков О.И., Голикова О.В. Влияние основных трендов цифрового развития на экономическую безопасность региона // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2024. Т. 2. № 1 (53). С. 6–17.
6. Добренский Д.О., Простова Д.М. Влияние цифровизации на экономическую безопасность региона // Инфокоммуникационные технологии: актуальные вопросы цифровой экономики: сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2025. С. 226–229.
7. Дроковский Н.Б. Цифровые технологии и экономическая безопасность региона // Цивилизационный потенциал Российского региона: структура, состояние и перспектива роста: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Калининград, 2023. С. 120–124.
8. Исаева П.Г. Развитие региона в условиях цифровой экономики и приоритеты государственного управления в интересах экономической безопасности // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2024. № 5. С. 33–38.
9. Котанджян А.В. Факторы влияния цифровой трансформации на социально-кадровую безопасность субъекта РФ // Управление рисками: новые вызовы, проблемы и решения (РИСК'Э-2023): труды IX научно-практической конференции с зарубежным участием, под научной редакцией доктора технических наук, профессора С. Г. Опарина. Санкт-Петербург, 2024. С. 62–67.
10. Кулагина Н.А., Чепикова Е.М. Цифровая трансформация в контексте обеспечения экономической безопасности региона // Вызовы цифровой экономики: технологический суверенитет и экономическая безопасность: сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Брянск, 2023. С. 317–320.
11. Кучмистая О.Г., Родин Н.Д. Цифровизация институциональной среды как фактор повышения экономической безопасности региона // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы X Международной научно-практической конференции. Горловка, 2025. С. 40–45.
12. Постановление Правительства Самарской области от 14.10.2025 № 625 «Об итогах социально-экономического развития Самарской области за восемь месяцев 2025 года и ожидаемых итогах развития за 2025 год, прогнозе социально-экономического развития Самарской области на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов». Режим доступа: https://economy.samregion.ru/upload/iblock/95d/wfobja70ffmofvfa2rkud5q9jea43o74/PPSO_-626-ot-14.10.2025.pdf
13. Прогноз социально-экономического развития Самарской области на 2026–2028 годы // Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области. Режим доступа: https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/prognoz_razvitiya/srednesrochnij_prognoz/prognz-sotsialno-ekon646/
14. Прогноз социально-экономического развития Самарской области на период до 2034 года /Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области. Режим доступа: https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/prognoz_razvitiya/dolgosrochnyy-prognoz/prognoz-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-samarskoj-oblasti-na-period-do-2034-goda/
15. Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь — апрель 2025 года) // Регионы России. Режим доступа: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/>. (Дата обращения: 20.12.2025)
16. Самарская область в цифрах //Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области. Режим доступа: https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values_so/
17. Чижикова М.И. Моделирование экономической безопасности региона в условиях цифровой трансформации // Научные перспективы в области учета, анализа, контроля и аудита: сборник научно-исследовательских работ молодых ученых. Москва, 2025. С. 191–196.

© Русакова Екатерина Викторовна (rusakova_e_v@mail.ru); Дмитриева Елена Олеговна (dmitr-el@mail.ru);

Григорьянц Игорь Александрович (market@ofernio.su)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ИНТЕГРАЦИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

THEORETICAL MODELS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTEGRATION IN HIGHER EDUCATION

**O. Saichenko
I. Krasovskaya**

Summary. This article examines the theoretical and practical aspects of integrating artificial intelligence into higher education. It focuses on analyzing modern pedagogical paradigms (constructivism, connectivism, and personalized learning) in the context of the digital transformation of the educational process.

The article analyzes the specifics of the implementation of AI technologies, considering the specifics of the andragogical approach. The mechanisms for the formation of hybrid pedagogical models that combine traditional and innovative teaching methods are explored. New functions of the teacher are identified in the context of the transformation of the educational paradigm.

The article identifies key advantages of integrating artificial intelligence into the educational process, including the creation of an adaptive educational environment, expanded opportunities for the practical implementation of theoretical knowledge, and the development of new forms of interaction between educational participants.

The article examines the significant risks of implementing AI in education: threats to information security, the danger of cognitive overload, issues of digital inequality, and the ethical aspects of using personal data. Suggestions for minimizing these risks are provided.

Keywords: artificial intelligence, higher education, andragogy, pedagogical paradigms, hybrid learning, digital transformation.

Сайченко Ольга Анатольевна

Кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский
государственный морской технический университет
digitaltwindm20@gmail.com

Красовская Инна Петровна

Доктор экономических наук, Санкт-Петербургский
государственный морской технический университет

Аннотация. В статье исследованы теоретические и практические аспекты интеграции искусственного интеллекта в систему высшего образования. Основное внимание уделено анализу современных педагогических парадигм (конструктивизм, коннективизм, персонализированное обучение) в контексте цифровой трансформации образовательного процесса.

Проанализированы особенности внедрения ИИ-технологий с учетом специфики андрагогического подхода. Исследованы механизмы формирования гибридных педагогических моделей, объединяющих традиционные и инновационные методы обучения. Определены новые функции преподавателя в условиях трансформации образовательной парадигмы.

Выявлены ключевые преимущества интеграции искусственного интеллекта в образовательный процесс, включая создание адаптивной образовательной среды, расширение возможностей практической реализации теоретических знаний и развитие новых форм взаимодействия между участниками образовательного процесса.

Рассмотрены существенные риски внедрения ИИ в образование: угрозы информационной безопасности, опасность когнитивной нагрузки, проблемы цифрового неравенства и этические аспекты использования персональных данных. Предложены направления минимизации этих рисков.

Ключевые слова: искусственный интеллект, высшее образование, андрагогика, педагогические парадигмы, гибридное обучение, цифровая трансформация.

Введение

Цифровая трансформация современного образования становится ключевым фактором развития высшей школы, требующим фундаментального переосмысления традиционных педагогических подходов. Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) ставит перед научным сообществом задачу создания новых теоретических моделей, способных описать и объяснить механизмы взаимодействия человека и ИИ в образовательном процессе.

Актуальность данного исследования обусловлена стремительной цифровизацией высшего образования и необходимостью формирования целостной теоретической базы для практической реализации ИИ-технологий.

Национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года, утвержденная Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 [1], определяет приоритетность разработки теоретических основ применения ИИ в образовательной сфере, что делает данное исследование особенно своевременным.

Одним из приоритетов цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования выступает «осуществление цифровой трансформации научных организаций и образовательных организаций высшего образования на основе российских программного обеспечения и программно-аппаратных комплексов, в том числе российских сквозных цифровых технологий (технологий искусственного интеллекта), с целью повышения эффективности проведения научных исследований».

и разработок, а также подготовки кадров в интересах обеспечения технологического лидерства Российской Федерации» [2].

Непрерывное расширение использования ИИ в различных областях жизни привело к росту интереса исследователей к изучению особенностей применения этих технологий и связанных с ними рисков [3, 4, 5, 6]. Это затронуло и сферу образования, где в настоящее время отмечается увеличение количества публикаций по проблематике применения ИИ в образовательной деятельности [7, 8, 9]. При этом специалисты указывают на необходимость разработки новых теоретических подходов, способных адекватно описать трансформацию процессов взаимодействия человека и технологий в образовательной среде, а также сформировать научно-методическую базу для разработки рекомендаций по выстраиванию этого взаимодействия в новых социально-технологических условиях [7, 8]. Несмотря на активное развитие данной области, остается ряд нерешенных вопросов, требующих дальнейшего изучения. Особенно актуальным представляется исследование теоретических моделей интеграции ИИ в систему высшего образования с учетом специфики андрагогического подхода и современных педагогических парадигм.

В современных условиях развитие высшего образования неразрывно связано с внедрением цифровых технологий [7, 8]. Искусственный интеллект трансформирует не только технические аспекты образовательного процесса, но и фундаментальные педагогические парадигмы. Особую значимость приобретает сохранение основополагающих принципов образования при интеграции инновационных технологий.

Цель исследования заключается в разработке теоретических моделей интеграции ИИ в систему высшего образования, учитывающих специфику андрагогического подхода и современных педагогических парадигм.

Задачи исследования: анализ существующих педагогических парадигм в контексте цифровой трансформации, выявление особенностей андрагогического подхода при внедрении ИИ, разработка концептуальных основ гибридных педагогических моделей, определение роли преподавателя в новой образовательной парадигме, формулирование критериев эффективности интеграции ИИ.

Научная новизна исследования состоит в создании теоретической базы для формирования гибридных педагогических моделей, объединяющих классические подходы с инновационными технологиями искусственного интеллекта. В работе предлагается комплексный подход к интеграции ИИ в образовательный процесс, учитывающий как технологические аспекты, так и психолого-педагогические особенности обучения взрослых.

Методология исследования

Методологическая основа исследования базируется на комплексном подходе к анализу теоретических аспектов интеграции искусственного интеллекта в систему высшего образования. Исследование опирается на фундаментальные принципы научного познания и современные методы теоретического анализа.

В качестве теоретической базы исследования выступают системный, деятельностный и компетентностный подходы, которые позволяют рассматривать образовательный процесс как целостную систему взаимосвязанных элементов. Особое внимание уделяется когнитивному подходу, учитывающему особенности усвоения знаний в условиях цифровизации образования.

Исследование опирается на обширную информационную базу, включающую научные публикации по теме ИИ в образовании, нормативно-правовые документы в сфере образования и искусственного интеллекта, профессиональные стандарты высшего образования, а также материалы научных конференций и семинаров.

Логика исследования выстраивается последовательно и включает несколько этапов. На первом этапе проводится всесторонний анализ теоретических основ интеграции ИИ в образовательный процесс. Затем осуществляется систематизация существующих педагогических парадигм с учетом современных реалий цифровизации. Завершающий этап посвящен оценке рисков внедрения ИИ в образовательный процесс.

Результаты исследования

Интеграция искусственного интеллекта в образование рассматривается через призму различных педагогических парадигм, таких как конструктивизм, коннективизм и персонализированное обучение. Каждая из этих парадигм предлагает уникальный подход к пониманию обучения и определяет способы использования ИИ в образовательном процессе.

Конструктивизм — это педагогическая философия, согласно которой знания не передаются пассивно, а конструируются человеком в процессе активного взаимодействия с окружающим миром, осмысления опыта и социального взаимодействия. По мнению Жана Пиаже, одного из основоположников конструктивизма, знание не передается, а создается [10]. В центре обучения находится сам ученик, который строит собственные представления о мире на основе уже имеющихся знаний, когнитивного развития и культурного контекста [11]. Согласно этой парадигме, обучение происходит через активное участие учащегося в процессе познания, где он строит собственные представления о мире на осно-

ве опыта и взаимодействия с другими людьми [12]. Современный конструктивизм рассматривается как междисциплинарная методологическая платформа, которая изучает конструктивную деятельность человеческого сознания в широком диапазоне исследований — от нейронаук до теории познания и новых форм разума, включая искусственный интеллект [13].

Исследователи предлагают различные модели интеграции ИИ в конструктивистский подход. Например, в работе В. С. Никольского вводится понятие «коммуникативный искусственный интеллект» [11]. В этой концепции ИИ становится не просто инструментом, а активным участником коммуникации, партнёром в обучении. Коммуникативный ИИ предполагает создание ИИ-партнёров, которые способствуют достижению образовательных целей, развитию критического мышления, рефлексивности, навыков сотрудничества и повышению мотивации учащихся. Переход от изучения генеративного ИИ к исследованию коммуникативного ИИ означает смену фокуса с возможностей использования ИИ на совместное с ним создание смыслов и значений в коммуникативном акте. Исследователи начинают изучать, как ИИ может участвовать в обсуждениях, воспринимать нюансы человеческого языка, адаптировать свои ответы к контексту и создавать рефлексивную среду [11].

В современных условиях развития образовательных технологий особое значение приобретает интеграция искусственного интеллекта в конструктивистский подход к обучению. Рассмотрим основные направления этой интеграции.

Система скаффолдинга выступает ключевым элементом поддержки обучающихся в их образовательном развитии. Интеллектуальные системы проводят тщательный анализ текущего уровня подготовки каждого учащегося и на основе полученных данных формируют индивидуальные образовательные маршруты. Нейросети создают специальные учебные материалы, которые постепенно усложняются по мере роста компетенций ученика, обеспечивая тем самым плавный переход между уровнями сложности [14].

Персонализация образовательного процесса достигается благодаря комплексному подходу к анализу индивидуальных особенностей каждого учащегося. Интеллектуальные системы учитывают множество факторов: учебные предпочтения, особенности стиля обучения, темп усвоения материала, тип мышления, способы восприятия информации, текущую успеваемость и достижения, а также проблемные зоны в обучении. На основе этих данных формируется уникальный образовательный профиль, позволяющий максимально эффективно адаптировать учебный процесс под потребности конкретного учащегося.

Интеллектуальный анализ данных позволяет современным образовательным платформам осуществлять многоаспектное сопровождение учебного процесса. Системы способны прогнозировать успеваемость учащихся, выявлять потенциальные трудности в обучении, определять наиболее эффективные методы подачи материала для каждого конкретного случая, корректировать темп обучения в режиме реального времени и формировать персонализированные рекомендации по улучшению результатов [15].

Психологический аспект обучения находится в центре внимания современных ИИ-систем. Помимо отслеживания академических показателей, системы учитывают эмоциональное состояние учащихся, уровень их мотивации и вовлеченности в учебный процесс, способность к концентрации внимания, а также различные факторы, влияющие на эффективность обучения.

Технологии виртуальной реальности открывают новые перспективы для практического применения полученных знаний. Современные ИИ-системы позволяют создавать реалистичные учебные сценарии, моделировать профессиональные ситуации, проводить безопасные эксперименты, развивать практические навыки в контролируемой среде и получать мгновенную обратную связь от системы.

Контекстуальный подход реализуется через создание образовательных ситуаций, максимально приближенных к реальной профессиональной практике. Интеллектуальные системы подбирают актуальные примеры из профессиональной деятельности, формируют междисциплинарные связи, создают комплексные учебные задания, интегрируют реальные кейсы в учебный процесс и обеспечивают прочную связь между теоретическими знаниями и их практическим применением [16].

Интерактивные инструменты на базе ИИ способствуют активному вовлечению учащихся в образовательный процесс. Современные системы предоставляют адаптивные учебные материалы с возможностью персонализации, индивидуальные рекомендации по улучшению результатов, мгновенную обратную связь, возможности для многократного повторения материала и различные форматы представления учебной информации.

Технологии искусственного интеллекта позволяют реализовать следующие инструменты когнитивной поддержки:

- визуализация сложных концепций и абстрактных идей, что повышает их наглядность и упрощает понимание;
- пошаговое объяснение учебного материала;
- использование интерактивных схем и диаграмм;
- адаптивные тесты и задания с автоматической проверкой;
- система контекстных подсказок и рекомендаций.

Аналитические возможности ИИ способствуют росту эффективности мониторинга образовательного процесса. Система ведет непрерывный контроль динамики усвоения учебного материала, оценивает эффективность применяемых методик обучения, фиксирует индивидуальные достижения каждого учащегося, анализирует групповые результаты и общие тенденции в образовательном процессе, а также контролируют качество обучения в целом.

Адаптивная оценка позволяет решать следующие задачи:

- объективное измерение прогресса в обучении;
- выявление проблемных областей;
- своевременная корректировка учебных планов;
- оптимизация учебной нагрузки;
- обеспечение справедливой оценки достижений учащихся.

Таким образом, интеграция искусственного интеллекта в конструктивистский подход создает целостную систему поддержки образовательного процесса, учитывающую индивидуальные особенности обучающихся и обеспечивающую эффективное построение знаний через активное взаимодействие с учебным материалом. При этом сохраняется фундаментальный принцип конструктивизма: знания не передаются пассивно, а конструируются учащимися в процессе активной учебной деятельности при поддержке интеллектуальных систем.

Коннективизм — теория, разработанная Джорджем Сименсом, которая признаёт преобразующее влияние цифровых технологий на обучение. Согласно этой парадигме, знание распределяется по сетям людей, ресурсов и технологий [17]. Коннективизм подразумевает, что обучение представляет собой процесс создания сетей связей между узлами информации (людьми, ресурсами, технологиями) в динамичной цифровой среде [18].

Можно выделить следующие ключевые аспекты коннективизма как образовательной парадигмы:

1. Сетевое обучение и распределённое познание. Учащиеся взаимодействуют с информационными сетями, онлайн-сообществами и базами данных, чтобы получать доступ к разнообразным источникам знаний;
2. Персонализация и адаптивность. Обучение строится с учётом индивидуальных потребностей, интересов и темпа усвоения материала;
3. Развитие навыков навигации в информационном пространстве. Учащиеся учатся искать, агрегировать, фильтровать и критически оценивать информацию;
4. Социальное обучение и сотрудничество. Акцент на совместной работе в учебных сетях, обмене идеями и создании общего знания. ИИ, в свою

очередь, предоставляет инструменты для расширения и оптимизации этих сетей [19].

Искусственный интеллект существенно расширяет возможности подхода к организации образовательной деятельности, основанном на концепции, коннективизма, за счет следующих преимуществ цифровых технологий [20]:

1. Обеспечение персонализации образовательного процесса при помощи алгоритмов машинного обучения, которые позволяют проводить глубокий и всесторонний анализ индивидуальных характеристик каждого учащегося (текущий уровень знаний, особенности стиля обучения, личные предпочтения и т. д.). Благодаря этому автоматически формируются уникальные образовательные траектории, учитывающие все аспекты учебного процесса. Кроме того, за счет применения адаптивных систем появляется возможность не только подбирать оптимальный темп обучения, но и динамически изменять формат подачи материала в зависимости от прогресса учащегося. Благодаря этому создается максимально эффективная образовательная среда, где каждому студенту предоставляются именно те задания и материалы, которые соответствуют его текущему уровню подготовки. Это позволяет нам утверждать, что за счет применения ИИ персонализация обеспечивается как на уровне всей образовательной траектории, так и на уровне отдельных видов учебной деятельности, а также на уровне отдельных заданий. Это существенно повышает качество и эффективность образовательной деятельности;
2. Интеграция разнообразных цифровых инструментов, т. е. формирование единой образовательной экосистемы, включающей в себя различные образовательные платформы, вебинары, базы данных и чат-боты. Это расширяет возможности ведения образовательной деятельности, т. к. цифровые ресурсы становятся доступными через единую точку входа, что значительно упрощает навигацию и поиск необходимой информации. При этом ИИ-системы автоматически подбирают релевантные материалы из числа представленных в данной экосистеме и предлагают их в контексте изучаемой темы;
3. Выявление пробелов в знаниях студентов, прогнозирование их успеваемости и разработка своевременных корректирующих мер при помощи аналитических инструментов, основанных на технологиях искусственного интеллекта. При этом ИИ-системы способны не только анализировать текущие показатели учащегося, но и прогнозировать их будущую динамику и предлагать оптимальные пути освоения материала с учетом ряда факторов (динамика обучения, вовлеченность

студента, эффективность различных образовательных стратегий и т. д.). Это позволяет более точно прогнозировать ожидаемые результаты выполнения образовательной программы отдельными учащимися и принимать обоснованные решения по улучшению качества обучения;

4. Создание благоприятных условий для сетевого взаимодействия учащихся (т. е. его фасилитация). Мы полагаем, что ИИ может способствовать формированию эффективных рабочих команд и учебных групп на основе оценки совместимости потенциальных участников и выполнять роль модераторов в ходе выполнения групповых проектов и командной работы, помогая структурировать дискуссии и направлять их в продуктивное русло, выявлять потенциальные конфликты и принимать меры по их устранению, предлагать оптимальные способы распределения задач и помогать в организации совместной деятельности, что способствует росту эффективности командной работы как с точки зрения выполнения заданий, так и с точки зрения формирования отношений между ее участниками. Еще одним интересным вариантом может быть использование ИИ в качестве цифрового участника команды;
5. Управление информацией в условиях цифровой перегрузки. Системы на базе ИИ способны фильтровать большие объемы данных, выделять релевантные источники и структурировать информацию;
6. Обеспечение информационной гигиены благодаря автоматизированному анализу качества источников, проверке достоверности информации и разработке рекомендаций по её использованию. По нашему мнению, это имеет особое значение в эпоху фейковых новостей и недостоверных данных;
7. Адаптивность образовательной системы, основанная на оперативной реакции ИИ-технологий на изменения в образовательной среде. Системы могут предлагать актуальные ресурсы, корректировать учебные планы и адаптировать контент под новые требования. Динамическая адаптация позволяет образовательной системе оставаться актуальной и эффективной даже в условиях быстрой трансформации внешней среды. В частности, ИИ помогает своевременно обновлять учебные материалы и методики преподавания для обеспечения их соответствия как текущим требованиям образовательных организаций, так и запросам учащихся.

Таким образом, мы полагаем, что интеграция искусственного интеллекта в образовательный процесс на основе коннективистского подхода создает условия для формирования мощной образовательной экосистемы и обеспечения синергии между ее элементами, что

усиливает общий эффект. Это означает, что ИИ не просто дополняет существующие методы обучения, но создает новые возможности для развития образования в цифровую эпоху, что указывает на то, что он является инструментом цифровой трансформации образования.

Парадигма персонализации образования базируется на специфическом подходе к организации учебного процесса, который акцентируется на индивидуальном пути развития каждого учащегося. В основе этого подхода лежит идея о том, что образовательный процесс должен быть гибким и адаптивным, учитывающим уникальные особенности, потребности и цели каждого обучающегося [21].

Современные ИИ-системы способны анализировать огромные массивы данных об учебном процессе и создавать уникальные образовательные траектории, учитывающие множество параметров. Индивидуальные характеристики учащегося становятся основой для формирования персонализированного образовательного пути. Интеллектуальные алгоритмы учитывают текущий уровень знаний, особенности восприятия информации, предпочтительные методы обучения, скорость усвоения материала и профессиональные интересы. Адаптивная образовательная среда создается благодаря комплексным технологиям машинного обучения [22].

Механизм персонализации образовательного процесса на базе ИИ включает несколько важных компонентов.

Ключевую роль в системе персонализированного обучения играет аналитическая составляющая. Интеллектуальные системы непрерывно отслеживают прогресс учащихся и анализируют их успехи и затруднения. На основе собранных данных формируются индивидуальные рекомендации по оптимизации учебного процесса и оперативной корректировке образовательного маршрута [23].

Гибкость образовательного процесса обеспечивается возможностью динамической настройки различных параметров обучения. Сложность учебных материалов, скорость прохождения курса, форматы представления информации, типы заданий и методы оценки результатов — все эти компоненты могут адаптироваться под конкретного учащегося.

Интеллектуальные алгоритмы учитывают множество факторов при формировании персонализированного обучения:

- Индивидуальные особенности мышления
- Предпочитаемый стиль обучения
- Способы взаимодействия с учебным контентом
- Эмоциональное состояние учащегося
- Внешние факторы, влияющие на эффективность обучения.



Рис. 1. Компоненты технологической структуры персонализированного образования на базе ИИ

Технологическая инфраструктура персонализированного обучения включает следующие компоненты (рис. 1).

Практическая реализация персонализированного обучения требует комплексного внедрения технологий ИИ в образовательный процесс. Это включает разработку адаптивных учебных платформ, создание интеллектуальных учебных материалов, внедрение систем автоматизированной оценки и формирование эффективных механизмов обратной связи.

Особого внимания требуют этические аспекты внедрения персонализированного обучения. К ним относятся [24]:

- защита персональных данных учащихся;
- прозрачность алгоритмов принятия решений;
- возможность контроля над процессом обучения;
- сохранение баланса между автоматизацией и человеческим участием.

Будущее персонализированного обучения связано с дальнейшим развитием технологий ИИ и их интеграцией в образовательный процесс. Только ИИ обладает необходимым техническим потенциалом для того, чтобы оперативно адаптировать образовательный процесс к запросам отдельных студентов. Это позволит создать более эффективные и гибкие системы обучения, способные адаптироваться к постоянно меняющимся потребностям учащихся и требованиям современного общества [24, 25, 26].

Таким образом, персонализированное обучение с использованием ИИ представляет собой перспективное направление развития образования, способное значительно повысить качество и эффективность образовательного процесса, сделав его более гибким, адаптивным и ориентированным на индивидуальные потребности каждого учащегося.

Сравним в таблице 1 роль ИИ-технологий в различных образовательных парадигмах.

Таблица 1.

Роль ИИ-технологий в различных образовательных парадигмах

Парадигма	Сущность	Роль ИИ
Конструктивизм	Активное конструирование знания через взаимодействие	Партнёр в обучении, инструмент скаффолдинга, помощник в совместном создании знаний
Коннективизм	Распределение знания по сетям, адаптация к цифровой среде	Расширение доступа к информации, помощь в фильтрации данных, поддержка адаптивности
Персонализированное обучение	Адаптация обучения под индивидуальные потребности	Анализ данных, создание адаптивных траекторий, предоставление персонализированных рекомендаций

Каждая педагогическая парадигма предлагает особый взгляд на роль ИИ в образовании. Конструктивизм подчёркивает взаимодействие и совместное конструирование знания, коннективизм — сетевую природу обучения и адаптацию к цифровой среде, а персонализированное обучение — индивидуальную адаптацию учебного процесса. Интеграция ИИ в образование наиболее эффективна, когда эти подходы сочетаются, позволяя использовать сильные стороны каждой парадигмы.

Научная дискуссия

Внедрение искусственного интеллекта в персонализированное обучение сопряжено с рядом рисков, которые затрагивают этические, технологические, социальные и педагогические аспекты.

Персонализированные системы собирают обширные объёмы данных об учениках: результаты тестов, поведение в приложениях, иногда биометрические данные (например, при мониторинге внимания). Возникают вопросы о том, кто и как использует эти данные, не попадут ли они в чужие руки и не будут ли нарушены права ученика.

Критики опасаются, что образовательные корпорации могут эксплуатировать данные об учащихся для коммерческих целей, например, для навязывания услуг или влияния на психологию. Кроме того, оценка содержания персонализированных образовательных траекторий и уровня успеваемости ученика может быть использована для какого-либо аналога социального рейтинга обучающегося [27].

Существует риск формирования «образовательных пузырьков фильтров», когда алгоритмы показывают ученику только контент, соответствующий его текущим интересам и взглядам, скрывая иные точки зрения. Это может ограничить кругозор и развитие критического мышления.

Предоставление ИИ-системам доступа к персональным данным учащихся и преподавателей повышает риски утечек и кибератак. В частности, в 2022 году 79 % высших учебных заведений столкнулись с кибератаками, в которых применялись программы-вымогатели [28]. Кроме того, технические сбои или ошибки в работе систем ИИ могут привести к серьёзным ошибкам, неправильным выводам и путанице в данных, что повредит образовательному процессу [29].

Персонализированное обучение часто требует активного использования гаджетов, интернета и специальных программ. Это может усилить социальное и функциональное неравенство: у обеспеченных школ и семей есть доступ к современным технологиям, у менее обеспеченных — нет. Цифровое неравенство может трансформироваться в образовательное: те, кто использует персонализированные платформы, получают преимущества в обучении. Проблема касается и регионов: сельские и удалённые школы могут не иметь достаточного интернет-соединения для работы с онлайн-платформами [30].

Применение технологий ИИ увеличивает нагрузку на педагогов. Учителям приходится осваивать цифровые инструменты, анализировать данные по каждому ученику, индивидуализировать материалы. При этом, к сожалению, рост нагрузки не всегда сопровождается увеличением оплаты труда или содействием в освоении новых технологий. По нашему мнению, это может привести к стрессу, выгоранию или формальному применению персонализации (т. е. к неполному использованию потенциала цифровых инструментов). Кроме того, возникает сложность в балансировке индивидуального подхода и работы с целым классом.

Чрезмерная индивидуализация обучения может снизить взаимодействие учащихся друг с другом и с преподавателями, что негативно скажется на социальном развитии и навыках сотрудничества. Может возникнуть

риск изоляции учащихся, особенно при онлайн-персонализации.

Необходимо подчеркнуть, что алгоритмы, на которых основаны системы ИИ, не нейтральны и могут закреплять ученика в низкой образовательной траектории. Например, после нескольких низких результатов система может постоянно предлагать простые задания, не давая шанса попробовать более сложные. Это ограничивает возможности развития и может формировать заниженные ожидания, а также отрицательно влияет на мотивацию учащихся.

В ответах нейросетей часто встречаются «галлюцинации» — информация, которая выглядит правдоподобно, но недостоверна. Ученики могут усвоить неверные сведения и использовать их в будущем. Особенно это опасно для детей, у которых навык критического мышления может быть недостаточно развит.

ИИ может стать инструментом для полного делегирования выполнения учебных заданий нейросетям. Исследования показывают, что использование ИИ для решения задач может снижать успеваемость и приводить к формированию поверхностных знаний. Кроме того, возникает проблема академической честности: если работы, сгенерированные ИИ, оцениваются наравне с самостоятельными, это снижает мотивацию к реальному обучению [31]. С этой проблемой тесно связан феномен когнитивной разгрузки, который может возникнуть при чрезмерном использовании ИИ-инструментов в образовательном процессе. Регулярное обращение учащихся к ИИ для решения задач, выполнения заданий и получения готовых ответов ведёт к постепенной утрате собственных когнитивных навыков. Когнитивная зависимость от ИИ-систем может привести к тому, что студенты перестанут самостоятельно анализировать информацию, формулировать гипотезы, проводить эксперименты и искать альтернативные решения. Вместо развития навыков критического мышления, формирования аналитических способностей и освоения компетенций, предусмотренных учебным планом, учащиеся будут привыкать к пассивному использованию готовых результатов, предоставляемых ИИ, что в долгосрочной перспективе негативно скажется на их способности к самостоятельному мышлению и принятию решений. Кроме того, возникает проблема поверхностного обучения, когда учащиеся используют ИИ-системы как инструмент для получения правильных ответов, не углубляясь в суть изучаемого материала. Вместо глубокого понимания предмета студенты могут сосредоточиться на получении желаемого результата, формально соответствующего требованиям учебной программы (особенно в ситуации, когда проверка результатов также проводится при помощи инструментов ИИ), что приводит к формированию фрагментарных знаний и отсутствию целостного представления о теме.

Дефицит креативности может стать следствием постоянного использования ИИ-решений. Когда учащиеся привыкают к стандартным, алгоритмически выверенным ответам, их способность к творческому подходу, нестандартному мышлению и генерации собственных идей может существенно снизиться.

Активное использование ИИ может привести к тому, что деятельность преподавателей станет преимущественно консультативной, что уменьшит роль живого общения и эмпатии в образовании. Результатом станет снижение мотивации учащихся и ухудшение качество образования. Отметим, что источником этих рисков является не только чрезмерное внедрение ИИ образовательными организациями, но и стремление преподавателей уменьшить фактический объем работы. Иными словами, можно говорить о рисках избыточного делегирования искусственному интеллекту своих задач как учащимися, так и преподавателями.

Для предотвращения этих негативных последствий необходимо разработать комплексный подход к интеграции ИИ в образовательный процесс, который будет включать:

- постепенное внедрение технологий с сохранением баланса между использованием ИИ и развитием собственных когнитивных навыков;
- формирование критического отношения к результатам работы ИИ-систем;
- развитие навыков самостоятельной работы и аналитического мышления параллельно с освоением цифровых инструментов;
- создание образовательных стратегий, направленных на развитие способности к самостоятельному мышлению и принятию решений.

Для минимизации этих рисков необходимо разрабатывать прозрачные политики данных, обеспечивать защиту информации, проводить обучение педагогов и студентов работе с ИИ, а также сохранять баланс между технологическими инструментами и человеческим участием в образовательном процессе.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование теоретических и практических аспектов интеграции искусствен-

ного интеллекта в систему высшего образования позволило проанализировать современные педагогические парадигмы в контексте цифровой трансформации, выявить особенности внедрения ИИ-технологий с учетом специфики андрагогического подхода, разработать концептуальные основы гибридных педагогических моделей, определить новые роли преподавателя в условиях трансформации образовательной парадигмы и сформулировать критерии эффективности интеграции искусственного интеллекта в образовательный процесс.

В ходе исследования установлено, что внедрение ИИ в образование наиболее результативно при комплексном подходе, объединяющем преимущества различных педагогических парадигм. Конструктивистский подход обеспечивает активное конструирование знаний, коннективизм создает условия для сетевого обучения и распределения знания по информационным сетям, а персонализация позволяет адаптировать учебный процесс под индивидуальные особенности обучающихся.

Исследование показало, что интеграция ИИ в образовательный процесс приводит к формированию целостной системы поддержки обучения, учитывающей индивидуальные особенности учащихся и обеспечивающей эффективное построение знаний через активное взаимодействие с учебным материалом. При этом сохраняются фундаментальные принципы обучения, а искусственный интеллект выступает инструментом, усиливающим образовательный процесс.

Вместе с тем выявлены существенные риски внедрения ИИ в образовательную сферу, включающие угрозы информационной безопасности, опасность когнитивной разгрузки и снижения критического мышления, проблемы цифрового неравенства, этические проблемы использования персональных данных.

Для успешной интеграции ИИ в образовательную систему необходимо сохранять баланс между технологическими инструментами и человеческим участием, развивать критическое отношение к результатам работы ИИ-систем, формировать новые компетенции преподавателей для работы в цифровой среде, обеспечивать защиту персональных данных обучающихся и создавать прозрачные механизмы контроля качества образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // *garant.ru*: сайт. — Текст: электронный. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946/> (дата обращения: 21.12.2025).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 июля 2025 г. N 1805-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759-р» // *consultant.ru*: сайт. — Текст: электронный. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_509357/ (дата обращения: 16.01.2026).
3. Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: теория и практика современного управления, экономики и сферы услуг / В. Э. Щепинин, Е.Е. Абушова, И. Н. Авдеева [и др.]. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. — 1028 с. — ISBN 978-5-7422-8831-2. — DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-559. — EDN WZAWQN.
4. Головкина С.И. Риски и этические аспекты искусственного интеллекта / С.И. Головкина, Н.В. Валебникова, А.Д. Чупина // *Российский экономический интернет-журнал*. — 2023. — № 3. — EDN SPALXI.
5. Игнатъев С.А. Совершенствование государственного управления на основе использования технологии интеллектуального анализа данных / С.А. Игнатъев, О.Ю. Клевцова, В.А. Плотников // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. — 2025. — № 2(152). — С. 50–58.
6. Кириллова Т.В. Развитие технологий искусственного интеллекта в Китае: современное состояние и использование в торговле / Т.В. Кириллова, С. Инь // *Экономический вектор*. — 2025. — № 3(42). — С. 136–143. — DOI 10.36807/2411-7269-2025-3-42-136-143.
7. Необходимость взаимодействия естественного и искусственного интеллектов в системах образования различного уровня / Ю.В. Александров, Ю.А. Анисимов, А.М. Абдулаева [и др.]. — Москва: ООО «Издательский Центр РИОР», 2024. — 252 с. — ISBN 978-5-369-02159-0. — DOI 10.29039/02159-0.
8. Бармашова Т.И. Цифровые технологии и искусственный интеллект в образовательной сфере: плюсы и минусы / Т.И. Бармашова // *Профессиональное образование в современном мире*. — 2025. — Т. 15, № 1. — С. 39–46. — DOI 10.20913/2618-7515-2025-1-5.
9. Гильмитдинова А.Л. Цифровая трансформация образования: вызовы и возможности для формирования экосистемы / А.Л. Гильмитдинова, А.С. Краснов // *Исследование развития экосистем в цифровой экономике: Сборник научных статей по материалам VII Научной сессии «Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики в обосновании приоритетов национального развития», посвященной 80-летию Великой Победы, Курск, 27 марта 2025 года*. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. — С. 104–107.
10. Piaget J. How Children Form Mathematical Concepts / J. Piaget // *Scientific American*. — 1953. — Vol. 189. — P. 74–79.
11. Никольский В.С. Коммуникативный искусственный интеллект: концептуализация новой реальности в образовании / В.С. Никольский // *Высшее образование в России*. — 2025. — Т. 34, № 6. — С. 152–168. — DOI 10.31992/0869-3617-2025-34-6-152-168.
12. Liu C.H. Vygotsky's philosophy: Constructivism and its criticisms examined / C.H. Liu, R. Matthews // *International Education Journal*. — 2005. — V. 6. — No 3. — P. 386–399.
13. Мамченко А.А. Современный конструктивизм: образование как процесс субъективации субъекта / А.А. Мамченко // *Педагогический журнал Башкортостана*. — 2019. — № 1(80). — С. 11–25.
14. Cao Y. Leveraging artificial intelligence in outcome-based education: A case study of undergraduate auditing curriculum / Y. Cao, Y. Liu, J. Lai // *Advances in Applied Sociology*. — 2025. — V. 15. — No 02. — P. 60–74. DOI: <https://doi.org/10.4236/aasoci.2025.152004>.
15. Платов А.В. Искусственный интеллект в образовании: эволюция и барьеры / А.В. Платов, Ю.И. Гаврилина // *Научный результат. Педагогика и психология образования*. — 2024. — Т. 10, № 1. — С. 26–43. — DOI 10.18413/2313-8971-2024-10-1-0-3.
16. Retscher G. Exploring the intersection of artificial intelligence and higher education: opportunities and challenges in the context of geomatics education / G. Retscher // *Applied Geomatics*. — 2025. — V. 17. — P. 49–61. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12518-024-00602-6>.
17. Siemens G. Connectivism: a learning theory for the digital age // *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*. — V. 2. URL: http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm (дата обращения: 08.01.2026).
18. Кургаева Ж.Ю. Специфика современного онлайн обучения сквозь призму теории коннективизма / Ж.Ю. Кургаева // *Мир науки. Педагогика и психология*. — 2024. — Т. 12, № 1.
19. del Valle García Carreño, I. Theory of Connectivity as an Emergent Solution to Innovative Learning Strategies / I. del Valle García Carreño // *American Journal of Educational Research*. — 2014. — V. 2. — No 2. — P. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.12691/education-2-2-7>.
20. Downes S. *Connectivism and Connective Knowledge: essays on meaning and learning networks*. 2012. URL: http://www.downes.ca/files/books/Connective_Knowledge-19May2012.pdf (дата обращения: 12.01.2026).
21. Ковальчук М.А. Персонализированное обучение как фактор повышения конкурентоспособности будущих специалистов на рынке труда / М.А. Ковальчук, А.К. Ремезов // *Теоретическая экономика*. — 2024. — № 12(120). — С. 67–75. — DOI 10.52957/2221-3260-2024-12-67-75.
22. Кальницкая И.В. Образовательные возможности искусственного интеллекта для персонализированного обучения / И.В. Кальницкая // *Педагогическая перспектива*. — 2025. — № 4(20). — С. 3–11. — DOI 10.55523/27822559_2025_4(20)_3.
23. Bingham A.J. Ahead of the Curve: Implementation Challenges in Personalized Learning School Models / A.J. Bingham, J.F. Pane, E.D. Steiner, L. S. Hamilton // *Educational Policy*. — 2018. — V. 32. — No 3. — P. 454–489. DOI: <https://doi.org/10.1177/0895904816637688>.
24. Dishon G. New data, old tensions: big data, personalized learning, and the challenges of progressive education / G. Dishon // *Theory and Research in Education*. — 2017. — V. 15. — No 3. — P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/1477878517735233>.
25. Необходимость взаимодействия естественного и искусственного интеллектов в системах образования различного уровня / Ю.В. Александров, Ю.А. Анисимов, А.М. Абдулаева [и др.]. — Москва: ООО «Издательский Центр РИОР», 2024. — 252 с. — ISBN 978-5-369-02159-0. — DOI 10.29039/02159-0.

26. Sajja R. Artificial intelligence-enabled intelligent assistant for personalized and adaptive learning in higher education / R. Sajja, Y. Sermet, M. Cikmaz, D. Cwiertyny, I. Demir // *Information*. — 2024. — V. 15. — No 10. — P. 586. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15100596>
27. Катрашова Ю.В. Система социального рейтинга как форма государственного контроля над обществом: перспективы внедрения и развития, угрозы реализации / Ю.В. Катрашова, Г.Ю. Митяшин, В.А. Плотников // *Управленческое консультирование*. — 2021. — № 2(146). — С. 100–109. — DOI 10.22394/1726–1139-2021-2-100-109.
28. Сафонцева Н.Ю. Искусственный интеллект в образовании: технологические смыслы и ценностные риски / Н.Ю. Сафонцева, Ю.Н. Кривенко-Бахмутская // *Ценности и смыслы*. — 2025. — № 1(95). — С. 19–37. — DOI 10.24412/2071–6427-2025-1-19-37.
29. Котляров И.Д. Устойчивость обслуживания потребителей в условиях цифровой экономики / И.Д. Котляров // *Экономика и управление: теория и практика*. — 2022. — Т. 8, № 4. — С. 21–29.
30. Букина Т.В. Искусственный интеллект в образовании: современное состояние и перспективы развития / Т. В. Букина // *Общество: социология, психология, педагогика*. — 2025. — № 1(129). — С. 76–83. — DOI 10.24158/spp.2025.1.9.
31. Kwet M. The «smart» classroom: a new frontier in the age of the smart university / M. Kwet, P. Prinsloo // *Teaching in Higher Education*. — 2020. — V. 25. — No 6. — P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/13562517.2020.1734922>.

© Сайченко Ольга Анатольевна (digitalwindm20@gmail.com); Красовская Инна Петровна
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

РЕАЛИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ДВИГАТЕЛЕСТРОЕНИЯ КАК УСЛОВИЕ УКРЕПЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА

Соколовская Елена Анатольевна

кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник, ФГБУН Института
экономики Российской Академии Наук
sselena1960@mail.ru

IMPLEMENTATION OF KEY DEVELOPMENT DIRECTIONS IN ENGINE ENGINEERING AS A CONDITION FOR STRENGTHENING TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY

E. Sokolovskaya

Summary. The Russian Federation is accelerating key development areas in engine engineering, one of the fundamental high-tech branches of mechanical engineering. These areas are focused on improving engines in various sectors, including aviation and shipbuilding, energy and automotive manufacturing, and rocket engine production. These areas also aim to strengthen technological sovereignty, which is the ability at the state level to independently develop, create, and apply critical technologies without the consequences of threatening dependence on external supplies. This is explained by the fact that engine manufacturing is a key factor in technological development and strengthening sovereignty, which is closely linked to the production of internal combustion engines, gas turbines, and rocket engines.

The author focuses on both companies' understanding of engine-building development trends and the issues of increasing the competitiveness of Russian products and the creation or updating of new engine varieties in numerous industries, for which companies provide their own up-to-date component base.

Keywords: engine manufacturing, technological sovereignty, import substitution, mechanical engineering, production programs.

Аннотация. В Российской Федерации форсируют ключевые направления развития одной из фундаментальных высокотехнологичных отраслей машиностроения — двигателестроение, с одной стороны, ориентированные на совершенствование двигателей в разных сферах: авиации и судостроении, энергетике и автомобилестроении, производства ракетных двигателей. С другой — на укрепление технологического суверенитета как способности на государственном уровне самостоятельно обрабатывать, создавать и применять критически важные технологии без последствий угрожающей зависимости от внешних поставок. Это объясняется тем, что двигателестроение выступает одним из ключевых параметров развития технологий и укрепления суверенитета, и которым обусловлено жёсткое сопряжение с производством двигателей внутреннего сгорания, газотурбинных и ракетных двигателей.

Автором акцентировано внимание как на реальном понимании предприятиями направлений развития двигателестроения, так и вопросах повышения конкурентной способности российской продукции, создания или обновления новых разновидностей двигателей в многочисленных отраслях, для чего предприятия обеспечивают, в частности, собственную актуальную компонентную базу.

Ключевые слова: двигателестроение, технологический суверенитет, импортозамещение, машиностроение, производственные программы.

Введение

«Двигателестроение, его развитие, состояние этой отрасли, как подчеркнул Президент В.В. Путин на совещании по вопросам развития двигателестроения в сентябре прошлого года, безусловно, является одним из ключевых показателей нашего технологического развития и суверенитета» [1].

Согласно статистике, за предшествующий период общий объём поставок, в частности авиадвигателей возрос до 1227 единиц [2], что говорит о качественной эволюции отрасли.

Анализ позволяет сделать вывод, что в первую тройку мировых лидеров по разработке и выпуску авиадвигателей прочно входят наряду с Российской Федерацией

(АО «Объединенная двигателестроительная корпорация», входит в Госкорпорацию «Ростех»), — США (Pratt & Whitney America, General Electric Aviation) и Великобритания (Rolls-Royce). Учитывая, что Pratt & Whitney и RTX Corporation — американские корпорации, а французская Snecma с 1971 года входит в General Electric, — они, как нам представляется, не несут самостоятельного значения.

Важно отметить, что изготовление и эксплуатирование двигателей — это исключительно сложная область машиностроения, предполагающая в текущей обстановке интегрированных решений, исключительных технологических знаний, но и развития технических школ, ведущих подготовку квалифицированных специалистов для инновационных секторов промышленности, ориентированных на создание высокотехнологичных раз-

работок и продуктов, ассоциативных цепочек между хозяйствующими субъектами, что вызвано как технологическими трудностями, так и требованием обеспечения безопасности двигателей и их систем. Как мы видим, только системная деятельность государства и взаимодействие всех участников отрасли сделало возможным такой высококачественный технологический прорыв.

Важной частью программы импортозамещения стало успешное испытание двигателя ПД-8 для самолёта «Суперджет». Не меньшее внимание в контексте развития авиадвигателестроения уделяется проектированию инновационного двигателя ПД-26 для комплектации дальнемагистральных самолетов.

Двигательная промышленность требует максимально возможного замещения импорта отечественными аналогами, что видится не только как экономическая задача, а как вопрос стратегической безопасности, когда в обстановке острого технологического соперничества способность разрабатывать и изготавливать широкий спектр двигателей становится обстоятельством, ключевым фактором укрепления технологического суверенитета.

Методы и материалы исследования

Теоретическая и методологическая база исследования включает научные работы, опирающиеся на общенаучные и частные методы, системно-диалектический подход с применением экономико-статистических данных.

Эмпирическая база опирается на законодательные нормативные материалы, исчерпывающе изложенные на официальных сайтах.

Результаты и обсуждения

Высокоразвитое двигателестроение не только лежит в основе производственного процесса, но и обуславливает укрепление технологического суверенитета [3].

Для более полного понимания проблематики требуется осмысление развития двигателестроения начиная с 80-х годов позапрошлого века, в той или иной степени повлиявшего на дальнейшую технологическую модернизацию в производственной структуре России. Именно в этот период в промышленности прослеживались значимые структурные изменения; в частности, возросшая роль отраслей тяжёлой индустрии и рост концентрации производства позволили в 1884 году провести испытание первого прототипа самолёта, так называемого «воздухоплавательного снаряда» А.Ф. Можайского, на котором было установлено два современных для своего времени паровых «движка» британского производства, приводящих в движение три винта [4].

В этом же 1884 году Огнеслав Степанович Костович, изобретатель и инженер, имя которого встречается не часто, продемонстрировал изобретённый им отменный двигатель внутреннего сгорания с электрическим зажиганием при массе 240 кг, на усовершенствованную модель которого «действующую бензином, керосином, нефтяным, светильным и другими газами и взрывчатыми веществами» он получил патент в 1890 году в США и Британии. В России из-за бюрократических проволочек он оформил авторское право в 1892 году.

Изобретённый О.С. Костовичем первый в мире 80-ти сильный четырёхтактный восьмицилиндровый бензиновый двигатель внутреннего сгорания с успехом применялся, в частности, концерном Фольксваген, а его оппозитная схема и технология, которая позволила использовать бензин как топливо для двигателя внутреннего сгорания с электрическим зажиганием и в наши дни используется в ряде известных моделей автомобилей [5].

Очевидно, что русская инженерная мысль главенствовала в области разработки двигателей внутреннего сгорания до 1904 года.

Опираясь на конструкцию самолёта Александра Федоровича Можайского, были predeterminedены исходные новаторские идеи, которые впоследствии применялись в авиации, и это, прежде всего, создание поршневого двигателя внутреннего сгорания для самолёта Wright Flyer братьев Райт, который смог поднять человека.

Отдельное внимание русскими учёными и инженерами всегда уделялось разработке газотурбинной техники [6]. Первый небольшой газотурбинный двигатель был построен в России в 1900 году, а в 1909 году инженер Н.В. Герасимов изобрёл двигатель с реактивной тягой, на что получил патент. В 1923 году реализовалась идея В.И. Базарова, который предложил схему турбовинтового двигателя близкую к современным схемам.

И современный взгляд на развитие двигателестроения даёт нам возможность, с одной стороны, дополнить объём знаний об исследуемом предмете, а, с другой, позволяет увидеть и применить их полезный опыт с точки зрения возможности всестороннего анализа при решении проблем развития двигателестроения в контексте укрепления технологического суверенитета.

Исходные предпосылки нового этапа развития отечественного газотурбостроения наметились с 50-х годов прошлого века, когда на таких отечественных предприятиях как «Калужский турбинный завод», «Уральский турбинный завод», «Экономайзер» были созданы высокопараметрические одновальные турбореактивные двигатели второго поколения, устанавливаемые на самолетах МиГ-23Б, Су-17М.

Понимание этого аспекта привело к идеи создания двигателя с управляемым вектором тяги, который повышал бы маневренные характеристики самолёта. При создании такого двигателя перед конструкторами стояли как минимум две основные задачи: модернизировать конструкцию сопла и наладить качественное управление им.

В 70-х — 90-х гг. прошлого века идея обрела воплощение — отечественные специалисты с использованием новых технологий и материалов создали уникальные двигатели четвёртого поколения, обладающие высокими параметрическими характеристиками, в частности, модульный двигатель АЛ-31Ф. Сегодня на их базе, в частности, в АО «ОДК» выпускаются различные его модификации, как и двигатели для транспортной, гражданской и тренировочной авиации, промышленные и морские газовые турбины и агрегаты.

В современном формате, соответствующем стремлению к выстраиванию уникальных инноваций, с точки зрения Е.Б. Ленчук важной задачей остаётся «поиск путей скорейшего замещения высокотехнологичного оборудования через создание своих собственных технологий» [7]. В данном контексте одно из ключевых направлений двигателестроения, реализуемое в рамках укрепления технологического суверенитета страны, освоенных госкорпорацией Ростех на базе центра «ОДК-Сатурн» в г. Рыбинске, и касается серийного производства лопаток для авиационных, промышленных и морских двигателей [8], где запущен литейный корпус с двумя производственными линиями площадью 15 тыс. кв. м. Инвестиции в проект превысили три млрд руб., что даст возможность выпускать в год до 900 тысяч лопаток, и, в сущности, оградит страну от импорта.

С практической точки зрения одним из ключевых мотиваторов инновационного развития промышленных предприятий становится наращивание технологий; это дало возможность их применения при производстве двигателей ПД-8, ПД-14, ПД-35, что говорит и об универсальности технологий.

Новая Энергостратегия РФ до 2050 года. [9], реагирует на геополитические вызовы для топливно-энергетического комплекса. В рассматриваемой перспективе Российская Федерация будет оставаться одним из крупнейших в мире производителем и экспортёром природного газа, несмотря на изменение геополитической обстановки и ограничение доступа к традиционным рынкам.

Устойчивый рост спроса на энергоресурсы смещается из Европы в сторону Азиатско-тихоокеанского региона. Также важным направлением становится реализация новых проектов в арктическом и северо-западном ре-

гионах. Что требует развития новых маршрутов и транспортной инфраструктуры, включая магистральные газопроводы по доставке сжиженного природного газа (СПГ) потребителям. Перспективы транспортировки СПГ на дальние рынки остаются устойчивыми и стратегически важными для Российской Федерации.

Наглядный пример промышленной экосистемы технологического развития — производство для транспортировки СПГ газотурбинных двигателей (ГТД) на базе отработанной технологии производства авиационных газотурбинных двигателей.

Одним из приоритетных направлений двигателестроения выступает, в частности, производство газовых турбин большой мощности серии ГТД-110М. В 2025 году две турбины были отгружены Объединённой двигателестроительной корпорацией, входящей в Ростех, заказчиком на электростанцию в Ростовской области. В текущем году две турбины ГТД-110М запланировано установить на Новочеркасской ГРЭС. Познавательным является тот факт, что впервые схему турбовинтового двигателя, в котором воздушный винт имел привод от газовой турбины, разработал более ста лет назад — в 1913 году русский инженер и авиатор, лейтенант флота М.Н. Никольский [10].

Особую значимость на сегодняшний день приобретает использование газотурбинных и авиационных поршневых двигателей (АПД) для беспилотных летательных аппаратов (БПЛА). БПЛА применяются для решения широкого спектра задач (мониторинг, съёмка и картографирование местности в научных или иных целях, доставка почты и других грузов, оказание помощи в чрезвычайных ситуациях) в разных секторах экономики (сельском хозяйстве, строительстве, энергетике) [11].

В современных условиях оправданно акцентировать внимание на БПЛА, применяемых в военных целях, способных регулировать разведывательные задачи (скрытое видеонаблюдение за противником с воздуха), регулировать нанесения ударов по наземным и морским целям, перехватывать воздушные цели, выполнять постановку радиопомех, координировать огонь и самонаведения, осуществлять ребродкастинг сообщений и данных, транспортировки грузов.

У одного из ключевых энергомашиностроительных предприятий «Силовые машины» законтрактовано в совокупности 16 газовых турбин. В 2025 году изготовлено пять машин, в 2026 году будет поставлено заказчиком семь. В текущих условиях ресурсы предприятия рассчитаны на производство восьми турбин серии ГТЭ-65 и ГТЭ-170 в год. При доинвестировании в наращивание производства с 2029 года будет возможен ежегодный выпуск до десяти машин.

Наряду с этим, концепция Ростеха включает доработку на базе ГТЭ-170 более мощной газовой турбины ГТЭ-190. Указанное стремление отражается в модернизации базовой турбины. Однако концепция модернизации в аспекте нынешней экономической структуры делает выгодной только незатратную модернизацию техники, которая не соответствует требованиям эффективности или не может быть признана удовлетворительной.

Вместе с тем попытки модернизации газовых турбин могут стать нерентабельными из-за финансовых рисков или сроков, поэтому при планировании модернизации морально устаревшего оборудования важно это учитывать, особенно в отношении дорогостоящих инновационных решений.

Как результат сложилась противоречивая ситуация. Прежде всего, государство демонстрирует масштабные намерения по вводу в действие 270 газовых турбин до 2042 года. Однако, как представляется, рыночная динамика работает теперь против продвижения к этой цели. В этой связи важно изменить предельный объём прямых вложений капитала на проекты модернизации тепловых электростанций, намеченной на 2029–2031 гг. [12] на которых используются газовые турбины и повторно провести их отбор. Тем более, что в перспективе «Силовые машины» наметили, во-первых, полностью установить на отечественных энергообъектах газовые турбины ГТЭ-190, а, во-вторых, на горизонте восьми — девяти лет начать серийное производство и эксплуатацию более производительных турбин образца ГТЭ-300.

Серийное производство турбин большой мощности, несомненно, ориентировано на внутренний рынок, способствует развитию энергосистемы, призвано заменить зарубежные аналоги и укрепить энергобезопасность страны [13].

Не менее значимым направлением в деятельности Объединённой двигателестроительной корпорации стало промышленное производство морских газотурбинных двигателей и агрегатов на их основе.

Наряду с авиадвигателями и газотурбинной техникой российские корабельные двигатели имеют свои этапы развития.

Производство дизельных двигателей, или как их тогда называли — моторов — по лицензии инженера-изобретателя Рудольфа Дизеля было поставлено на поток на петербургском заводе «Товарищество нефтяного производства братьев Нобель» в ноябре 1899 года.

В 1903 году первые три дизельных двигателя были установлены на речной танкер новаторской конструкции «Вандал» в Санкт-Петербурге на заводе братьев Но-

бель; каждый имел мощность около 90 кВт и частоту вращения 240 оборотов в минуту и работал на сырой нефти.

Новаторским решением русского инженера Константина Петровича Боклевского, оснастившего речной танкер дизельными двигателями, увлеклись по всему миру, и первые подобные суда вскоре стали появляться в передовых европейских странах; тем самым Россия на длительное время заняла место лидера в глобальном теплоходостроении.

Успешное развитие отрасли было продолжено на заводе в городе Коломне с постройкой первого одноцилиндрового четырёхтактного дизеля мощностью 18 л.с. На «Балтийском» и «Электромеханическом заводе» строились мощные судовые электродвигатели.

С расширением индустриальной базы с середины 20-х годов прошлого века скорость развития двигателестроения — различных разновидностей корабельных двигателей — турбинных, паровых, электрических и дизельных установок была впечатляющей, и уже к концу 40-х годов выпуск дизелей возрос более чем в 5 раз. При этом в предвоенный период особое значение имело освоение производства дизелей марки 38 К8 мощностью 800 л.с., 9ДКР 51/55 мощностью 4200 л.с., разработанных для подводных лодок XIV серии «К». Масштабно возобновилась постройка паровых турбин, и в довоенный период металлургические заводы наладили их широкий выпуск — мощностью от 0,5 кВт, до 6000 и гораздо более крупных — до 100 000 кВт. [14].

Впоследствии, в 50-е годы, число кораблей с дизельными установками увеличивалось, хотя до 90-х гг., по мнению ряда исследователей, их доля стабильно держалась на уровне 30–40 %, также как и доля судов с электропередачей прочно закрепилась на уровне около 13 % [15].

Сегодня перед судоходным двигателестроением стоят задачи, определённые «Стратегией развития судостроительной промышленности на период до 2036 года и на дальнейшую перспективу до 2050 года» [16].

С позиции методологического подхода к пониманию ключевых направлений развития двигателестроения, идеологи стратегии предприняли попытку планирования производственных параметров по производству судов и двигателей к ним; в частности, на ближайшие пятнадцать лет предусмотрено изготовление как минимум четырёхсот четырнадцати двигателей энергоёмкостью более десяти мегаватт для двухсот семидесяти большегрузных судов типа газозовов, навалочных, контейнеровозов, танкеров с широким спектром грузов. В свою очередь, учитывая динамику утилизации эксплуатируемых судов, внимание будет сконцентрировано на тыся-

че шестистах гражданских судах, которые должны быть спущены со стапелей отечественных судостроительных предприятий в десятилетней перспективе. Ориентировочная стоимость проекта в базовом варианте оценена в размере 2,32 трлн рублей.

Представляется, что актуализированная стратегия подчёркивает важность укрепления технологического суверенитета в двигателестроении, преимущества которой будут определяться совокупностью государственной поддержки, частного инвестирования и потребительского спроса заказчиков на двигатели для морских и речных судов. Тем самым, вероятно, могут быть преодолены отдельные проблемы, стоящие перед отраслью в целом.

Так, в стратегии в качестве преобладающей в отрасли проблемной ситуации указан недостаточный ввод в эксплуатацию новых судов. Действительно, в прошлом году гражданский флот получил от российских судостроителей 132 судна, в 2019 ими было построено 83 судна, а в 2023–2024 гг. — 102 и 103 судна, при том, что в списке судостроительных и судоремонтных заводов страны значатся 54 предприятия [17]. Ставится задача переломить сложившуюся опасную направленность и, по возможности, реновировать количество действующих судов гражданского флота до 61 % в перспективе десяти лет или построить 258 судов разных типов: ледокольных, грузовых, промысловых и пассажирских в период с 2037-го по 2050 год.

Ещё одно препятствие на пути развития двигателестроения и непосредственно сопряжённого с ним кораблестроения, заключается в недостаточном количестве комплексов жизнеобеспечения, или, иначе говоря, инфраструктурных комплексов для гражданских судов разных типов, но преимущественно для их серийного производства, а, с другой стороны, в недостаточном количестве комплексов жизнеобеспечения для двигателестроения. Этот недостаток комплексов жизнеобеспечения сдерживает развитие отрасли и укрепление технологического суверенитета страны.

Преодолеть это сдерживание призваны отечественные морские газовые турбины ГПА-16. Заказчики — российские добывающие предприятия, определили свою потребность в них на ближайшие пятнадцать лет в объёме ста единиц.

В свою очередь, снизить значительный объём импортных компонентов, во многом возникший по причине отсутствия отечественных аналогов и дефицита производственных мощностей, снизить внушительный износ деталей, связанную, к примеру, с условиями эксплуатации, снизить стоимость отечественных запасных частей, определяемую различными факторами, в определённой

степени стало возможным с появлением морского газотурбинного двигателя E70/8РД. Конструктивные особенности двигателя как современного высокотехнологичного продукта обеспечивают его применение в судовых двигателях и прибрежных производственных объектах.

Не менее острую задачу, которую нужно будет попытаться решить в двигателестроении, — это преодолеть кризис потребности в квалифицированных кадрах определённых профессий, принявший хроническую форму — в инженерах-конструкторах, инженерах-технологах, испытателях двигателей, специалистах по качеству и пр. В долгосрочной перспективе возможное решение этой задачи ускорит темпы интенсификации двигателестроения и наращивания технологического суверенитета.

Одним из ключевых показателей отечественного технологического развития стало проектирование и разработка двигателей для автомобильного транспорта.

После того как в конце XIX века русский конструктор Огнеслав Костович построил первый в мире бензиновый двигатель внутреннего сгорания с электрическим зажиганием, который стало возможно внедрять на транспорте, инженер Е.А. Яковлев в 1896 году представил публике отечественный самобеглый автомобиль в Санкт-Петербурге. Это событие стало рождением автомобильной промышленности в России.

Необходимость её развития выдвинула можно сказать задачу принципиальной важности — массового создания двигателей для транспорта, в том числе для автомобилей.

Анализ показывает, что в России до Октябрьской революции 1917 года развивались разные направления двигателестроения для транспорта: были созданы поршневые, дизельные и газотурбинные двигатели.

Обзор источников, раскрывающих вопросы создания транспортных двигателей, показывает, что первыми прототипами ныне существующих автомобильных моторов стали 4-цилиндровый, а позднее 6-цилиндровый двигатели внутреннего сгорания конструктора Б.Г. Луцкого, в которых цилиндры располагались в один ряд вертикально [18].

Строилась мощная для своего времени техника военного назначения: двухтактные дизельные двигатели типа «Барс» для подводных лодок, газотурбинные двигатели для катеров, шестицилиндровые «биротативные» двигатели, где цилиндры и вал вращались в разные стороны.

В начале 1930-х годов прошлого века было налажено производство первых советских автомобильных дизе-

лей, к числу которых можно отнести экспериментальные двигатели НАТИ-1-60, дизельные 6-цилиндровые двигатели «Коджу», вихрекамерные дизели Д-7 для трёхтонных грузовых автомобилей [19].

Современная Россия обладает крупной двигателестроительной промышленностью, которую представляют предприятия, создающие двигатели для автомобилей, это, в том числе, Ульяновский моторный завод, производящий двигатели различных типов к грузовым, пассажирским и многоцелевым автомобилям в т.ч. марки «УАЗ» и «ГАЗ»; Камский моторный завод, выпускающий для двигателей грузовых автомобилей поршневые группы; Тутаевский моторный завод, изготавливающий дизели типа Д 50 мощностью 1200 л.с. и турбокомпрессоры.

Для упрочения инновационных процессов Государственным научным центром «Центральный научно-исследовательский автомобильный и автомоторный институт «НАМИ» (ГНЦ РФ ФГУП «НАМИ») — ведущей научной организацией страны в области развития автомобилестроения на проходящем в Москве Международном автомобильном научном форуме (МАНФ-2024) был продемонстрирован разработанный там новый четырёхрядный автомобильный двигатель L4 ПТ-А.

Основополагающая роль в практической реализации эволюции автомобильного двигателестроения принадлежит «Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года» [20], которой определяются ключевые аспекты обновления двигателестроения, и, прежде всего, импортозамещение как условие укрепления технологического суверенитета.

Заключение

Представляется, что Концепция технологического развития на период до 2030 г. подчёркивает важность реализации ключевых направлений двигателестроения как условие укрепления технологического суверенитета, преимущества, которые будут определяться совокупностью государственной поддержки, частнопредпринимательского инвестирования и потребительского спроса заказчиков на двигатели. Применительно к практике двигателестроения его специфика требует поиска путей для максимально возможного замещения импорта отечественными аналогами через создание собственных технологий, что видится как задача укрепления стратегической безопасности, когда в обстановке острого политико-экономического соперничества способность разрабатывать и изготавливать широкий спектр сугубо отечественных двигателей становится ключевым фактором укрепления технологического суверенитета.

Тем самым, вероятно, могут быть преодолены отдельные проблемы, стоящие перед отраслью, это, во-первых,

недостаточный ввод в эксплуатацию новых двигателей, что, по возможности, будет преодолено постройкой широкого спектра авиадвигателей, газотурбинных двигателей и агрегатов на их основе, дизельных двигателей, судоводных двигателей для ледокольных, грузовых, промысловых и пассажирских судов.

Ещё одно препятствие на пути развития отрасли двигателестроения и укрепления технологического суверенитета состоит в недостаточном количестве комплексов жизнеобеспечения, или, иначе говоря, инфраструктурных комплексов для гражданской инновационной продукции разных типов, но преимущественно для их серийного производства, а, с другой стороны, в недостаточном количестве комплексов жизнеобеспечения для двигателестроения.

Преодолеть это препятствие призваны отечественные морские газовые турбины, потребность в которых определена на ближайшие пятнадцать лет в необходимом количестве.

В свою очередь, снизить значительный объём импортных компонентов, во многом возникший по причине отсутствия отечественных аналогов и дефицита производственных мощностей, снизить внушительный износ деталей, связанный, к примеру, с условиями эксплуатации, снизить стоимость отечественных запасных частей, определяемую различными факторами в определённой степени стало возможным с появлением морского газотурбинного двигателя, конструктивные особенности которого как современного высокотехнологичного продукта обеспечивают его применение в судовых двигателях и прибрежных производственных объектах.

На данный момент в нашей стране критически не хватает новых изделий в сфере двигателестроения. Так, в прошлом году предполагали выпуск 24-х двигателей для лайнеров МС-21, но пересмотрели планы по выпуску до семи двигателей. В сложившихся условиях двигателестроение должно ориентироваться, преимущественно, на внутренний спрос, а на внешний рынок ориентироваться по остаточному принципу. Двигателестроение таким образом усилит развитие российского ремонтного сервиса и парка запчастей, усилит технологический суверенитет.

Не менее острую задачу, которую нужно будет попытаться решить в двигателестроении — преодолеть кризис потребности в квалифицированных кадрах определённых профессий, принявший затяжной характер — в инженерах-конструкторах, инженерах-технологах, испытателях двигателей и пр. Количество средних и высших учебных заведений, выпускающих специалистов по двигателестроению, ещё недостаточно, поэтому

не все желающие могут расширить возможности по получению технических знаний [21], получению образования. В долгосрочной перспективе возможное решение этой задачи, возможно, ускорит темпы интенсификации двигателестроения и наращивания технологического суверенитета.

Указанная направленность во многом предопределила как уникальность, так и отличительные черты дви-

гателестроения, где находит отражение ход его становления и развития на протяжении исследуемого периода.

В этом отношении большое значение приобретают задачи дидактической характеристики двигателестроения как одного из условий укрепления технологического суверенитета России.

ЛИТЕРАТУРА

1. <http://kremlin.ru/events/president/news/77932>
2. <https://regnum.ru/article/3986764?ysclid=mkej96da0668093463>
3. Редин А.Л. и др. О программе развития отечественного транспортного двигателестроения // Транспорт Российской Федерации. — № 2 (81). — 2019. — С.3–6.
4. Шавров В.Б. История конструкций самолётов в СССР до 1938 года. — 3-е изд., исправл. — М.: Машиностроение, 1986. — С. 13–27.
5. Аксенова С.В., Одинцов Д.С., Пакалина Е.Н. Сто великих русских изобретений. — Москва: Вече, 2008.
6. Арбеков А.Н. и др. Теория и проектирование газотурбинных и комбинированных установок: учебник для вузов. — 4-е изд. — М: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2017
7. Ленчук Е.Б. Технологическая модернизация как основа антисанкционной политики // Проблемы прогнозирования. — 2023. — № 4 (199). — С.54–66.
8. <https://sdelanounas.ru/blogs/127878/?ysclid=mkirxzhodi111883248>
9. Распоряжение Правительства России от 12 апреля 2025 г. №908-р <https://minenergo.gov.ru/upload/iblock/d6a/Energostrategiya-RF-do-2050-goda.pdf?ysclid=mkuva9h8g6841649434>
10. Журнал «Вертикаль», №7/ 2025 г. Учредитель: Филиал АО «ОДК» «ОДК-Салют», главный редактор Е.П. Тумм. С.7.
11. Черкасов А.Н., Легконогих Д.С., Зиненков Ю.В., Панов С.Ю. Двигатели для отечественных беспилотников: прошлое, настоящее и будущее // Вестник Самарского университета. Аэрокосмическая техника, технологии и машиностроение. 2018. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dvigateli-dlya-otechestvennyh-bespilotnikov-proshloe-nastoyashee-i-budushee> (дата обращения: 25.11.2025), (С.127, 128).
12. <https://tass.ru/interviews/25895203>
13. <https://anav.ru/news/tpost/nnvdfidmy1-anaiv-15-let-odk-novie-vershini-rossiisk>
14. Дыскин Л.М. Развитие энергомашиностроения в России в XX веке: учеб. пособие / Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. — Нижний Новгород: ННГАСУ, 2017.
15. Столяров С.П., Рудакова С.С., Молчанов А.В. Тенденции в развитии энергетических установок кораблей среднего водоизмещения в период 1930–2010 годы. Статистическое исследование. // Труды Крыловского государственного научного центра. — 2021; Специальный выпуск 1. — С. 41.
16. Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2036 года и на перспективу до 2050 года. Утв. распоряжением Правительства РФ от 12 мая 2025 года №1181-р // <http://government.ru/docs/54990/>
17. paluba.media/news/207507
18. Механический завод Людвиг Нобель. 1862–1912. — СПб.: Т-во Р. Голике и А. Вильборг, 1912.
19. [www/web.archive.org](http://www.web.archive.org)
20. «Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года» утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.12.2022 №4261-р (в ред. распоряжения Правительства РФ от 21.10.2024 №2963-р).
21. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г. <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf?ysclid=mkw6119id625493204>.

© Соколовская Елена Анатольевна (sselena1960@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT PROCESSES IN ORGANIZATIONS

N. Stukalina

Summary. The rapid development of artificial intelligence (AI) is the main driver of the global transformation of the economy, fundamentally restructuring traditional management paradigms. The integration of AI solutions is no longer solely a technological improvement, becoming a systemic factor in the strategic competitiveness of organizations. The purpose of this article is a comprehensive analysis of the impact of AI technologies on the architecture of management processes, identifying specific features and barriers to their implementation in Russian conditions against the background of global trends. The paper considers the directions of transformation: the transition from automation of routine operations to support of complex management decisions, the formation of network organizational structures, the emergence of new roles and competencies. The results of the study demonstrate that while global leaders are focused on creating ecosystem solutions and scalable platforms, the Russian experience is characterized by the development of strong application solutions in the segments of public administration, finance, and cybersecurity, often under the auspices of large technology corporations. The identified problems, such as an acute shortage of qualified specialists, technological dependence, and resistance to change within organizations, require a comprehensive approach to adapting the best international practices. In conclusion, prospects and recommendations for business and government are formulated, aimed at creating a sustainable AI ecosystem capable of providing long-term technological leadership.

Keywords: artificial intelligence, organization management, organizational transformation, digital economy, AI implementation, Russian AI market.

Стукалина Наталья Абековна

*кандидат педагогических наук, Автономная
некоммерческая организация высшего образования
Московский международный университет
nataonanko@mail.ru*

Аннотация. Стремительное развитие искусственного интеллекта (ИИ) выступает главным драйвером глобальной трансформации экономики, коренным образом перестраивая традиционные парадигмы управления. Интеграция ИИ-решений перестает быть исключительно технологическим усовершенствованием, превращаясь в системный фактор стратегической конкурентоспособности организаций. Целью данной статьи является комплексный анализ влияния технологий ИИ на архитектуру процессов управления, выявление специфических особенностей и барьеров их внедрения в российских условиях на фоне мировых трендов. В работе рассмотрены направления трансформации: переход от автоматизации рутинных операций к поддержке сложных управленческих решений, формирование сетевых организационных структур, появление новых ролей и компетенций. Результаты проведенного исследования демонстрируют, что в то время, как глобальные лидеры сосредоточены на создании экосистемных решений и масштабируемых платформ, российский опыт характеризуется развитием сильных прикладных решений в сегментах государственного управления, финансов и кибербезопасности, зачастую под эгидой крупных технологических корпораций. Выявленные проблемы, такие как острый дефицит квалифицированных специалистов, технологическая зависимость и сопротивление изменениям внутри организаций, требуют комплексного подхода к адаптации лучших мировых практик. В заключении сформулированы перспективы и рекомендации для бизнеса и государства, направленные на формирование устойчивой ИИ-экосистемы, способной обеспечить долгосрочное технологическое лидерство.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление организацией, организационная трансформация, цифровая экономика, внедрение ИИ, российский рынок ИИ.

Введение

Актуальность исследования влияния искусственного интеллекта на управленческие процессы в современной экономике не подлежит сомнению. Россия находится в эпицентре технологической революции, сравнимой по своему масштабу с появлением парового двигателя или интернета, которая переопределяет фундаментальные принципы организации труда, принятия решений и создания ценности [8]. Мировой рынок ИИ демонстрирует экспоненциальный рост: инвестиции в эту сферу к 2028 году, по прогнозам, удвоятся, достиг-

нув 632 миллиарда долларов [4]. В России также наблюдается динамичное развитие отрасли, подкрепленное Национальной стратегией развития ИИ до 2030 года [1] и национальным проектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [3]. Однако сам факт наличия технологий и даже инвестиций в них еще не гарантирует успеха. Парадокс современной ситуации заключается в том, что, по данным глобальных исследований, лишь 1 % руководителей считают свои компании «зрелыми» в области внедрения ИИ, несмотря на значительные инвестиции в эту сферу [8]. Это указывает на наличие глубоких разрывов между технологическим

потенциалом и организационной способностью его реализовать. Основная проблема кроется не в алгоритмах, а в управлении: в готовности лидеров, адаптивности структур, культуре организации и компетенциях персонала [8, 9].

Целью данной статьи является комплексный анализ влияния технологий ИИ на архитектуру процессов управления, выявление специфических особенностей и барьеров их внедрения в российских условиях на фоне мировых трендов.

Материалы и методы исследования

Теоретическую и фактологическую основу исследования составил комплексный анализ широкого спектра источников. Для выявления глобальных трендов и проблем управления изменениями использовались материалы и отчеты ведущих международных консалтинговых компаний и исследовательских центров, обобщающие данные глобальных опросов руководителей и сотрудников. Анализ российского контекста базировался на данных отраслевых аналитических агентств, официальных документах органов власти, а также на публикациях, освещающих конкретные кейсы внедрения ИИ в российских компаниях и государственных структурах. Методология исследования опиралась на принципы сравнительного анализа, что позволило сопоставить масштабы, приоритеты и модели внедрения ИИ в России и за рубежом. Также был применен метод case-study для углубленного рассмотрения отдельных успешных практик, что дало возможность перейти от абстрактных тенденций к конкретным управленческим решениям и их эффектам.

Результаты и обсуждения

Внедрение искусственного интеллекта перестало быть задачей исключительно IT-департаментов, превратившись в стратегический императив, меняющий саму ДНК организации. Это влияние проявляется на нескольких взаимосвязанных уровнях.

На операционном уровне ИИ радикально повышает эффективность за счет автоматизации не только рутинных физических, но и когнитивных задач. Например, в логистике системы вроде ORION от UPS анализируют сотни тысяч маршрутов в минуту, оптимизируя доставку и экономя миллионы долларов на топливе [4].

Однако истинная трансформация начинается, когда ИИ переходит от выполнения инструкций к поддержке принятия решений. Современные модели с развитыми навыками рассуждения (reasoning) способны анализировать сложные данные, предлагать обоснованные гипотезы и даже действовать автономно в рамках за-

данных целей (так называемый агентный ИИ) [8]. В промышленности это выражается в предиктивном обслуживании, как в случае с системой «Атом Майнд» Росатома, которая анализирует миллионы параметров для прогнозирования отказов оборудования [4].

ИИ активно используется в следующих секторах [6]:

- маркетинг и реклама — 70 % компаний применяют ИИ для генерации контента, аналитики и SEO;
- финансы и ретейл — до 100 % крупных банков используют ИИ для скоринга, выявления мошенничества и персонализации;
- промышленность — 46 % компаний внедряют ИИ для контроля качества и прогнозирования отказов;
- продажи и логистика — 52 % используют ИИ для таргетированной рекламы, прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов.

Наиболее глубокие изменения ИИ провоцирует на уровне организационного дизайна. Традиционные иерархические пирамиды, построенные на контроле и распределении информации, становятся неэффективными в условиях, когда данные и аналитические инсайты должны мгновенно поступать к тем, кто принимает решения. На смену приходят сетевые, плоские структуры, где кросс-функциональные команды, объединенные вокруг конкретных проектов или бизнес-целей, получают доступ к мощным аналитическим инструментам. Исследования показывают, что организации, внедряющие ИИ, могут сокращать до 25 % средних управленческих слоев, так как многие функции контроля и отчетности берут на себя алгоритмы [10]. Этот сдвиг требует появления новых критически важных ролей: AI-оркестраторов, которые связывают бизнес-задачи с технологическими возможностями; специалистов по управлению данными; и, что особенно важно, офицеров по этике ИИ, отвечающих за ответственное и безопасное использование технологий.

При этом главным вызовом, согласно данным VCG, являются не технические сложности (они составляют лишь около 10 % проблем), а «человеческий фактор»: сопротивление изменениям, недостаток навыков и недоверие к системам ИИ, на которые приходится до 70 % трудностей при внедрении [9]. Успех, таким образом, зависит от продуманного управления организационными изменениями, которое фокусируется на коммуникации, обучении и формировании культуры доверия к новым инструментам.

В этой связи требуется рассмотреть зарубежный опыт, где отражается фокус на экосистемах, масштабе и управлении изменениями. Глобальные лидеры в области ИИ, такие как США и Китай, демонстрируют подход, основанный на создании масштабируемых экосистем

и платформ. Объем их рынков на порядок превышает российский (например, американский рынок ИИ оценивается более чем в 150 млрд долларов против российских 10–11 млрд долларов к 2025 году) [6].

Компании-лидеры инвестируют не только в собственные продукты, но и в инструменты, позволяющие распространять компетенции ИИ на всю организацию. Яркий пример — японский концерн Toyota, разработавший внутреннюю AI-платформу на базе Google Cloud. Эта платформа позволяет любому сотруднику, даже без глубоких знаний программирования, создавать и применять модели машинного обучения для решения своих задач. К 2024 году на ней было создано более 10 000 моделей, что превратило ИИ из инструмента специалистов в повседневный ресурс для инноваций [4]. Подобные платформенные решения способствуют демократизации технологий и ускорению инноваций во всех подразделениях.

Западная управленческая мысль уделяет повышенное внимание методологии внедрения. Признано, что без продуманной стратегии управления организационными изменениями даже самые совершенные технологии обречены на низкую адаптацию и неоправданные инвестиции.

Рекомендуемые практики включают в себя раннюю и прозрачную коммуникацию от руководства о целях внедрения, активное вовлечение будущих пользователей в процесс тестирования и доработки, создание программ «цифровой грамотности» для всех сотрудников и назначение «послов изменений» в департаментах [9]. Особый акцент делается на преодолении «тревоги автоматизации»: лидеры стремятся позиционировать ИИ не как замену человеку, а как инструмент аугментации, усиления его возможностей, который освобождает от рутины для более творческой и стратегической работы [9, 10].

Российская практика внедрения ИИ в управление имеет ярко выраженную специфику. С одной стороны, страна демонстрирует впечатляющие успехи в создании высокоэффективных прикладных решений в отдельных секторах. К ним относятся системы компьютерного зрения, такие как Smart ID Engine от Smart Engines, которая с высокой точностью распознает документы и используется в банках и аэропортах, или медицинские диагностические системы вроде Botkin.AI [2, 4].

Активно ИИ внедряется в государственное управление, например, через интеллектуальных агентов на портале «Госуслуги» [6]. В бизнесе выделяются отраслевые решения для ритейла (динамическое ценообразование и прогнозирование спроса в X5 Retail Group и «Ашане»), промышленности («Атом Майнд» Росатома) и, прежде

всего, финансового сектора, где Сбербанк уже автоматизировал 100 % решений по розничным кредитам с помощью ИИ [4, 7].

Российский рынок ИИ характеризуется высокой степенью концентрации вокруг нескольких крупных технологических корпораций. На долю первой пятерки игроков («Яндекс», «Сбер», «Т-Технологии», VK, «Лаборатория Касперского») приходится около 95 % совокупной выручки рынка, которая в 2024 году оценивалась в 1,5 трлн рублей [7]. Эти компании выступают не только как разработчики, но и как основные полигоны для тестирования и масштабирования решений внутри своих обширных экосистем (поиск, маркетплейсы, банковские сервисы, телеком). Так, YandexGPT интегрирована в 20 сервисов компании, а «Т-Технологии» внедрила ИИ-ассистентов для поддержки собственных сотрудников, от IT-разработчиков до операторов кол-центров [6, 7]. Государство играет активную координирующую роль через Центр развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ и национальные проекты, стремясь тиражировать лучшие практики по регионам [2, 5].

Однако наряду с успехами существуют и глубокие системные проблемы, сдерживающие массовую трансформацию управления в несырьевом секторе экономики. Во-первых, это катастрофический дефицит квалифицированных кадров, который испытывают 99 % компаний. Во-вторых, сохраняется критическая технологическая зависимость от импортных компонентов, прежде всего высокопроизводительных графических процессоров. В-третьих, регуляторная среда остается фрагментированной, что создает правовую неопределенность для бизнеса [6].

Кроме того, в культурно-управленческом плане для многих российских компаний, особенно за пределами IT-сектора, характерен традиционный подход к ИИ как к затратному IT-проекту, а не как к стратегическому инструменту трансформации бизнес-моделей и управления. Внедрение зачастую происходит без глубокой перестройки процессов и инвестиций в изменение корпоративной культуры, что резко снижает отдачу [4].

В свете выявленных проблем российской специфики зарубежный опыт управления изменениями представляет собой наиболее актуальный и адаптируемый ресурс для решения российских проблем. Для преодоления барьеров необходимо:

- а) внедрять практики последовательной коммуникации, обучения и вовлечения сотрудников на всех этапах внедрения ИИ;
- б) развивать программы массовой «ИИ-грамотности» и переподготовки, аналогичные зарубежным, для создания широкой базы специалистов;

- в) стимулировать, в том числе через госзаказ и регуляторные «песочницы», не только разработку технологий, но и их интеграцию в реальные управленческие процессы с обязательным измерением бизнес-эффекта.

Выводы

Искусственный интеллект является системным фактором трансформации управления, воздействуя на операционную эффективность, качество решений и саму архитектуру организации. Успешное внедрение требует перехода от узкотехнологического подхода к комплексной стратегии, в центре которой находятся управление изменениями, развитие человеческого капитала и редизайн бизнес-процессов. Данные показывают, что основные барьеры носят организационный и культурный, а не технический характер.

Сравнительный анализ выявляет две различные модели развития. Глобальные лидеры делают ставку на создание открытых платформ и экосистем, способствующих демократизации ИИ-инструментов внутри компаний.

Российская модель отличается высокой концентрацией вокруг крупных технологических корпораций-лидеров, которые создают мощные прикладные решения для своих экосистем и смежных отраслей, таких как финансы, ритейл и госуправление. При этом масштаб российского рынка существенно уступает лидирующим экономикам. Главными проблемами для России являются системные ограничения: острый дефицит кадров, технологическая зависимость от иностранных компонентов, а также недостаточное внимание менеджмента многих компаний к вопросам организационной трансформации при внедрении ИИ. В свете выявленных проблем российской специфики зарубежный опыт управления изменениями представляет собой наиболее актуальный и адаптируемый ресурс для решения российских проблем.

Таким образом, будущее конкурентоспособности российских организаций в эпоху ИИ зависит не только от технологических прорывов, но и от способности адаптировать передовые мировые практики организационного развития, делая управление более гибким, data-ориентированным и человеко-центричным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».
2. ИИ в помощь: как в России используют технологии искусственного интеллекта // Национальные проекты России. — URL: <https://xn--80aaparmemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/ii-v-pomoshch-kak-v-rossii-ispolzuyut-tehnologii-iskusstvennogo-intellekta/> (дата обращения: 11.01.2026).
3. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. — URL: <https://digital.gov.ru/target/nacjonalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-cifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 11.01.2026).
4. Примеры внедрения AI в разных отраслях // KT.Team. — URL: <https://www.kt-team.ru/blog/ai-implementation-examples-industries> (дата обращения: 11.01.2026).
5. Рабочая группа «Искусственный интеллект» // Цифровая экономика. — URL: <https://d-economy.ru/wg/ai/> (дата обращения: 11.01.2026).
6. Рынок искусственного интеллекта в России // Delprof. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii/> (дата обращения: 11.01.2026).
7. Рынок искусственного интеллекта в России вырос за год на 25% // Smartranking. — URL: <http://smartranking.ru/ru/analytics/ai/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii-vyros-za-god-na-25/> (дата обращения: 11.01.2026).
8. AI in the workplace: A report for 2025 // McKinsey & Company. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (date of application: 11.01.2026).
9. Organizational Change Management in the Age of AI and Automation // Techclass. — URL: <https://www.techclass.com/resources/learning-and-development-articles/organizational-change-management-in-the-age-of-ai-and-automation> (date of application: 11.01.2026).
10. Tremblay D. How AI Is Reshaping Organizational Design Globally // Hireborderless. — URL: <https://www.hireborderless.com/post/how-ai-is-reshaping-organizational-design> (date of application: 11.01.2026).

© Стукалина Наталья Абековна (nataonanko@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АГЕНТА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПСИХОТИПА

DECISION-MAKING OF AN ECONOMIC AGENT DEPENDING ON PSYCHOTYPE

A. Khalilov

Summary. The paper examines the psychotypes of an economic agent. The average psychotype of an economic agent makes balanced decisions based on market information. The psychopathic psychotype of an economic agent makes risky market decisions aimed at maximizing profit without considering the interests of third parties. The neurotic psychotype of an economic agent constantly doubts decision-making and more often seeks compromise between market participants. The positive and negative aspects of each psychotype are identified depending on the decisions made in the market.

Keywords: economic agent, economics, decision-making, psychotype, psychopathic personality type, economic risks, neurotic psychotype, average economic agent.

Современные теоретические исследования в экономике основываются не только на институциональных подходах, но также являются междисциплинарным направлением. Психологические аспекты принятия решений все чаще выступают в качестве основы, которую используют при построении цепочек рассуждений на современном этапе развития. Понимание данного вопроса не всегда отражается в исследованиях, чаще всего уделяется внимание сегментации рынка для понимания решений аудитории, заинтересованной в выборе товаров для продаж. Экономический агент при этом остается менее изученным, так как ему мало что можно продать, а продавцы в большей степени заинтересованы в групповых продажах. Экономический агент всегда находится в поиске ответа на вопрос о том, что необходимо делать и как более эффективно выстроить свою стратегию развития, не только как потребителю, но, так же как индивиду, которому необходимо постоянно находиться в движении, то есть в поиске лучшего.

Психотип экономического агента оказывает существенное влияние на его выбор. Экономические риски по-разному воспринимаются участниками рынка, на основе чего строятся действия и взаимодействия между ними.

Каждый экономический агент отличается от среднестатистического, который использовался в классической экономической теории.

Халилов Арсен Энверович

*доктор экономических наук, профессор,
Севастопольский государственный университет
el8a8@mail.ru*

Аннотация. В работе рассмотрены психотипы экономического агента. Среднестатистический психотип экономического агента принимает взвешенные решения на основе рыночной информации. Психопатический тип экономического агента принимает рискованные решения на рынке, базирующиеся на максимальной выгоде, без учета интересов третьих лиц. Невротический психотип экономического агента всегда сомневается при принятии решений, чаще идет на компромисс между участниками рынка. Определены положительные и отрицательные стороны каждого психотипа в зависимости от принятых решений на рынке.

Ключевые слова: экономический агент, экономика, принятие решений, психотип, психопатический тип личности, экономические риски, невротический психотип, среднестатистический экономический агент.

Анализ последних исследований и публикаций, а также выделение нерешенных ранее частей общей проблемы показывают зависимость принятия решений от психотипа экономического агента, которой занимались Авдеева И.Н., Кокодей Т.А., Лямина Н.В. [1], Avdeeva I., Nechaev V., Kokodey T. [2], Халилов А.Э. [3], Норенков И.П., Уваров М.Ю. [4], Авдеенко Т.В., Макарова Е.С. [5] и др.

Целью статьи является исследование взаимосвязи между психотипом и принятием решений экономическим агентом на рынке.

Экономические агенты в экономике всегда принимают решения, связанные с вопросами развития, например, с производством для рынка. Все вопросы, которые ставятся перед субъектом хозяйствования, с одной стороны, не являются уникальными, с другой — подвержены определенным паттернам.

Паттерны представляют собой повторяющиеся схемы структуры поведения и деятельности экономического агента. Каждый участник рынка имеет свои особенности — от среднестатистического принятия решений до невротического типа [1, 2].

Среднестатистическое принятие решения представляет собой принятие такого решения, при котором уделяется внимание сбалансированности. Рыночные

условия постоянно меняются, и получение полностью сбалансированных решений не всегда представляется возможным. В сбалансированных решениях уделяется минимальное внимание индивидуальным особенностям, особенно психотипу.

Экономическая наука выделяет среднестатистический подход не только в решениях, но также применительно к экономическим агентам [3]. Среднестатистический агент представляет собой агента, который собирает признаки всех субъектов хозяйствования, то есть наиболее часто встречающиеся паттерны при принятии решений.

Принятие решений на рынке всегда является сложной задачей, так как необходимо исходить из ситуации на рынке, а также из собственных паттернов, которые присущи тому или иному субъекту хозяйствования [4].

В работе рассматриваются три психотипа: среднестатистический, психопатический и невротический тип личности.

Среднестатистический психотип чаще всего используется в социально-экономических исследованиях для удобства описания рациональных решений, которые он принимает на рынке. Также выделяется среднестатистическое потребление, в рамках которого удобно описывать, как должно происходить потребление на рынке. Если выделяется потребление, то возникает необходимость выделения и среднестатистического решения. Среднестатистическое решение свойственно среднестатистическому экономическому агенту, который участвует на рынке. Принятию решений данному психотипу свойственны следующие особенности:

1. Решение взвешенное, то есть риски прямо пропорциональны доходу. Каждый среднестатистический экономический агент понимает все плюсы и минусы, которые будут от того или иного принятия решения. Если отсутствует понимание, то он уходит в другую категорию психотипа. Осознанность своих действий является первым основным правилом рационального паттерна, на основе которого строятся взаимодействия на рынке.
2. Риски умеренные и соответствуют ожиданиям, то есть каждый экономический агент данного психотипа понимает, как и где следует рисковать и где этого делать не следует. Риски воспринимаются с опаской, при этом существенными потерями данный экономический агент не пренебрегает.
3. Сомнения (неопределенность). У среднестатистического экономического агента сомнения возникают чаще всего из-за нехватки информации, поэтому решения дольше обдумываются. В результате этого прохождение всего процесса — от сбора информации до принятия решения — гарантирует ответственность и понимание того,

что решение является рациональным. Большинство своих действий на рынке можно объяснить с точки зрения логики и той информации, которая была доступна.

4. Интересы третьих лиц учитываются в большей степени, чем у других типажей экономического агента. Понимание других людей формирует представление о том, что все являются среднестатистическими, то есть рынок состоит из таких же участников рынка.
5. Эмпатия высокая. Это достигается тем, что каждый участник заинтересован в реалистичной информации, которая имеется на рынке, так как без высоких способностей к пониманию и сбору информации осуществить корректную трактовку поведения экономического агента на рынке невозможно.

Таким образом, среднестатистический экономический агент заинтересован в более гармоничном развитии, которое направлено на принятие сбалансированных решений. Понимание участников рынка в экономической системе чаще всего является залогом конкуренции и рыночных ценностей, то есть отсутствует доминирование одной компании или дуополия.

Перейдем от среднестатистического экономического агента к более особенному типу, который больше времени уделяет развитию и пониманию рынка, чем принятию решений.

Следующий тип личности — психопатический тип личности, которому свойственны следующие характеристики:

1. Всегда стремится принять наиболее эффективные решения для себя. Эгоцентризм экономического агента свойственен всем экономическим системам, то есть наиболее выгодные действия для себя должны позволить осуществлять деятельность более эффективно.
2. Рисковые решения. Риски воспринимаются как должное, то есть экономический агент чаще воспринимает их с точки зрения принятия. Большая часть потерь не осознается до наступления неблагоприятных ситуаций. Осознанность менее развита, больше внимания уделяется тем плюсам, которые экономический агент получит от осуществления хозяйственной деятельности.
3. Минимальные сомнения по поводу принятия решений. Осознанность ниже, отсутствует критика тех процессов, которые уже произошли. Экономический агент убежден, что решение следовало принять раньше, а его более позднее принятие является причиной убытков, к которым он пришел. Ответственность переносится на других участников рынка или внешние факторы.

4. Интересы третьих лиц практически не учитываются при принятии решений. Третьи лица воспринимаются скорее как инструмент, а не как носители собственных интересов. На них чаще всего возлагается ответственность за убытки, возникшие в результате принятых решений.
5. Низкая эмпатия к другим членам рынка. Это проявляется не только в отсутствии сопереживания, но и в слабом умении понимать мотивы и возможности других экономических агентов. Фундаментальным мотивом экономического агента на рынке является эффективность, выраженная в денежном эквиваленте.

Невротический тип принятия решений базируется на страхе принятия решений, особенно тех, которые кардинально меняют систему [5, 6]. Невротический тип принятия решений характеризуется следующим:

1. Всегда медленно принимает решения. Наибольший акцент делается на новые решения, которые ранее не принимались субъектом хозяйствования на рынке. Сомнения и стремление собрать больше информации приводят к проблеме запаздывания. Несвоевременное принятие решений или ориентация на чрезмерно безопасные решения приводит к проблемам во взаимодействии с другими экономическими агентами. Возможность увеличения заработка снижается.
2. Стремится не рисковать. С рисками связана проблема безопасности, при которой потери пугают больше, чем возможность заработать. Страх может давать и возможности, так как планирование потерь приводит к желанию зарабатывать больше. Единственной возможностью уйти от страха потерь является зарабатывать больше, чем терять, и многие экономические агенты данного типа придерживаются подобной стратегии.
3. Всегда сомневается. Принятие решений при постоянных сомнениях затруднено, так как сомнения приводят к упущенным возможностям. Нехватка информации и другие факторы отрицательно влияют на экономического агента, который более настороженно относится к последствиям принятых им решений.
4. Решения принимаются с учетом интересов третьих лиц. Данный тип экономического агента при принятии решений обращает внимание на других участников рынка. Учет интересов других сторон замедляет процесс принятия решений, но обеспечивает лучшую адаптацию к рыночной ситуации.
5. Высокая эмпатия к другим членам рынка. Понимание действий и возможностей других экономических агентов на рынке создает более широкие возможности для заработка. Информация, полученная о других участниках рынка, позволяет вы-

страивать целостную модель, на основе которой осуществляется принятие решений.

В работе рассмотрены основные психотипы экономических агентов. В психологии управления важным вопросом является влияние психотипа на управление и возможности принятия решений экономическим агентом. Начало исследования обосновывается через среднестатистический психотип, так как в большинстве исследований изучаются именно среднестатистические агенты. Сравнение с другими экономическими агентами позволяет лучше понять действия экономического агента в зависимости от его психотипа. Каждый психотип является достаточно уникальным с точки зрения решений, которые он может принять для осуществления деятельности на рынке.

Среднестатистический психотип представляет собой собирательный образ экономического агента, который учитывает некоторые возможности других психотипов для формирования понимания рыночных механизмов. В командно-административной экономике среднестатистический экономический агент являлся основным участником рынка, так как отклонения от среднего были неудобны для планового хозяйства.

Рыночная экономика в значительной степени откачивается от среднего экономического агента, так как каждый ориентируется на себя и для достижения собственных целей должен учитывать свои сильные и слабые стороны. Единственным направлением, где данные принципы остаются актуальными, является потребительский рынок. Средние расходы и потребление необходимы для формирования процессов перераспределения в экономике.

Психопатический тип личности склонен к авантюризму и принятию более рискованных решений на рынке. Рисковые решения не всегда гарантируют отсутствие убытков. Риск в данном случае часто носит неосознанный характер. Эгоцентризм толкает субъекта хозяйствования к получению высоких доходов, вследствие чего риски могут приобретать катастрофический характер.

Положительная сторона данного психотипа заключается в скорости принятия решений, что является важным фактором успеха в рыночной среде. В классической экономической теории эгоцентрическое поведение рассматривалось как условие формирования рыночной экономической системы. В современных исследованиях данный фактор трансформируется в сторону развития конкуренции, а не формирования доминирующего игрока на рынке.

Невротический тип экономического агента также постоянно присутствует на рынке и чаще выступает пас-

сивной стороной в экономических операциях. Данная ситуация возникает вследствие чрезмерного затягивания принятия решений и меньшей ориентации на максимальные доходы по сравнению с психопатическим типом. При этом возможности заработка у данного типа могут быть выше, чем у среднестатистического экономи-

ческого агента. Страх потерь выступает мотивирующим фактором для преодоления собственных ограничений.

В экономической теории экономические агенты, выступающие пассивной стороной, традиционно считаются менее эффективными.

ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеева И.Н., Кокодей Т.А., Лямина Н.В. Связь творческих способностей и эмоционального благополучия студентов вуза во время онлайн-обучения // Вопросы психологии. 2023. Т. 69. № 6. С. 34–42.
2. Avdeeva I., Nechaev V., Kokodey T. Methodology for express assessment of human resource potential in the regional system of secondary general education // E3S Web of Conferences. 2024. Т. 549. С. 09020.
3. Халилов А.Э. Пробелы решения в стратегическом развитии экономического агента // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2025. № 5. С. 96–98.
4. Норенков И.П., Уваров М.Ю. Поддержка принятия решений на основе паттернов проектирования // Машиностроение и компьютерные технологии. 2011. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podderzhka-prinyatiya-resheniy-na-osnove-patternov-proektirovaniya> (дата обращения: 11.01.2026).
5. Авдеев Т.В., Макарова Е.С. Система поддержки принятия решений в IT-подразделениях на основе интеграции прецедентного подхода и онтологии // Вестник АГТУ. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-podderzhki-prinyatiya-resheniy-v-it-podrazdeleniyah-na-osnove-integratsii-pretседentnogo-podhoda-i-ontologii> (дата обращения: 11.01.2026).
6. Райская М.В. Стратегические инструменты разработки инновационных бизнес-моделей экономики замкнутого цикла // Вопросы инновационной экономики. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-instrumenty-razrabotki-innovatsionnyh-biznes-modeley-ekonomiki-zamknutogo-tsikla> (дата обращения: 11.01.2026).

© Халилов Арсен Энверович (el8a8@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

АДАПТАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ МАЛОГО БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

ADAPTIVE STRATEGIES OF SMALL BUSINESSES IN THE MOSCOW REGION UNDER SANCTIONS PRESSURE

*N. Kharchenko
I. Yanov
D. Cheshin*

Summary. The article examines the specific features of small business functioning in the Moscow region under external economic restrictions and increasing sanctions pressure. The purpose of the study is to identify and systematize adaptive strategies used by small enterprises to maintain stability and competitiveness in a crisis environment. The methodological framework is based on a combination of systemic, comparative-analytical, and empirical approaches integrating theoretical analysis and field research. The empirical base includes the results of surveys and expert interviews with representatives of small businesses in Moscow and the Moscow region, as well as statistical data from Rosstat and regional institutions supporting entrepreneurship.

The study identifies five main types of adaptive strategies: operational, innovation-technological, import substitution, marketing, and cooperative. It has been established that the effectiveness of adaptation measures directly depends on the degree of strategic planning and the enterprises' readiness for digitalization and innovation. The research also reveals insufficient practical accessibility of state support measures, which necessitates the improvement of interaction mechanisms between government and business sectors.

The findings can be used in the development of regional programs for small business support and the enhancement of institutional instruments of economic resilience.

Keywords: small business, adaptive strategies, sanctions pressure, economic resilience, import substitution, crisis management, state support.

Харченко Николай Леонидович

*Старший преподаватель, Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, г. Москва
m-rh@mail.ru*

Янов Илья Евгеньевич

*Кандидат экономических наук, доцент,
Московский международный университет
fenixcorp547@gmail.com*

Чешин Данил Андреевич

*Аспирант, Московский институт современного
академического образования
cheshinden@gmail.com*

Аннотация. Рассматриваются особенности функционирования малого бизнеса московского региона в условиях внешнеэкономических ограничений и повышенного санкционного давления. Целью исследования является выявление и систематизация адаптационных стратегий, применяемых субъектами малого предпринимательства для сохранения устойчивости и конкурентоспособности в кризисной среде. Методологическую основу составляют системный, сравнительно-аналитический и эмпирический подходы, сочетающие теоретический анализ и полевые данные. Эмпирическая база включает результаты анкетирования и экспертных интервью с представителями малого бизнеса Москвы и Московской области, а также статистические данные Росстата и региональных институтов поддержки предпринимательства.

В результате исследования выделены пять основных типов адаптационных стратегий: операционная, инновационно-технологическая, импортозамещающая, маркетинговая и кооперационная. Установлено, что эффективность адаптационных мер прямо зависит от степени стратегического планирования и готовности предприятий к цифровизации и инновациям. Отмечена недостаточная практическая доступность мер государственной поддержки, что требует совершенствования механизмов взаимодействия между государством и предпринимательским сектором.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке региональных программ развития малого бизнеса и совершенствовании инструментов его институциональной поддержки.

Ключевые слова: малый бизнес, адаптационные стратегии, санкционное давление, экономическая устойчивость, импортозамещение, антикризисное управление, государственная поддержка.

Современная социально-экономическая ситуация в России характеризуется высокой степенью неопределённости, обусловленной усилением внешнеполитического и внешнеэкономического давления. Санкционные ограничения, введённые странами запада

в отношении России начиная с 2014 года и значительно расширенные в 2022 году, привели к трансформации всей структуры отечественной экономики. Наиболее чувствительным к подобным изменениям оказался малый бизнес, выступающий важнейшим элементом эко-

номической и социальной стабильности регионов. В условиях санкционного давления малые предприятия вынуждены перестраивать свои бизнес-модели, искать новые каналы поставок, адаптировать маркетинговые и управленческие практики, что делает исследование их адаптационных стратегий актуальным и практически значимым.

Московский регион, являющийся крупнейшим экономическим центром страны, демонстрирует уникальную динамику развития малого предпринимательства. Здесь сосредоточены значительные финансовые, технологические и кадровые ресурсы, однако высокая конкуренция и зависимость от импортных компонентов создают дополнительные риски. Анализ адаптационных стратегий малого бизнеса Москвы и Московской области позволяет выявить тенденции и закономерности, которые могут быть репрезентативными для других регионов России.

Теоретическое осмысление адаптационных механизмов малого бизнеса в условиях внешнеэкономического давления основывается на работах в области институциональной экономики, стратегического менеджмента и регионального развития [2; 10; 13]. Однако существующие подходы зачастую не учитывают новых факторов нестабильности, связанных с геополитическими изменениями, изменением логистических цепочек, переходом к импортозамещению и цифровизацией управленческих процессов.

Исследование адаптационных стратегий малого бизнеса московского региона в условиях санкционного давления имеет как научную, так и практическую значимость. Научная — заключается в развитии теоретических представлений о механизмах устойчивости предпринимательских структур в кризисных условиях. Практическая — в выявлении эффективных управленческих и организационных решений, способных повысить конкурентоспособность малого бизнеса в современных реалиях.

Цель исследования — выявить и систематизировать основные адаптационные стратегии, применяемые субъектами малого бизнеса Московского региона в условиях санкционного давления.

Методологической основой исследования послужил системный и междисциплинарный подход, позволяющий рассматривать процессы адаптации малого бизнеса как результат взаимодействия экономических, управленческих и социокультурных факторов. Исследование базируется на принципах комплексного анализа, сочетающего теоретические и эмпирические методы, что обеспечивает достоверность и обоснованность полученных результатов.

Теоретическая база исследования включает анализ отечественных и зарубежных научных источников, посвящённых проблемам устойчивого развития малого бизнеса, кризисного управления и адаптационных стратегий организаций в условиях внешних шоков [1; 2; 6; 9; 14]. Особое внимание уделено современным концепциям стратегического менеджмента [3, с. 217], антикризисного регулирования [6, с. 40] и институциональной адаптации предприятий [11, с. 426] к изменяющейся внешней среде.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе анализа статистических данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), данных Московского инновационного кластера, Московского фонда поддержки предпринимательства и инноваций, а также открытых отчетов Министерства экономического развития Российской Федерации [4; 5; 8]. В исследование включены результаты социологического опроса и экспертных интервью с представителями малого бизнеса Москвы и Московской области (n = 50), проведённых в период с февраля по июнь 2025 года.

Территориальные рамки исследования охватывают Московский регион, что позволяет учитывать как особенности столичного предпринимательского пространства, так и специфику периферийных зон с иной структурой экономики.

Временные рамки анализа охватывают период с 2022 по 2025 годы — этап наиболее интенсивного санкционного давления, сопровождающийся перестройкой логистических, финансовых и производственных цепочек.

Научная новизна исследования заключается в выявлении и систематизации эмпирически подтверждённых моделей адаптационного поведения субъектов малого бизнеса в условиях внешнеэкономических ограничений, а также в формулировке типологии адаптационных стратегий с учётом отраслевой и территориальной специфики Московского региона.

Анализ статистических данных за 2022–2025 годы показал, что малые предприятия Московского региона продемонстрировали неоднородную динамику развития. Согласно данным Росстата и Московского инновационного кластера, общее количество действующих малых предприятий в 2023 году снизилось на 6,3 % по сравнению с 2021 годом, однако уже к середине 2025 года наблюдается частичное восстановление деловой активности (рост на 3,8 % к предыдущему периоду) [8]. Наиболее устойчивыми оказались предприятия сферы услуг, IT и креативных индустрий, в то время как торговля и производство испытали наибольшие потери вследствие разрыва логистических цепочек и роста издержек. На основе анализа анкет и экспертных интервью была выделена типология адаптационных стратегий, применяемых предпринимателями московского региона:

Таблица 1.
Типология адаптационных стратегий, применяемых предпринимателями Московского региона

Тип стратегии	Содержание	Доля предприятий, использующих стратегию (%)
Операционная адаптация	Сокращение затрат, оптимизация штата, отказ от нерентабельных направлений	72
Инновационно-технологическая	Внедрение цифровых решений, автоматизация процессов, переход на онлайн-форматы	58
Импортозамещающая	Поиск отечественных поставщиков, разработка собственных аналогов продукции	47
Маркетинговая	Перенастройка каналов продаж, работа с новой аудиторией, использование социальных сетей	61
Кооперационная	Объединение с другими малыми предприятиями, совместные закупки и логистика	34

Данные показывают, что наиболее востребованными стали операционные и маркетинговые стратегии, направленные на быстрое снижение издержек и удержание клиентов. Однако в долгосрочной перспективе именно инновационно-технологические решения демонстрируют наибольший потенциал устойчивости.

Сравнительный анализ показал, что предприятия производственного сектора чаще прибегают к стратегиям импортозамещения (62 %), в то время как сфера услуг ориентируется на цифровизацию и онлайн-коммуникации (71 %). Малые торговые компании чаще используют краткосрочные меры оптимизации, включая сокращение ассортимента и переход к локальным поставкам.

Оценка эффективности проводилась на основе самооценки предпринимателей и данных об изменении выручки. Компании, применяющие комплексные стратегии (например, сочетание цифровизации и импортозамещения), в среднем демонстрировали рост доходов на 8–10 % в 2024–2025 гг., тогда как предприятия, ограничившиеся лишь сокращением расходов, чаще отмечали стагнацию или снижение показателей, что свидетельствует о том, что гибридные формы адаптации являются более результативными в условиях долгосрочного санкционного давления.

Результаты интервью показали, что 68 % предпринимателей испытывают выраженный стресс и неопределённость, однако 54 % отмечают повышение уровня сплочённости команд и готовность к инновационным

решениям, что указывает на постепенное формирование новой предпринимательской культуры, основанной на гибкости, сетевом взаимодействии и переоценке стратегических приоритетов.

Несмотря на наличие мер государственной помощи (льготное кредитование, субсидии на цифровизацию, грантовая поддержка), лишь 39 % опрошенных предпринимателей воспользовались ими. Основными барьерами названы бюрократические сложности, недостаток информации и несоответствие программ специфике малого бизнеса.

В целом результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что устойчивость малого бизнеса в условиях санкционного давления напрямую зависит от способности предприятий к стратегической гибкости, инновационному развитию и кооперации с другими экономическими субъектами. Московский регион демонстрирует нарастающую тенденцию к переходу от реактивных форм адаптации к проактивным стратегиям, направленным на поиск новых рынков и развитие внутренних ресурсов.

Результаты проведённого исследования позволили выявить комплекс ключевых закономерностей. Малые предприятия продемонстрировали высокую способность к адаптации, однако характер и глубина этих изменений во многом зависят от отраслевой принадлежности, ресурсного потенциала и степени вовлечённости в международные экономические связи.

Во-первых, структура адаптационных стратегий малого бизнеса носит многоуровневый характер, что отражает стремление предпринимателей сочетать краткосрочные меры выживания с долгосрочными моделями устойчивого развития. Операционные и маркетинговые стратегии остаются доминирующими, обеспечивая быстрый отклик на внешние вызовы, однако именно инновационно-технологические решения формируют потенциал для посткризисного роста.

Во-вторых, санкционное давление выступает не только деструктивным, но и трансформационным фактором. Ограничения внешнеэкономических связей стимулируют развитие процессов импортозамещения, локализацию цепочек поставок и повышение интереса к внутренним рынкам. В результате наблюдается рост числа компаний, инвестирующих в собственные разработки, а также активизация взаимодействия с региональными институтами поддержки.

В-третьих, высокая степень неопределённости побуждает предпринимателей к формированию новых управленческих моделей, основанных на гибкости, сетевой кооперации и цифровизации бизнес-процессов. Такие элементы становятся основой формирования адаптивной предпринимательской экосистемы, характерной для столичного региона.

В-четвёртых, результаты исследования подтвердили, что эффективность адаптационных стратегий прямо коррелирует с уровнем стратегического планирования. Компании, использующие комплексный подход (инновации + маркетинг + партнерство), демонстрируют более устойчивые финансовые результаты и позитивную динамику развития. В противоположность этому, предприятия, ограничивающиеся мерами экономии, чаще сталкиваются с деградацией организационной структуры и сокращением доли рынка.

В-пятых, выявлено, что меры государственной поддержки малого бизнеса недостаточно интегрированы в реальные потребности предпринимателей. Несмотря на разнообразие инструментов (льготное кредитование, гранты, субсидии на цифровизацию), уровень их практической доступности остаётся низким, что указывает на необходимость совершенствования механизмов взаимодействия между государством и бизнесом, включая цифровизацию процедур, упрощение отчётности и таргетированное финансирование по отраслям.

Сравнение полученных результатов с исследованиями других авторов показывает, что выявленные тенденции согласуются с общероссийскими процессами [1; 7; 9; 12; 14], однако в московском регионе они проявляются в более концентрированной форме, что объясняется высоким уровнем конкуренции, инновационным потенци-

алом и наличием развитой инфраструктуры поддержки бизнеса.

С точки зрения теоретических выводов, исследование подтверждает релевантность системного подхода к изучению адаптационных механизмов малого предпринимательства. Адаптация в данном контексте выступает не как разовая реакция на кризис, а как непрерывный процесс организационного обучения, включающий освоение новых технологий, переосмысление стратегических целей и изменение внутренней культуры управления.

Таким образом, можно заключить, что малый бизнес московского региона демонстрирует эволюцию от реактивных форм выживания к проактивным моделям развития, ориентированным на инновации, локализацию и цифровую трансформацию. В условиях продолжающегося санкционного давления именно способность к гибкому управлению и стратегическому обновлению становится главным фактором экономической устойчивости предприятий.

Практическое значение результатов заключается в возможности их использования органами регионального управления и институтами развития для формирования адресных мер поддержки малого бизнеса, а также в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий в постсанкционный период.

ЛИТЕРАТУРА

1. Влияние процесса цифровизации на экономику России / И.В. Воробьева, А.Р. Идрисов, Я.В. Золотова [и др.] // *Modern Economy Success*. — 2025. — № 2. — С. 406–414. — EDN MSXAXA.
2. Кузнецова И.В. Мало-предпринимательство в современной экономике России: институциональные и региональные аспекты. — М.: Экономика, 2023. — 280 с.
3. Кумпилова Б.А. Современные формы организации управления на предприятиях малого и среднего бизнеса: развитие безъядерных структур / Б.А. Кумпилова, С.А. Хатукай // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. — 2013. — № 2(120). — С. 217–222. — EDN RGSJJB.
4. Министерство экономического развития Российской Федерации. Доклад «О состоянии и развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации в 2023 г.». — М., 2024. — 98 с.
5. Московский инновационный кластер. Отчёт о развитии предпринимательства в Московском регионе за 2024 год. — М., 2025. — 76 с.
6. Основные угрозы и перспективы развития цифровой экономики / Т.Г. Гарбузова, Я.В. Золотова, А.В. Куприянов [и др.] // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право*. — 2024. — № 10. — С. 40–44. — DOI 10.37882/2223-2974.2024.10.10. — EDN WFSSSU.
7. Раевский С.В. Региональные инвестиционные проекты в экономике региона / С.В. Раевский, А.В. Чешин. — Москва: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2023. — 264 с. — ISBN 978-5-238-03745-5. — EDN MMGEQZ.
8. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Малое и среднее предпринимательство в России. Статистический сборник. — М., 2024. — 120 с.
9. Чешин А.В. Использование фикций в гражданском праве: преимущества и недостатки / А.В. Чешин // *Власть Закона*. — 2023. — № 3(55). — С. 197–206. — EDN QTTOTB.
10. Чешин А.В. Оценка влияния реализации региональных инвестиционных проектов на социально-экономическое развитие региона: специальность 52.30.00: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Чешин Андрей Владимирович, 2022. — 244 с. — EDN ANJEFY.
11. Чешин А.В. Экономико-правовые аспекты инновационной деятельности предприятий в условиях цифровой экономики / А.В. Чешин // *Инновационное развитие экономики России: вызовы и решения: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 20 апреля 2023 года*. — Москва: Российский государственный университет правосудия, 2024. — С. 426–433. — EDN YPGAWV.
12. Шведова Н.Н. Платформа оценочных показателей в системе управления территориальной экономикой / Н.Н. Шведова, И.В. Воробьева, Т.В. Желудкова // *Kant*. — 2022. — № 1(42). — С. 72–77. — DOI 10.24923/2222-243X.2022-42.13. — EDN IMZGOC.
13. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 312 с.
14. Blizkiy R.S. Recursion of the Temporal Paradigm of the Digital Economy Accounting / R.S. Blizkiy, V.E. Malinenko, Y.S. Lebedinskaya // *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*. Vol. 314. — Springer International Publishing: Springer international publishing AG, Gewerbestrasse 11, Cham, Switzerland, CH-6330, 2021. — P. 521–529. — DOI 10.1007/978-3-030-56433-9_54. — EDN LZNLBU.

© Харченко Николай Леонидович (m-rh@mail.ru); Янов Илья Евгеньевич (fenixcorp547@gmail.com);

Чешин Данил Андреевич (cheshinden@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ВУЗОВ В СИСТЕМЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UNIVERSITIES IN THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEM: MODEL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

**О. Tsukanova
E. Torosyan
M. Panteleev**

Summary. The article is devoted to the study of the potential of innovative development of higher education institutions in the regional economic system in the context of the conceptual model of the «triple helix». The necessity of the transition of higher education institutions to the use of this model as a tool for the formation of interaction between science, business and the state is substantiated. The author's point of view on the constituent elements and interrelations of the participants of the conceptual model is proposed. The study analyzes the evolutionary models of university functioning from «University 1.0» to «University 4.0.», reveals the characteristic features of higher education institutions at each stage of evolutionary development. The relevance of the research is determined by the need for higher education institutions to create partnerships with business and the state to increase their level of innovative development.

Keywords: higher education institution, «triple helix», innovative development, conceptual model, «University 4.0.».

Основной задачей высших учебных заведений является подготовка высококвалифицированных специалистов и проведение научных исследований, результаты которых помогут реализовывать управленческие решения в различных секторах экономики России. Важным инструментом достижения указанных целей является обеспечение высших учебных заведений материальными и финансовыми ресурсами. Стоит отметить, что изменения в политике государства и внешней среды и ограниченность финансовых ресурсов обуславливают необходимость трансформации модели функционирования высших учебных заведений, которая должна сопровождаться переходом от академической образовательной среды к инновационно-предпринимательской.

Цуканова Ольга Анатольевна

доктор экономических наук, профессор,
Санкт-Петербургский государственный университет
zoa1999@mail.ru

Торосян Елена Константиновна

кандидат экономических наук, ординарный доцент,
Национальный исследовательский университет ИТМО,
г. Санкт-Петербург
etorosyan@mail.ru

Пантелеев Михаил Валерьевич

аспирант, Национальный исследовательский
университет ИТМО, г. Санкт-Петербург
mikhailvups@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию потенциала инновационного развития высших учебных заведений в системе региональной экономики в контексте концептуальной модели «тройной спирали». Обоснована необходимость перехода высших учебных заведений к использованию этой модели как инструмента формирования взаимодействия между наукой, бизнесом и государством. Предложена авторская точка зрения на составляющие элементы и взаимосвязи участников концептуальной модели. В рамках исследования проанализированы эволюционные модели функционирования университета от «Университет 1.0» до «Университет 4.0.», раскрыты характерные особенности высшего учебного заведения на каждом этапе эволюционного развития. Актуальность исследования обусловлена необходимостью высших учебных заведений в создании партнерств с бизнесом и государством для повышения уровня их инновационного развития.

Ключевые слова: высшее учебное заведение, «тройная спираль», инновационное развитие, концептуальная модель, «Университет 4.0.».

Инновационное развитие высшего учебного заведения воспринимается как целенаправленный процесс трансформации деятельности высшего учебного заведения, включающий в себя создание инновационной инфраструктуры и взаимосвязь образования, науки и бизнеса с целью разработки и внедрение технологий. Стоит отметить, что инновационное развитие высшего учебного заведения затрагивает научную, образовательную, исследовательскую и предпринимательскую деятельность. В рамках своей инновационной деятельности высшему учебному заведению необходимо принимать активное участие в создании инноваций, формировании интеллектуального потенциала развития регионов России и выступать в качестве ключевого звена в взаимодействии науки, образования, бизнеса и государства [1].

В настоящее время исследователи выделяют четыре модели функционирования высших учебных заведений:

В международном понимании «Университет 1.0» — высшее учебное заведение, предусматривающее передачу знаний и опыта. Самым старым из ныне существующих университетов, который был создан по такому типу модели, является Болонский университет, основанный в 1088 году. Университет 1.0 маловероятно способен интегрировать стремительно меняющиеся социальные изменения и рассматривать такие темы, как устойчивое или инновационное развитие, поскольку эти темы требуют большей открытости и наличия междисциплинарности.

«Университет 2.0» — высшее учебное заведение как учреждение образования и науки или исследовательский университет, который позволяет человеку получить все возможные знания, и на их основе создавать новые. Модель «Университет 2.0» сосредоточена на исследовательском процессе, что приводит к идее постоянного совершенствования и оптимизации процессов. Первым образцом такой модели считается Берлинский университет, где был реализован принцип объединения образования и науки, созданный в 1810 году. Развитие модели исследовательского университета привело к массовым прорывам в области методов исследований, стандартов публикаций и инноваций в таких областях, как технология, инженерия и медицина.

«Университет 3.0» — высшее учебное заведение как учреждение образования, науки и инноватики, предусматривающее воспитание человека, который может не только создавать новые знания, но и разрабатывать инновации на их основе и находить их внедрение в практической деятельности, то есть коммерциализировать их. Существует другое мнение относительно модели «Университет 3.0». Шиндина Т.А., Усманова Н.В. полагают, что «Университет 3.0» — это высшее учебное заведение, основными целями которого является увеличение численности учеников, стандартизация высшего образования и укрепление принципов социальной значимости получения высшего образования [2,3].

«Университет 4.0» объединяет в себе образование, науку, промышленность и экономику знаний. Рассматривается как университет будущего, развивающий инновации и цифровую трансформацию основных бизнес-процессов университета. Модель университета 4.0 требует преподавателей нового формата, обладающих современными инновационными компетенциями [4].

Предпосылками возникновения моделей «Университет 3.0» и «Университет 4.0» стала необходимость постоянного развития навыков и квалификаций преподавателей, а также большая потребность в проведении

научных исследований через отраслевое партнерство. В современных условиях стремительного развития цифровых технологий и расширения экосистем трансформация научных и инновационных идей в коммерческие результаты происходит гораздо быстрее, чем это было ранее.

Непрерывность процессов передачи, создания и внедрения новых знаний обеспечивает синергетический эффект. Модель «Университет 3.0», основанная на необходимости создания партнерских отношений с бизнесом, является частью концепции инноваций по «тройной спирали».

Концептуальная модель «тройной спирали» рассматривается многими ведущими высшими учебными заведениями в целях обеспечения инноваций, экономического роста и создания предпринимательского университета. Партнерство университетов, промышленности и правительства привело к созданию инновационных форматов для разработки, передачи и применения знаний и технологий. Внедрение концептуальной модели «тройной спирали» может принести высшим учебным заведениям пользу в получении дополнительного дохода, иницировании более актуальных стратегических исследований и разработок, подготовке высококвалифицированных выпускников и расширении их возможностей трудоустройства. Концептуальная модель «тройной спирали» представляет собой организационную модель взаимодействия трех институциональных сфер — государство, бизнес и высшие учебные заведения. Каждый элемент модели имеет различные источники капитализации знаний. Стоит отметить, что высшие учебные заведения могут участвовать в создании компаний и обеспечивая трансфер технологии, а промышленные предприятия могут создавать подразделения, обеспечивающие образовательные процессы, но ни высшее учебное заведение, ни предприятия не могут полностью заменить друг друга из-за существенных отличий их главных миссий и основных видов деятельности (рис. 1) [5].

Следует отметить, что современные методы информационных коммуникаций являются основой сотрудничества любого уровня. Именно ИТ-технологии способствуют мгновенному распространению информации, новых знаний, научно-технических и других разработок. Это способствует передаче университетских разработок в промышленность (бизнес), дальнейшему выведению готовой продукции на рынки и, как результат, стремительному развитию государств и общества в целом. Страны и регионы с недостаточным функционированием ИТ-технологий заметно отстают и в научно-техническом, и в экономическом развитии. Таким образом, взаимная польза участников концептуальной модели «тройной спирали» очевидна для каждого из них, что является результатом их равноценного участия в инновациях.



Рис. 1. Концептуальная модель «Тройная спираль»

Источник: составлено автором

Рассматриваемая модель основывается на следующих принципах:

- добровольный характер и свободная инициатива партнерства;
- равноправное положение партнеров в обязательственных отношениях;
- коллективная задача партнерства;
- наличие совместных действий партнеров по организации инновационной деятельности и/или соинвестирования финансовых, имущественных и интеллектуальных ценностей;
- распределение ответственности, расходов и доходов от совместной инновационной деятельности в пропорциях согласно установленным договоренностям [6,7].

Ключевыми особенностями концептуальной модели «тройной спирали» являются:

1. Компоненты: высшие учебные заведения, бизнес и государственные учреждения:
 - роль высших учебных заведений: сотрудничество со сферами бизнеса, чтобы обеспечить возможность обучения на основе реальных проблем, которые возникают в сферах экономики; обучение студентов в соответствии с потребностями рынка труда в тесном сотрудничестве с работодателями; сотрудничество с бизнес-сектором и государственными учреждениями в создании образовательных моделей инновационного развития.
 - роль бизнеса: сотрудничество с высшими учебными заведениями для повышения их инновационных возможностей и внедрения в процесс подготовки будущих специалистов для решения реальных проектов и проблема. Кроме того, бизнес участвует в формировании учебных программ, по которым готовят будущих специалистов.
 - роль государства: содействовать усилению сотрудничества и взаимоотношений между высшими учебными заведениями и бизнесом путем принятия необходимых положений и нормативных актов и оказывать поддержку финансовыми ресурсами.

2. Функции:

- знание: представляет собой сочетание генерации, передачи и распространения знаний среди всех компонентов концептуальной модели «тройной спирали»;
- инновации: представляет собой мероприятия, которые запланированы и выполняются компонентами концептуальной модели «тройной спирали» в соответствии с целями и задачами их сотрудничества;
- консенсус: представляет собой комплекс мер, который объединяет компоненты концептуальной модели «тройной спирали» для обсуждения и оценки предложений, их трансформации в направлении и усиления сотрудничества [8,9].

Инновационное развитие и ведение деятельности высших учебных заведений в современных условиях зависит от результатов коммерциализации их разработок. Проблема коммерциализации инноваций в формате концептуальной модели «тройной спирали» зависит от системы правового обеспечения, диверсификации финансовых ресурсов, внедрения новых форм и методов управления в высших учебных заведениях, стимулирования предпринимательской активности высших учебных заведений и наличия развитой информационно коммуникационной инфраструктуры. То есть, процесс коммерциализации предполагает подбор, анализ и выбор инноваций для финансирования, привлечения средств, юридического закрепления прав, внедрения инноваций в производство, а также дальнейшей модификации и сопровождения интеллектуального продукта [10].

Таким образом, с увеличением требований к будущим специалистам, изменением рыночной среды, а также для развития своей инновационной деятельности, внедрение концептуальной модели «тройной спирали» является не только стратегическим ресурсом конкурентоспособной модели инновационного развития высших учебных заведений, но и призвано повысить эффективность функционирования всех ее компонентов. Партнер-

ство университетов, промышленности и правительства не только модифицирует новые подходы в процессе обучения, но и обеспечивает высшим учебным заведениям возможность коммерциализировать новые научные разработки для повышения прибыли и диверсификации

источников дохода. Более того, использование концептуальной модели «тройной спирали в рамках такого сотрудничества существенно улучшает инновационный потенциал и повышает развитие высших учебных заведений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Цуканова О.А., Торосян Е.К., Пантелеев М.В. Анализ стратегий и практик управления инновационным развитием в образовательном секторе в зависимости от типа образовательного учреждения // *Петербургский экономический журнал* — 2025. — № 2. — С. 84–95. doi: 10.32603/2307–5368-2025-2-84-95
2. Шиндина Т.А., Усманова Н.В. Модели современных университетов // *Редакционная коллегия*. — 2022. — С. 78.
3. Voehm C. *University 1.0 to 3.0: Towards creative interfaces between the university and the knowledge economy*. — 2018.
4. Германович Е.О. «Университет 3.0»: фундаментальные и прикладные аспекты // *Экономическая наука сегодня*. — 2024. — № 19. — С. 140–150.
5. Вэй С. Региональное инновационное развитие и образование кластеров в рамках теории «тройная спираль» // *Современные проблемы развития социально-экономических систем: инновационные подходы и решения в управлении и маркетинге*. — 2021. — С. 89–93.
6. Апатова Н.В. К вопросу моделирования инновационного развития на основе тройной спирали // *Редакционный совет*. — 2023. — С. 24.
7. Генри Ицковиц. *Модель тройной спирали* // *Инновации*. 2011. №4.
8. Nailu A.T. The role of university–industry linkages in promoting technology transfer: implementation of triple helix model relations // *Journal of Innovation and entrepreneurship*. — 2024. — Т. 13. — № 1. — С. 25.
9. Cai Y., Amaral M. The triple helix model and the future of innovation: A reflection on the triple helix research agenda // *Triple Helix*. — 2021. — Т. 8. — № 2. — С. 217–229.
10. Клименко В.А., Дроздович Л.И., Казанцева В.А. Теоретико-методологические основы взаимодействия университетов и промышленных предприятий на основе модели тройной спирали в контексте современной технологической модернизации // *Экономическая наука сегодня*. — 2021. — № 14. — С. 50–56.

© Цуканова Ольга Анатольевна (zoa1999@mail.ru); Торосян Елена Константиновна (etorosyan@mail.ru);
Пантелеев Михаил Валерьевич (mikhailvups@yandex.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Щенникова Елена Ивановна

кандидат экономических наук, Автономная некоммерческая организация высшего образования Московский международный университет
e_sn@mail.ru

THE ROLE OF INNOVATION MANAGEMENT IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

E. Shchennikova

Summary. In the context of globalization and digital transformation, the competitiveness of an organization depends less and less on the possession of unique assets and more and more on the ability to continuously update and adapt. Innovation management, traditionally considered as a management tool for the development of new products and technologies, is evolving into an integrated system that transforms the company's strategy, culture, and business models. The article analyzes the role of modern innovation management as a key driver of sustainable competitive advantage. The purpose of the article is a comprehensive analysis of the role of modern innovation management as a systemic factor in increasing the competitiveness of organizations. The study identified systemic problems constraining innovation activity: deep-rooted risk-phobia and resistance to change, lack of visible and consistent leadership from top management, disjointed structures, and processes, as well as difficulties in measuring and demonstrating the value of innovation for business. The ways to solve these problems lie in the plane of holistic organizational changes. The main ones are the purposeful formation of a culture that encourages experimentation and learning from mistakes; the active and visible involvement of senior management in the role of sponsors and advocates of innovation; the introduction of distributed innovation management structures through networks of internal champions; the use of specialized digital platforms and data analytics to increase transparency and validity of management decisions. The prospects for the development of innovation management are related to its further integration with digital transformation, the active use of artificial intelligence to analyze trends and ideas, and the deepening of practices of open innovation and sustainable development.

Keywords: innovation management, competitiveness of organizations, organizational innovation, innovation culture, strategic leadership, digital transformation.

Аннотация. В условиях глобализации и цифровой трансформации конкурентоспособность организации все меньше зависит от обладания уникальными активами и все больше — от способности к непрерывному обновлению и адаптации. Инновационный менеджмент, традиционно рассматриваемый как инструмент управления разработкой новых продуктов и технологий, эволюционирует в комплексную систему, трансформирующую стратегию, культуру и бизнес-модели компании. Статья посвящена анализу роли современного инновационного менеджмента как ключевого драйвера устойчивого конкурентного преимущества. Целью статьи является комплексный анализ роли современного инновационного менеджмента как системного фактора повышения конкурентоспособности организаций. В ходе исследования выявлены системные проблемы, сдерживающие инновационную активность: глубоко укорененная рискофобия и сопротивление изменениям, отсутствие видимого и последовательного лидерства со стороны топ-менеджмента, разобщенность структур и процессов, а также сложности с измерением и демонстрацией ценности инновационной деятельности для бизнеса. Пути решения этих проблем лежат в плоскости целостных организационных изменений. Главными из них являются: целенаправленное формирование культуры, поощряющей эксперименты и обучение на ошибках; активное и видимое вовлечение высшего руководства в роль спонсоров и адвокатов инноваций; внедрение структур распределенного управления инновациями через сети внутренних чемпионов; использование специализированных цифровых платформ и data-аналитики для повышения прозрачности и обоснованности управленческих решений. Перспективы развития инновационного менеджмента связаны с его дальнейшей интеграцией с цифровой трансформацией, активным использованием искусственного интеллекта для анализа трендов и идей, углублением практик открытых инноваций и устойчивого развития.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, конкурентоспособность организаций, организационные инновации, инновационная культура, стратегическое лидерство, цифровая трансформация.

Введение

Актуальность исследования роли инновационного менеджмента в XXI веке обусловлена беспрецедентной динамикой глобального рынка, где жизненные циклы технологий и бизнес-моделей стремительно сокращаются, а традиционные источники конкурентного преимущества теряют свою силу. В условиях

«экономики знаний» успех организации определяется не только объемами инвестиций в исследования и разработки (R&D), но и, в первую очередь, способностью эффективно управлять процессом генерации, отбора и внедрения новшеств во всех сферах деятельности [1, 10]. Вызовы цифровизации, необходимость следования принципам устойчивого развития и растущая неопределенность внешней среды превращают инновации

из конкурентного преимущества в условии выживания. Парадоксально, но в периоды экономической турбулентности стратегия смелых, трансформационных инноваций зачастую оказывается менее рискованной, чем консервативное поддержание статус-кво [9]. Однако путь к успешной инновационной трансформации сопряжен со множеством управленческих, культурных и структурных барьеров [6].

Целью данной статьи является комплексный анализ роли современного инновационного менеджмента как системного фактора повышения конкурентоспособности организаций. Работа направлена на преодоление узкого, технологически ориентированного взгляда на инновации и раскрытие их сущности как комплексного феномена, затрагивающего стратегию, процессы, структуру и человеческий капитал компании. Мы стремимся доказать, что ключ к долгосрочной конкурентоспособности лежит не в единичных прорывах, а в создании организационной способности к непрерывному обновлению.

Материалы и методы исследования

Теоретическую и эмпирическую базу исследования составил комплексный анализ широкого спектра источников. Для выявления фундаментальных взаимосвязей между управлением инновациями и конкурентными результатами был проведен критический обзор научной литературы, с акцентом на результаты мета-анализа, обобщающего данные множества эмпирических исследований в данной области. Методология исследования основана на принципах системного подхода, что позволило рассмотреть инновационный менеджмент как многоуровневую систему, взаимодействующую со стратегией, культурой и операционной деятельностью организации.

Результаты и обсуждения

Традиционное понимание инноваций зачастую сводится к созданию новых продуктов или технологий. Однако современная конкурентная борьба все чаще ведется на уровне бизнес-моделей, клиентского опыта и организационных возможностей [3]. Мета-анализ влияния различных категорий инноваций на результативность компаний демонстрирует показательные результаты: хотя технологические (продуктовые и процессные) инновации важны, наиболее сильную положительную корреляцию с успехом показывают организационные инновации [10]. К ним относятся внедрение новых структур управления, систем мотивации, практик внутренней коммуникации и корпоративной культуры, ориентированной на обучение и изменения [2]. Это свидетельствует о том, что подлинным источником конкурентного преимущества становится не сам по себе новый продукт,

который может быть быстро скопирован, а уникальная организационная способность его генерировать, адаптировать и масштабировать [5]. Таким образом, роль инновационного менеджмента трансформируется: из функции, обслуживающей R&D, он становится стержневой управленческой дисциплиной, отвечающей за построение и развитие этой организационной способности — так называемой «динамической компетенции» компании.

Эта системная роль проявляется через несколько ключевых механизмов. Во-первых, эффективный инновационный менеджмент обеспечивает стратегическую согласованность [3]. Инновации, не выровненные со стратегическими целями компании, превращаются в расточительные «инновационные театры». Ярким антипримером является история Blockbuster, которая, имея возможность адаптироваться к цифровому тренду, продолжала оптимизировать устаревающую бизнес-модель, что привело к ее краху. Современные инструменты, такие как инновационные дорожные карты и портфельное управление, позволяют компаниям балансировать между улучшением основного бизнеса (Horizon 1), развитием новых направлений (Horizon 2) и поиском радикально новых возможностей (Horizon 3) [9]. Во-вторых, он создает инфраструктуру для управления знаниями и открытыми инновациями. В экономике, основанной на знаниях, критически важным становится не только генерация внутренних идей, но и способность привлекать и ассимилировать внешние знания [10]. Практика открытых инноваций, однако, сталкивается с вызовами, такими как сложности с управлением интеллектуальной собственностью при сотрудничестве с университетами или стартапами. Успешные компании, подобные Thales, преодолевают это, вовлекая юридические и инновационные департаменты на ранних этапах для разработки четких и прозрачных соглашений, которые создают основу для доверительного партнерства [11].

Несмотря на понимание важности инноваций, большинство организаций сталкивается с типичным набором системных проблем, которые сводят на нет их усилия.

Культурно-поведенческие барьеры являются наиболее глубокими. Сопrotивление изменениям и риск-фобия пронизывают организации, где десятилетиями вознаграждалось бесперебойное исполнение, а не экспериментирование. Создание культуры, где неудачи воспринимаются как источник обучения, а не как повод для санкций, требует целенаправленных и последовательных усилий руководства [2, 5]. Другой фундаментальной проблемой является отсутствие или непоследовательность стратегического лидерства. Инновации угасают, когда высшее руководство не выступает их видимым и активным сторонником. В Birla Carbon для решения этой проблемы запустили глобальный «Инновационный

дорожный тур» (Innovation Roadshow), в ходе которого топ-менеджеры лично посещали площадки, участвовали в воркшопах и выступали спонсорами перспективных инициатив, демонстрируя серьезность намерений компании [11].

Организационно-процессные барьеры не менее значимы. Разобщенность и слабая координация между подразделениями, а также между центральным офисом и филиалами, приводят к утечке идей и невозможности их масштабирования [3]. Небольшая центральная команда по инновациям, как в случае с Polpharma (1,5 человека), физически не может курировать сотни инициатив. Решением стало создание распределенной сети внутренних «чемпионов инноваций» — сотрудников из разных департаментов, которые часть своего времени посвящают коучингу и продвижению инновационных проектов [11]. Наконец, проблема измерения и доказательства ценности инновационной деятельности остается острой. Руководство ожидает не только идей, но и понятных метрик, демонстрирующих влияние на бизнес. Ответом является внедрение систем data-driven управления, которые отслеживают не только количество сгенерированных идей, но и вовлеченность сотрудников, прогресс в реализации и, где возможно, финансовый эффект, переводя разговор с уровня «веры в инновации» на язык конкретных бизнес-показателей [11].

Цифровизация создает как новые возможности, так и новые требования к инновационному менеджменту. С одной стороны, цифровая трансформация сама по себе является мощным драйвером инноваций, заставляя пересматривать операционные модели и пути взаимодействия с клиентами [9]. С другой стороны, именно ИТ-департаменты, часто загруженные поддержкой устаревших систем, оказываются под давлением необходимости перейти от роли «обслуживающего персонала» к роли стратегических инноваторов. Специализированное программное обеспечение для управления инновациями (Innovation Management Software) становится ключевым инструментом для структурирования этого перехода [7]. Оно позволяет систематизировать сбор идей (краудсорсинг), управлять портфелем проектов, отслеживать технологические тренды и анализировать их влияние, создавая единое цифровое пространство для инновационной деятельности.

Среди наиболее перспективных направлений развития выделяется интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в инновационные процессы. ИИ может автоматизировать сканирование внешней среды, выявляя слабые сигналы о новых технологиях или рыночных сдвигах, а также помогать в первичной оценке и кластеризации большого массива идей [10]. Другим трендом является углубление практик устойчивых (зеленых) инноваций, которые перестают быть просто маркетинговым ходом,

а становятся источником операционной эффективности и нового ценностного предложения, как показал пример Unilever. Наконец, развитие интрапренерства — поощрения предпринимательской инициативы внутри компании — рассматривается как способ активизации самого ценного ресурса: творческого потенциала сотрудников. Для этого создаются инновационные лаборатории, выделяется специальное время на side-проекты («правило 20 %» в Google) и внедряются системы геймифицированного вознаграждения [8, 10].

Выводы

Современный инновационный менеджмент представляет собой не набор инструментов для управления R&D, а комплексную систему организационного развития, которая является критическим фактором долгосрочной конкурентоспособности в условиях нестабильности. Его основная роль сместилась от обеспечения единичных технологических прорывов к формированию устойчивой организационной способности к непрерывной адаптации и обновлению. Эмпирические данные, в том числе результаты мета-анализа, свидетельствуют, что наибольшее положительное влияние на общую инновационную результативность компании оказывают организационные инновации — изменения в методах управления, корпоративной культуре и внутренних процессах. Это подтверждает тезис о том, что создание среды, благоприятной для инноваций, зачастую важнее, чем прямое инвестирование в разработку конкретных продуктов. Основными системными проблемами, препятствующими эффективному инновационному менеджменту, являются: глубоко укорененная рискофобия и сопротивление изменениям, отсутствие видимого и последовательного лидерства со стороны топ-менеджмента, разобщенность структур и процессов, а также сложности с измерением и демонстрацией ценности инновационной деятельности для бизнеса. Пути решения этих проблем лежат в плоскости целостных организационных изменений. Главными из них являются: целенаправленное формирование культуры, поощряющей эксперименты и обучение на ошибках; активное и видимое вовлечение высшего руководства в роль спонсоров и адвокатов инноваций; внедрение структур распределенного управления инновациями через сети внутренних чемпионов; использование специализированных цифровых платформ и data-аналитики для повышения прозрачности и обоснованности управленческих решений. Перспективы развития инновационного менеджмента связаны с его дальнейшей интеграцией с цифровой трансформацией, активным использованием искусственного интеллекта для анализа трендов и идей, углублением практик открытых инноваций и устойчивого развития, а также с институционализацией интрапренерства как способа раскрытия творческого потенциала каждого сотрудника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аكوва Е.С., Панасенкова Т.В. Инновационная парадигма развития мировой экономики // *Экономические науки*. — 2020. — № 8(93). — С. 186–191.
2. Волков К.И. Инновационный менеджмент. Трансформация подходов к управлению / К.И. Волков // *Студенческий*. — 2025. — № 21–2(317). — С. 72–75.
3. Моттаева А.Б. Менеджмент в инновационной сфере / А.Б. Моттаева, А.Б. Моттаева, Э.Н. Гаврилова. — Уфа: Аэтерна, 2024. — 232 с. — ISBN 978-5-00177-969-8.
4. Перейма А.А. Инновационный менеджмент малого бизнеса в России / А.А. Перейма // *Тенденции развития науки и образования*. — 2025. — № 1192. — С. 120–123. — DOI 10.18411/trnio-03-2025-65.
5. Романова И.В. Ключевые составляющие развития инновационного менеджмента и стратегии интеграции инновационной деятельности в организации / И. В. Романова, А. В. Игишев // *Финансовый бизнес*. — 2024. — № 5(251). — С. 73–77.
6. Суханкин И.А. Инновационный менеджмент и его влияние на экономический рост / И.А. Суханкин // *Экономика, предпринимательство и право*. — 2024. — Т. 14, № 7. — С. 3975–3992. — DOI 10.18334/epp.14.7.121131.
7. Challenges Solved by Innovation Management // *Qmarkets*. — URL: <https://www.qmarkets.net/resources/article/it-innovation/> (date of application: 11.01.2026).
8. Cong R. The impact of artificial intelligence on the innovative process of financial management of enterprises / R. Cong // *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. — 2024. — Vol. 14, № 9-1. — pp. 840–850.
9. Djock E. The 10 Biggest Challenges in Innovation Management in 2026 // *ITONICS Innovation*. — URL: <https://www.itonics-innovation.com/blog/10-biggest-challenges-in-innovation-management> (date of application: 11.01.2026).
10. Juracka D., Nagy M., Valaskova K., & Nica E. A Meta-Analysis of Innovation Management in Scientific Research: Unveiling the Frontier // *Systems*. — 2024. — №12(4). — pp. 130. <https://doi.org/10.3390/systems12040130>.
11. Nelson C. Top 5 Corporate Innovation Challenges: Real Lessons from Practitioners / *HYPE Innovation*. — URL: <https://www.hypeinnovation.com/blog/top-5-corporate-innovation-challenges-real-lessons-from-practitioners> (date of application: 11.01.2026).

© Щенникова Елена Ивановна (e_sn@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

A. Yurasov

Summary. In the context of globalization and rapid technological progress, the ability of industrial enterprises to systematically update products, technologies and business models is becoming a fundamental factor for survival and long-term competitive advantage. The article is devoted to the study of the specifics of innovation process management in the framework of industrial production. The purpose of the work is to comprehensively analyze the conceptual foundations, stages, and distinctive features of innovation management in the industrial sector, as well as to systematize the problems that hinder its effective implementation. The article provides a detailed definition of innovation process management in an industrial enterprise, examines in detail its stages — from idea generation to commercialization and diffusion — and highlights the specific features caused by the materiality of products, capital intensity and complexity of production systems. Special attention is paid to identifying and classifying systemic barriers to innovation development, including institutional, financial, organizational and personnel problems that form the context for finding solutions. Based on the results of the study, ways are proposed to solve the identified problems that lie in the field of improving legislation, forming innovative and developing organizations as elements of a network structure, stimulating permanent, rather than one-time, R&D costs, reorganizing the management structure, strengthening the link between education, science and production, and other areas. The research results can be used by managers and specialists of industrial enterprises in the development and improvement of innovation management systems.

Keywords: innovation process management, industrial enterprise, innovation cycle, technological development, barriers to innovation, industrial production.

Юрасов Александр Борисович

кандидат педагогических наук, Автономная
некоммерческая организация высшего образования
Московский международный университет
jurasow@mail.ru

Аннотация. В условиях глобализации и стремительного технологического прогресса способность промышленных предприятий к системному обновлению продукции, технологий и бизнес-моделей становится основополагающим фактором выживания и долгосрочного конкурентного преимущества. Статья посвящена исследованию специфики управления инновационными процессами в рамках промышленного производства. Цель работы заключается в комплексном анализе концептуальных основ, этапов и отличительных черт управления инновациями в промышленном секторе, а также в систематизации проблем, препятствующих его эффективной реализации. В статье дается развернутое определение управления инновационными процессами на промышленном предприятии, детально рассматриваются его этапы — от генерации идеи до коммерциализации и диффузии, — а также выделяются специфические особенности, обусловленные материальностью продукции, капиталоемкостью и сложностью производственных систем. Особое внимание уделяется выявлению и классификации системных барьеров инновационного развития, включая институциональные, финансовые, организационные и кадровые проблемы, которые формируют контекст для поиска решений. По результатам исследования предложены пути решения выявленных проблем, которые лежат в плоскости совершенствования законодательства, формирования инновационно-развивающихся организаций как элементов сетевой структуры, стимулирования постоянных, а не разовых, затрат на НИОКР, реорганизации структуры управления, укрепления связи между образованием, наукой и производством и других направлений. Результаты исследования могут быть использованы руководителями и специалистами промышленных предприятий при разработке и совершенствовании систем инновационного менеджмента.

Ключевые слова: управление инновационными процессами, промышленное предприятие, инновационный цикл, технологическое развитие, барьеры инноваций, промышленное производство.

Введение

Актуальность темы управления инновационными процессами на промышленных предприятиях в современной экономике сложно переоценить. Промышленность остается фундаментом экономического суверенитета и основным драйвером технологического развития государства. Однако сегодня она сталкивается с беспрецедентным вызовом, требующим не эволюционных улучшений, а подлинной трансформации. Четвертая промышленная революция (Индустрия 4.0), характеризующаяся киберфизическими системами,

интернетом вещей, большими данными и искусственным интеллектом, радикально меняет парадигму производства, логистики и взаимодействия с потребителем. Цифровая трансформация промышленности в условиях перехода от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0 знаменует новый этап технологической эволюции, где на первый план выходят не только эффективность и автоматизация, но и человекоцентричность, устойчивость и социальная ответственность. Такой переход характеризуется глубокой интеграцией передовых технологий, переосмыслением производственных моделей и формированием новой парадигмы взаимодействия между человеком, машиной

и окружающей средой [1]. В этом контексте инновации перестают быть лишь инструментом оптимизации затрат или обновления ассортимента; они становятся вопросом стратегического выживания предприятия. Успешное управление инновационными процессами превращается в центральную компетенцию, от которой зависит способность компании удерживать рыночные позиции, адаптироваться к колебаниям спроса и формировать новые рынки.

Цель работы заключается в комплексном анализе концептуальных основ, этапов и отличительных черт управления инновациями в промышленном секторе, а также в систематизации проблем, препятствующих его эффективной реализации.

Материалы и методы исследования

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные и современные работы в области инновационного менеджмента, стратегического управления и экономики промышленности. Для анализа были привлечены научные статьи российских и зарубежных авторов, опубликованные в рецензируемых журналах, материалы отраслевых конференций и статистические данные, отражающие состояние инновационной активности в промышленности. Методологическую основу составили следующие подходы: системный анализ, позволивший рассмотреть управление инновациями как комплекс взаимосвязанных элементов в рамках предприятия; сравнительный метод, использованный для выявления специфики промышленного инновационного процесса; а также метод обобщения, который дал возможность синтезировать разрозненные данные о проблемах и сформулировать на их основе целостную картину вызовов.

Результаты и обсуждения

Управление инновационными процессами на промышленном предприятии представляет собой целенаправленную, системную деятельность по координации всех ресурсов (материальных, финансовых, интеллектуальных, информационных) для осуществления полного цикла создания, внедрения и коммерческого использования технических, технологических, организационных или продуктовых новшеств. Это не разовое мероприятие, а непрерывный управленческий процесс, интегрированный в общую стратегию компании. Его конечная цель — не просто создание новинки, а получение устойчивого экономического эффекта (рост прибыли, доли рынка, производительности) за счет усиления конкурентных преимуществ предприятия [2, 11].

В промышленном контексте главный акцент смещается на инновации, непосредственно связанные с ядром

производственной деятельности: новые материалы, прогрессивные технологии изготовления и сборки, автоматизированные системы контроля качества, роботизированные комплексы, цифровые двойники изделий и производственных линий. Таким образом, управление инновациями здесь — это, по сути, управление технологическим развитием предприятия как сложной производственно-технической системы [3, 9].

Инновационный процесс на промышленном предприятии носит циклический характер и может быть представлен в виде последовательности взаимосвязанных этапов. Первоначальным этапом является стратегический анализ и поиск идей, в ходе которого на основе мониторинга рынков, технологических трендов, потребностей клиентов и возможностей НИОКР формулируются инновационные цели и генерируются потенциальные идеи. Далее следует этап отбора и оценки, где идеи подвергаются экспертизе на предмет технической реализуемости, экономической целесообразности, соответствия стратегии и потенциального рыночного успеха. После отбора наиболее перспективного проекта начинается этап разработки, включающий проведение научно-исследовательских (НИР) и опытно-конструкторских работ (ОКР), создание прототипов, лабораторные и опытно-промышленные испытания. Особенно важен для промышленности этап освоения и внедрения, который предполагает интеграцию новшества в действующее производство: разработку и изготовление оснастки, переналадку оборудования, обучение персонала, отработку новых технологических режимов. Завершающими являются этапы коммерциализации (вывод нового продукта на рынок или применение новой технологии для производства) и диффузии (распространение успешного опыта на другие участки, цеха или рынки), а также анализ результатов и извлечение уроков для следующего цикла [4, 7].

Управление инновационными процессами в промышленности обладает рядом специфических черт, которые коренным образом отличают его от аналогичной деятельности в других секторах (рис. 1).

Во-первых, это высокая капиталоемкость и длительный срок окупаемости. Внедрение новой производственной линии или радикальное изменение технологии требует колоссальных инвестиций в оборудование, инфраструктуру и НИОКР, а возврат этих инвестиций растягивается на годы, что повышает финансовые риски. Во-вторых, жесткая взаимосвязь с действующим производством. Инновационный процесс не может быть полностью изолирован; он должен быть органично встроен в непрерывный производственный цикл, что требует тщательного планирования и создает риски сбоев в текущем выпуске продукции. В-третьих, материальность и сложность продукта инноваций. В отличие



Рис. 1. Специфические черты управления инновационными процессами в промышленности
 Источник: составлено автором

от программного обеспечения, промышленное новшество (новый станок, материал, узел) имеет физическую форму, его создание и испытание связано с преодолением инженерно-технических ограничений, необходимостью проведения ресурсных и натурных испытаний. В-четвертых, высокая степень зависимости от внешней кооперации и поставок [1, 3, 5, 9].

Современные промышленные инновации, особенно в высокотехнологичных отраслях, зачастую невозможны без участия целой сети поставщиков компонентов, научно-исследовательских институтов и инжиниринговых компаний, что усложняет управление проектами и защиту интеллектуальной собственности. Наконец, строгие требования к стандартизации, безопасности и экологичности, которые накладывают дополнительные рамки на процесс разработки и внедрения.

Несмотря на понимание важности инноваций, их реализация на промышленных предприятиях сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем. Институциональные и правовые барьеры проявляются в несовершенстве законодательной базы, регулирующей инновационную деятельность, что порождает правовую неопределенность. Слабость институтов развития и инфраструктуры поддержки (технопарков, центров коллективного пользования) наряду с бюрократическими преградами затрудняет взаимодействие между бизнесом, наукой и государством, замедляя трансфер технологий [8, 9].

Финансовые и ресурсные ограничения остаются одним из наиболее острых вызовов. Хронический недостаток собственных средств у предприятий, особенно несырьевого сектора, сочетается с высокой стоимостью и рисками долгосрочных инновационных проектов,

что делает их непривлекательными для классических банковских кредитов. Это приводит к низкому уровню затрат на НИОКР и доминированию заимствования и адаптации готовых зарубежных технологий над фундаментальными собственными разработками. Кроме того, значительный износ основных производственных фондов создает технологическую отсталость, делая саму производственную базу невосприимчивой к передовым решениям [6, 8, 10].

Организационно-управленческие проблемы коренятся в несоответствии традиционных, иерархических и бюрократизированных структур управления требованиям гибкости и скорости, необходимым для инноваций. Зачастую на предприятиях отсутствуют выделенные подразделения или четко распределенная ответственность за инновационное развитие, что приводит к размыванию функций и отсутствию системного подхода. Человеческий капитал, являющийся ключевым источником идей, зачастую недооценивается в стратегическом планировании, а системы мотивации не ориентированы на поощрение творческой инициативы и принятие рисков [3, 5, 10].

Наконец, культурные и кадровые вызовы связаны с глубоко укорененным в коллективе сопротивлением изменениям, которое порождается страхом перед новым, непониманием его необходимости и потенциальных выгод. Острый дефицит квалифицированных кадров, способных не только генерировать инженерные идеи, но и комплексно управлять инновационными проектами (от технической разработки до коммерциализации), является системным ограничением. Всё это приводит к слабой диффузии инноваций даже внутри одного предприятия или отрасли, когда удачные решения не тиражируются и не масштабируются [6, 10, 11].

Для решения указанных проблем можно предложить следующие варианты решения и дальнейшего развития (таблица 1).

Преодоление этих барьеров требует не точечных мер, а целостного подхода, затрагивающего все аспекты деятельности предприятия — от трансформации системы корпоративного управления и создания специальных организационных механизмов до кардинального пересмотра кадровой и мотивационной политики. Только такой системный ответ на вызовы может обеспечить промышленному предприятию не просто единичные успехи, а устойчивую способность к инновационному развитию в долгосрочной перспективе.

Выводы

Управление инновационными процессами на промышленном предприятии представляет собой сложную, многоэтапную и непрерывную систему деятельности,

Таблица 1.

Проблемы и пути решения проблем развития управления инновационными процессами промышленных предприятий в России

Категория проблем	Конкретные проблемы	Предлагаемые пути решения и перспективы
Институциональные и правовые	<ul style="list-style-type: none"> • Несовершенство законодательства об инновационной деятельности, что вызывает терминологическую и методологическую путаницу. • Слабость институциональной среды и инфраструктуры • Бюрократические преграды и слабая координация между государством, наукой и бизнесом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование законодательства в сфере регулирования инновационной деятельности • Формирование инновационно-развивающихся организаций как элементов сетевой структуры с единым центром управления персоналом для лучшего использования человеческих ресурсов. • Создание национальной системы венчурного финансирования и усиление защиты прав интеллектуальной собственности.
Финансовые и ресурсные	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточность финансирования со стороны предприятий из-за высокой стоимости, долгосрочности и рисков инноваций. • Низкие затраты на НИОКР и доминирование адаптации чужих технологий над собственными разработками. • Износ основных фондов, создающий технологическую отсталость и невосприимчивость к новшествам. 	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование постоянных, а не разовых, затрат на НИОКР, так как именно они коррелируют с конкурентоспособностью. • Совместное финансирование инновационных программ государством и бизнесом, разработка понятных критериев для такого финансирования. • Параллельное проведение модернизации производства и внедрение прорывных инноваций, поскольку эти процессы взаимно усиливают друг друга.
Организационно-управленческие	<ul style="list-style-type: none"> • Несоответствие устаревших, вертикально-интегрированных структур управления задачам инновационного развития. • Отсутствие на предприятиях специализированных подразделений, ответственных за инновации. • Недооценка человеческого капитала в стратегическом планировании. 	<ul style="list-style-type: none"> • Реорганизация структуры управления: переход от вертикальной «пирамиды» к более плоской, горизонтальной модели с сокращением уровней управления для повышения гибкости и инициативы. • Создание на предприятиях центров инновационно-технологической поддержки или интеграция функций стратегического и инновационного развития в единые подразделения (по примеру крупных компаний). • Внедрение систем развития интеллектуального потенциала и мотивации персонала, ориентированной на результат.
Культурные и кадровые	<ul style="list-style-type: none"> • Сопrotивление персонала нововведениям из-за страха перед переменами и непонимания их преимуществ. • Дефицит квалифицированных кадров, способных эффективно управлять инновационным процессом на всех уровнях. • Слабая диффузия (распространение) инноваций в экономике. 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование организационной культуры, поддерживающей изменения, эксперименты и обучение на ошибках. Активная коммуникация целей и выгод инноваций. • Укрепление связи между образованием, наукой и производством. Подготовка специалистов по инновационному менеджменту и переподготовка действующих управленцев. • Создание «замкнутого цикла» в научно-образовательной сфере: обучение → исследование → создание инновационных предприятий для генерации и коммерциализации идей.

Источник: составлено автором

интегрированную в общую стратегию и нацеленную на получение экономического эффекта через технологическое обновление. Его специфика определяется материальностью и капиталоемкостью инноваций, жесткой связью с действующим производством и зависимостью от внешней кооперации. Инновационный цикл в промышленности, проходящий от стратегического анализа до коммерциализации и диффузии, требует особого внимания к этапам разработки, испытаний и, что критически важно, внедрения в производство, который связан с наибольшими техническими и организационными сложностями. Эффективность всей системы управления инновациями наталкивается на комплекс глубоких системных проблем. К ним относятся институциональная

неопределенность и слабость поддерживающей инфраструктуры, хронический дефицит финансовых ресурсов на фоне высоких рисков, неадекватность устаревших организационных структур новым задачам, а также культурное сопротивление переменам и острый дефицит компетентных кадров. По результатам исследования предложены пути решения выявленных проблем, которые лежат в плоскости совершенствования законодательства, формирования инновационно-развивающихся организаций как элементов сетевой структуры, стимулирования постоянных, а не разовых, затрат на НИОКР, реорганизации структуры управления, укрепления связи между образованием, наукой и производством и других направлений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бейнар И.А. Тенденции цифровой трансформации промышленности в условиях перехода от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0 / И.А. Бейнар, Т.С. Наролина, Т.И. Смотров // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 7(180). — С. 49–55. — DOI 10.34925/EIP.2025.180.7.006.
2. Волков К.И. Инновационный менеджмент. Трансформация подходов к управлению / К.И. Волков // Студенческий. — 2025. — № 21–2(317). — С. 72–75.
3. Дектярева А.В. Инновационная активность и деятельность в промышленности: состояние и проблемы / А.В. Дектярева // Финансовый менеджмент. — 2024. — № 6. — С. 246–254.
4. Моттаева А.Б. Менеджмент в инновационной сфере / А.Б. Моттаева, А.Б. Моттаева, Э.Н. Гаврилова. — Уфа: Аэтерна, 2024. — 232 с. — ISBN 978-5-00177-969-8.
5. Наташкина Е.А., Ажлуни А.М., Шарыгина О.Л. Влияние цифровизации на инновационные процессы в промышленности // Вестник аграрной науки. — 2022. — №2. — С. 146–151.
6. Перейма А.А. Инновационный менеджмент малого бизнеса в России / А.А. Перейма // Тенденции развития науки и образования. — 2025. — № 119-2. — С. 120–123. — DOI 10.18411/trnio-03-2025-65.
7. Романова И.В. Ключевые составляющие развития инновационного менеджмента и стратегии интеграции инновационной деятельности в организации / И. В. Романова, А. В. Игишев // Финансовый бизнес. — 2024. — № 5(251). — С. 73–77.
8. Суханкин И.А. Инновационный менеджмент и его влияние на экономический рост / И.А. Суханкин // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 7. — С. 3975–3992. — DOI 10.18334/epp.14.7.121131.
9. Яркова Т.М. Обзор инновационного развития промышленности в России / Т.М. Яркова // Вопросы инновационной экономики. — 2025. — Т. 15, № 2. — С. 489–504. — DOI 10.18334/vines.15.2.122914.
10. Djock E. The 10 Biggest Challenges in Innovation Management in 2026 // ITONICS Innovation. — URL: <https://www.itonics-innovation.com/blog/10-biggest-challenges-in-innovation-management> (date of application: 13.01.2026).
11. Juracka D., Nagy M., Valaskova K., & Nica E., A Meta-Analysis of Innovation Management in Scientific Research: Unveiling the Frontier // Systems. — 2024. — №12(4). — pp. 130. <https://doi.org/10.3390/systems12040130>.

© Юрасов Александр Борисович (jurasow@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПОВЫШЕНИЕ РИСКОВ СОВЕРШЕНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ЦИФРОВЫХ ПРАКТИК ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

INCREASING RISKS OF COMMITTING OFFICIAL CRIMES IN THE CONTEXT OF NEW DIGITAL PRACTICES OF PUBLIC ADMINISTRATION

T. Bauer

Summary. The article is devoted to the analysis of the impact of digital public administration practices, formed in the process of transferring a number of state functions into information systems, on the possibility of committing official crimes and crimes in the field of computer information. Key trends and approaches to the automation of the activities of public authorities and other organizations involved in the provision of unified digital services are examined, which contribute to an increase in the criminogenic nature of the information sphere. The methodological basis includes an analysis of established state and business approaches to the organization of end-to-end digital services, current legislation regulating the field of information technologies, and judicial practice concerning crimes in the digital environment. The obtained results may be useful for specialists in the field of public administration and information security.

Keywords: public administration, information technologies, information security, information systems, digital services, crimes in the sphere of public administration, official crimes, crimes in the sphere of computer information.

Бауэр Татьяна Андреевна

Старший преподаватель,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
bauer@spb.hse.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния цифровых практик государственного управления, сложившихся в процессе перевода ряда государственных функций в информационные системы, на возможность совершения должностных преступлений и преступлений в сфере компьютерной информации. Рассмотрены ключевые тенденции и подходы к автоматизации деятельности органов власти и иных организаций, задействованных в оказании единых цифровых услуг, способствующие повышению криминогенности информационной сферы. Методологическая основа включает анализ сложившихся государственных и бизнес-подходов к организации «сквозных» цифровых сервисов, действующего законодательства, регулирующего сферу информационных технологий, судебной практики по преступлениям в цифровой среде. Полученные результаты могут быть полезны для специалистов в области государственного управления и информационной безопасности.

Ключевые слова: государственное управление, информационные технологии, информационная безопасность, информационные системы, цифровые сервисы, преступления в сфере государственного управления, должностные преступления, преступления в сфере компьютерной информации.

Начиная с середины 2000-х годов Российская Федерация стремительно движется по пути информатизации. Информационные технологии продвигаются как на базе государства, так и в бизнесе.

Информатизация (производственные процессы в данной статье рассмотрены не будут) включает в себя не только автоматизацию рутинных процессов с участием человека, но и сбор, обработку, использование большого объема данных о пользователях информационных систем в целях создания оптимальных процессов продвижения товаров и услуг, включая государственные услуги, формирования информационных платформ, объединяющих миллионы участников.

Основной тенденцией последних лет также стала концентрация данных о пользователях из разных информационных систем в «одних руках» — либо органа власти (например, Минцифры России и ПАО Ростелеком — развивают проект «Госуслуги», Банка России и крупных

кредитных учреждений — проект «Цифровой профиль гражданина»), либо владельца ИТ-платформ (например, цифровая платформа Ozon, банковские информационные системы ПАО Сбербанк, Банка ВТБ (ПАО)).

При этом при создании таких «сквозных» информационных систем и цифровых сервисов как органы власти, так и бизнес, ориентируются на собственные разнородные проекты и показатели результативности. Создание единообразных правил разработки, использования и защиты информационных систем — как объекта технической инфраструктуры, и их содержания — пользовательских данных, в связи с вышеизложенными подходами затруднено.

В настоящее время сферу информационных технологий регулирует широкий перечень нормативных правовых актов из различных сфер правоотношений (более 7 только федеральных законов), включая многочисленные нормы, вводящие экспериментальные режимы для

апробации информационных технологий и искусственного интеллекта. Наиболее важными из них являются федеральные законы от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [3], от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [4], от 26.07.2017 № 187-ФЗ.

«О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» [2], приказы ФСБ и ФСТЭК по защите информационных систем и информации.

При этом вновь вводимые законодательные нормы по-прежнему базируются на понятиях, определения и принципах, которые были выработаны до появления большей части современных технологий, перестроивших процессы взаимодействия государства, бизнеса, граждан.

Основным ограничением на пути определения актуальных правовых рамок цифровизации и связанного с ней разграничения функций, полномочий, прав и обязанностей ее участников: органов власти, организаций и граждан, является сложность, многоуровневость, многосоставность «цепочек» информационных систем, задействованных в предоставлении каждой цифровой услуги, а также постоянная изменчивость функциональной, технической и технологической конфигурации как каждой информационной системы в отдельности, так и их совокупности. В свою очередь такая внутренняя конфигурация цифровых услуг порождает сложные правовые модели взаимодействия операторов различных информационных систем, их сотрудников, организаций, оказывающих услуги таким операторам (от разработки программного обеспечения до предоставления услуг удаленного колл-центра), органов, предоставляющих государственные услуги с использованием своих или сторонних информационных систем, пользователей и органов власти, реализующих правоохранительные и контрольно-надзорные функции.

При этом правовые сложности и неопределенность возникают не только с распределением прав, обязанностей, ответственности между участниками «цепочки» информационных систем, но с корректным использованием, маршрутизацией, анализом потоков данных, которые поступают в такие информационные системы. Накопление массивов данных во взаимосвязанных информационных системах, влечет появление у их операторов — органов власти или организаций, а также у их обслуживающих организаций, возможности технического доступа ко всему массиву данных, циркулирующему внутри информационной «цепочки». Как правило такой обмен информацией не поддается исчерпывающему юридическому закреплению и контролю, что неизбежно приводит всех его участников, включая должностных

лиц и сотрудников органов власти к выходу за пределы своих прав и полномочий, использованию не принадлежащих им данных, в том числе для смежных или вообще ранее нигде юридически не предусмотренных действий.

Рассмотрим вышеприведенную проблематику в части деятельности органов власти и их представителей при использовании информации и информационных систем, с точки зрения действующего уголовного законодательства.

Так глава 28 «Преступления в сфере компьютерной информации» Уголовного Кодекса Российской Федерации (далее — УК РФ) [1] содержит описание ряда составов преступлений, которые охватывают в том числе действия должностных лиц и сотрудников органов власти, связанных с неправомерным доступом к информации и эксплуатацией систем:

— объективной стороной преступления, предусмотренного статьей 272 УК РФ [1], является неправомерный доступ к компьютерной информации, сопряженный с ее уничтожением, блокированием, модификацией либо копированием. По мнению автора, при определении правомерности доступа должностного лица или сотрудника органа власти в информационную систему следует понимать совокупность нормативных правовых актов, во-первых, предоставляющих органу власти право использования такой информационной системы сообразно с его функциями и полномочиями, во-вторых, определяющих какие именно полномочия и задачи органа власти решаются за счет использования функционала или информации конкретной информационной системы, в-третьих, определяющих цели, задачи, функционал, перечень информации, находящейся в информационной системе, правомочных пользователей и условия использования ими информации, содержащейся в информационной системе, и наконец, в-четвертых, вытекающих из всех выше обозначенных нормативных актов, правил доступа к такой информации путем использования набора технологий и технических средств, должностных инструкций. Принимая во внимание, что указанное преступление является оконченным с момента совершения перечисленных в статье действий с информацией, но руководствуясь рекомендациями постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 15.12.2022 № 37 «О некоторых вопросах судебной практики по уголовным делам о преступлениях в сфере компьютерной информации, а также иных преступлениях, совершенных с использованием электронных или информационно-телекоммуникационных сетей, включая сеть «Интернет»» [5] о необходимости установления иных действий с информацией,

к которой был получен неправомерный доступ, целесообразно выяснять какая именно информация была извлечена из информационной системы, была ли указанная информация использована должностным лицом или сотрудником в личных корыстных целях или же для выполнения иных служебных обязанностей, которые однако де-юре никак не связаны с возможностью использования конкретных данных. Такой подход, по мнению автора, во-первых, позволит дать деянию верную квалификацию, в том числе одновременно квалифицировать действия субъекта преступления также по статьям 285, 285.3, 286, 159 УК РФ [1], во-вторых, позволит выявлять недостатки правового регулирования как в нормативных правовых актах, регламентирующих полномочия органов власти, так и актов, позволяющих использование тех или иных массивов защищаемых данных в целях исполнения сотрудниками органов власти своих должностных обязанностей;

- объективная сторона преступления, предусмотренного статьей 272.1 УК РФ [1], заключается в незаконной обработке персональных данных, полученных путем неправомерного доступа к средствам ее обработки либо иным незаконным путем. Таким образом, по мнению автора, исходя из ранее указанной проблематики сложно контролируемого перетока данных из одной взаимосвязанной системы в другую может потребоваться установить не только незаконность доступа должностного лица в информационную систему, содержащую персональные данные, например, когда у него отсутствуют такие полномочия, но и то, что персональные данные находятся в данной информационной системе правомерно. Однако стоит обратить внимание, что в случае с пользователями информационных систем, получившими доступ в систему правомерно, но воспользовавшимися данными, которые не должны были находиться в такой информационной системе, ответственность за наполнение информационной системы должно нести другое лицо — оператор системы или орган власти, ответственный за ее информационное наполнение;
- статьей 274 УК РФ [1] предусмотрено наказание за нарушение правил эксплуатации средств хранения, обработки или передачи охраняемой компьютерной информации либо информационно-телекоммуникационных сетей и оконечного оборудования, а также правил доступа к информационно-телекоммуникационным сетям, повлекшее уничтожение, блокирование, модификацию либо копирование компьютерной информации, причинившее крупный ущерб. Не останавливаясь на правилах эксплуатации, так как они лежат в большей части в технической сфере и сфере ин-

формационной безопасности, отмечу, что правила доступа являются естественным продолжением правовой конструкции по наделению органа власти в целом и должностного лица или сотрудника в частности полномочиями по использованию информации, содержащейся в информационной системе. С другой стороны, правила доступа для внутренних самообслуживаемых систем органа власти (например, система внутреннего электронного документооборота) могут иметь более простую правовую структуру и представлять собой только должностные инструкции и ролевые модели доступа для сотрудников и администраторов системы;

- в целях корректной квалификации действий субъекта преступления, предусмотренного частями 2 и 3 статьи 274.1 УК РФ [1], кроме вышеописанных прав доступа к информации в информационной системе или самой информационной системе, в том числе если она представляет собой автоматизированную систему управления какими-либо процессами органа власти, по мнению автора, необходимо четко определить границы информационной системы, как объекта критической информационной инфраструктуры (КИИ), изучить акт категорирования на такую информационную систему и убедиться, что ее части, через которые был осуществлен несанкционированный доступ находились в периметре защищаемого контура и соответственно в зоне ответственности оператора системы и конкретных должностных лиц.

Действия, совершенные субъектом преступлений, предусмотренных статьями 274 и 274.1 УК РФ [1], также могут быть квалифицированы по статьям УК РФ, предусматривающим должностные и корыстные преступления в зависимости от мотива и последствий их совершения, что составит идеальную совокупность преступлений.

Анализ судебной практики [7-14] показал, что в настоящее время наиболее распространенными преступлениями должностных лиц и сотрудников органов власти в области неправомерного доступа и использования информации из информационных систем является корыстная заинтересованность в передаче данных третьим лицам за вознаграждение, как правило, это специализированные информационные системы конкретных ведомств. При этом должностное лицо или сотрудник или имел санкционированный допуск в систему, однако использовало информацию из нее за пределами своих должностных обязанностей, либо использовал незаконно своих коллег или их средства доступа в информационные системы. Однако приговоры судов в большинстве случаев не содержат описания и оценки содержания и значимости самой информации, в отношении которой совершались неправомерные действия, хотя оцен-

ка причиненного или потенциального ущерба входит в квалифицирующие признаки ряда вышеприведенных преступлений.

При этом необходимо учитывать, что такой несанкционированный доступ, особенно с использованием специализированного вредоносного программного обеспечения, к «цепочке» информационных систем, может приводить к получению не только информации, используемой в деятельности конкретного ведомства, но и дать возможность получения данных из других государственных информационных систем. Одновременно, несанкционированный доступ к информации из смежных информационных систем, при условии недостаточного учета и прозрачности передачи данных по «цепочке», может привести к отсутствию фиксации факта их утери, искажения или копирования и, как следствие, к невозможности их восстановления или верификации, а также привлечения виновных лиц к ответственности.

На основании вышеизложенного, с учетом глобального влияния цифровизации на сектор государственного управления, интеграции государственных, ведомственных и коммерческих систем в целях оказания единых услуг гражданам и организациям, а также стремлению органов власти перейти на модель принятия решений на основе данных, становится очевидным, что сохранение законности использования информации, ее целостности и достоверности является не только задачей уголовного законодательства, как крайней меры воздействия на участников информационных правоотношений, но и мер превентивных, профилактических, лежащих в данном случае в плоскости установления единых принципов, норм и правил создания и использования органами власти информационных систем, четкого и однозначного распределения полномочий и прав на использование информации.

Так изучая сложившуюся практику использования государственных информационных систем, в том числе результаты проверки Счетной Палатой Российской Федерации эффективности использования бюджетных средств на создание государственных и ведомственных информационных систем от 2022 года [6], очевидно, что создаваемые системы не только оцифровывают государственные функции ранее существовавшие, но и создают возможности реализации на базе собираемых данных новых, ранее не относящихся к данному органу власти полномочия. Кроме того, указанные в документах цели и функции систем зачастую не отражают тех возможностей, которыми обладает информационная система, таким образом, создаются дополнительные стимулирующие факторы, способствующие совершению преступлений в сфере информационных технологий в органах власти. К таким факторам также можно отнести: максимально легкий доступ должностных лиц и сотрудников

органов власти к большому объему данных, в том числе не обоснованный полномочиями такого органа власти и (или) сотрудника (при иных условиях сотрудник такой органа ни при каких обстоятельствах не имел бы доступ к такому большому набору данных); низкий уровень вовлеченности рядовых сотрудников в процессы обеспечения информационной безопасности; низкие заработные платы и квалификация рядовых сотрудников, допущенных до работы в информационных системах; отсутствие психологической ответственности сотрудников за незаконное использование защищаемых данных, ввиду легкости их доступности и неосязаемости границ своих служебных полномочий в этой части; совмещение в одном юридическом лице или органе власти многих функций, позволяющих собирать большие и разнообразные сведения о физических и юридических лицам, иных органах власти, их деятельности.

В целях упорядочивания информатизации государственного сектора целесообразно использовать следующие подходы правового регулирования:

1. Ввести в законодательство об информации и информационных системах самостоятельные понятия «государственная информационная система», конкретизирующее цели создания государственных информационных систем, а также «государственная цифровая платформа», «государственный информационный ресурс» и «ведомственная информационная система».
2. Определить закрытый перечень видов нормативных правовых актов, являющихся основанием для создания государственных и ведомственных информационных систем.
3. Однозначно закрепить виды государственных и ведомственных информационных систем (федеральные государственные информационные системы и региональные государственные информационные системы).
4. Перечень целей, типовых задач и функций органов власти, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций подлежащих реализации в таких информационных системах установить нормативными правовыми актами уровня, соответствующего уровню информационной системы.
5. Законодательно зафиксировать четкое требование о соотношении целей и задач информационных систем и содержащейся в них информации с целями и задачами органов власти, регламентировать подход к оценке необходимости использования единых баз данных («озер данных») различными органами власти и организациями, с учетом вышеописанных рисков и наличия потенциальных возможностей неправомерного доступа сотрудников к охраняемой законом информации, принадлежащей разным субъектам данных.

Подводя итог, можно отметить, что цифровизация не только расширяет управленческие горизонты для органов власти, но и требует от них доскональной ранее невиданной проработки процессов принятия решений, основанных на данных, разработки четких однозначных

алгоритмов верификации и сохранения данных, регламентированного соотношения собираемых данных своим целям и задачам, организации мер информационной безопасности, обучения сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Уголовный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 13 июня 1996 г. №3-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/.
2. О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации: федер. закон от 26 июля 2017 г. №187-ФЗ (с изм. и доп.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/.
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: федер. закон от 27 июля 2006 г. №149-ФЗ (последняя редакция). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/.
4. О персональных данных: федер. закон от 27 июля 2006 г. №152-ФЗ (с изм. и доп.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/.
5. О некоторых вопросах судебной практики по уголовным делам о преступлениях в сфере компьютерной информации, а также иных преступлениях, совершенных с использованием электронных или информационно-телекоммуникационных сетей, включая сеть «Интернет»: постановление Пленума Верховного Суда РФ от 15 декабря 2022 г. №37. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_434573/#dst100004.
6. Бюллетень Счетной палаты РФ № 8(297)2022. <https://www.sptulobl.ru/law/Bul-8-2022.pdf> (дата обращения: 28.08.2025).
7. Приговор Преображенский районный суда города Москвы от 14 апреля 2022 года по делу № 1-363/22. <https://mos-gorsud.ru/rs/preobrazhenskij/cases/docs/content/abdde270-bc00-11ec-a4b7-97f8b83ff5d4> (дата обращения: 28.08.2025).
8. Приговор Сафоновского районного суда Смоленской области от 27 февраля 2025 года по делу № 1-50/2025, УИД67RS0007-01-2024-003644-53. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» по подписке: <https://docs7.online-sps.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=AOCN&n=14896394&cacheid=61E6E6214F87C1A541A5FE82115447C5&mode=splus&rnd=Pg2zcw#UyTzcvUTaK825pSI> (дата обращения 27.08.2025).
9. Приговор Слободского районного суда Кировской области от 13 февраля 2025 года по делу № 1-37/2025, УИД: 43RS0034-01-2025-000100-73. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» по подписке: <https://docs7.online-sps.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=AOPV&n=13641811&cacheid=9DE45989815714F1295B28CD62AD1304&mode=splus&rnd=Pg2zcw#uSM1dvUgnB4aLdAP1> (дата обращения 27.08.2025).
10. Приговор Саровского городского суда Нижегородской области от 16 октября 2019 года по делу № 1-166/2019. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» по подписке: <https://docs7.online-sps.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=AOKI&n=7231933&cacheid=48F7D6D05D6854635F3B8334565DAD8F&mode=splus&rnd=Pg2zcw#K5tscvU9i6vgRSCd> (дата обращения 25.08.2025).
11. Приговор Кировского районного суда города Самары от 28 февраля 2023 года по делу № 1-11/2023. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» по подписке: <https://docs7.online-sps.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=AOPV&n=12562216&cacheid=6F44308FF87D16BAFED5A9992EB71612&mode=splus&rnd=Pg2zcw#sP9xvUUBnNOfoIm1> (дата обращения 25.08.2025).
12. Приговор Кстовского городского суда Нижегородской области от 22 февраля 2024 № 1-25/2024. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» по подписке: <https://docs7.online-sps.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=AOKI&n=12045344&cacheid=D53947350F6E4C42CFD40E2E5AAD65B5&mode=splus&rnd=Pg2zcw#9y0ycvU2hbXbfzMm> (дата обращения 25.08.2025).
13. Приговор Лыткаринского городского суда Московской области от 11 апреля 2023 № 1-18/2023. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» по подписке: <https://docs7.online-sps.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=AOKI&n=11476589&cacheid=E1272C4C5EDB358B1F4F2B69717AD35D&mode=splus&rnd=Pg2zcw#ttTycvUcHNYkOSZA2> (дата обращения 25.08.2025).
14. Приговор Мытищинского городского суда Московской области от 4 июня 2025 года № 1-275/2025. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» по подписке: <https://docs7.online-sps.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=AOKI&n=13287622&cacheid=21EFC7B52B0B918DFD7D4C7D6134A0F&mode=splus&rnd=Pg2zcw#csuycvUK8kLar4x22> (дата обращения 25.08.2025).

© Бауэр Татьяна Андреевна (bauer@spb.hse.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРИМИРИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ СОВРЕМЕННОГО ПРАВОПОРЯДКА

CONCILIATION PROCEDURES IN THE SYSTEM OF PUBLIC INTERESTS IN THE MODERN LEGAL ORDER

P. Dashevskii

Summary. The main hypothesis is that conciliation institutions are evolving into an element of public policy, fulfilling the function of managing social risks and reducing systemic entropy. Conflict is analyzed through the lens of externality theory as a phenomenon generating significant negative externalities for third parties, markets, and social stability. In this regard, judicial overload is viewed not as a cause, but as a symptom of a deeper dysfunction. The paper argues that public interest in modern complex societies is shifting from a monopoly on judicial dispute resolution to ensuring the proportionality of state intervention, which implies the active encouragement of pre-trial settlements. It is concluded that the role of the state is transforming from that of arbitrator to moderator, interested in creating an infrastructure for constructive conflict management. Thus, conciliation procedures, while retaining their formal discretion, acquire public-law significance, becoming a mechanism for maintaining the stability of the socio-economic system.

Keywords: conciliation procedures, mediation, public interest, social risks, conflict externalities, judicial system, pre-trial settlement.

Дашевский Павел Алексеевич

*Аспирант, Академия труда и социальных отношений
pdashevskiy@gmail.com*

Аннотация. В качестве основной гипотезы утверждается, что институты примирения эволюционируют в элемент публичной политики, выполняя функцию управления социальными рисками и снижения системной энтропии. Конфликт анализируется через призму теории экстерналий как явление, порождающее значительные негативные внешние эффекты для третьих лиц, рынков и общественной стабильности. В этой связи судебная перегруженность рассматривается не как причина, а как симптом более глубокой дисфункции. В работе обосновывается, что публичный интерес в современном сложном обществе смещается от монополии на судебное разрешение споров к обеспечению соразмерности государственного вмешательства, что предполагает активное поощрение досудебного урегулирования. Делается вывод о трансформации роли государства от арбитра к модератору, заинтересованному в создании инфраструктуры для конструктивного управления конфликтами. Таким образом, примирительные процедуры, сохраняя формальную диспозитивность, приобретают публично-правовое значение, становясь механизмом поддержания устойчивости социально-экономической системы.

Ключевые слова: примирительные процедуры, медиация, публичный интерес, социальные риски, экстерналии конфликта, судебная система, досудебное урегулирование.

Введение

В современных условиях глобальной нестабильности и роста социальной сложности правопорядок сталкивается с фундаментальным вызовом: традиционные институты разрешения споров, прежде всего судебная система, демонстрируют растущую неспособность эффективно поглощать и трансформировать конфликтную энергию общества. Перегруженность судов, рассматриваемая в большинстве национальных контекстов как ключевая проблема, на деле является лишь симптомом более глубокой системной дисфункции. Эта дисфункция заключается в том, что конфликт, понимаемый в узко-процессуальном смысле как спор о праве, на макроуровне проявляет себя как источник значительной социальной и экономической энтропии — дезорганизации, непредсказуемости и роста транзакционных издержек во всех сферах общественной жизни [1]. В данной связи закономерным видится всплеск исследовательского и практического интереса к альтернативным способам разрешения споров, среди которых медиация занимает центральное место.

Анализ существующей научной литературы позволяет констатировать, что медиация и иные примирительные процедуры до сих пор изучаются преимущественно в частноправовой, диспозитивной парадигме. Основной фокус исследований сосредоточен на процессуальных преимуществах для непосредственных участников конфликта: конфиденциальности, экономии времени и средств, возможности достижения гибких, внеправовых решений и сохранения отношений [2; 3]. Государственная политика в этой сфере также часто сводится к утилитарной задаче «разгрузки судов», что, хотя и важно, не исчерпывает потенциала примирительных практик.

Целью настоящей статьи является обоснование тезиса о том, что примирительные процедуры перестают быть исключительно «частной инициативой» и трансформируются в неотъемлемый элемент публичной политики, направленный на снижение социальной энтропии и управление конфликтом как негативным экстерналием.

Методы исследования

В качестве ключевого метода выступает теоретико-догматический анализ, направленный на изучение

действующего законодательства в сфере альтернативного урегулирования споров, гражданского и арбитражного процесса. Данный метод позволяет выявить имманентно присущие праву цели и принципы, которые трансформируют диспозитивные примирительные процедуры в инструмент публичной политики [4]. Сравнительно-правовой метод используется для сопоставления моделей институционализации медиации в различных правовых порядках, что помогает абстрагироваться от национальной специфики и выявить универсальные тенденции.

Для верификации тезиса о конфликте как источнике системных рисков и энтропии применяется метод экономико-правового анализа, в частности, концептуальный аппарат теории экстерналий и трансакционных издержек [5; 6]. Этот подход позволяет концептуализировать негативные последствия судебного и досудебного конфликта для третьих лиц, рынков и общественных институтов, переводя их в плоскость измеримых социальных издержек.

Метод системного анализа применяется для рассмотрения медиации и переговоров не как изолированной техники, а как элемента целостной системы «управления конфликтами» в обществе. Он позволяет проанализировать функциональные связи между институтами права, экономики и социальной сферы, а также смоделировать последствия расширения применения примирительных процедур для устойчивости правового порядка в целом [7]. Для интеграции правовых, экономических и социальных аспектов исследования применяется междисциплинарный синтез, заимствующий концепты из социологии права, политологии и конфликтологии [8].

Результаты исследования

Проведённый анализ источников позволяет сформулировать ряд ключевых результатов, раскрывающих примирительные процедуры как инструмент публичного интереса через призму управления социальными рисками и экстерналиями. Исследование подтвердило гипотезу о том, что правовой конфликт, вне зависимости от его предмета, порождает значительные негативные внешние эффекты, которые ложатся на не прямых участников и общественную систему в целом. На примере типологии споров были выделены следующие категории экстерналий:

1. Экономические экстерналии. Корпоративный конфликт между акционерами ведёт не только к прямым судебным издержкам сторон, но и к падению рыночной капитализации компании, снижению инвестиционной привлекательности, заморозке проектов и, как следствие, к рискам для занятости работников и контрагентов [9].
2. Социальные и гуманитарные экстерналии. Семейные споры, особенно связанные с детьми, при их

переводе в судебно-состязательное поле наносят глубокую травму всем членам семьи, формируют дезадаптацию детей, что в будущем трансформируется в повышенные расходы на социальную поддержку, образование и здравоохранение [10].

3. Институциональные экстерналии. Массовые однотипные споры подрывают доверие граждан к конкретным регуляторам и правовой системе в целом, провоцируя социальную апатию или, напротив, радикализацию протестного поведения [11].

Таким образом, конфликт выступает не как замкнутое явление «сторона против стороны», а как источник дестабилизирующей «радиации», увеличивающей энтропию в смежных социальных и экономических системах.

Анализ ограничений сугубо судебного разрешения конфликтов показал, что суд, будучи идеальным механизмом для установления правовой истины и разрешения спора о праве, зачастую неадекватен для нейтрализации порождённых конфликтом экстерналий.

Судебное решение по модели «выиграл/проиграл» не предполагает восстановления нарушенных коммуникаций или поиска взаимоприемлемого решения. В корпоративном или семейном споре это может привести к окончательному разрыву отношений, что максимизирует, а не минимизирует долгосрочные негативные последствия.

Открытость судебного процесса часто становится каналом усиления негативных экстерналий, особенно репутационных, для всех участников, включая случайно вовлечённых третьих лиц. Решение, навязанное извне, чаще встречает сопротивление при исполнении, требуя новых затрат. Конфликтная энергия не находит выхода и может трансформироваться, создавая новые очаги напряжения.

В противовес судебной модели, примирительные процедуры, и в первую очередь медиация, продемонстрировали потенциал как технология, направленная именно на управление экстерналиями и снижение системной неопределённости. Результаты анализа показывают, что медиация работает с интересами, а не только с позициями сторон, что позволяет найти решения, учитывающие и косвенные последствия конфликта. Это способствует интернализации экстерналий — стороны сами принимают на себя ответственность за минимизацию широких последствий своего спора.

Процесс диалога под руководством нейтрального посредника восстанавливает способность сторон к коммуникации, что является ключевым условием для прекращения генерации негативных социальных экстерналий. Сохранение рабочих или семейных связей — прямое общественное благо.

Обсуждение результатов

Полученные результаты, демонстрирующие способность примирительных процедур управлять социальными экстерналиями, позволяют перейти к более глубокой теоретической рефлексии о трансформации самого понятия публичного интереса в правовом порядке и о пересмотре функциональной роли государства.

Выявленная функция медиации как инструмента интернализации экстерналий заставляет пересмотреть традиционное понимание публичного интереса в разрешении споров. Этот интерес более не может сводиться исключительно к неукоснительному применению нормы и вынесению формально законного судебного решения. В условиях сложного общества публичный интерес все в большей степени ассоциируется с поддержанием системной устойчивости, что включает минимизацию социальных издержек и сохранение кооперативного потенциала социума [8].

Соразмерность судебного вмешательства как принцип публичной политики. Данный принцип, вытекающий из идеи правового государства, получает новое звучание. Публичный интерес заключается не в максимальном, а в адекватном, минимально необходимом вмешательстве публичной власти в частные отношения. Поскольку примирительные процедуры доказали свою эффективность в нейтрализации дестабилизирующих эффектов конфликта для широкого круга отношений, их приоритетное использование становится выражением этого принципа. Суд должен выступать *ultima ratio* — последним средством для споров, где необходим авторитетный акт власти [12].

Публичный интерес в досудебном урегулировании: от преграды к инвестиции. Нормы об обязательном досудебном порядке или о процессуальных поощрениях за примирение следует трактовать не как бюрократическую преграду на пути к правосудию, а как инвестицию государства в социальный капитал и снижение будущих издержек. Эти меры являются материализацией превентивной функции права, направленной на недопущение эскалации конфликта и связанных с ним экстерналий.

Изменение понимания публичного интереса закономерно влечёт за собой трансформацию роли государства в конфликте. Оно постепенно эволюционирует от монопольной позиции верховного арбитра к позиции стратегического модератора и архитектора экосистемы управления конфликтами.

Ключевой задачей государства становится не только отправление правосудия, но и создание надёжной инфраструктуры, в которой конфликты могут разрешаться наиболее адекватным и социально-безопасным спо-

собом. Это включает: формирование чётких правовых рамок для медиации, обеспечение качества услуг, просветительскую работу и интеграцию примирительных процедур в образовательные программы [13].

Публичная политика в этой сфере должна быть направлена на создание «умных» стимулов для выбора примирительных процедур. Это подтверждает тезис о том, что медиация, оставаясь формально диспозитивной, становится объектом целенаправленного государственного регулирования в публичных целях. Государство заинтересовано в том, чтобы стороны добровольно выбирали путь, наиболее выгодный для общественной системы в целом.

Публичное продвижение медиации не должно приводить к тому, что более слабая сторона под давлением системы будет вынуждена идти на примирение в ущерб своим законным правам. Гарантии добровольности, конфиденциальности и возможности в любой момент обратиться в суд остаются критически важными [14].

Публичный интерес в судебном разбирательстве сохраняется в делах, где конфликт выходит далеко за рамки частных интересов: это споры, затрагивающие фундаментальные права и свободы, требующие установления публичного прецедента, связанные с системными нарушениями закона или с действиями государственных органов.

Таким образом, институализация примирительных процедур знаменует собой не просто расширение инструментария сторон, а глубокий системный сдвиг. Этот сдвиг отражает адаптацию правового порядка к вызовам сложного общества, где публичный интерес все менее сводим к силовому арбитражу и все более связан с тонким управлением социальными процессами, поддержанием способности социума к самоорганизации и кооперативному разрешению неизбежных противоречий. Примирительные процедуры, занимая центральное место в этой новой архитектуре, становятся ключевым механизмом перевода деструктивной энергии конфликта в ресурс для социального развития.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать ряд выводов, имеющих теоретическое и практическое значение для переосмысления роли примирительных процедур в современной правовой системе. Выдвинутая гипотеза о том, что медиация и иные переговорные практики трансформируются из сугубо диспозитивного инструмента в элемент публичной политики, нашла своё подтверждение.

Анализ позволил преодолеть узкий взгляд на су-

дебную перегруженность как на ключевую проблему. Установлено, что она является симптомом более глубокой дисфункции — неспособности традиционной арбитражной модели эффективно управлять конфликтом как социальным явлением, порождающим значительные негативные экстерналии для экономики, социальной сферы и институтов. Конфликт, рассмотренный через призму теории экстерналий, предстаёт источником системной энтропии, увеличивающим транзакционные издержки и подрывающим доверие.

Показана ограниченность судебной процедуры в нейтрализации этих экстерналий в силу её бинарного, императивного и состязательного характера. В противовес этому, примирительные процедуры продемонстрировали потенциал как технология управления рисками, направленная на интернализацию внешних эффектов. Их ключевая ценность заключается в способности трансформировать деструктивную энергию спора в договорённость, восстанавливать коммуникацию и сохранять социальный капитал, что ведёт к снижению общей неопределённости в обществе.

На основе полученных результатов было осуществлено переосмысление понятия публичного интереса в контексте разрешения споров. Публичный интерес

более не сводится исключительно к формальному торжеству закона через суд. В условиях сложного общества он все больше ассоциируется с обеспечением системной устойчивости, что требует реализации принципа соразмерности государственного вмешательства и делает приоритетное развитие досудебного урегулирования стратегической инвестицией в социальный мир и снижение будущих издержек.

Это влечёт за собой эволюцию функциональной роли государства, от позиции верховного арбитра к роли стратегического модератора и архитектора плюралистической экосистемы управления конфликтами. Задачей публичной власти становится создание инфраструктуры и «умных» стимулов для выбора наиболее адекватных, в том числе примирительных, способов урегулирования, при сохранении суда как *ultima ratio* для дел, затрагивающих фундаментальные публичные ценности.

Таким образом, примирительные процедуры перестают быть факультативной альтернативой, а становятся институтом, обслуживающим ключевой публичный интерес современного правопорядка — минимизацию социальной энтропии и поддержание кооперативного потенциала общества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бородина В.А. Судебная система в современном обществе / В.А. Бородина // Вопросы российской юстиции. — 2023. — № 29. — С. 36–41.
2. Крупенич О.Я. Медиация как инструмент урегулирования семейных конфликтов / О.Я. Крупенич, Л.Б. Котова // Artium Magister. — 2022. — Т. 22, № 4. — С. 12–16.
3. Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри; пер. с англ. — Москва: Наука, 1992. — 158 с.
4. Милосердов Н.А. Публичные интересы в праве: понятие и содержание / Н.А. Милосердов // Актуальные проблемы российского права. — 2021. — Т. 16, № 10. — С. 202–211.
5. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз; пер. с англ. Б. Пинскера. — Москва: Новое издательство, 2007. — 224 с.
6. Лесных В.В. Оценка транзакционных издержек процесса институциональной трансформации российской экономики / В.В. Лесных // Журнал экономической теории. — 2005. — № 3. — С. 84–103.
7. Томашук Н.А. Институт медиации в условиях перестройки экономики России / Н.А. Томашук // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. — 2025. — № 3 (73). — С. 95–103.
8. Ломаев А.Ю. Публичный интерес как правовая категория / А.Ю. Ломаев // Вестник Самарского юридического института. — 2012. — № 1. — С. 97–101.
9. Калинин О.И. Профилактика и преодоление корпоративного конфликта при помощи корпоративного договора / О.И. Калинин // Вестник науки. — 2024. — Т. 2, № 7 (76). — С. 182–186.
10. Зубарева О.Г. Влияние интересов несовершеннолетнего на порядок рассмотрения семейных споров (применение процедуры медиации) / О.Г. Зубарева // Вестник юридического факультета Южного федерального университета. — 2020. — Т. 7, № 1. — С. 97–100.
11. Панченко С.В. Неформальная активность в современном обществе / С.В. Панченко // Государственная служба. — 2011. — № 2. — С. 103–105.
12. Nolan-Haley J.M. Is Europe Headed Down the Primrose Path with Mandatory Mediation? / J.M. Nolan-Haley // Northwestern Journal of International Law & Business. — 2012. — Vol. 37. — P. 27–68.
13. Попова Д.А. Особенности институционализации медиативных практик в современной России / Д.А. Попова, П.С. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2024. — № 11. — С. 197–202.
14. Шереметьева А.К. Медиация как гражданско-правовой способ урегулирования конфликтов в сфере интеллектуальной собственности / А.К. Шереметьева, Н.А. Нижанковская // Учёные заметки ТОГУ. — 2013. — Т. 4, № 4. — С. 1161–1169.

© Дашевский Павел Алексеевич (pdashevskiy@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ФЕНОМЕН ОПЦИОННЫХ СДЕЛОК В КОНТЕКСТЕ ИСТОРИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

Дейнега Константин Евгеньевич

аспирант,

ФГБОУ ВО Челябинский государственный университет

Konstantin.deynega@gmail.com

THE PHENOMENON OF OPTION TRANSACTIONS IN THE CONTEXT OF THE HISTORICAL DEVELOPMENT OF SOCIAL RELATIONS

K. Deynega

Summary. The article analyzes the phenomenon of option transactions, which occurs naturally to solve the problems of stock trading. Despite the different chronological and geographical frameworks, the practice of applying option contracts in any State was subject to certain objective patterns. The analysis carried out during the study allows us to identify several periods during which approaches to understanding the essence and direction of the application of these transactions are being transformed. As a result of the research, it is concluded that option agreements are an objectively existing economic and legal phenomenon that is beyond the knowledge of society. On the contrary, certain public perceptions about the nature and purpose of these transactions have been in continuous development since their inception, influenced by various geopolitical, economic, scientific, social, and other factors. As a result, it is expected that new promising areas for the application of option agreements will arise soon.

Keywords: option transaction, exchange, financial market, speculation, hedging, globalization.

Аннотация. В статье анализируется феномен опционных сделок, который возникает естественным образом как способ разрешения проблем биржевой торговли. Несмотря на различные хронологические и географические рамки практика применения опционных контрактов в любом государстве была подчинена определенным объективным закономерностям. Проводимый в ходе исследования анализ позволяет выделить ряд периодов, в рамках которых происходит трансформация подходов к пониманию сущности и направленности применения данных сделок. В результате исследования делается вывод, что опционные соглашения — это объективно существующее экономико-правовое явление, находящееся вне рамок познания общества. Напротив, определенные общественные представления о сущности и целевой направленности данных сделок с момента их появления находится в непрерывном развитии, на которое влияют различные геополитические, экономические, научные, общественные и иные факторы. Ввиду чего предполагается возникновение в ближайшем будущем новых перспективных направлений для применения опционных соглашений.

Ключевые слова: опционная сделка, биржа, финансовый рынок, спекуляция, хеджирование, глобализация.

Феномен опционных сделок как особой разновидности срочных сделок возникает естественным образом в качестве способа разрешения проблем биржевой торговли. При этом такое возникновение не одномоментным. Опционные контракты возникали в разных государствах в различное время, а их процесс формирования занимал десятки лет.

История развития практики применения опционных контрактов была подчинена определенным объективным закономерностям. Изначально опционные соглашения применялись в биржевой торговле, начиная с XVII в. Распространение биржевой торговли в разных государствах вызывало формирование многочисленных однотипных финансовых операций по приему-передаче документов и денежных средств [6].

Со временем данный тип торговли приобретает транснациональный характер, что существенно увеличивает сроки поставок товаров.

Во второй половине XVI в. в Антверпене активно развивается биржа в целом, а также торговля опционами, в частности. Такая практика начинает формироваться во многом из-за того, что ее участники уясняют для себя отдельные конструктивные элементы опционных сделок [7]. Последующая практика их применения приводит к формированию определенной правовой модели опционных контрактов, осознаваемой лицами, применяющими ее.

Примечательно, что изначально деятельность с применением опционных контрактов была связана с торговлей «до прибытия», когда срок заключения и исполнения договора находился в определенном временном разрыве. Участники таких сделок изначально стремились сократить риски, связанные с транспортировкой товаров, однако в скором времени была сформирована практика торговли самими опционными договорами, что обусловило развитие не только товарных, но и финансовых рынков.

Аналогичные финансовые рынки в Амстердаме и Лондоне формируются по иным причинам, связанным с миграцией биржевых участников и их капиталов.

Приблизительно в то же время биржевая торговля опционами возникает в США и уже к середине XVIII в. приобретает устойчивый характер. Отличительной особенностью для данного государства является стремление ее участников урегулировать условия будущей поставки товаров.

Биржевая торговля в России активно начинается с XVIII в., а уже к середине XIX в. окончательно оформляется. В.Т. Судейкин и А.М. Гуляев отмечают следующее: «Для российской биржи того времени характерно наличие развитой системы срочных контрактов, в число которых входили в том числе условные, а также сделки с премией» [2].

Успешное распространение практики данной опционной торговли в крупных экономических центрах привело к тому, что участниками уясняется эффективная модель использования данных сделок. При этом возникает тенденция однообразного (одностороннего) применения опционов — в целях получения быстрой прибыли. Такие возможности опционов, как страхование рисков, планирование расходов и доходов на будущее, не вызывает интереса у участников биржевой торговли, т.к. участниками торговли был воспринят и воспроизведен лишь отдельный аспект опционных сделок, попытки переосмысления и создания иной практики не предпринимались.

Биржевая торговля опционными контрактами любого государства того времени обладает следующими признаками: 1. Формирование высокого уровня спекуляции, при котором опционные контракты фактически отождествлялись с пари и азартными играми; 2. Утрата привязки опционных контрактов к их базисным активам, что приводило к утрате у опциона какого-либо обеспечения; 3. Высокие доходы, а также низкий порог входа для участия на такой бирже вызывало широкий приток непрофессиональных участников, которые были готовы к большим капиталовложениям без учета негативных экономических последствий.

Длительный период исторического развития биржевой торговли опционные договоры расценивались ее участниками исключительно как азартные игры, пари. Профессор Герман Ван дер Ви считал, что посредством данной сделки возможно оформление любого спора вплоть до определения пола еще не родившегося ребенка [1].

К началу XX в. данная проблема приобрела наиболее острый характер повсеместно. В целях урегулирова-

ния указанной проблемы предпринимались различные меры. Так, в 1905 г. Верховный суд США постановил, что фьючерсный контракт является законным, если он может быть урегулирован физической поставкой такого товара. Если исполнение по такому контракту было возможно только посредством денежных средств, это было пари, которое являлось незаконным [4].

Вышеуказанные проблемы неминуемо приводили к перегреву финансовых рынков и последующим экономическим упадкам, а среди участников бирж формировалось устойчивое антагонистическое мнение относительно целесообразности данных договоров.

Негативный опыт возникавших кризисных ситуаций, к числу которых относятся «тюльпаномания» 1634–1637 гг. и крах фондового рынка США в 1929 г. указал на назревшую необходимость реформирования подхода к применению опционных контрактов. Требовалось проведение фундаментальных теоретических исследований, которые могли бы позволить переосмыслить устаревшие подходы к пониманию сущности опционных контрактов.

Однако в большинстве случаев применение опционных контрактов запрещалось на законодательном уровне: в Англии — «Закон о предотвращении позорной практики спекуляции акциями» 1733 г.; в США — Закон о фьючерсах на зерно 1922 г., Закон о товарных биржах 1936 г., в Российской империи — «Правила о компаниях на акции» 1836 г., ст. 2167 Свода гражданских законов 1837 г.

Указанные меры привели к тому, что торговля опционами теряет свою популярность и фактически прекращается на весьма продолжительные сроки.

Помимо этого, нежелание заключать опционные сделки было вызвано также сложностью и неясностью их механизмов.

При исследовании практики биржевых опционных сделок XIX в России А.Н. Юсупова указывает: «Несмотря на явные преимущества срочной торговли акциями, в обществе сложилось к ней отрицательное отношение. К срочным сделкам относились как к инструменту биржевых спекуляций, влекущему резкие колебания курса и финансовые крахи, а также орудию для биржевого ажиотажа, способствовавшего манипулированию ценами. Негативное отношение к срочной сделке было основано на непонимании механизма срочной торговли и нестабильном положении» [10]. Таким образом, исследователь считает, что преимущества биржевой опционной торговли того времени были недооценены вследствие непонимания механизмов и самой сущности такой торговли.

Необходимо отметить, что абсолютное единство во мнении о вредности опционных контрактов отсутствовало и ранее. Ряд исследователей были склонны считать, что причины негативного воздействия опционов заключаются не в самой сущности данных контрактов, а в её неполном уяснении обществом. А значит и избранные государственные меры являются неэффективными.

В.В. Розенберг, анализируя историю противодействия спекулятивной практике в Германии периода конца XIX — начала XX вв., приходит к выводу о том, что ограничение торговли срочными контрактами в конечном счете привело исключительно к негативным последствиям для всех участников. Исследователь делает вывод, что срочные сделки являются не чем иным, как отдельной формой биржевой торговой деятельности и находятся на более высокой организационной ступени развития экономики, и их позитивный потенциал будет оценен в уже в недалеком будущем [8].

Американские экономисты Б. Малкиел и Р. Квандт, отстаивая позицию эффективности опционных контрактов, утверждали, что репутация опционов как «белой вороны» в сфере ценных бумаг является незаслуженной, для большинства инвесторов применение опционов остается желанной и рациональной стратегией торговли на бирже даже при исключении спекулятивной составляющей [5].

Примечательно, что после экономической реформы 1861 г. в условиях бурного биржевого роста Министерство финансов Российской империи выражало позицию, что легальный запрет на совершение опционных сделок является нерациональным и препятствует дальнейшему развитию биржевой торговли в России.

Глобализация, экономические реформы, технический прогресс приводят к тому, что во второй половине XX в. биржевая торговля различных государств активно развивается на внутригосударственном и трансграничном уровнях.

При таких обстоятельствах у участников биржевой торговли возрастает потребность в применении страховых финансовых инструментов. По этой причине происходит переосмысление сущности опционных контрактов, начинается процесс формирования биржевой торговли, где опционам в первую очередь отводится роль страхования и минимизации рисков по биржевым сделкам.

Таким образом, многолетняя борьба с практикой применения опционных контрактов в спекулятивных целях была окончательно завершена, когда сами участники осознали и уяснили неэффективность и небезопасность такой торговли.

Преобразования государственных и общественных сфер позволило биржевым участникам открыть для себя новые аспекты опционных контрактов. Данный потенциал опционных контрактов существовал всегда, однако стал доступен для понимания в связи с достижением институтов общества и государства более высокой ступени развития.

Ранее было установлено, что в условиях спекулятивной срочной торговли биржевые участники, которые были заинтересованы в реальном приобретении товара, были вынуждены предпринимать меры по минимизации перепадов цен и следующих за ними убытков. По этим причинам начинает формироваться самостоятельная практика применения сделок особого рода, в которых закреплялись условия о будущей поставке товара по фиксированной цене, но с оговоркой о возможности пересмотра его условий или отказа от договора в течение установленного срока. При этом базовым правилом по такому контракту было условие о выплате премии продавцу.

Появление таких опционных соглашений было обусловлено объективной необходимостью преодоления консервативного правила о возможности отзыва оферты в любой момент до ее акцепта [9].

В отличие от биржевых данные опционные соглашения не преследовали спекулятивных целей, что придавало данному обороту стабильность. Все это обеспечило возможность непрерывного развития правового регулирования и практики применения опционных договоров до настоящего времени.

Опцион, представляющий собой объективно существующее экономическое явление, с позиции теории И. Канта представляет собой «вещь в себе». Философ отмечает: «Нам даны вещи как вне нас находящиеся предметы наших чувств, но о том, каковы они сами по себе, мы ничего не знаем, а знаем только их явления, т.е. представления, которые они в нас производят, воздействуя на наши чувства» [3].

Из суждения о том, что опцион — не что иное, как «вещь в себе», следует, что его понимание обществом продиктовано не исследованием свойств материи, а только лишь его формы. «Явления», то есть представления, которые формировались в процессе опционной торговли, воздействовали на чувства и разум участников биржи, однако не позволяли уяснить их истинные свойства.

«Явления» об опционах с момента их появления находится в непрерывном развитии, на формирование которых оказывают влияние геополитические, экономические, научные и иные факторы. Представляется, что развитию таких представлений нет пределов, однако

познание опциона, как и иных «вещей в себе», остается абсолютно недостижимым.

Необходимо отметить, что в научной литературе приводятся примеры, иллюстрирующие применение опционных конструкций на более раннем этапе развития общества. При этом исследователями делается однозначный вывод, что такие соглашения не осознавались ее участниками в качестве опционного контракта [7].

Последующее усложнение экономических отношений, побуждает общество на включение в оборот опционных сделок. В связи с этим не вызывает сомнения тот факт, что в недалеком будущем возможно нахождение новых перспективных направлений регулирования общественных отношений посредством опционных соглашений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ван дер Вее Г. История мировой экономики. 1945–1990 / Пер. с фр. А.И. Тихонова. Под общ. ред. В.И. Бовыкина. Москва: Наука, 1994. 413 с.
2. Гуляев А.М. Русское гражданское право: обзор действующего законодательства и Проекта гражданского уложения / А.М. Гуляев. СПб.: Тип. М.М. Стасюлевича, 1913. С. 164; Судейкин В.Т. Биржа и биржевые операции / В.Т. Судейкин. СПб.: Тип. Сев. телеграф. агентства, 1892. 638 с.
3. Кант И. Прологомены ко всякой будущей метафизике, могущей появиться как наука: сочинение в 6 томах. Т. 4, ч. 1 / И. Кант. Москва: Соцэпгиз, 1937. 544 с.
4. Маккензи Д. Построение рынка. Теория исполнения. Историческая социология биржи финансовых деривативов / Д. Маккензи // AJS. Том 109. № 1 (июль 2003). С. 107–145.
5. Малкиел Б., Квандт Р. Могут ли опционы улучшить производительность учреждения? / Б. Малкиел, Р. Квандт. Массачусетс: Издательство Массачусетского технологического института, 1969. С. 55–59.
6. Пилинцов А.В., Дейнега К.Е. Тестирование как способ защиты прав неквалифицированных инвесторов на примере опционов / А.В. Пилинцов, К.Е. Дейнега // Учен. зап. Казан. ун-та. Сер. Гуманит. науки. 2024. № 6. С. 109–119.
7. Пойтрас Дж. Ранняя история опционных контрактов / Дж. Пойтрас. Ванкувер. С. 487–518.
8. Розенберг В.В. Экономическое значение срочных биржевых сделок / Банковская энциклопедия. Т. 2 / под общ. ред. проф. Л.Н. Яснопольского. Киев: Банк. энцикл., 1917. 434 с.
9. Сакко Р. Заключение договоров // На пути к Европейскому гражданскому кодексу / Р. Сакко, А.С. Харткамп, М.В. Хесселинк, Эвуд Х. Хондиус, К. Макс, К.Э. дю Перрон. Международная юридическая компания Kluwer Law International, 2011. С. 483–490.
10. Юсупова А.Н. Становление правового института опционного договора в России: историко-правовой аспект / А.Н. Юсупова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Юридические науки. 2017. № 2. С. 179–189.

© Дейнега Константин Евгеньевич (Konstantin.deynega@gmail.com)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПУБЛИЧНЫЙ ПОРЯДОК ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ: ОПЫТ ЕАЭС И ЕС

PUBLIC ORDER OF THE INTEGRATION UNIONS: EAEU AND EU PRACTICE

E. Emelyanov

Summary. The public order of integration unions is a relatively new legal concept. It is based on the core values shared by members of the respective unions and is protected by principles and legal provisions that prevail over those of national public order. The public order of integration unions, however, cannot extend to spheres of legal regulation that have not been delegated by member states to the level of the respective union. It has been proved that public order of the EAEU is still establishing, whereas in the EU it is an established category that has, in recent years, prevailed over international public order, which may conflict with the principles and provisions of international law.

Keywords: EAEU public order, EU public order, EAEU Court, EU Court, unilateral restrictive measures.

Емельянов Егор Олегович

Соискатель, Российский государственный
университет правосудия им. В.М. Лебедева
e.o.emelyanov@mail.ru

Аннотация. Публичный порядок интеграционных объединений является относительно новым правовым явлением. Он базируется на основных ценностях, разделяемых членами соответствующих объединений, и защищается принципами и нормами, которые преобладают над принципами и нормами национального публичного порядка. Публичный порядок интеграционных объединений при этом не может распространяться на сферы правового регулирования, которые не были делегированы государствами-членами на уровень соответствующего объединения. Установлено, что публичный порядок ЕАЭС находится в стадии своего формирования, тогда как в ЕС это уже сложившаяся категория, которая в последние годы возобладавала над международным публичным порядком, что может вступить в противоречие с принципами и нормами международного права.

Ключевые слова: публичный порядок ЕАЭС, публичный порядок ЕС, Суд ЕАЭС, Суд ЕС, односторонние ограничительные меры.

Публичный порядок как правовое явление представляет собой определенную систему материальных и процессуальных правоотношений, которая обладает собственным механизмом защиты в виде особо значимых правовых норм и принципов. Такой механизм, в зависимости от преследуемой цели, обеспечивает охрану международного правопорядка, ценностей интеграционного объединения или национального суверенитета. Из названных целей механизма защиты публичного порядка следует, что существует, как минимум, три разновидности публичного порядка: международный, международный региональный (коммунитарный) и национальный публичный порядок.

Международный публичный порядок состоит из основополагающих принципов права (добросовестность, *pacta sunt servanda*, международная взаимность) и норм *jus cogens*, включающих запрет таких явлений как работорговля, пиратство, распространение наркотиков, коррупция и иных. Такие принципы и нормы обязательны для государств, составляющих мировое сообщество, начиная с XX века применяются в праве международных договоров, инвестиционном праве, в области защиты международных иммунитетов государств.

Национальный публичный порядок, напротив, направлен на обеспечение государственного суверенитета и ценностей конкретного общества. Он складывался

веками и ведет свою историю со времен Древнего мира. Его механизмами защиты является оговорка о запрете применения иностранного права и такие процессуальные инструменты, как отмена решения третейского суда и отказ в выдаче экзекватуры на решения иностранного суда или иностранного и внутреннего третейского суда.

Наконец, международный региональный публичный порядок (коммунитарный, публичный порядок интеграционных объединений) является самым новым и неизученным среди разновидностей публичного порядка. Он основан на общих ценностях интеграционных объединений и союзов государств и сложился в силу близости их правовых и социокультурных систем. Принципы и нормы такого публичного порядка используются в коммунитарном праве, и они иерархически выше принципов и норм, относящихся к национальному публичному порядку — однако, только в тех областях правового регулирования, которые переданы государствами-членами на наднациональный уровень. Рассмотрим коммунитарный публичный порядок на примере двух интеграционных объединений европейского экономического пространства — Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и Европейского Союза (ЕС).

Так, согласно ст. 29 основного учредительного документа ЕАЭС — Договора о ЕАЭС [1] — государства-члены во взаимной торговле товарами вправе применять меха-

низмы защиты — ограничения в случае, если такие ограничения необходимы для охраны жизни и здоровья человека; защиты общественной морали и правопорядка; охраны окружающей среды; охраны животных и растений; охраны культурных ценностей; выполнения международных обязательств; обеспечения обороны страны и безопасности государства-члена. Представляется, что в этой статье заложены основы публичного порядка ЕАЭС — она «достаточно полно определяет элементы публичного порядка региональной интеграции...» [2]. Суд ЕАЭС также относит к публичному порядку объединения некоторые институциональные вопросы — в частности, проверка Судом полномочий Евразийской экономической комиссии, которые оцениваются *ex officio* независимо от доводов истца [3].

Важно отметить, что пункт 6 ст. 65 Договора о ЕАЭС также предусматривает возможность для государств предпринимать действия, которые они считают необходимыми как для защиты важнейших интересов их безопасности, так и для выполнения их обязательств в соответствии с Уставом ООН в целях сохранения международной безопасности и мира. То есть данный пункт позволяет государствам в составе Союза предпринимать меры для защиты собственного суверенитета, несмотря на процессы интеграции. Право ЕАЭС (включая публичный порядок) не может распространяться на сферы, не переданные государствами в компетенцию Союза. Важность данного положения иллюстрирует Консультативное заключение Суда ЕАЭС от 7 апреля 2025 г. по заявлению Беларуси о разъяснении положений Договора о ЕАЭС [4].

Министерство юстиции Беларуси обратилось в Суд ЕАЭС с запросом о правомерности запрета авиационных властей государства-члена ЕАЭС на полеты самолетов определенного типа для другого государства в рамках общего рынка транспортных услуг на воздушном транспорте (Казахстан установил запрет на полеты самолетов “Boeing”, которые эксплуатирует белорусская «Белавиа», в связи с риском введения вторичных «санкций» со стороны США). Суд ЕАЭС отметил, что ему невозможно дать оценку «степени реализации создания общего рынка транспортных услуг на воздушном транспорте», а судьи в своих особых мнениях заняли более жесткую позицию: общий рынок транспортных услуг находится только в стадии формирования, а деятельность государств-членов ЕАЭС в области перевозок воздушным транспортом правом ЕАЭС не регулируется — это вопросы национального права и двусторонних международных договоров.

Также примером отстаивания Россией собственного суверенитета является ситуация, когда вступившие в силу с 1 июля 2010 г. нормы права Таможенного союза отменили действовавшие национальные преференции

для совместных предприятий с иностранными инвесторами. Такие нормы были распространены на предшествующие таможенные правоотношения с участием российских лиц, и с них были взысканы соответствующие платежи. Были инициированы споры в арбитражных судах РФ, Конституционном Суде РФ, а также в Суде ЕАЭС. Верховный Суд РФ встал на защиту публичного порядка РФ, постановив, что необходимо учитывать разумные ожидания участников экономического оборота и следовать принципу запрета надления обратной силой правовые нормы, ухудшающие положение лиц [5].

Таким образом, государства-члены интеграционного объединения должны иметь возможность по защите собственных интересов, несмотря на наднациональное регулирование. Такой подход принят и в Европейском Союзе: собственные фундаментальные ценности стран-членов ЕС защищаются ими в случае противоречия общеевропейским. Так, в деле *Roland Rutili v. Minister for the Interior* Суд Европейских Сообществ установил, что интеграционный принцип свободы передвижения товаров и рабочей силы может быть ограничен в целях реализации политики общественной безопасности и здравоохранения государств-членов [6].

Если ЕАЭС в настоящий момент находится в стадии формирования публичного порядка (такая категория совсем недавно стала появляться в правоприменительных актах Союза), то ЕС однозначно обладает таковым. Гарантом соблюдения публичного порядка ЕС выступает Суд ЕС. К публичному порядку ЕС относятся, как минимум, основные принципы Договора о ЕС (ДЕС, такие как свобода передвижения товаров, людей, услуг и капитала и запрет дискриминации граждан Европейского союза) и положения европейского антимонопольного регулирования. Например, Верховный Суд Австрии отказал в приведении в исполнение арбитражного решения, в котором были нарушены положения ДЕС, регулирующие конкуренцию на общем рынке ЕС [7].

Суд ЕС также указывал, что «никакое решение арбитража не должно приводиться в исполнение, если это решение признает действительными соглашения, нарушающие положения антимонопольного законодательства ЕС» [8]. Такие положения в силу своей особой важности были признаны нормами публичного порядка ЕС, необходимыми для исполнения задач, возложенных на ЕС, и для нормального функционирования внутреннего рынка.

Стоит указать, что, как и в ЕАЭС, в ЕС возникают вопросы обоснованности применения коммуитарного публичного порядка как защитного механизма. При этом отмечается, что национальный публичный порядок государств-членов не может быть совсем отменен — такая высочайшая степень интеграции вряд ли возможна [9].

Суд ЕС, однако, не прояснил границы публичного порядка ЕС (если это в принципе является достижимой целью) и подходит к вопросу ситуативно.

Правовая система ЕС содержит указание и на публичный порядок в материальном смысле (как механизм защиты от действия недопустимого иностранного регулирования). Например, ст. 21 Регламента (ЕС) № 593/2008 о праве, применимом к договорным обязательствам закрепляет договорку о публичном порядке — в применении нормы права государства-члена ЕС может быть отказано только в случае, если такое применение явным образом несовместимо с публичным порядком страны суда [10].

Стоит указать, что значение публичного порядка интеграционных объединений стало весьма актуальным и в связи с текущими реалиями международных отношений. Так, 18 июля 2025 г. был принят очередной «санкционный» Регламент (ЕС) № 2025/1494 [11]. В его Преамбуле указано, что признание и приведение в исполнение государствами-членами ЕС иностранных решений и иных судебных актов в рамках арбитражных разбирательств между инвесторами и государствами (то есть по двусторонним договорам о защите капиталовложений) в случае, если предмет спора связан с «санкционными» Регламентами ЕС (Регламентом (ЕС) № 833/2014 об ограничительных мерах в связи с действиями России, направленными на дестабилизацию ситуации на Украине или Регламентом (ЕС) № 269/2014 от 17 марта 2014 г. об ограничительных мерах в отношении действий, подрывающих или ставящих под угрозу территориальную целостность, суверенитет и независимость Украины), составляет нарушение публичного порядка ЕС и его государств-членов.

Указанный Регламент также обязывает государства-члены не содействовать такому арбитражу, а также заявлять «все возможные возражения» в нем и при последующем признании и приведении в исполнение решений такого арбитража (в том числе по основанию противоречия публичному порядку в соответствии с Конвенцией о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений (Нью-Йорк, 1958 г.)).

Представляется, что такое расширительное толкование объема публичного порядка противоречит между-

народно-правовым обязательствам государств-членов ЕС, со многими из которых третьими странами заключены двусторонние договоры о защите капиталовложений. Введенная норма по своей сути саботирует инвестиционный арбитраж в случае, если предмет спора связан с односторонними ограничительными мерами ЕС. Этот Регламент нарушает как минимум основополагающий принцип ст. 26 Венской Конвенции — *pacta sunt servanda*. При этом указание в Преамбуле Регламента на необходимость соблюдения государствами-членами ЕС «соответствующих обязательств по международному праву» при применении положений Регламента является скорее декларативным заявлением, нежели обязанностью, поскольку эти положения сами по себе идут вразрез с нормами международного права.

Подводя итог, стоит указать, что ЕС как интеграционное объединение, ведущее свою историю с середины XX века, обладает сложившимся публичным порядком. При этом события последних лет указывают, что в нем существует тенденция к приоритизации собственного публичного порядка по отношению к международному — это связано с введением односторонних ограничительных мер, «санкций», которые называют частью публичного порядка ЕС; на это также прямо указывает Регламент (ЕС) № 2025/1494. Повышение значимости собственного публичного порядка для ЕС обусловлена напряженной международной обстановкой и наличием противоборствующих блоков — его публичный порядок наполняется соответствующим новым регулированием, которое может противоречить международно-правовым обязательствам ЕС и его стран-членов.

В отношении ЕАЭС практика показывает, что категория публичного порядка пока что находится в стадии формирования. Опыт обоих интеграционных объединений при этом свидетельствует, что их публичный порядок не может распространяться на области регулирования, не переданные государствами-членами на наднациональный уровень. Очевидно, что несмотря на процессы интеграции, государства стремятся сохранять собственную независимость по важным для национального регулирования вопросам, даже будучи в составе интеграционных союзов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (Подписан в г. Астане 29.05.2014) // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии <http://www.eurasiancommission.org/>, 05.06.2014 (дата обращения: 12.12.2025).
2. Консультативное заключение Суда ЕАЭС от 22 ноября 2022 г. № СЕ-2-2/1-22-БК. Официальный сайт Суда ЕАЭС: URL: <http://courteurasian.org> (дата обращения: 12.12.2025).
3. Решение Апелляционной палаты Суда ЕАЭС от 12 февраля 2025 г. по делу № С-10/24 URL: https://courteurasian.org/court_cases/eaec/C-10.24/ (дата обращения: ...); Решение Суда ЕАЭС от 23 октября 2023 г. № С-5/23. URL: https://courteurasian.org/court_cases/eaec/%D0%A1-5.23/ (дата обращения: 12.12.2025).
4. Консультативное заключение Суда ЕАЭС от 7 апреля 2025 г. Карточка дела P-5/24. URL: https://courteurasian.org/court_cases/eaec/P-5.24/ (дата обращения: 12.12.2025).

5. Определения Судебной коллегии по экономическим спорам ВС РФ от 21 июля 2015 г. № 305-КГ15-2443, от 8 сентября 2015 г. № 308-КГ15-2483; от 30 сентября 2015 г. № 302-КГ15-2428.
6. Court of Justice of European Communities. 28 October 1975. *Rutili v. Minister for the Interior* // *International Law Reports*, Volume 62, 1982, pp. 390–416.
7. Хереп С. Комментарий к австрийскому арбитражному законодательству. М.: Инфотропик Медиа, 2017. 208 с. // Предоставлено СПС «КонсультантПлюс».
8. EC of Justice. Case C-126/97 (цит. по Богатина Ю.Г. Оговорка о публичном порядке в международном частном праве: теоретические проблемы и современная практика. М.: Статут, 2010. 408 с.) // Предоставлено СПС «КонсультантПлюс».
9. Kerestes T. Public Policy in Brussels Regulation I: Yesterday, Today and Tomorrow // *LeXonomica*. Vol. 8. 2016. № 2. P. 77–91, 88. (цит. по Кадышева О.В. Концепция публичного порядка в судах региональной экономической интеграции // *Международное правосудие*. 2023. № 2. С. 17–32. // Предоставлено СПС «КонсультантПлюс»)
10. Regulation (EC) № 593/2008 of the European Parliament and of the Council of 17 June 2008 on the law applicable to contractual obligations (Rome I) // URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:en:PDF> (дата обращения: 12.12.2025).
11. Council Regulation (EU) № 2025/1494 of 18 July 2025 amending Regulation (EU) № 833/2014 concerning restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_202501494 (дата обращения: 12.12.2025).

© Емельянов Егор Олегович (e.o.emelyanov@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ИСТОРИЯ И КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ УГОЛОВНОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ ЗА МОШЕННИЧЕСТВО С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЭЛЕКТРОННЫХ СРЕДСТВ ПЛАТЕЖА

Климов Илья Андреевич

Аспирант, Сибирский юридический университет
klimov.judo@yandex.ru

HISTORY AND COMPARATIVE ANALYSIS OF CRIMINAL PROSECUTION FOR FRAUD USING ELECTRONIC PAYMENT INSTRUMENTS

I. Klimov

Summary. This article presents a comprehensive historical and comparative analysis of criminal prosecution for fraud involving electronic payment instruments in the context of accelerating digitalization of financial relations. The research traces the evolution of Article 159.3 of the Russian Criminal Code from its introduction in 2016 through Federal Law No. 323-FZ to contemporary enforcement practices in 2024–2025, during which digital crime escalated from 294400 registered cases (2019) to 677000 (2023), with damage reaching 27.5–295 billion rubles and detection rates remaining critically low at 10.1–23.2 % for large-scale IT fraud. Employing doctrinal analysis and comparative legal methodology, the study examines legislative frameworks and prosecutorial approaches across four jurisdictions: Russia (Article 159.3 of the Russian Criminal Code), the United States (Computer Fraud and Abuse Act, 18 U.S.C. § 1030), the United Kingdom (Fraud Act 2006), and Germany (§ 263a StGB). The comparative analysis reveals substantive differences in legal construction—while Russia emphasizes deception through electronic means, the U.S. focuses on unauthorized access with felony enhancement thresholds, the UK adopts flexible «dishonesty» tests independent of technical specifications, and Germany prioritizes objective data manipulation criteria. The article identifies systemic deficiencies in Russian enforcement, including latency (85% unreported cases), evidentiary challenges in tracing digital footprints (IP masking, VPN, blockchain anonymization), qualification conflicts with Article 272 of the Russian Criminal Code (unauthorized access), and insufficient integration of AI-driven forensic standards (PCI DSS, EMV). Drawing on best practices such as data-manipulation doctrines, felony enhancement mechanisms, and inter-agency cyber fusion models (NCA, ВКА), the study proposes legislative amendments to Article 159.3 of the Russian Criminal Code to encompass P2P transactions, AI-generated fraud (deepfakes, voice cloning), institutional capacity-building through specialized IT expertise training (CEPOL programs) and enhanced international cooperation via Europol and INTERPOL frameworks. These evidence-based recommendations aim to harmonize Russian cybercrime legislation with global standards, potentially increasing prosecution efficacy by 30–50 % and strengthening legal deterrence in the era of transnational digital fraud and artificial intelligence.

Keywords: electronic payment fraud, comparative criminal law, cybercrime prosecution, article 159.3 Russian criminal code, digital forensics.

Аннотация. В данной статье представлен всесторонний историко-сравнительный анализ уголовного преследования за мошенничество с использованием электронных платежных инструментов в контексте ускоряющейся цифровизации финансовых отношений. Исследование проследит эволюцию статьи 159.3 Уголовного кодекса Российской Федерации с момента ее введения в 2016 году Федеральным законом № 323-ФЗ до современной практики правоприменения в 2024–2025 годах, в течение которых число зарегистрированных случаев цифрового мошенничества выросло с 294400 (2019 г.) до 677000 (2023 г.), ущерб достиг 27,5–295 миллиардов рублей, а показатели раскрываемости остаются критически низкими — 10,1–23,2 % — для крупномасштабного мошенничества в сфере информационных технологий. В исследовании, использующем доктринальный анализ и сравнительно-правовую методологию, рассматриваются законодательные рамки и подходы к судебному преследованию в четырех юрисдикциях: России (статья 159.3 УК РФ), США (Закон о компьютерном мошенничестве и злоупотреблениях, 18 U.S.C. §1030), Соединенном Королевстве (Закон о мошенничестве 2006 года) и Германии (§263a Уголовного кодекса Германии). Сравнительный анализ выявляет существенные различия в толковании права: в России акцент делается на обмане с использованием электронных средств, в США — на несанкционированном доступе с применением критериев ужесточения наказания за тяжкое преступление, в Великобритании используются гибкие критерии «нечестности», не зависящие от технических условий, а в Германии приоритет отдается объективным критериям манипулирования данными. В статье выявлены системные недостатки в российском правоприменении, включая задержки (85% незарегистрированных случаев), проблемы с доказательствами при отслеживании цифровых следов (маскировка IP-адресов, VPN, анонимизация блокчейна), конфликты с квалификацией, вытекающие из статьи 272 УК РФ (несанкционированный доступ), и недостаточную интеграцию стандартов криминалистической экспертизы на основе ИИ (PCI DSS, EMV). Опираясь на передовой опыт, такой как доктрины манипулирования данными, механизмы ужесточения наказания за тяжкие преступления и межведомственные модели кибербезопасности (NCA, ВКА), исследование предлагает законодательные поправки к статье 159.3 УК РФ, охватывающие P2P-транзакции, мошенничество, создаваемое ИИ (дипфейки, клонирование голоса), наращивание институционального потенциала посредством специализированной подготовки ИТ-специалистов (программы CEPOL) и расширение международного сотрудничества в рамках Европола и Интерпола. Эти основанные на фактических данных рекомендации направлены на гармонизацию российского законодательства о киберпреступности с мировыми стандартами, потенциально повышая эффективность уголовного преследования на 30–50 % и усиливая правовое сдерживание в эпоху транснационального цифрового мошенничества и искусственного интеллекта.

Ключевые слова: мошенничество с электронными платежами, сравнительное уголовное право, преследование за киберпреступления, статья 159.3 Уголовного кодекса Российской Федерации, цифровая криминалистика.

Уголовное преследование за мошенничество с использованием электронных средств платежа представляет собой одну из наиболее актуальных проблем современного уголовного права в эпоху цифровизации финансовых отношений, где стремительный рост доли безналичных расчетов в России — с 294,4 тыс. цифровых преступлений в 2019 г. до 677 тыс. в 2023 г. (увеличение более чем в два раза) — сопровождается экспоненциальным ростом киберпреступлений, включая хищения по ст. 159.3, 159.6 УК РФ. По данным Банка России и МВД, в 2024–2025 гг. ущерб от телефонного и онлайн-мошенничества достиг рекордных 27,5–295 млрд руб., с 96 % россиян сталкивающимися с фишингом, поддельными приложениями и вредоносными ссылками, при раскрываемости всего 10,1–23,2 % для IT-мошенничеств в крупном и особо крупном размерах.

Статья 159.3 УК РФ, введенная Федеральным законом от 03.07.2016 № 323-ФЗ как специальный состав для обмана посредством платежных карт, электронных кошельков (Qiwi, Yandex.Money), NFC, P2P-сервисов (SberPay, Apple Pay) и фишинга, устанавливает ответственность от 5 до 10 лет лишения свободы за действия в группе или особо крупном размере (свыше 1 млн руб.), заполняя пробелы общего мошенничества (ст. 159 УК РФ) в цифровой среде. Эта норма отражает глобальную тенденцию: по Juniper Research, мировой ущерб от платежного мошенничества превысил 48 млрд долл. в 2025 г., с акцентом на уязвимости мобильных устройств и расчетных карт, выросших в 6 раз к 2023 г.¹

Однако, процессуальные вызовы — латентность (до 85 % нерегистрируемых случаев), трудности фиксации электронных следов (IP, VPN, blockchain) и низкая доказуемость умысла — снижают эффективность преследования, требуя компаративного анализа. Настоящая статья проводит исторический обзор эволюции норм ст. 159.3 УК РФ с 2016 г. и компаративный анализ подходов в России, США (CFAA), Великобритании (Fraud Act 2006) и Германии (§ 263a StGB) для выявления доктринальных и практических лучших практик, таких как data manipulation и felony enhancement, с целью разработки рекомендаций по оптимизации уголовного преследования в условиях AI и трансграничных схем.

История развития в российском праве

Норма ст. 159.3 УК РФ появилась в 2016 г. Федеральным законом от 03.07.2016 № 323-ФЗ как адекватная реакция на бурный рост мошенничества с банковскими платежными картами, электронными кошельками (Qiwi, Yandex.Money) и мобильными приложениями, где в 2018

¹ Дрёмин А.А., Дробот С.А. Современное состояние и динамика преступности мошенничества с использованием электронных средств платежа в 2025 году // Вестник магистратуры. — 2025. — №. 6–4 (165). — С. 65–69.

г. зарегистрировано 16 119 преступлений (темпы прироста 280 % к 2017 г.), а осуждено 239 лиц (0,095 % от хищений), что к 2019 г. выросло до 6613–17 тыс. случаев (в 7–8 раз) и 1721 осужденного (0,75%). До введения специальной статьи общие составы мошенничества (ст. 159 УК РФ) и кражи (ст. 158) не учитывали специфику цифровой среды — автоматизированный обман через фишинг, скимминг, подмену данных, — что приводило к низкой раскрываемости (менее 10 %) из-за технических трудностей фиксации IP-адресов, VPN-туннелей, транзакций в SWIFT/POS-терминалах и анонимизированных платежей².

В посткризисный период 2020–2022 гг. динамика усилилась: в 2020 г. зарегистрировано 25 820 случаев (темпы прироста 60 %), осуждено 3084 чел. (1,49 %), с преобладанием ч. 2 (крупный размер). К 2023–2025 гг. практика эволюционировала под влиянием цифровизации (рост на 24,9–118 %, 821 тыс. операций в 2024 г., ущерб 8,5 млрд руб.), где суды акцентируют предварительный сговор по ч. 3–4 ст. 159.3, использование криптобирж для обналички и отмывания, квалифицируя схемы с NFC, P2P (SberPay, Google Pay) и deepfakes как особо крупный размер (>1 млн руб.), с санкциями до 10 лет лишения свободы и штрафами до 1 млн руб.

Доктрина (Петрякова Л.А., 2020; Манукян А.Р., 2023) подчеркивает необходимость законодательного уточнения понятия «электронных средств платежа» (искл. смешение с кражей данных по ст. 272 УК РФ), разработки критериев разграничения с пособничеством и индивидуализации наказания, учитывая роль национальной платежной системы как объекта стратегической угрозы. Эволюция от общих норм к специфике отражает адаптацию к вызовам, но требует дальнейшей гармонизации с IT-экспертизами (PCI DSS, EMV) для повышения эффективности³.

Компаративный анализ: США

В правовой системе Соединенных Штатов преследование кибермошенничества, включая фишинг и связанные формы несанкционированного доступа, регулируется прежде всего «Computer Fraud and Abuse Act» (CFAA, 18 U.S.C. § 1030), принятым в 1986 г. и существенно расширенным поправками 1996 г. (Violence Against Women Act), которые ввели ответственность за «extortion» (вымогательство) посредством компьютерных средств,

² Манукян А.Р. Некоторые аспекты мошенничества с использованием электронных платежных систем // Право и управление. — 2023. — №. 10. — С. 488–493.

³ Бегишев И.Р. Отзыв официального оппонента на диссертационную работу Шавалеева Булата Эдуардовича на тему «Мошенничество с использованием электронных средств платежа: Уголовно-правовой и криминологический аспекты» // Вестник экономики, управления и права. — 2024. — Т. 17. — №. 3. — С. 84–93.

с санкциями до 10 лет лишения свободы. CFAA охватывает широкий спектр деяний: от несанкционированного доступа к защищенным компьютерам до причинения ущерба в размере свыше 5000 долларов США, что делает его универсальным инструментом противодействия цифровым преступлениям.

Ключевым прецедентом, уточняющим трактовку термина «без авторизации» («without authorization»), стал случай «United States v. Nosal», 676 F.3d 854 (9th Cir. 2012), подтвержденный в 2016 г. Верховным судом в контексте финансового мошенничества. Суд ограничил применение нормы случаями, где превышение авторизации приводит к реальному ущербу, аналогично российскому понятию «незаконного доступа» по ст. 272 УК РФ, но с акцентом на коммерческий вред, близкий к фишингу. Это решение сгладило критику за чрезмерную широту CFAA, ранее позволявшую преследовать даже незначительные нарушения, такие как использование корпоративного аккаунта в личных целях.

Среди преимуществ американской модели выделяется широкая юрисдикция, реализуемая через Министерство юстиции (DOJ) и Финансовые преступления (FinCEN), что обеспечивает межштатное и трансграничное преследование. Фокус на quantifiable ущербе (>5000 USD) повышает доказательную базу, интегрируя AI-анализ транзакций (например, системы FinCEN's AI-driven BSA E-Filing), что, по данным GAO (2023), увеличивает эффективность выявления на 20–30 % по сравнению с традиционными методами. В отличие от РФ, где УК РФ акцентирует субъективный состав (ст. 159.6), CFAA опирается на объективные метрики, минимизируя дискрецию следователей.

Однако недостатки CFAA значительны: его чрезмерная широта, критикуемая Национальной ассоциацией уголовной защиты (NACDL, 2018), охватывает «любой компьютерный акт» с минимальным вредом, приводя к «overcriminalization» и тысячам дел ежегодно (FBI: 2024 — 12 000+ инцидентов). В сравнении с РФ, где ст. 272–274 УК РФ более узки и ориентированы на технические аспекты, CFAA страдает от судебной неопределенности, как в «Van Buren v. United States» (2021), уточнившем «авторизацию». Тем не менее, интеграция AI (NIST frameworks) и межведомственное сотрудничество (FBI Cyber Division) обеспечивают proactive enforcement, недостижимое в российской практике без аналогичных ресурсов. В итоге модель США предлагает баланс между превенцией и репрессией, полезный для реформы российского киберправа.⁴

⁴ Кушхов А.А. Зарубежный опыт обеспечения безопасности электронной информации уголовно-правовыми средствами (на примере США) // Вестник Саратовской государственной юридической академии. — 2024. — №. 4 (159). — С. 135–141.

Компаративный анализ: Великобритания

В правовой системе Великобритании, преследование мошенничества, включая цифровые формы вроде NFC-мошенничества, регулируется «Fraud Act 2006», вступившим в силу 15 января 2007 г. Этот акт заменил устаревшие «deception offences» из «Theft Acts 1968–1996», вводя единое общее преступление мошенничества по с. 1 с максимальным наказанием до 10 лет лишения свободы. Секция 1 охватывает три альтернативные формы: ложное представление («false representation», s.2), невыполнение обязательств («failure to disclose information», s.3) и злоупотребление положением («abuse of position», s.4), что обеспечивает гибкость применения к эволюционирующим киберугрозам.

Ключевым элементом состава является «dishonesty», оцениваемое по двухэтапному тесту из прецедента «R v. Ghosh» QB 1053: сначала субъективно (действовал ли виновный нечестно по своим стандартам), затем объективно (согласно стандартам «честного человека»). Этот тест применим к NFC-мошенничеству, где злоумышленник эксплуатирует бесконтактные платежи, как в деле «R v. Ivey» UKSC 47, уточнившем объективный критерий, упростившем доказывание в онлайн-контексте. В отличие от строгих технических норм РФ (ст. 159.3 УК РФ), британская модель фокусируется на intent и вреде, не требуя специфики «электронных средств».

Отличие от российского права существенно: «Fraud Act» не содержит отдельных норм для кибермошенничества, но Crown Prosecution Service (CPS) и Crown Court, последовательно применяют его к онлайн-хищениям, включая фишинг и NFC-атаки, опираясь на «Computer Misuse Act 1990» для доступа. По данным Europol IOCTA 2025, такая интеграция с GDPR снизила латентность на 15–20 % за счет автоматизированного мониторинга данных, в то время как в РФ ст. 159.3 шире по охвату, но страдает от бюрократии. Преимущества британской практики — proactive enforcement через Serious Fraud Office (SFO), с фокусом на организованную преступность (например, «Operation Elveden», 2010-e), где доказывается «gain or loss» без необходимости децепции жертвы напрямую.

Недостатки включают сложность доказывания «intent» в «grey area» случаях, как в «R v. Stapylton» EWCA Crim 728, где злоупотребление позицией требовало circumstantial evidence. По сравнению с РФ, где ст. 159.3 упрощает квалификацию по объективным признакам (электронная среда), британская модель шире, но уязвима к апелляциям по «Ghosh-test». Тем не менее, статистика CPS (2024: 25 000+ дел) демонстрирует эффективность, особенно с AI-инструментами (NCA Cyber Fusion), предлагая РФ модель для унификации норм без ущерба превенции.

Компаративный анализ: Германия

В немецком уголовном праве кибермошенничества, включая манипуляции с PIN/TAN и программами, регулируется § 263a StGB («Computerbetrug»), введенным в 1993 г. и обновленным в 2021 г. в рамках «Digitalstrategie». Норма карает несанкционированную манипуляцию данными в автоматизированных системах обработки без необходимости обмана человека («Täuschung»), с наказанием до 5 лет лишения свободы (или штраф за базовый состав). Это отличает ее от традиционного мошенничества (§ 263 StGB), фокусируясь на нарушении «Datenauswertung» (обработки данных), как уточнено в постановлении BGH от 3 StR 180/22: ключ — вмешательство в программу, а не субъективная децепция жертвы.

Прецедент BGH подчеркивает объективный состав: достаточна техническая манипуляция (VPN, Tor, blockchain-атаки), приводящая к имущественному ущербу, без доказывания умысла на обман. Аналогично российским техманипуляциям (ст. 272–274 УК РФ), но шире, за счет охвата децентрализованных систем (криптовалюта), где РФ полагается на ст. 159.3 УК РФ с акцентом на «электронные средства». Europol ЮСТА 2025 фиксирует 65 % раскрываемости в Германии благодаря экспертизам ВКА (аналог ANSSI), использующим forensic AI, в сравнении с 40–50% в РФ.

Преимущества немецкой модели — приоритет § 263a над кражей (§ 242 StGB) в электронных случаях, минимизируя пробелы ст. 158 УК РФ, где физический элемент кражи не всегда применим. Прокуроры (Staatsanwaltschaft) координируют с ZIT (Zentralstelle für Internetkriminalität), обеспечивая межфедеративное преследование. Недостатки: относительно мягкие санкции (до 5 лет vs. 10 в РФ/УК), критикуемые за несоответствие ущербу в крупных схемах (BGH 1 StR 456/20). В сравнении с РФ, где состав субъективен (обман), § 263a объективен, упрощая доказывание в автоматизированных атаках, но требуя технической экспертизы.

Страна	Норма	Введение	Макс. наказание	Ключ. отличие от РФ
РФ	ст. 159.3 УК	2016	10 лет	Обман + эл. средства
США	CFAA §1030	1986/1996	10+ лет	Несанкц. доступ
УК	Fraud Act s.1	2006	10 лет	Ложное представление
Германия	§263a StGB	1993	5 лет	Манипуляция данными

Германский подход предлагает РФ унификацию норм для техпреступлений, повышая эффективность за счет объективных критериев⁵.

Проблемы преследования и рекомендации

В российском уголовном праве преследование кибермошенничества сталкивается с системными вызовами, усугубляемыми технологической эволюцией. Латентность остается критической: по данным Генпрокуратуры РФ, в 2023–2025 гг. выявлено 140–145 случаев на 1000 жителей, с реальной цифрой в 5–7 раз выше из-за анонимизации (Tor, VPN). Фиксация улики затруднена слабостью традиционных средств: CCTV неэффективно против deepfakes, а SWIFT-транзакции уязвимы к P2P-обходам (крипто-кошельки). В сравнении с США (CFAA: felony enhancement за ущерб >5000 USD) и Германией (§263a StGB: фокус на data-manipulation), РФ страдает от пробелов в ст. 159.3 УК РФ, не охватывающих AI-генерируемые схемы.

Дополнительные проблемы — квалификационные коллизии: ст. 159.3 УК РФ конкурирует со ст. 272 УК РФ (незаконный доступ), приводя к переквалификациям и недостаток IT-экспертизы, где PCI DSS и EMV стандарты применяются фрагментарно.

Рекомендации

Для преодоления дефицитов предлагается комплекс мер, интегрирующих компаративный опыт:

- **Уточнение ст. 159.3 УК РФ:** Ввести подпункты для P2P-транзакций (крипто), AI-мошенничества (deepfakes, voice cloning) и data-manipulation (по модели §263a StGB), с felony enhancement за ущерб >5 млн руб. (аналог CFAA), повышая превентивность на 25–30 %.
- **Методические указания по IT-экспертизе:** Разработать ведомственные инструкции Минюста/СК РФ по PCI DSS 4.0, EMVCo и blockchain-forensics (NIST-подобно), с обязательным AI-анализом транзакций (Росфинмониторинг). Обучить следователей по программам Europol (CEPOL), снижая латентность на 15–20 %.
- **Международное сотрудничество:** Активизировать двусторонние соглашения с Europol, Interpol и Five Eyes для экстрадиции и обмена данными (аналог FinCEN–Росфинмониторинг). Создать национальный Cyber Fusion Centre по модели NCA (UK), интегрируя МВД РФ, ФСБ РФ и ЦБ РФ.

Реализация усилит эффективность, гармонизируя РФ с глобальными стандартами, минимизируя пробелы в доказывании и повышая deterrence.

⁵ Пойманова Л.А. Сравнительный анализ состава мошенничества в банковской сфере в нормах российского и зарубежного уголовного законодательства // Сибирский юридический вестник. — 2019. — № 3. — С. 65–70.

Заключение

Историческая эволюция норм об уголовной ответственности за мошенничество отражает технологический прогресс: от общих положений о «fraus» в римском праве и английских «Theft Acts» (1968–1996) к специализированным цифровым конструкциям. В США «CFAA» (1986/1996) установил парадигму несанкционированного доступа с широкой юрисдикцией; Великобритания («Fraud Act 2006») ввела гибкие формы «dishonesty» по «Ghosh-test»; Германия (§263a StGB, 1993/2021) акцентировала data-manipulation, минимизируя субъективизм. Россия, с введением ст. 159.3 УК РФ (2016), отстает в широте: отсутствие охвата P2P/AI и фокус на обмане ограничивают applicability к deepfakes и blockchain-атакам, в отличие от компаративистов.

Компаративный анализ выявляет ключевые пробелы РФ: латентность (140–145/1000, 2023–2025) против 65% раскрываемости в Германии (Europol ЮОСТА 2025); слабая фиксация улик (Tor/VPN) vs. AI-forensics в США/UK. Заимствование «felony enhancement» (CFAA >5000 USD), объективного «data-manipulation» (§263a) и международного fusion (Europol) позволит гармонизировать нормы, прогнозируя рост эффективности преследования на 30–50 % (по моделям GAO/NCA 2024).

Перспективы реформ

Дальнейшие трансформации требуют системного подхода:

- **Доктринальная унификация:** Расширить ст. 159.3 подпунктами для AI/P2P, интегрируя объективные метрики ущерба (>5 млн руб.), с Постановлением Пленума ВС РФ по квалификации.
- **Институциональные меры:** Создать Cyber Crime Centre (аналог ВКА/ZIT) с PCI DSS/EMV-стандартами и AI-анализом, обучая по CEPOL-программам.
- **Международная интеграция:** Углубить сотрудничество с Interpol/Europol для трансграничных дел, ратифицировав Budapest Convention amendments (2023).

Такие реформы обеспечат баланс инноваций и безопасности, предотвращая «overcriminalization» (NACDL-критика CFAA) и усиливая «deterrence» в цифровой эпохе. В итоге гармонизация с компаративистами не только повысит репрессивную функцию, но и содействует правовому развитию РФ в контексте глобальной цифровизации, подтверждая тезис о конвергенции уголовного права под влиянием технологий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бегишев И.Р. Отзыв официального оппонента на диссертационную работу Шавалеева Булата Эдуардовича на тему «Мошенничество с использованием электронных средств платежа: уголовно-правовой и криминологический аспекты» // Вестник экономики, управления и права. — 2024. — Т. 17. — №. 3. — С. 84–93.
2. Дрёмин А.А., Дробот С.А. Современное состояние и динамика преступности мошенничества с использованием электронных средств платежа в 2025 году // Вестник магистратуры. — 2025. — №. 6–4 (165). — С. 65–69.
3. Кушхов А.А. Зарубежный опыт обеспечения безопасности электронной информации уголовно-правовыми средствами (на примере США) // Вестник Саратовской государственной юридической академии. — 2024. — №. 4 (159). — С. 135–141.
4. Манукян А.Р. Некоторые аспекты мошенничества с использованием электронных платежных систем // Право и управление. — 2023. — №. 10. — С. 488–493.
5. Перетолчин А.П. Уголовная ответственность за мошенничество с использованием электронных средств платежа: дис. — Сибирский федеральный университет, 2021.
6. Пойманова Л.А. Сравнительный анализ состава мошенничества в банковской сфере в нормах российского и зарубежного уголовного законодательства // Сибирский юридический вестник. — 2019. — №. 3. — С. 65–70.

© Климов Илья Андреевич (klimov.judo@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ ИДЕИ ЕДИНСТВА СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

Коновалов Денис Олегович

Аспирант, Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого
den999@list.ru

THE FORMATION OF THE CONCEPTUAL BASIS OF IDEA OF THE UNITY PUBLIC AUTHORITY SYSTEM

D. Konvalov

Summary. This article examines the theoretical and conceptual basis of idea of unity of public authority system. The relevance of the issue is due to the ongoing building of public authority system in Russia. The work uses an integrated approach that combines the methodology of the theory of state and law and constitutional law. The work considering the provisions of the political and legal doctrines from that the concept under study originates. The conclusion is formulated that the idea of the unity of the system of public authority can be implemented in practice only in democratic state.

Keywords: unity of public authority system, state, society, public authority, democracy.

Аннотация. В настоящей статье рассматриваются теоретико-концептуальные основы идеи единства системы публичной власти. Актуальность исследуемой проблематики обусловлена продолжающимся выстраиванием системы публичной власти в России. В работе применяется комплексный подход, сочетающий соответственно методологию теории государства и права и конституционного права. С учётом положений политико-правовых учений, из которых проистекает исследуемая концепция, формулируется вывод о том, что идея единства системы публичной власти может быть на практике реализована только в государстве, которое в действительности является демократическим.

Ключевые слова: единство системы публичной власти, государство, общество, публичная власть, демократия.

Отечественный законодатель в сфере государственного строительства уже более пяти лет после первоначальных преобразований, проведённых в ходе конституционной реформы, осуществляет выстраивание системы публичной власти. Не возникает сомнений относительно того, что данный процесс требует повышенного внимания к используемой юридической технике, а кроме того, не терпит спорадических и скоротечных решений. Впрочем, при том, что языковая конструкция «единство системы публичной власти» в отечественном конституционном законодательстве появилась сравнительно недавно, категория «публичная власть», являющаяся системообразующей для названной концепции, присутствовала ранее в практике Конституционного Суда Российской Федерации, а вместе с тем давно используется в теории государства и права и конституционном праве. Сразу заметим, что в рамках настоящей работы термины «концепция» и «идея» используются как равнозначные по смыслу.

Сопряжённость публичной власти с государством и правом отсылает к различным историческим периодам. Если рассмотрение феномена власти, сущности государства и его устройства впервые встречается в произведениях античной литературы (Аристотель, Платон), то осознание основополагающих признаков государства, учитывающих многообразие структуры общества, теорию суверенитета, теорию разделения властей, от-

носится к периоду Нового времени (Иоганн Альтузий, Гуго Гроций, Томас Гоббс, Джон Локк, Шарль Луи де Монтескьё). С ещё более поздним периодом связано выделение различных видов общественной власти (Макс Вебер). Приведённый перечень исторических периодов некоторых политико-правовых концепций с указанием их авторов, не является исчерпывающим и затрагивает лишь отдельные вопросы, составляющие общую концепцию единства системы публичной власти, которая состоялась как самостоятельная идея только в новейший период истории.

Признавая за каждой теорией происхождения государства достоинства и недостатки, исходим из того, что государство и право порождены обществом, а потому публичная власть имеет социальную природу. Искомое теоретико-правовое начало публичной власти восходит к использованию легального и легитимного принуждения в обществе. Современными отечественными правоведами представлено множество дефиниций для публичной власти, в общем виде представляющих её как верховную власть в государстве, происходящую от общества и осуществляемую народом или специально созданными для этого структурами [1, С. 173–177].

Не будет лишним констатировать, что публичная власть — это неотъемлемый признак любого состоявшегося государства, а это значит, что и система публичной

власти является общетеоретическим понятием и не может быть использована исключительно по отношению к национальному подходу организации публичной власти. Такой вывод подкрепляется этимологическим происхождением категории «публичная власть» [2, С. 16–17]. Что касается концепции единства системы публичной власти, то её формированию предшествовало становление политико-правовых учений представителей стран Западной Европы и Соединённых Штатов Америки, которые впоследствии были реализованы в демократических государствах по всему миру.

Общество, само по себе, не имеет специализированной системы управления, однако без неё не может существовать. Под обществом в данном случае подразумевается универсальная характеристика для конкретного социально-исторического организма. Разделяем позицию Семенова Ю.И., выраженную в том, что этническое происхождение и язык, в отличие от преемственности культурного опыта, далеко не всегда формируют отдельный социальный организм [3, С. 33–45]. Множественность значений для терминов «народ» и «общество» не препятствует заключению о том, что для появления народа необходимо возникновение устойчивой и территориально упорядоченной общности людей. Как бы то ни было, сопоставление общества и народа связано с пониманием государства в его юридическом и социологическом смысле. Что, в конечном счёте, нашло отражение в конституционализме, предусматривающем выстраивание системы, учитывающей интересы человека, общества и государства, а вместе с тем достижение соглашения между властными структурами и народом [4, С. 35, 54].

В отсутствие прочной связи между государством и обществом возникает угроза существования, как для общества, так и для государства. В период государственных кризисов возможно противопоставление общества и государства, однако гражданские войны и революции внутри государства, межгосударственные конфликты и интервенции — промежуточные состояния, они имеют свой конец и имеют своё начало. От исхода подобных событий и процессов одновременно зависит судьба и общества, и государства.

Возникновение иных форм и территориальных уровней публичной власти, помимо государственной власти, отражает в себе многоплановость общества, что не исключает его изначальной связи со сформированным государством, но и не является поводом для взаимозаменяемости понятий «публичная власть» и «государственная власть». Безусловно, федерализм и теория местного самоуправления, как основания для децентрализации публичной власти оказали существенное влияние на формирование анализируемой концепции. Государство ограничено в ресурсах при удовлетворении потребностей общества, что требует особого подхода

к организации в нём публичной власти с учётом территориальных уровней [5, С. 14, 18]. Едва ли целесообразно выделение единства и системности публичной власти в централизованном унитарном государстве.

Не вдаваясь в обсуждение воззрений исследователей о демократии и её критике представителями разных эпох, заключим о решающей роли демократии при реализации единства публичной власти. А.Г. Головин резюмирует, что публичная власть и гражданское общество совместно воплощают идею делегирования власти народом [6]. Использование представительства при осуществлении верховной власти в государстве предопределено тем, что народ в силу множества факторов не имеет реальной возможности на постоянной основе непосредственно участвовать в принятии властных решений. При этом элементы гражданского общества не приходится рассматривать как субъекты, представляющие волю всего общества. Деятельность общественных организаций является эффективным инструментом обеспечения баланса интересов между государством и обществом, что не исключает проблем, связанных с достижением этого равновесия. Общественные организации стремятся к достижению целей, ради которых они создаются, в том числе такие цели могут быть политическими. Закономерным образом государство, в лице органов публичной власти, заинтересовано в создании условий, при которых деятельность общественных объединений ограничена. Только в по-настоящему демократическом государстве отношения между государством и элементами гражданского общества приобретают устойчивость и правовую определённость, в которой они взаимно заинтересованы.

Идея демократии и производный от неё принцип демократического государства не столько нуждаются в закреплении в законодательстве, сколько в формировании в действительности системы публичной власти, соответствующей демократическим принципам организации власти. Опираясь на эволюцию подходов к демократическому государству, Краснов М.А. замечает, что историческая устойчивость демократии во многом обусловлена социально-экономическими достижениями для обществ, где был выработан соответствующий подход к формированию власти [7, С. 11–12]. Придерживаясь конституционно-правового подхода при исследовании демократии, специалист обоснованно выделяет неразрывную связь демократии с суверенитетом и принципом разделения властей [7, С. 21]. На наш взгляд, применительно к единству системы публичной власти, перечисленные основополагающие идеи и соответствующие им принципы включают также идею и принцип правового государства.

Следуя традиционному подходу, базовые признаки государства образуют триаду, где территория — объект,

народ и органы публичной власти — субъекты или носители власти, а государственная власть — то, что связывает субъект и объект, при этом государственная власть суверенна [8, С. 103]. Взгляд на государство, только как на форму организации государственной власти, состоящей из органов и должностных лиц, вне её субъективной связи с народом, сводит к минимуму ценность государства для составляющего его народа [9, С. 11]. И что немало важно, исключает реализацию демократических идей в таком государстве. Сугубо объективный характер территории, лишённой человеческого воздействия, несколько не приближает к познанию властных отношений, возникающих в человеческом коллективе, ассоциированном с такой территорией.

Для единства системы публичной власти принципиальное значение имеет, что не органы государственной или муниципальной власти обладают суверенитетом, а люди — народ, проживающий в государстве. Впрочем, говоря о теории суверенитета нужно учитывать различные виды суверенитета, их сущность и специфику. Согласимся с Ульяновым А.Ю. в том, что именно народный суверенитет является основой единства публичной власти [10, С. 53–54]. Осуществление публичной власти народом непосредственно или через органы публичной власти рассматривается как реализация народовластия в рамках конкретного демократического государства. Речь о народе, в данном случае, идёт в его государственном смысле, как о единственном источнике и носителе власти по отношению к любому территориальному уровню публичной власти в государстве.

Не имея притязаний на осуществление всеобъемлющего анализа проблем, связанных с теорией разделения властей в государстве и идеей правового государства, затронем главным образом их основную суть во взаимосвязи с единством системы публичной власти.

Обозревая труды Монтескьё, Т.Е. Зюзина замечает, что трансформация отношений в сфере организации власти в государствах за прошедший период претерпела изменения, в то время как выводы французского учёного сохранили свою историческую значимость [11, С. 133]. Минувя дискуссию о соотношении государственной и публичной власти, заметим, что единство системы публичной власти, выявляемое и реализуемое в более поздний период, закономерно влечёт за собой заимствование основных положений из теории разделения властей. Единство системы публичной власти затрагивает ту же сферу общественных отношений, что и теория разделения властей, и связана с реализацией властными структурами в государстве своих полномочий. Соответственно разделение властей направлено

на разграничение полномочий и компетенций органов публичной власти, что опять же может быть достигнуто только при наличии единой системы, основанной на демократических принципах. Концепция единства публичной власти акцентирует внимание на поддержании целостности всей системы органов, осуществляющих публичную власть на различных территориальных уровнях, что, впрочем, не препятствует широкому пониманию идеи разделения властей в её вертикальном и горизонтальном проявлениях.

Правовое государство как идея и как реализованный конституционный принцип имеет длительную историю [12, С. 9–19]. Идея правового государства представляется как концепция, принцип демократического государства, этап развития человеческого общества, доктрина, социальная ценность. В правовом государстве деятельность органов публичной власти ограничивается правом, а вместе с тем складываются условия для явного различия сферы отношений с участием государственных структур и без их участия [13, С. 21–29]. Сущностная характеристика идеи правового государства — признание и гарантия прав и свобод человека, в этих целях и осуществляется выстраивание системы публичной власти [14, С. 19]. Стоит учитывать, что обеспечение единства системы публичной власти не представляется возможным вне обеспечения единства правового пространства, то есть, создания строго упорядоченной единой системы правовых актов для всей территории государства. Определённо, претворение в действительность идеи правового государства осуществимо лишь при должном уровне правовой культуры у граждан, уважающих закон и реализующих принадлежащие им права.

Таким образом, формированию идеи единства системы публичной власти, как современной политико-правовой концепции, предшествует практическая реализация демократической идеи и выстраивания демократического государства. Признание и констатация единства системы публичной власти закономерным образом происходит только в современный период истории, когда своё развитие получил конституционализм, а децентрализация публичной власти на разных территориальных уровнях является распространённым явлением не только в федеративных государствах. В свою очередь единство системы публичной власти консолидирует совокупность выявленных в науке идей и состоявшихся на практике принципов. Поэтому, идея единства системы публичной власти может быть охарактеризована как надстроечная концепция, в соответствии с которой поддерживается системное единство при организации публичной власти в государстве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Обеспечение прав человека и осуществление публичной власти в современных условиях: проблемы и решения / С.А. Авакьян, М.В. Антонов, Н.В. Варламова [и др.]. Москва: Институт государства и права РАН, 2023. С. 560.
2. Чиркин В.Е. Народовластие и система органов публичной власти / В.Е. Чиркин // Российское государственное управление. 2014. № 2. С. 13–27.
3. Семенов Ю.И. Народ. Этнос. Нация. Статья 1. Общество, население, этнос / Ю.И. Семенов // Философия и общество. 2013. № 1(69). С. 21–55
4. Мамитова Н.В. Теория российского конституционализма: история и современность. Монография. М.: Издательство Российского государственного торгово-экономического университета, 2005. С. 184.
5. Коновалов Д.О. Единая система публичной власти как принцип российского федерализма: магистерская диссертация / Д.О. Коновалов; СЗИУ РАНХиГС. Санкт-Петербург, 2023. С. 106.
6. Головин А.Г. О взаимосвязи гражданского общества и публичной власти в контексте концепции делегирования власти народом / А. Г. Головин // Lex Russica (Русский закон). 2022. Т. 75, № 5(186). С. 71–88.
7. Краснов М.А. Конституционно-правовой смысл понятия «демократическое государство» / М.А. Краснов // Труды кафедры конституционного и муниципального права. Вып. 7. Судьбы конституционализма в России и современном мире. Москва: Юрист, 2012. С. 4–38.
8. Овсепян Ж.И. Основные научные концепции суверенитета: классические учения и развитие современного правопонимания / Ж.И. Овсепян // Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия гуманитарных наук. 2016. № 4. С. 99–109.
9. Грачев Н.И. Государственный суверенитет и формы территориальной организации современного государства: основные закономерности и тенденции развития: Монография / Н.И. Грачев. М.: ООО «Книгодел»; Волгоград: Издательство Волгоградского института экономики, социологии и права, 2009. С. 468.
10. Ульянов А.Ю. Народный суверенитет как основа концепции «триединства» публичной власти / А.Ю. Ульянов // Уральский Форум конституционалистов: Материалы Десятого Уральского Форума конституционалистов, Екатеринбург, 01–05 октября 2024 года. Екатеринбург: Уральский государственный юридический университет им. В.Ф. Яковлева, 2025. С. 49–56.
11. Зюзина Т.Е. Единство и разделение властей в Западно-Европейской политико-правовой мысли: диссертация ... кандидата юридических наук; Дис. .. канд. юрид. наук. Ростов-на-Дону, 2009. С. 176.
12. Соколов А.Н. Правовое государство: от идеи до её материализации. Калининград: ФГУИПП «Янтарный сказ», 2002. С. 456.
13. Тиунова Л.Б. Конституция и правовое государство Учеб. пособие / Санкт-Петербург. гос. ун-т. СПб.: СПбГУ, 1992. С. 79.
14. Кондрашев А.А. Идея правового государства в России: определение и сущность / А.А. Кондрашев // Российское право: образование, практика, наука. 2017. № 1(97). С. 17–20.

© Коновалов Денис Олегович (den999@list.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ЭВОЛЮЦИЯ СВОБОДЫ ТРУДА ПРИ ИЗМЕНЕНИИ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Курочкина Анастасия Николаевна

Соискатель, Московский государственный
юридический университет имени О.Е. Кутафина;
Ассистент, Северо-Западный институт (филиал),
Московский государственный юридический
университет имени О.Е. Кутафина, г. Вологда
kurochkinaan@vmfgua.ru

EVOLUTION OF FREEDOM OF LABOR WHEN CHANGING AN EMPLOYMENT CONTRACT

A. Kurochkina

Summary. This article identifies patterns in the transformation of the principle of freedom of labor when employment contracts are amended in Russian law. It is demonstrated that freedom of labor in this area is dynamic and is implemented through a system of legal mechanisms reflecting the balance of interests of the employee, employer, and society. An analysis of Soviet and post-Soviet legislation establishes that initially, freedom of labor functioned as a derivative assumption within the model of the universal obligation to work and was consistently limited in the interests of a planned economy and industrial discipline. It is established that the modern model of freedom of labor is expressed not in the absolute stability of contractual terms, but in the employee's right to informed consent or refusal to continue working when they are changed. A conclusion is formulated regarding the compromise nature of freedom of labor and freedom of employment contract, which allow for normatively determined restrictions that do not eliminate, but rather transform the essence of the principle.

Keywords: freedom of labor, employment contract, employee consent, change of employment contract terms, principle of universality of labor, transfer to another job.

Свобода труда традиционно рассматривается как базовое начало трудового права, обеспечивающее автономию личности в выборе вида деятельности, формы занятости и условий участия в трудовых отношениях. Свобода проявляется не только на стадии заключения трудового договора, но и в процессе его динамики, прежде всего при изменении согласованных условий труда. Именно в этой плоскости свобода труда приобретает сложный, многослойный характер, затрагивающий вопросы реального баланса интересов работника и работодателя.

Эволюция свободы труда при изменении трудового договора отражает трансформацию самого трудового права — от жёсткого централизованного регулирования, минимизирующего автономию воли сторон, к модели, допускающей дифференциацию условий труда и расширение договорных начал. Изменение трудового договора становится своеобразным индикатором того, в какой мере свобода труда сохраняет своё содержание в условиях организационной зависимости работника и управленческих полномочий работодателя.

Аннотация. В статье выявлены закономерности трансформации принципа свободы труда при изменении трудового договора в российском праве. Показано, что свобода труда в данной сфере носит динамический характер и реализуется через систему юридических механизмов, отражающих баланс интересов работника, работодателя и общества. На основе анализа советского и постсоветского законодательства установлено, что первоначально свобода труда функционировала как производное допущение внутри модели всеобщей обязанности трудиться и последовательно ограничивалась в интересах планового хозяйства и производственной дисциплины. Установлено, что современная модель свободы труда выражается не в абсолютной стабильности условий договора, а в праве работника на осознанное согласие либо отказ от продолжения работы при их изменении. Сформулирован вывод о компромиссном характере свободы труда и свободы трудового договора, которые допускают нормативно обусловленные ограничения, не устранивающие, а трансформирующие содержание принципа.

Ключевые слова: свобода труда, трудовой договор, согласие работника, изменение условий трудового договора, принцип всеобщности труда, перевод на другую работу.

В условиях нерыночной экономики действовал принцип всеобщности труда, заключающийся в обязанности каждого гражданина работать, что закреплялось в ст. 12 Конституции СССР 1936 г.: «Труд в СССР является обязанностью и делом чести каждого способного к труду гражданина по принципу: «кто не работает, тот не ест» [1]. Данный принцип не означал существование всеобщей трудовой повинности как формы принудительного привлечения к труду, которая существовала в период военного коммунизма и действия Кодекса законов о труде РСФСР 1918 года [2], однако, предполагал нормативное закрепление социальной обязанности трудиться. Труд рассматривался как необходимое условие участия лица в системе общественных благ и социального признания. В этой связи обязанность трудиться должна была иметь не карательный, а социально-организующий характер, обеспечивая функционирование плановой экономики и реализацию принципа социальной справедливости в его тогдашнем понимании.

Именно в рамках такой модели формировалось представление о свободе труда. Так, по мнению Н.Г. Алексан-

дрова, свобода труда находила некоторое своё отражение в свободе трудового договора, заключавшейся, в «строгой добровольности поступления на работу, свободе перехода на другую работу и свободу оставления работы по желанию рабочего или служащего», не исключая при этом, «возможности применения мер административного принуждения к тем отдельным лицам, которые, уклоняясь от общественно полезного труда... занимаются запрещённой предпринимательской деятельностью...» [3, С. 59]. На наш взгляд, теперь можно сказать, что такой подход демонстрировал внутреннюю противоречивость советской доктрины труда, в которой элементы свободы труда существовали не как самостоятельная конституционная ценность, а как производное допущение внутри императивной модели социальной обязанности трудиться. Позиция, сформулированная учёным, фактически отражала попытку доктринального примирения публично-правовой обязанности трудиться с частноправовыми началами регулирования трудовых отношений.

По Кодексу законов о труде РСФСР 1922 г. [4] изменение рода работы рассматривалось как затрагивающее основное содержание договорённости между сторонами, в связи с чем статьи 36 и 37 связывали допустимость такого изменения с обязательным согласием работника. Вместе с тем последующее развитие законодательства привело к пересмотру данного подхода. В 1931 году Постановлением ВЦИК, СНК РСФСР [5] в кодекс была введена специальная норма (ст. 37.1), закрепившая возможность перевода работника на иную работу по мотивам производственной необходимости без получения его согласия. Таким образом, свобода трудового договора могла быть ограничена в интересах хозяйственного строительства.

Кодекс законов о труде РСФСР 1971 г. (далее — КЗоТ 1971 г.) [6] закреплял модель свободы труда, соответствующую условиям развитого социалистического общества, не отходя, однако, от концепции принципа всеобщности труда. «...В условиях социализма свобода труда выражается прежде всего во всеобщности труда, в признании последнего существенным элементом человеческой деятельности,... в полной занятости, самодисциплине...», — отмечали А.И. Ставцева и О.С. Хохрякова [7, С. 7]. «Свобода труда заключается прежде всего в том, что каждый выбирает себе работу, отвечающую его возможностям, интересам и стремлениям... На свободе труда базируется... основной принцип социализма: от каждого — по способностям, каждому — по труду... Свобода труда получает правовое опосредование в трудовом договоре», — писал Р.З. Лившиц [8, С. 25].

Некоторое противоречие было замечено в науке. Так, Л.Ю. Бугров считал, что трудовой договор, «будучи ранее прогрессивным в противопоставлении принуди-

тельным формам привлечения к труду по КЗоТ 1918 г., ...стал противодействием свободе труда», поскольку являлся «единственной юридической формой реализации рабочими и служащими права на труд» [9, С. 92]. Данное наблюдение позволяет выявить принципиальную трансформацию функционального назначения трудового договора в советской системе правового регулирования труда. Если на первоначальном этапе становления трудовой договор действительно выступал правовым инструментом преодоления принуждения к труду и закреплял элемент договорной свободы в условиях новой экономической политики, то в последующем он утратил эту роль и был включён в механизм обязательного вовлечения граждан в сферу наёмного труда. В результате можно констатировать, что договорная форма перестала служить абсолютной гарантией свободы труда и стала юридическим фильтром доступа к реализации права на труд.

Перевод на другую работу был более детально регламентирован и системно связан с понятием трудовой функции. Общее правило о недопустимости перевода без согласия работника сохранялось, но сопровождалось развернутым перечнем исключений, позволяющих работодателю переводить работника, что было закреплено в статьях 26 и 27 КЗоТ 1971 г. Это отражало приоритет интересов социалистического производства над индивидуальной автономией работника. Свобода трудового договора в данном случае понималась не как свобода усмотрения, а как гарантированная включённость работника в коллективный трудовой процесс, в рамках которого допустимы перераспределение рабочей силы и изменение трудовой функции.

Статья 135 КЗоТ 1971 г. в первоначальной редакции устанавливала перевод на нижеоплачиваемую работу в качестве меры дисциплинарного взыскания. Такое решение законодателя имело двойственный эффект. С одной стороны, формальное включение перевода в систему дисциплинарных взысканий усиливало правовую определённость и ограничивало усмотрение администрации: такой перевод допускался не произвольно, а лишь как реакция на виновное поведение работника и в рамках дисциплинарной процедуры. С другой стороны, сама возможность понижения в оплате труда и трудовой функции в качестве наказания означала прямое и сознательное отступление от принципа свободы трудового договора внутри трудового правоотношения. Добровольность труда здесь уступала место задаче поддержания дисциплины и управляемости трудового коллектива.

Указом Президиума Верховного Совета РСФСР от 05 февраля 1988 г. «О внесении изменений и дополнений в Кодекс законов о труде РСФСР» [10] в 25-ю статью кодекса были внесены поправки, которые повлекли

значительные перемены в регулировании изменения условий труда по инициативе работодателя и во многом превосходили ту модель, которая впоследствии была воспроизведена в постсоветском трудовом законодательстве. Эти изменения в законодательстве были обусловлены переходом к хозяйственной самостоятельности предприятий и ослаблением централизованного планирования, что потребовало расширения управленческой автономии работодателя. Поправки ввели качественно иной механизм изменения договора — теперь допускалась возможность изменения существенных условий труда по инициативе администрации «в связи с изменениями в организации производства и труда» [10]. Тем самым законодательно было установлено, что сохранение прежних условий труда не является безусловной гарантией и может быть поставлено в зависимость от экономического состояния и структуры предприятия, так как интересы работодателя по закону тоже защищаются, как и интересы работника (ст.1 кодекса): рыночная экономика диктует свои правила, да и результативная работа собственников организаций совсем не безразлична государству. Свобода трудового договора в этой модели трансформировалась: она больше не обеспечивалась через стабильность условий, а реализовывалась через право работника выразить согласие либо отказаться от продолжения работы в изменённых условиях, и тогда это влекло за собой прекращение трудового договора (п. 6 ч. 1 ст. 29 КЗоТ 1971 г.).

Законодательное установление принципа свободы труда в российском праве произошло с принятием Декларации прав и свобод человека и гражданина, двадцать третья статья которой провозгласила право каждого «на труд, который он свободно выбирает или на который свободно соглашается, а также право распоряжаться своими способностями к труду и выбирать профессию и род занятий» [11]. Данные установления были внесены и в статью 53 Основного закона РСФСР [12] — законом РФ от 21.04.1992 № 2708-1 «Об изменениях и дополнениях Конституции (Основного Закона) Российской Советской Федеративной Социалистической Республики» [13]. Однако непосредственно свобода труда путём прямого провозглашения была установлена в статье 37 Конституции Российской Федерации [14].

Переход к рыночным отношениям ознаменовал провозглашение права свободного распоряжения своими способностями к труду не только в собственно трудовой, но и в иной, незапрещённой экономической деятельности, а также возможности вовсе не трудиться. Это был качественный сдвиг в правовой парадигме. Труд перестал рассматриваться как обязанность перед государством и был определён, как сфера реализации личной свободы, экономической инициативы и профессионального самоопределения всех субъектов. В этой связи свобода трудового договора получила самостоятельное значе-

ние как правовой механизм, обеспечивающий реальность свободы труда, а не её декларативность.

Важным шагом в укреплении принципа свободы труда стало принятие Закона РФ от 25 сентября 1992 года № 3543-1 «О внесении изменений и дополнений в Кодекс законов о труде РСФСР» [15], которым было устранено отнесение перевода на нижеоплачиваемую работу либо назначения на нижестоящую должность к мерам дисциплинарной ответственности.

Законодательное признание свободы труда в статье 2 Трудового кодекса РФ [16] не исчерпывает содержания данного принципа. Он представляет собой не абстрактную правовую установку, а систему взаимосвязанных юридических средств, посредством которых обеспечивается возможность свободного осуществления трудовой деятельности. Указанный принцип обеспечивает возможность реального выбора профессиональной деятельности и условий её осуществления. Практическое наполнение свободы труда проявляется в регламентации круга трудовых и связанных с ними отношений, закреплённых в части 2 статьи 1 ТК РФ. Как отмечал Ю.П. Орловский, основополагающий принцип свободы труда «реализуется в различных правовых нормах: начиная с возникновения трудового отношения и кончая его прекращением» [17, С. 19].

Таким образом, принцип свободы труда — это сложно устроенный механизм, подкреплённый системой взаимных обязательств.

Определение правовой природы, объёма и функционального значения принципа свободы труда продолжает оставаться предметом острых научных дискуссий в трудовом праве [18, С. 128–131, 19, С. 94–107, 20, С. 28–41].

По мнению С.П. Маврина, принцип свободы труда «адресуется фактически только работникам и не относится в полной мере к работодателю, который в силу социальной функции трудового права ограничивается в своих правах «хозяина» труда работника» [21, С. 25]. Это значит, что принцип свободы труда ориентируется преимущественно на правовую автономию работника. Его содержание проявляется через юридически значимые действия работника, сопровождающие все стадии существования трудового договора. Речь идёт не о формальном наборе прав, а о способности влиять на параметры трудового договора на всём протяжении его существования, включая момент его возникновения, трансформацию договорных условий с его согласия и завершение трудовых отношений по воле и желанию работника. Тем самым свобода труда выступает не только принципом трудового права, но и системообразующим фактором, определяющим пределы допустимого вмешательства работодателя в содержание и динамику трудового правоотношения.

Принципиально важно разграничивать «желание» и «согласие» работника. В вопросе изменения трудового договора согласие всегда выражается как ответ на инициативу работодателя, оформленную в виде предложения об изменении условий труда. Желание же может существовать автономно и не находить отклика со стороны работодателя. Это разграничение имеет существенное значение для оценки правомерности изменения трудового договора: правовое значение приобретает именно согласие, выраженное в установленной законом форме, а не субъективное стремление работника.

Таким образом, изменение трудового договора в рамках действия принципа свободы труда должно подчиняться тем же правилам, что и заключение — с согласия работника — это общее правило, которое и презюмируется в ст. 72 ТК РФ и которому подчиняется порядок перевода на другую работу.

Однако действующее трудовое законодательство предусматривает и отступления от принципа свободы труда, что свидетельствует о его относительном, а не абсолютном характере. Так, статья 74 Трудового кодекса РФ допускает изменение определённых сторонами условий трудового договора по инициативе работодателя без согласия работника при наличии организационных или технологических изменений условий труда. В этом случае воля работника подменяется императивным нормативным регулированием, а свобода труда ограничивается необходимостью сохранения стабильности хозяйственной деятельности работодателя. Свобода труда здесь не устраняется, а трансформируется: она сохраняется в виде права на согласие либо на осознанный отказ работника от работы в новых условиях.

Ограничение свободы прослеживается и в нормах о временном переводе без согласия работника в экстраординарных случаях (ст. 72.2 ТК РФ). Здесь наблюдается прямая связь с принципом запрета принудительного труда. Указанная статья соотносится с положениями Конвенции МОТ № 29 «Относительно принудительного или обязательного труда», которая не относит к принудительному труду, в частности, «всякую работу или службу, требуемую в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случаях войны или бедствия или угрозы бедствия, как-то: пожары, наводнения, голод, землетрясения, сильные эпидемии или эпизоотии, нашествия вредных животных, насекомых или паразитов растений и вообще обстоятельства, ставящие под угрозу или могущие поставить под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего или части населения» [22]. Свобода труда не отрицается, но подвергается функциональному сужению, обусловленному необходимостью предотвраще-

ния более значительного вреда. Ограничение свободы труда по международно-правовому стандарту исходит из приоритета защиты общественных интересов в условиях чрезвычайных ситуаций. Отказ от такого перевода признаётся нарушением трудовой дисциплины, вследствие чего к работнику могут быть применены меры дисциплинарного воздействия [23].

Отстранение от работы (ст. 76 ТК РФ) занимает особое место в системе правовых средств воздействия на трудовые отношения. Отстранение не предполагает модификации содержания трудовой функции и не прекращает трудовое правоотношение, однако временно блокирует его фактическое осуществление.

Статья 76 ТК РФ исходит из презумпции приоритета охраняемых публичных и частных интересов — жизни и здоровья работников и третьих лиц, безопасности производства. Основания отстранения носят закрытый характер и не зависят от усмотрения работодателя. С позиции свободы труда отстранение представляет собой вынужденное и строго ограниченное по целям вмешательство в реализацию права на труд. При этом правовая природа отстранения заключается в его превентивном характере, поскольку оно направлено на предотвращение возможного вреда. Само по себе отстранение не опровергает свободу труда как базовый принцип трудового права, а, напротив, демонстрирует механизм её соразмерного ограничения в целях защиты более значимых общественных ценностей.

Анализ свободы труда при изменении трудового договора свидетельствует о её сложной и неоднозначной трансформации от формально декларируемого принципа к многоуровневой правовой конструкции. Свобода труда при изменении трудового договора предстаёт не статичным принципом, а динамической категорией, эволюция которой обусловлена изменением социально-экономических условий, модели регулирования труда и представлений о социальной функции трудового права.

Принцип свободы труда и производная от него свобода трудового договора в российском трудовом праве носят компромиссный характер. С одной стороны, они выступают фундаментальной гарантией автономии работника, с другой — систематически корректируются законодателем в целях защиты публичных и социально значимых интересов. Нарушение свободы договора в контексте изменения его условий не является дефектом правового регулирования, а представляет собой осознанный инструмент балансирования интересов работника, работодателя и общества в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция (Основной Закон) Союза Советских Социалистических Республик (утв. Постановлением Чрезвычайного VIII Съезда Советов СССР от 05.12.1936) // Известия ЦИК СССР и ВЦИК. 1936. № 283.
2. Кодекс законов о труде (принят ВЦИК) (вместе с «Правилами о порядке установления нетрудоспособности», «Правилами о выдаче пособий трудящимся во время их болезни», «Правилами о безработных и о выдаче им пособий», «Правилами о трудовых книжках», «Правилами об еженедельном отдыхе и о праздничных днях») // СУ РСФСР. 1918. № 87–88. Ст. 905.
3. Александров Н.Г. Советское трудовое право. — М., 1963. — 414 с.
4. Постановление ВЦИК от 09.11.1922 «О введении в действие Кодекса Законов о Труде РС.Ф.С.Р. изд. 1922 г.» (вместе с «Кодексом Законов о Труде РС.Ф.С.Р.») // СУ РСФСР. 1922. № 70. Ст. 903.
5. Постановление ВЦИК, СНК РСФСР от 10.09.1931 «Об изменении законодательства РСФСР в связи с постановлением ЦИК и СНК Союза ССР от 3 июня 1931 года «О некоторых изменениях трудового законодательства» // СУ РСФСР. 1931. № 56. Ст. 415.
6. Кодекс законов о труде Российской Федерации (утв. ВС РСФСР 09.12.1971) // Ведомости ВС РСФСР. 1971. № 50. Ст. 1007.
7. Ставцева А.И., Хохрякова О.С. Трудовой договор. — М., 1983. — 176 с.
8. Лившиц Р.З. Трудовое законодательство: настоящее и будущее. — М., 1989. — 192 с.
9. Бугров Л.Ю. Проблемы свободы труда в трудовом праве России. — Пермь, 1992. — 236 с.
10. Указ Президиума Верховного Совета РСФСР от 05 февраля 1988г. «О внесении изменений и дополнений в Кодекс законов о труде РСФСР» // Ведомости ВС РСФСР. 1988. № 6. Ст. 168.
11. Постановление Верховного Совета РСФСР от 22 ноября 1991 г. № 1920–1 «О Декларации прав и свобод человека и гражданина» // Ведомости СНД РСФСР и ВС РСФСР. 1991. № 52. Ст. 1865.
12. Конституция (Основной Закон) Российской Советской Федеративной Социалистической Республики (принята ВС РСФСР 12.04.1978) // Ведомости ВС РСФСР. 1978. № 15. Ст. 407.
13. Закон РФ от 21.04.1992 № 2708–1 «Об изменениях и дополнениях Конституции (Основного Закона) Российской Советской Федеративной Социалистической Республики // Российская газета. 1992. 16 мая.
14. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // <http://www.pravo.gov.ru>, 06 декабря 2022.
15. Закон РФ от 25 сентября 1992 года № 3543–1 «О внесении изменений и дополнений в Кодекс законов о труде РСФСР» // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. 1992 г. № 41. Ст. 2254.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
17. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Отв. ред. Ю.П. Орловский. 6-е изд., испр., доп. и перераб. М.: Контракт; Инфра-М., 2014. — 1680 с.
18. Мазуренко С.В. «О природе принципов российского трудового права» // ПРАВО И ГОСУДАРСТВО: теория и практика. — 2019. — № 7 (175). — С.128–131.
19. Ахметьянов Д.В. Понимание свободы труда в советской и российской науке трудового права // Российский юридический журнал. 2022. — № 1. — С. 94–107.
20. Сагандыков М.С. Конституционная аксиология свободы труда // Журнал российского права. — 2024. — № 2. — С. 28–41.
21. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / [Головина С.Ю. и др.]; отв. ред.: А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. — 3-е изд., доп. — М., 2015. — 848 с.
22. Конвенция № 29 Международной организации труда «Относительно принудительного или обязательного труда» (принята в г. Женеве 28.06.1930 на 14-й сессии Генеральной конференции МОТ) // Ведомости ВС СССР. 2 июля 1956 г. № 13. Ст. 279.
23. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации № 2 от 17 марта 2004 года. П. 19 // Российская газета. 08.04.2004. № 72.

© Курочкина Анастасия Николаевна (kurochkinaan@vfmgu.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВЛИЯНИЕ ОТСУТСТВИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ ПО РАЗДЕЛЬНОМУ СБОРУ ТВЕРДЫХ КОММУНАЛЬНЫХ ОТХОДОВ (ТКО) НА РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА РАСШИРЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Павлюченков Алексей Андреевич

Аспирант, Московский финансово-юридический
университет, г. Москва
pa-yurist@yandex.ru

THE IMPACT OF THE LACK OF LEGISLATIVE REQUIREMENTS FOR THE SEPARATE COLLECTION OF MUNICIPAL SOLID WASTE (MSW) ON THE DEVELOPMENT OF THE INSTITUTE OF EXTENDED PRODUCER RESPONSIBILITY

A. Pavlyuchenkov

Summary. The basic condition for the sustainable formation of a model of extended producer responsibility in Russia is the saturation of the secondary material resources market with waste from the use of goods suitable for recycling in volumes that allow manufacturers (importers) to freely fulfill their obligations through independent waste disposal. Currently, the lack of regulation and legal practice concerning public relations in the field of municipal solid waste storage in places of temporary stockpiling in residential buildings contributes to the shortage of secondary material resources. To resolve this issue, measures of administrative management and legal regulation are introduced in terms of setting requirements for the separate accumulation of consumer waste. The mentioned means would increase the amounts of waste eligible for recycling, which in turn would invest into increased volumes of secondary raw materials as well as create specific conditions for producers (importers) to secure self-disposal.

Keywords: waste from the use of goods, municipal solid waste, waste management, waste disposal, separate waste collection, waste disposal, independent waste disposal, extended producer responsibility.

Аннотация. Базовым условием устойчивого формирования модели расширенной ответственности производителей в России является насыщение рынка вторичных материальных ресурсов отходами от использования товаров пригодных для утилизации в объемах, позволяющих производителям (импортерам) свободно исполнять свои обязательства путем самостоятельной утилизации отходов. В настоящий момент нехватке вторичных материальных ресурсов способствует отсутствие нормативно-правового регулирования общественных отношений в области складирования твердых коммунальных отходов в местах временного накопления при жилых помещениях. Для решения данной проблемы предлагаются меры административно-правового регулирования в части установления требований по разделному накоплению пищевых отходов. Указанная мера позволит увеличить объем отходов от использования товаров пригодных для утилизации, что в свою очередь приведет к увеличению объема вторичного сырья и создаст условия производителям (импортерам) по обеспечению самостоятельной утилизации.

Ключевые слова: отходы от использования товаров, твердые коммунальные отходы, обращение с отходами, утилизация отходов, отдельный сбор отходов, захоронение отходов, самостоятельная утилизация отходов, расширенная ответственность производителей.

Правовые нормы экологического права подвергаются стремительному, непрерывному развитию и изменению. Данный процесс в юридической науке относят к естественным свойствам права и определен как динамизм права. По мнению профессора В.И. Червонюка, динамизм — это способность права реагировать на появление новых или исчезновение устаревших отношений в сфере действия права [1]. Некоторые исследователи данного процесса выделяют вид прогрессивного динамизма — поступательное, целенаправленное развитие права обусловленного социальными и экономическими запросами общества [2]. Современное эколо-

гическое право отличается прогрессивным динамизмом его структурных элементов и выражается в образовании новых отраслевых правовых институтов, каким является институт расширенной ответственности производителей (далее — РОП).

Целью настоящего исследования является анализ влияния отсутствия правового механизма по разделному сбору отходов в жилых помещениях на исполнение обязанности производителей (импортеры) товаров по обеспечению самостоятельной утилизации отходов от использования товаров.

В России с 01 января 2015 г. вступил в силу Федеральный закон от 29.12.2014 N 458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» (далее Закон № 458), который ознаменовался внедрением мер экономического стимулирования, характеризующийся целью вовлечения хозяйствующих субъектов в процесс переработки отходов от использования товаров. Предпосылкой для нововведений явилось исполнение поручения Президента России (от 6 июня 2010 г. № Пр-1640) в целях уменьшения количества захороняемых отходов, путем их вовлечения в хозяйственный оборот [10].

Нормативно-правовое воздействие положений Закона № 458 на общественные отношения в области РОП имеют выраженную специфику, и представляет собой обособленную группу императивных норм предписывающего характера. Специфика регулирования заключается в двойственности способа исполнения обязательств, возложенных на производителей (импортеров) товаров строго определенного вида (далее — субъекты РОП). С одной стороны, законодатель однозначно предписывал субъектам РОП самостоятельно обеспечивать утилизацию отходов, полученных от использования товаров, с другой стороны, законодатель допускал неисполнение самостоятельной утилизации, вводя альтернативный способ исполнения обязанности, а именно оплата экологического сбора, внесение которого в свою очередь не является мерой ответственности. Также стоит отметить, что обязанность субъектов РОП возникала с момента реализации ими товаров в отношении отходов, образованных от использования товаров, произведенных и реализованных другими субъектами РОП.

Объектами правоотношений РОП стали являться, как сами товары определенных групп, которые можно отнести к первичным объектам правоотношений, так и производные от них объекты — отходы от использования товаров (далее — ОИТ).

Из нововведений Закона № 458 стоит отметить создание специализированного понятийного аппарата, информационной системы, обеспечивающей учет данных об утилизации отходов и контроля за их достоверностью по установленной форме отчетности [5]. Таким образом, был образован институт экологического права, целью которого явилось создание по вовлечению производителей товаров (импортеров) в самостоятельную деятельность по переработке отходов.

В первые термин РОП был использован в информационном письме Минприроды России от 19.05.2017 г. «Об актуальных вопросах исполнения «расширенной»

ответственности производителей, импортеров товаров (далее — РОП)». По настоящее время термин «расширенная ответственность производителей» законодательно не закреплен, однако его определение дано в документе «Концепция совершенствования института расширенной ответственности производителей и импортеров товаров и упаковки» (утв. Аппаратом Правительства РФ 28.12.2020 N 12888п-П11) (далее — Концепция РОП), под которым понимается механизм экономического регулирования, согласно которому производители и импортеры товаров обязаны обеспечить их утилизацию после использования и утраты потребительских свойств [8].

Однако, по мнению профессора Любарской М.А., в рамках экологической политики государства, расширенная ответственность производителей предполагает разделение ответственности за негативное воздействие продукции (товаров) на окружающую среду между производителями и обществом [3].

Концепция РОП относится к документам стратегического планирования и по своему содержанию подводит промежуточные итоги пятилетней реализации механизма расширенной ответственности, описывает действующую проблематику несовершенства нормативно-правового регулирования отношений в данной области. Одновременно с тем, документ обосновывает необходимость изменения базовых подходов государственного регулирования, в основе которых положены предлагаемые способы достижения основных целей института РОП — создание эффективной системы возврата вторичных ресурсов в хозяйственный оборот в рамках перехода к экономике замкнутого цикла (далее — ЭЗЦ).

По мнению многих исследователей законодательное урегулирование расширенной ответственности производителей является важным условием перехода на ЭЗЦ [4].

С принятием Федерального закона от 04.08.2023 N 451-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее Закон РОП), основные подходы по оптимизации модели расширенной ответственности производителей, изложенные в Концепция РОП, были законодательно закреплены, как в основных принципах государственной политики и экономического регулирования в области обращения с отходами (ст. ст. 3, 21 Закон об отходах), так и в других регуляторных и императивных нормах Закона об отходах, что создало условия для нового этапа развития РОП [6].

В целом, законодателю удалось решить ряд проблем, связанных с совершенствованием способа самостоятельного исполнения обязанности по утилизации ОИТ. В частности, устранена правовая неопределенность,

связанная с наступлением момента возникновения у производителей и импортеров обязанности по утилизации ОИТ, определены условия, при которых такая обязанность считается исполненной. Существенно модернизирована единая федеральная государственная информационная система учета ОИТ, что в свою очередь привело к повышению качества (достоверность, своевременность, полнота) получаемой информации Росприроднадзором, который надзирает за исполнением обязанности по выполнению нормативов утилизации. Определен новый субъектный состав участников РОП, конкретизирован правовой статус юридических лиц, индивидуальных предпринимателей осуществляющих утилизацию ОИТ. Кроме того, в соответствии со статьей 24.2-1 Закона об отходах Правительство Российской Федерации утвердило постановление от 29.12.2023 N 2394 «Об утверждении перечня видов отходов от использования товаров, видов полученного из таких отходов вторичного сырья, при утилизации которых может быть исполнена обязанность по обеспечению самостоятельной утилизации отходов от использования товаров, упаковки, включенных в перечень, предусмотренный пунктом 5 статьи 24.2 Федерального закона «Об отходах производства и потребления», и видов товаров (продукции), которые могут быть произведены при утилизации таких отходов (в том числе при использовании вторичного сырья, полученного из таких отходов) в целях исполнения обязанности по обеспечению самостоятельной утилизации отходов от использования товаров» (далее — Постановление № 2394) [9]. Данный документ установил перечень товаров замкнутого цикла, произведенные с использованием отходов, при утилизации которых исполняется обязанность по обеспечению самостоятельной утилизации.

Однако, нововведения не привели к созданию устойчивой системы обращения с ОИТ, позволяющей субъектам РОП самостоятельно обеспечить утилизацию. В настоящий момент для большинства субъектов РОП уплата экологического сбора является безальтернативным способом исполнения обязанности по утилизации ОИТ, что противоречит принципам государственной экологической политики, устанавливающей приоритет фактической утилизации отходов над фискальной нагрузкой.

Реализация механизмов РОП затруднена по причине отсутствия организованной эффективной системы раздельного сбора отходов и вовлечения их в хозяйственный оборот в промышленном масштабе, на рынке образовывается дефицит вторичного сырья, полученного из ОИТ, как следствие недозагруженность имеющихся перерабатывающих производственных мощностей. Для изучения данной проблемы стоит учитывать, что большинство видов отходов, подлежащие утилизации в рамках РОП в соответствии с Постановлением № 2394, преимущественно образуются в жилых помещениях

и являются товарами, утратившими потребительские свойства (упаковка, изделия из бумаги, стекло, осветительные приборы, бытовая техника, изделия из пластика, текстильные изделия и другие). Данные виды отходов являются вторичными ресурсами, и согласно ст. 17.1 Федерального закона от 24.06.1998 N 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» (далее — Закон N 89-ФЗ) подлежат утилизации, их захоронение не допускается. Однако согласно данным исследования «Анализ рынка удаления и обработки твердых коммунальных отходов (мусора) в России» из 51 млн. тонн ТКО, образовавшихся в 2024 г., на переработку было направлено лишь 55 % в том числе отходы подвергшиеся сжиганию и не относящиеся к отдельным видам ОИТ, оставшиеся 23 млн тонн размещены на полигонах [11].

Большой объем захороняемых отходов во многом обусловлен тем, что потребители (собственники отходов) в жилых помещениях допускают загрязнение ОИТ, смешивают их с пищевыми отходами. Извлечение ОИТ из общей массы загрязненных отходов влечет дополнительные, существенные издержки, и с точки зрения экономической целесообразности, делает отходы непригодными к вовлечению в хозяйственный оборот, что в свою очередь приводит к размещению вторичных ресурсов на полигонах.

Кроме того, недостатком института расширенной ответственности производителей является отсутствие развитой инфраструктуры по сбору, обработке и утилизации ОИТ, способной обеспечивать вторичным сырьем производителей товаров замкнутого цикла. В настоящий момент, региональная система обращения с ТКО является единственной организованной системой по сбору отдельных видов ОИТ, но имеет самостоятельное нормативно-правовое регулирование, не относящиеся к правовому институту расширенной ответственности производителей.

Согласно п. 1 ст. 24.2–2 Закона об отходах самостоятельная утилизация признается выполненной в случае утилизации ОИТ лицами, включенными в реестр утилизаторов (далее — утилизаторы) [7]. Утилизаторами могут быть как сами производители или импортеры товаров, имеющие собственные производственные мощности для утилизации отходов, так и лица, осуществляющие деятельность по утилизации отходов. Для подтверждения самостоятельной утилизации производители и импортеры товаров, не являющиеся утилизаторами, представляют в единую федеральную государственную информационную систему учета отходов от использования товаров сведения о договорах об утилизации заключенные с утилизаторами.

Региональный оператор, как субъект правоотношений обращения с ТКО на основании ст. 24.6 Закона об от-

ходах наделен полномочиями по утилизации отходов, в состав которых в том числе входят ОИТ. В ранней редакции Закона об отходах, действующей до 01.01.2024 г. (вступление в силу Закона РОП), самостоятельное обеспечение утилизация отходов выполнялось путем заключения договора с региональным оператором. Согласно действующему законодательству, заключение договора об утилизации отходов с региональным оператором, в целях исполнения обязательств по самостоятельной утилизации, противоречит требованиям пп. 1 п. 13 ст. 24.2–1 Закона об отходах.

Приведенная ниже схема (рис. №1) показывает, что для вовлечения ОИТ в хозяйственный оборот региональный оператор используется в качестве звена, функцией которого является принятие ТКО от населения, их сортировка и передача ОИТ утилизатору.

Рассматривая данную схему в контексте совершенствования института РОП, с учетом его целей, участие регионального оператора, в указанном выше качестве, признается неэффективным и экономически нецелесообразным. Данные выводы вытекают из статистики по объему захоронения ТКО, приведенной выше и недостаточности на рынке вторичных ресурсов, используемых для производства товаров. В месте с тем региональные операторы являются владельцами ТКО, в распоряжении которых сосредотачивается максимальное количество ОИТ. В этой связи Закон об отходах предусматривает обращение с ТКО в состав, которых входят ОИТ, с учетом норм, регулирующих отношения в области расширенной ответственности производителей. Кроме того, согласно п. 8 ст. 13.5, п. 6 ст. 24.3 Закона об отходах региональные операторы одновременно являются субъектами, размещающими информацию в федеральной государственной информационной системе

учета твердых коммунальных отходов и в единой федеральной государственной информационной систему учета ОИТ, которые в автоматическом режиме интегрирует и взаимодействует между собой

По мнению автора, исключение из Закона об отходах нормы, позволяющей субъектам РОП, для целей исполнения самостоятельной утилизации, заключать договора с региональным оператором является неоправданным. Возвращение соответствующих полномочий региональным операторам, создаст основу для формирования тарифной системы по оплате утилизации отдельных видов ОИТ в рамках исполнения обязанности самостоятельной утилизации. Для методики расчета величины утилизационных тарифов предполагается применение понижающего коэффициента к размеру экологического сбора, взимаемого за утилизацию ОИТ одной группы.

Предложенная мера позволит субъектам РОП сократить расходы на оплату экологического сбора, изменить способ исполнения обязанности и перейти от уплаты фискальных платежей к исполнению обязанности в натуре. (рис. № 2).

Возвращаясь к вопросу об организации системы по раздельному сбору ТКО при жилых помещениях стоит отметить, что с 01.09.2025 г. вступило в силу Постановление Правительства РФ от 07.03.2025 N 293 «О порядке обращения с твердыми коммунальными отходами» (вместе с «Правилами обращения с твердыми коммунальными отходами») (далее — Постановление № 293), положениями которого предусматривается, начиная с 01.01.2030 г., раздельное накопление твердых коммунальных отходов, осуществляемое непосредственно потребителями, в контейнерах (бункерах) разных цветов (маркировок) в соответствии определенному виду отходов.

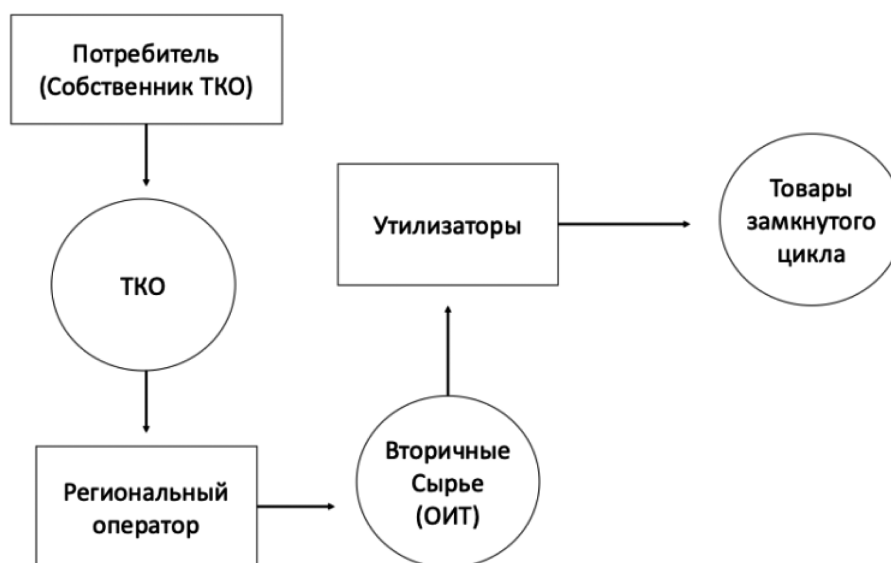


Рис. 1. Схема вовлечения ОИТ в хозяйственный оборот при обращении с твердыми коммунальными отходами



Рис. 2. Альтернативная схема вовлечения ОИТ в хозяйственный оборот в системе обращения с твердыми коммунальными отходами путем прямой передачи ОИТ от потребителей утилизатору

Особо стоит отметить, что Постановление № 293 предусматривает возможность для отдельного накопления пищевых отходов и незагрязненных отходов из пластика и стекла, однако данное правило не является императивным, за потребителем сохраняется право на смешанное накопление ТКО. Для отдельных видов отходов (лампы, изделия с ртутью, батареи, аккумуляторы и другие) установлен запрет на складирование в накопителях вместе с ТКО.

Если исходить из позиции, что отсутствие требований по раздельному накоплению ТКО при жилых поме-

щениях приводит к загрязнению вторичных ресурсов пищевыми отходами и делает их в большей степени непригодными для последующей утилизации, то можно сделать вывод о необходимости разделения ответственность по утилизации ОИТ между производителями (импортерами) и потребителями товаров. В том числе возложить на потребителя обязанность по складированию пищевых отходов в специализированных контейнерах. Также необходимо признать смешивание пищевых отходов с другими видами отходов экологическим правонарушением и ввести административную ответственность за подобные действия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Червонюка В.И., Элементарные начала общей теории права. — Право и закон, М.: Колос С. под общей ред. д-ра юрид. наук, проф. 2003.
2. Сафонов А.Е. Виды динамизма в праве, Известия Алтайского государственного университета, 2014.
3. Любарская М.А., Киктенко А.В., Влияние механизма расширенной ответственности производителей на состояние индустрии вторичных материалов в регионах России // Экономический вектор №3(34), 2023.
4. Бородушко И.В. доктор экономических наук, доцент Правовые аспекты реализации национальной цели — переход на экономику замкнутого цикла // Право и государство: теория и практика № 2, 2025.
5. Федеральный закон от 29.12.2014 N 458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» // «Российская газета», N 299, 31.12.2014.
6. Федеральный закон от 04.08.2023 N 451-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // «Российская газета», N 175, 09.08.2023.
7. Федеральный закон от 24.06.1998 N 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» // «Российская газета», N 121, 30.06.1998.
8. «Концепция совершенствования института расширенной ответственности производителей и импортеров товаров и упаковки» (утв. Аппаратом Правительства РФ 28.12.2020 N 12888п-П11) [электронный ресурс]. Режим доступа https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390626/ (дата обращения: 06.01.2026 г.)
9. Постановление Правительства РФ от 29.12.2023 N 2394 «Об утверждении перечня видов отходов от использования товаров, видов полученного из таких отходов вторичного сырья, при утилизации которых может быть исполнена обязанность по обеспечению самостоятельной утилизации отходов от использования товаров, упаковки, включенных в перечень, предусмотренный пунктом 5 статьи 24.2 Федерального закона «Об отходах производства и потребления», и видов товаров (продукции), которые могут быть произведены при утилизации таких отходов (в том числе при использовании вторичного сырья, полученного из таких отходов) в целях исполнения обязанности по обеспечению самостоятельной утилизации отходов от использования товаров» // «Собрание законодательства РФ», 01.01.2024, N 1 (Часть III), ст. 258
10. Пояснительная записка к законопроекту № 584399–5 «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» [электронный ресурс]. Режим доступа <https://sozd.duma.gov.ru/bill/584399-5> (дата обращения: 06.01.2026 г.)
11. Исследование «Анализ рынка удаления и обработки твердых коммунальных отходов (мусора) в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг.» [электронный ресурс]. Режим доступа <https://marketing.rbc.ru/research/50428/> (дата обращения: 06.01.2026 г.)

© Павлюченков Алексей Андреевич (pa-yurist@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

НОВЫЙ СПОСОБ ВЫПЛАТЫ УЧАСТНИКУ ООО ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЙ СТОИМОСТИ ДОЛИ: ПРАВОВЫЕ РИСКИ И ВОЗМОЖНЫЕ ЗЛУПОТРЕБЛЕНИЯ

Плоскарев Даниил Валерьевич

Московская государственная
академия им. О.Е. Кутафина
ploskarev.dan@bk.ru

A NEW METHOD OF PAYING THE ACTUAL VALUE OF A SHARE TO AN LLC PARTICIPANT: LEGAL RISKS AND POSSIBLE ABUSES

D. Ploskarev

Summary. This article provides a detailed analysis of the new legal framework governing the procedure for determining the actual value of a limited liability company participant's share. The objective of the study is to identify the legal risks generated by the introduction of an alternative share valuation method and to develop mechanisms for minimizing them. The methodological basis of the study consists of logical and formal legal methods. Based on the results of the study, the author notes the dual effect of these legislative innovations: on the one hand, they partially resolve previously existing problems, but on the other, they create new risks associated with the verification of the independence of a professional appraiser and potential abuses by the corporation obligated to make payments. The author's practical recommendations for mitigating legal risks are intended for use by participants in civil transactions and law enforcement officials.

Keywords: limited liability company, corporate conflict, participant withdrawal, actual share value, net assets, market value, independent valuation, abuse of rights.

Аннотация. В статье проводится детальный анализ нового правового инструментария, регламентирующего порядок установления действительной стоимости доли участника общества с ограниченной ответственностью. Цель исследования заключается в идентификации правовых рисков, порождаемых введением альтернативного метода оценки доли, и разработке механизмов их минимизации. Методологическую основу работы составили логический и формально-юридический методы. По результатам исследования автор констатирует двойственный эффект законодательных новаций: с одной стороны, они частично разрешают ранее существовавшие проблемы, с другой — порождают новые риски, связанные с верификацией независимости профессионального оценщика и потенциальными злоупотреблениями со стороны корпорации, обязанной к выплате. Сформулированные автором практические рекомендации по снижению правовых рисков предназначены для применения участниками гражданского оборота и правоприменителями.

Ключевые слова: общество с ограниченной ответственностью, корпоративный конфликт, выход участника, действительная стоимость доли, чистые активы, рыночная стоимость, независимая оценка, злоупотребление правом.

В процессе осуществления участниками общества с ограниченной ответственностью предпринимательской деятельности нередко возникают ситуации, вследствие которых интересы участников расходятся [1]. Зачастую такие ситуации могут перерасти в серьезный корпоративный конфликт. В такой ситуации для участника чье дальнейшее участие в обществе становится непривлекательным, либо в ситуации, когда участника принудительно отстраняют от участия в обществе, предусмотрен механизм выплаты действительной стоимости его доли [2]. Выплата участнику общества с ограниченной ответственностью действительной стоимости его доли обусловлена несколькими ситуациями, регламентированными в Федеральном законе от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее — «Закон об ООО»). Общество обязано произвести в пользу участника такую выплату в следующих случаях: при выходе участника из общества, при исключении участника из общества, при при-

обретении обществом доли участника в соответствии с п. 2 ст. 23 Закона об ООО, при отсутствии согласия остальных участников общества на переход доли к наследникам умершего участника. В связи с тем, что право на получение участником действительной стоимости его доли является своеобразным механизмом защиты, реализующегося путём возврата вложенных инвестиций при наступлении неблагоприятных для участника обстоятельств, использование данного механизма на практике сопряжено с риском судебных тяжб, связанных с определением действительной стоимости доли, что значительно усложняет процесс получения участником справедливой компенсации при разрыве между ним и корпорацией правоотношений [3].

Закон об ООО в абз. 2 п. 2 ст. 14 устанавливает, что действительная стоимость доли участника общества соответствует части стоимости чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли. 28 декабря

2025 года в Закон об ООО были внесены изменения, предусматривающие альтернативный механизм определения действительной стоимости доли, в связи с чем данный вопрос приобрел особую актуальность. Помимо прочего, стоит ответить на вопрос: удалось ли законодателю предусмотреть более эффективный механизм в рамках рассматриваемой проблемы, соблюдающий интересы всех участников процесса? Прежде чем перейти к ответу на поставленный вопрос, необходимо разобраться с ключевыми понятиями и кратко охарактеризовать возникающие в правоприменительной практике проблемы, связанные с выплатой участнику общества с ограниченной ответственностью действительной стоимости его доли.

Как уже было упомянуто, понятие «действительная стоимость доли» связано с категорией «чистые активы общества», как базой для её расчёта. Нормативное содержание данного понятия раскрывается в Приказе Минфина России от 28.08.2014 N 84н «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (далее — «Приказ № 84н»). Согласно п. 4 Приказа № 84н, стоимость чистых активов это разница между величиной принимаемых к расчету активов (все активы, за исключением дебиторской задолженности учредителей по взносам в уставный капитал или оплате акций) и принимаемых к расчету обязательств организации (все обязательства организации, за исключением доходов будущих периодов, признанных организацией в связи с получением государственной помощи, а также в связи с безвозмездным получением имущества) Ключевое значение имеет установленное Приказом № 84н правило, согласно которому оценка чистых активов производится исключительно на основании данных бухгалтерского учета с последующим отражением результата в балансе. Обращаясь вновь к Федеральному закону «Об обществах с ограниченной ответственностью», следует выделить определяющее значение даты для целей расчёта. Статья 23 указанного закона предписывает определять действительную стоимость доли по данным бухгалтерской отчётности за последний завершённый отчётный период (то есть с 1 января по 31 декабря), предшествующий тому или иному действию (обращению к обществу с требованием о выкупе его доли, вступлению в силу решения суда об исключении участника из общества, переходу доли к обществу в случае выхода участника). Данное правило применяется, если уставом общества не установлена обязанность по составлению промежуточной отчётности.

Кратко раскрыв правила определения действительной стоимости доли, считаю разумным перейти к изложению возникающих на практике, в связи с этим проблем.

Несмотря на наличие в Законе об ООО четкого и недвусмысленного правила определения даты, на которую

должна быть рассчитана действительная стоимость доли [4], участники, требующие ее выплаты, ориентируются не на предшествующий юридическому факту отчетный период, а на текущий отчетный период, который ещё не закончился. Это не является ошибкой, когда в обществе предусмотрено составление промежуточной бухгалтерской отчетности [5], однако зачастую это не так, в связи с чем дальнейшие рассуждения будут применимы именно к той ситуации, когда действительная стоимость доли рассчитывается именно на основании годовой отчетности общества. Безусловно, стоимость чистых активов общества может существенно измениться за один год [6], и действительная стоимость доли может значительным образом уменьшиться или увеличиться. Представим ситуацию, при которой участник направляет уведомление о выходе из общества в июле 2025 года, в этот же период доля переходит к обществу. Участник, понимая, что за 2025 год чистые активы общества существенно возросли, рассчитывает на внушительную сумму, которую общество будет обязано ему выплатить. Общество со своей стороны, действуя в соответствии с положениями Закона об ООО и Приказа № 84н, общество производит расчёт действительной стоимости доли выходящего участника, используя данные бухгалтерской отчётности за 2024 год. Участник, получивший денежную сумму, размер которой оказался в десять раз меньше его ожиданий, инициирует судебный процесс, требуя взыскания действительной стоимости доли. Однако суд отказывает в удовлетворении исковых требований, поскольку расчёт, выполненный обществом, признаётся корректным, что впоследствии подтверждается заключением судебной экспертизы. Можно представить и обратную ситуацию, когда в обществе предусмотрено составление промежуточной бухгалтерской отчетности, а участник ссылается на годовую бухгалтерскую отчетность, возражая относительно размера действительной стоимости доли. В судебной практике встречаются аналогичные ситуации. Не выходя за рамки рассматриваемого вопроса в части констатации справедливости такого законодательного регулирования, скажем, что расчет действительной стоимости доли участника в изложенной ситуации хоть и соответствует закону, однако не позволяет в полной мере учесть интересы участника ввиду отсутствия предусмотренной законом альтернативы.

Ещё одной значимой проблемой выступает преднамеренное снижение обществом размера действительной стоимости доли участника [7]. Как уже подчёркивалось, основой для данного расчёта служит бухгалтерская отчётность. Это создаёт предпосылки для совершения обществом неправомерных действий, связанных с искажением отчетных данных [8], что ведет к существенному занижению финансовых результатов его деятельности за соответствующий период. Разберем данную проблему на еще одном примере. Участник «А» с долей в уставном капитале общества, равной 50 %, сообщил участнику «Б»

о своем намерении выйти из бизнеса в следующем году. Недобросовестный участник «Б», не желая выплачивать партнеру всю денежную сумму, которая ему причитается, создает для общества фиктивные долгосрочные денежные обязательства или с известной целью списывает с баланса общества дорогостоящее недвижимое имущество, придавая указанным действиям правомерный вид [9]. Как результат, действительная стоимость доли участника, намеревающегося выйти, занижается. Судебной практике похожие ситуации известны.

Из представленных примеров можно сделать вывод о том, что механизм выплаты участнику действительной стоимости его доли в том виде, в котором он находился до нововведений, мог быть сопряжен со значительными рисками, чем, в том числе, и объясняется большое количество судебных споров, связанных с рассматриваемой проблематикой.

Принятые в конце 2025 года поправки в Закон об ООО обеспечили большую гибкость правового регулирования в сфере определения действительной стоимости доли. В частности, статья 23 Закона была дополнена пунктом 9, предоставляющим, во-первых, право обществу или участнику по своей инициативе изменить методику расчета, а во-вторых, возможность закрепить в уставе положение о выплате рыночной, а не действительной стоимости доли.

В рамках первого варианта применяется следующая формула: стоимость чистых активов общества выводится из разницы между рыночной оценкой его активов и рыночной оценкой его обязательств. Данная процедура в обязательном порядке требует привлечения независимого оценщика для установления указанных стоимостных показателей. Преимущества такого подхода проявляются в нескольких ключевых моментах.

Во-первых, привлечение независимого оценщика повышает шансы на устранение потенциальных споров относительно суммы, подлежащей выплате участнику [4]. При расчете действительной стоимости доли исходя из бухгалтерской отчетности общества фигура независимого оценщика не была необходима, поскольку Закон об ООО и Приказ №84н содержит конкретную методику определения действительной стоимости доли, минуя потребность в специальных знаниях.

Во-вторых, стоимость активов и стоимость обязательств, отраженных в бухгалтерском балансе, могут значительно отличаться от их рыночной стоимости, как в большую, так и в меньшую сторону [10]. Таким образом, участнику предоставлено право выбора наиболее выгодного для себя варианта.

В-третьих, закон легально закрепил позицию, изложенную Президиумом Верховного Суда РФ в 2016 году,

согласно которой суд при возникновении спора относительно действительной стоимости доли обязан установить рыночную стоимость активов для определения справедливой денежной суммы, которая должна быть выплачена участнику. Теперь же, рыночную стоимость активов можно брать в расчет без обращения в суд [11], нивелируя всем известные издержки.

Таким образом, на данном этапе справедливо утверждать, что появление альтернативного механизма определения действительной стоимости доли скажется положительно на предпринимательской практике, но у медали всегда две стороны.

В первую очередь, правом выбора порядка определения действительной стоимости доли наделяется общество, так и участник [12]. Очевидно, что интересы данных субъектов в данном вопросе противоположны [13]. Не исключена ситуация, при которой общество заявит об определении действительной стоимости доли исходя из бухгалтерской отчетности, а участник потребует привлечь оценщика для оценки рыночной стоимости активов и обязательств общества [14]. Можно сказать, что Закон об ООО предусмотрел и эту ситуацию, ведь согласно абз. 4 п. 9 ст. 23, в случае если в соответствии с новым порядком действительная стоимость доли не была установлена либо вызвала возражения со стороны общества или участника, выплата последнему производится исходя из стоимости, рассчитанной по стандартной методике. Впоследствии подлежит определению и компенсации разница между уже выплаченной суммой и величиной, вычисленной на основе рыночной стоимости активов и обязательств общества [15]. Нельзя с уверенностью сказать, что использование данного механизма в полной мере устранил разногласия общества и участника как минимум на стадии определения действительной стоимости доли по общим правилам, ведь риск искажения бухгалтерской отчетности или несогласия участника с действительной стоимостью доли, определенной обществом, остается.

Далее, стоит обратить внимание на фигуру оценщика, которому предстоит произвести оценку рыночной стоимости активов и обязательств общества. Закон об ООО также предоставляет право привлечения оценщика как со стороны общества, так и со стороны участника, если иной порядок привлечения оценщика не предусмотрен уставом. Проверить независимость оценщика той или иной стороны проблематично, в связи с чем существует риск привлечения «дружественного» эксперта со стороны заинтересованного лица [16].

Подводя итог проведенным рассуждениям, преобразованный порядок определения действительной стоимости доли нельзя оценить отрицательно. С уверенностью можно сказать, что новая процедура нацелена

на соблюдение баланса интересов выбывающего из общества участника и самого общества. Тем не менее, говорить о полном устранении рисков в этой сфере также пока что не представляется возможным.

Принимая во внимание вышесказанное, представляется целесообразным вывести следующие рекомендации для выбывающих участников общества с ограниченной ответственностью или их наследников, как для более слабой стороны.

Нововведения в Закон об ООО позволяют рассчитать действительную стоимость доли исходя из рыночной стоимости активов и обязательств общества, однако не всегда рыночные показатели будут выше отраженных в бухгалтерском балансе. При выборе одного из двух механизмов следует запросить у общества годовую бухгалтерскую отчетность за период, предшествующий юридическому факту, опосредующему выбытие из общества. А если в обществе предусмотрено составление промежуточной отчетности, то за последний период, предшествующий данному юридическому факту.

При несогласии с действительной стоимостью доли, определенной на основании бухгалтерского баланса, не рекомендуется сразу обращаться в суд, не предприняв попытки урегулировать разногласия в досудебном

порядке. Судебный процесс может повлечь существенные временные и финансовые издержки. Вместо этого, стоит предложить обществу провести экспертизу бухгалтерской отчетности общества на предмет ее достоверности. Только в случае, если общество проигнорирует подобную инициативу, а также будет всячески избегать урегулирования конфликта, стоит прибегнуть к разрешению спора в судебном порядке.

В случае, если участник заявил об определении действительной стоимости доли на основании рыночной стоимости активов и обязательств общества, необходимо обращать внимание на фигуру оценщика с целью установления его независимости и профессионализма. Впрочем, данная рекомендация актуальна и для самого общества.

Закон об ООО позволяет закрепить в уставе положение, согласно которому действительная стоимость доли определяется в размере рыночной стоимости доли. Было отмечено, что разница этих величин может оказаться существенной, поэтому рекомендуется запросить устав общества в последней редакции и проверить его на наличие или отсутствие данного положения с целью не допустить потенциальное введение участника в заблуждение относительно определенного в обществе размера действительной стоимости доли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Корпоративные конфликты в ООО: как решить и какую стратегию выбрать [Электронный ресурс] // YTC.Legal: блог. — URL: <https://ytc.legal/blog/korporativnye-konflikty-v-ooo> (дата обращения: 26.01.2026).
2. Гарипова В.В. Корпоративные конфликты и способы их разрешения / В. В. Гарипова // Российское предпринимательство. — 2007. — Т. 8, № 11. — С. 47–50.
3. По отчетности и с оглядкой на рынок: как суды считают стоимость доли в ООО [Электронный ресурс] // Право.ру. — URL: <https://pravo.ru/story/254753/> (дата обращения: 26.01.2026).
4. Нерсесян М.Г. Методические особенности определения действительной стоимости доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью с учетом судебной практики / М.Г. Нерсесян, К.Л. Петров // Теория и практика судебной экспертизы. — 2018. — Т. 13, № 1. — С. 52–59. — DOI: 10.30764/1819–2785–2018-13-1-52-59
5. Действительная стоимость доли в ООО [Электронный ресурс] // Nedelko & Partners. — URL: <https://www.nedelkopartners.ru/blog/dejstvitelnaya-stoimost-doli-v-ooo/> (дата обращения: 26.01.2026).
6. Порядок выплаты действительной стоимости доли в ООО при выходе из него уточнили [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ: информационно-правовой портал. — URL: <https://www.garant.ru/news/1954964/> (дата обращения: 26.01.2026).
7. Ершова Ю.В. Об оценке действительной стоимости доли при выходе участника из состава участников ООО / Ю.В. Ершова, А.Ю. Лапшина // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия «Общественные науки». — 2025. — № 3. — С. 20–25. — DOI: 10.25587/2587–5612-2025-3-20-25
8. Желова А.В. Пределы судебного вмешательства в определение стоимости и условий выкупа долей / А.В. Желова, Д.Н. Паршуткин // Закон и право. — 2025. — № 11. — С. 256–262. — DOI: 10.24412/2073–3313-2025-11-256-262
9. Щепотьев А.В. Финансовый инструментарий приравнивания отдельных категорий обязательств организации к собственным средствам / А.В. Щепотьев // Финансы: теория и практика. — 2022. — Т. 26, № 6. — С. 156–165. — DOI: 10.26794/2587–5671-2022-26-6-156-165
10. Виды стоимости зданий и сооружений [Электронный ресурс] // UpHill: профессиональная оценка недвижимости. — URL: <https://www.uphill.ru/press-centr/stati/vidyi-stoimosti-zdaniy-sooruzheniy/> (дата обращения: 26.01.2026).
11. Экспертиза в спорах о взыскании действительной стоимости доли. Какие вопросы ставить перед экспертом [Электронный ресурс] // Forward Legal. — URL: <https://forwardlegal.com/news/2/ekspertiza-v-sporakh-o-vzyskanii-deystvitelnuyu-stoimosti-doli-kakie-voprosy-stavit-pered-ekspertom/> (дата обращения: 26.01.2026).
12. Рыночная оценка доли в ООО: новые правила определения действительной стоимости с 28 декабря 2025 года [Электронный ресурс] // Витвицкий и партнеры: сайт. — URL: https://vitvet.com/about/news/rynochnaya_ocenka_doli_v_ooo/ (дата обращения: 26.01.2026).

13. Действительная стоимость доли в ООО: изменения в регулировании [Электронный ресурс] // В1: сайт. — URL: <https://b1.ru/insights/law-messenger/cost-of-llc-share-30-april-2025/> (дата обращения: 26.01.2026).
14. Изменения в порядке выплаты действительной стоимости доли в ООО вступили в силу [Электронный ресурс] // Lidings: сайт. — URL: https://www.lidings.com/ru/media/legalupdates/shares_upd/ (дата обращения: 26.01.2026).
15. Расчет действительной стоимости доли при выходе участника из ООО в 2026 году [Электронный ресурс] // Law.ru: юридический портал. — URL: <https://www.law.ru/article/21700-kak-opredelit-stoimost-doli> (дата обращения: 26.01.2026).
16. Герасимова-Небылица В.П. Нюансы (спорные моменты) в определении действительной стоимости доли участника, подавшего заявление о выходе из ООО / В. П. Герасимова-Небылица // Экономика и социум. — 2017. — № 10 (41). — С. 109–114.

© Плоскарев Даниил Валерьевич (ploskarev.dan@bk.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ОТРАЖЕНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ ВИНОВНОСТИ ЛИЦА В СОВЕРШЕНИИ ПРЕСТУПЛЕНИЯ В «ИНЫХ ДОКУМЕНТАХ»

REFLECTION OF THE CIRCUMSTANCES OF A PERSON'S GUILT IN COMMITTING A CRIME IN OTHER DOCUMENTS

V. Proshin

Summary. In most criminal cases, the completeness of evidence to the level of sufficiency for resolving the criminal case is ensured by «other documents» that are essential in investigating specific types of crimes. The evidentiary value of «other documents» accepted as evidence in a criminal case is determined by the fact that they are carriers of information included in the subject of proof in the criminal case under investigation. For many types of crimes, information obtained from «other documents» in their entirety are key elements of the logic of the evidentiary process of a person's guilt in committing a crime. «Other documents» contain traces of a person's guilt in committing a crime in the form of circumstances of manifestation of his/her expressed attitude to the object of the criminal encroachment. The nature of this attitude, both in statics and in the dynamics of its external manifestation, is the information basis for evaluative conclusions about the motive for committing a crime and, consequently, about the guilt of the subject of the crime.

Keywords: criminal proceedings, criminal offense, investigative and judicial error, «other documents» as evidence in a criminal case, investigative protocols, guilt in a criminal case, sufficiency of evidence, version, assessment of evidence, collection of evidence, verification of evidence, crime event, elements of a crime, trace, trace formation, forensic characteristics of a crime, mechanism of committing a crime.

Прошин Владимир Михайлович

*Адвокат, Московская коллегия адвокатов «Защита»
advokat.proshin.v.m@gmail.com*

Аннотация. По большинству уголовных дел полноту доказательств до уровня достаточности для разрешения уголовного дела обеспечивают «иные документы», имеющие существенное значение при расследовании конкретных видов преступлений. Доказательная ценность «иных документов», принимаемых в качестве доказательств по уголовному делу, определяется тем, что они являются носителями сведений, входящих в предмет доказывания по расследуемому уголовному делу. По многим составам преступлений сведения, добытые из «иных документов», в своей совокупности являются ключевыми элементами логики доказательного процесса виновности лица в совершении преступления. «Иные документы» содержат следообразование виновности лица в совершении преступления в виде обстоятельств проявления выраженного его отношения к объекту преступного посяательства. Характер данного отношения, как в статике, так и в динамике его внешнего проявления является информационной основой для оценочных выводов о мотиве совершения преступления и, как следствие, о виновности субъекта преступления.

Ключевые слова: уголовное судопроизводство, уголовное преступление, следственная и судебная ошибка, «иные документы» как доказательство в уголовном деле, протоколы следственных действий, виновность в уголовном деле, достаточность доказательств, версия, оценка доказательств, собрание доказательств, проверка доказательств, событие преступления, состав преступления, след, следообразование, криминалистическая характеристика преступления, механизм совершения преступления.

Исследованию вопросов доказательной ценности формы и видов «иных документов», как доказательств в уголовном судопроизводстве, и их доказательной ценности, учёные-юристы и практические работники правоприменительной практики уделяли и продолжают уделять пристальное внимание [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]. В современных условиях интенсивного развития цифровых технологий острота этого вопроса значительно возрастает. В ходе уголовного судопроизводства по многим группам уголовных преступлений (глава 21 УК РФ преступления против собственности, глава 22 УК РФ преступления в сфере экономической деятельности, глава 31 УК РФ преступления против правосудия, и т. д.) основой успешного раскрытия преступления, и как следствие, избежания следственных и судебных ошибок, является полнота собирания доказательств в виде «иных документов» и соблюдение процессуальных правил их проверки и оценки (ст. ст. 84, 86, 87 и 88 УПК РФ). [8, 9]

Исходя из правового смысла, вытекающего из системного толкования статей 83 и 84 УПК РФ, документами допускаемыми в качестве доказательств, являются протоколы следственных действий и протоколы судебных заседаний, при условии их соответствия процессуальным требованиям, и «иные документы», если изложенные в них сведения имеют значение для установления обстоятельств, указанных в ст. 73 УПК РФ. При этом «иные документы», согласно ч. 2 ст. 84 УПК РФ, могут содержать сведения, зафиксированные как в письменном, так и в ином виде (материалы фото- и киносъёмки, аудио- и видеозаписи, и иные носители информации). Следовательно, доказательная ценность «иных документов», принимаемых в качестве доказательств по уголовному делу, определяется тем, что они являются носителями сведений, входящих в предмет доказывания по расследуемому уголовному делу.

В соответствии со ст. 85 УПК РФ доказывание состоит в собирании, проверке и оценки доказательств в целях установления обстоятельств, предусмотренных ст. 73 УПК РФ. По большинству уголовных дел полноту доказательств до уровня достаточности для разрешения уголовного дела обеспечивают «иные документы», имеющие существенное значение при расследовании конкретных видов преступлений. При этом определение направления собирания данного вида доказательств, учёт особенностей их проверки и оценки это всегда вопрос понимания закономерностей следообразования соответствующего преступления, правильности выдвинутых и очерёдности отрабатываемых версий, профессионально накопленный опыт генерирования и использования сведений о криминалистической характеристики расследуемого преступления и оперативное чутьё лиц, занимающихся расследованием.

Следственные и судебные ошибки при работе с «иными документами», принятыми в качестве доказательств по делу, в основном совершаются при их использовании в доказывании виновности лица в совершении преступления, то есть в ходе установления одного из ключевых обстоятельств, входящих в предмет доказывания. И здесь встаёт вопрос о логике причинно-следственного доказывания виновности лица в совершении преступления, вытекающей из характера фиксированных сведений, материальными носителями которых являются «иные документы».

Сведения, содержащиеся в «иных документах», как носителях информации, полученных, истребованных или представленных в порядке, установленном ст. 86 УПК РФ, доказывают виновность лица в совершении преступления, как правило, только по итогам полного восстановления криминалистической модели события преступления на основе достаточной совокупности доказательств, полученных в том числе и из других источников, в отдельных аспектах подтверждающих или опровергающих данные «иных документов».

Сведения, извлекаемых из «иных документов» в ходе расследования, приобретают статус доказательств по делу лишь по итогам оценки их достоверности и причинно-следственной связи с обстоятельствами события преступления, что безусловно требует их проверки путём сопоставления с другими доказательствами, имеющимися в уголовном деле, получения иных доказательств, подтверждающих или опровергающих проверяемое доказательство. С точки зрения обобщённого взгляда на характер документального материала можно отметить, что в «иных документах» фиксируются сведения следующего характера:

- статически фиксированные сведения точечного характера (с точки зрения пространства и времени) о лицах и фрагментах их эмоционального

состояния и физического расположения в запечатлённый момент, об обстановке, предметах, о запечатлённых фрагментах знакового фиксирования какой-либо информации;

- сведения о динамике пространственно-временного перемещения лица (лиц) в обстановке отношений с другими лицами, в привязке к местности, предметам и в рамках фиксированного периода времени;
- материалы аудиозаписи, содержащие устную текстовую речь об обстоятельствах, имеющих причинно-следственную связь с событием преступления, и, следовательно, подлежащих обязательному установлению по уголовному делу;
- текстовая информация, зафиксированная, как в рукописной форме, так и в форме документированной информации на бумажном носителе или представленная в электронном виде, пригодном для восприятия лицом с использованием электронных вычислительных машин, а также для передачи по информационно-телекоммуникационным сетям или обработки в информационных системах.

Часть 1 статьи 84 УПК РФ очерчивает рамки юридической значимости информации, наличие которой в «иных документах» формирует их относимость как доказательств в деле — это сведения об обстоятельствах, подлежащих доказыванию по уголовному делу (ст. 73 УПК РФ). Учитывая, что вина лица в совершении преступления — это его психическое отношение к совершаемому общественно-опасному действию и его последствиям, встаёт вопрос о том, что представляет из себя результат следообразования вины в «иных документах»? И вообще: доказуема ли виновность лица в совершении преступления на основе сведений, носителями которых являются «иные документы»?

Правоприменительная практика показывает, что суждение о виновности лица в совершении расследуемого преступления — это всегда оценка совокупности доказательств, характеризующих отношение субъекта к предпринятым им действиям в направлении объекта преступного посягательства, складывающееся (отношение), а в отдельных случаях меняющееся, в динамике течения события преступления. То есть действия по подчинению внешних факторов и условий пространственно-временного хода события достижению преступных целей, а в отдельных случаях гармонизация обстоятельств текущего события с интеллектуально-волевыми усилиями субъекта, действия которого придают характеру текущего события качество события преступления, оставляют в «иных документах» следообразования, содержание которых даёт основание для оценки и выводов о виновности лица в совершении преступления. И, как правило, по многим составам преступлений све-

дения, добытые из «иных документов», в своей совокупности являются ключевыми элементами логики доказательного процесса виновности лица в совершении преступления.

Доказательная ценность этих документов в установлении факта виновности заключается в том, что они фиксируют результат и направленность интеллектуальных усилий и поведенческие действия субъекта, как в определённой пространственно-временной точке, так и в динамике обстоятельства причинно-следственного течения подготовительного этапа и процесса самого события преступления. Следообразования, отражённые в «иных документах», содержат сведения о характере управляющей поведением субъекта потребности, в виде внешнего проявления элементов осознания возможности и направления удовлетворения этой потребности в обстановке течения события преступления. Материалы «иных документов» фиксируют содержательный контекст сознательного отношения и психологической готовности лица к пренебрежению либо игнорированию интересов государства, третьих лиц, стоящих на пути движения к удовлетворению управляющей им потребности, фиксируют качество, характер и направленность действий по преодолению препятствий на пути пространственно-временного движения к удовлетворению сформированной потребности, а также условия и обстановку реализации интеллектуально-волевых усилий. Преодоление препятствий на пути движения к удовлетворению сформированной потребности является совокупностью предпринятых действий в отношении объекта преступного посягательства, обуславливающих динамический ход реализации механизма совершения преступления. В отдельных случаях характер сведений о вышеуказанных обстоятельствах, полученных из «иных документов», является достаточным основанием для вывода о виновности лица в совершении преступления, в других случаях — для постановки данного вывода является необходимым получение доказательств из других источников и их сопоставление со сведениями документального характера.

Если мотив на совершение преступления вытекает из определённого вида правоотношений субъекта преступления с потерпевшей стороной, направленный на получение юридически значимого результата, связанного, как с исполнением, так и с неисполнением одной из сторон договорных обязательств по выполнению работы, оказанию услуги, поставке товара, то ход доказательного процесса по установлению виновности лица с необходимостью предполагает в оценке «иных документов», оформивших правоотношения, опираться на нормы соответствующих отраслей права, регулирующих сложившиеся правоотношения. Так, согласно ст. 431 ГК РФ, в случае невозможности установить буквальное значение условий договора и его содержания, должна

быть выяснена действительная общая воля сторон с учётом цели договора, при этом принимаются во внимание все соответствующие обстоятельства, включая предшествующие договору переговоры и переписку, практику, установившуюся во взаимных отношениях сторон, обычаи, последующее поведение сторон.[10]

То есть если достижение преступной цели предполагалось через формирование определенного вида правоотношений, либо сложившиеся правоотношения препятствовали достижению объекта преступного посягательства, а также если толкование и условия выполнения обязательств одной из сторон в рамках правоотношений привели к невозможности достижения цели договора для другой стороны, поставив её в положение невозможных материально-финансовых потерь, то совокупность документов, положенных в основу сложившихся правоотношений сторон, является информационно-аналитической базой для понимания содержания непосредственных (предусмотренных условиями сложившихся правоотношений) и опосредствованных (внедоговорных, прямо не затронутых соответствующими правоотношениями) интересов сторон. Анализ пересечения непосредственных и опосредствованных правоотношениями интересов соответствующих лиц позволит выявить предмет их потребностей и направленность интеллектуально-волевых усилий по их удовлетворению, а значит криминалистические следы предшествующих договору переговоров и переписки, практики, установившейся во взаимных отношениях сторон, обычаев, последующего поведения сторон могут содержать сведения об интеллектуально-сознательном отношении субъекта преступления к интересам потерпевшего, и как следствие, к предмету посягательства, что формирует основания для суждения о субъективной стороне расследуемого состава преступления.

Особенностью следообразования в «иных документах» виновности лица в совершении преступления является отражение во вне проявлений выраженности его отношения к объекту преступного посягательства. Характер данного отношения в динамике его внешнего проявления является информационной основой для оценочных выводов о мотиве совершения преступления и, как следствие, о виновности субъекта преступления.

Вне рамок каких-либо правоотношений «иные документы» сведения об обстоятельствах виновности лица в совершении преступления, подлежащих установлению по уголовному делу, фиксируют:

- как направленность интеллектуально-волевых усилий на формирование обстоятельств, обуславливающих причинно-следственный ход механизма совершения преступления, как средство достижения объекта преступного посягательства;
- в виде внешнего проявления отношения лица к публичным интересам и частным интересам тре-

тых лиц в условиях конфликта данных интересов на пути движения к событию преступления и в ходе его протекания;

- в виде обстоятельств проявления осознания необходимости (либо возможности) обеспечения сформированной потребности путём совершения уголовно наказуемых действий (включая отражённые сведения о детализации избранных способов, средств, методов).

При этом следует отметить, что слеодообразование отношения лица к объекту преступного посягательства на пути его движения к реализации интереса, основанного на понимании необходимости удовлетворения конкретной сформированной потребности, отражается в «иных документах» как внешне выраженное понимание им режима и условий охраны объекта посягательства, наделённого правовым статусом, нарушение которого осознаётся субъектом как неизбежность в условиях следования мотивационным сигналам со стороны управляющей поведением лица потребности.

Таким образом, обстоятельства виновности лица в совершении преступления «иные документы» фиксируют как криминалистические следы отражения системы осознанных потребностей личности, формирующих вектор волевых усилий и управляющих криминальным творчеством по выбору способа и метода действий в направлении объекта преступления. Мотив действий в отношении данного объекта наиболее часто документально запечатлён как внешне выраженная потребность в достижении жизненно важного интереса, находящегося в осознаваемой зависимости от объекта преступного посягательства. Оценка виновности лица в совершении преступления, отражённая в «иных документах», складывается в том числе на основе анализа статических и динамических проявлений деталей оттенков рефлексии и интеллектуально-волевых усилий, отражающих осознание криминального характера обстоятельств события преступления, как единственно возможного (либо необходимого) направления движения субъекта к удовлетворению управляющих его поведением потребностей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдуллоев П.С. Понятие доказательства в уголовно-процессуальном праве России (актуальные вопросы) / П.С. Абдуллоев // Вестник Московского университета. Серия 11: 2. Право. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2016. — № 2. — С. 99–103.
2. Безлепкин Б.Т. Комментарий к Уголовно-процессуальному кодексу Российской Федерации (постатейный) / Б.Т. Безлепкин. — М.: Проспект, 2017. — 1209 с.
3. Воронин М.И. Электронные доказательства в УПК: быть или не быть? / М.И. Воронин // Lex russica. — 2019. — № 7 (152). — С. 74–84.
4. Гришина Е.П. К вопросу об использовании электронных доказательств в уголовном судопроизводстве / Е.П. Гришина // Администратор суда. — 2020. — № 3. — С. 31–34.
5. Журкина О.В. Электронные доказательства: понятие и признаки / О.В. Журкина // Российская юстиция. — 2020. — № 9. — С. 44–46.
6. Лантух Н.В. Содержание и особенности оценки иных документов как отдельного вида доказательств / Н.В. Лантух // Уголовное судопроизводство России и зарубежных государств: проблемы и перспективы развития: материалы международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург: СПУ МВД России, 2021. — С. 243–249.
7. Медведев И.Г. Письменные доказательства в частном праве России и Франции / И.Г. Медведев. — СПб.: Юрид. центр Пресс, 2004. — 219 с.
8. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 №63-ФЗ (ред. от 09.11.2024).
9. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 №174-ФЗ (ред. от 09.11.2024).
10. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 г. №51-ФЗ.

© Прошин Владимир Михайлович (advokat.proshin.v.m@gmail.com)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ВЕКТОРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЭКОЦИДУ (ПО МАТЕРИАЛАМ ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ)

VECTORS OF COUNTERACTION TO ECOCIDE (BASED ON FOREIGN RESEARCH MATERIALS)

**V. Safonov
S. Savchenko**

Summary. An attempt is made to determine the prospective environmental damage caused by ecocide. The most critical situations and causes that contribute to the likelihood of ecocide are identified. The most general legal mechanisms for countering ecocide are proposed. Two diametrically opposed approaches to the causes of ecocide are contrasted: anthropocentrism and ecocentrism. According to the authors, ecocentrism may not solve all crisis situations or neutralize all threats to nature, but it can draw more attention to the interconnections and dependencies between humans and the forces of nature. Responsibility towards future generations is regarded as a socio-legal and humanistic factor in countering ecocide.

Keywords: ecocide, harm, assessment, anthropocentrism, and ecocentrism.

Сафонов Владимир Николаевич

кандидат юридических наук, доцент, Северо-Западный филиал, Университет правосудия им. В.М. Лебедева
svn205@gmail.com

Савченко Светлана Николаевна

главный специалист прокуратуры,
Выборгский район Санкт-Петербурга
svetochka.savchenko.01@mail.ru

Аннотация. Предпринимается попытка определить перспективный экологический ущерб от экоцида. Называются наиболее кризисные ситуации и причины, стимулирующие вероятность экоцида. Предлагаются наиболее общие правовые механизмы противодействия его проявлениям. Противопоставляются два диаметрально противоположных отношения к причинам экоцида: антропоцентризм и экокентризм. Экокентризм, по мнению авторов, не решит все кризисные ситуации и не нейтрализует угрозы для природы, но он может более широко привлечь внимание к взаимосвязям и зависимостям человека и сил природы. Ответственность перед будущими поколениями расценивается как социально-правовой и гуманистический фактор противодействия экоциду.

Ключевые слова: экоцид, вред, оценка, антропоцентризм, экокентризм.

Природная среда создает пространство для жизнедеятельности живых существ. Однако в начале XXI века биоразнообразие растений и животных исчезает в беспрецедентных масштабах, а степень загрязнения природной среды превышает допустимые нормы. В предыдущий период экоцид происходил в основном локально. Технологический прогресс, экономический и промышленный рост способствуют систематическому увеличению угроз для окружающей среды.

В юридической науке, в частности, в зарубежной, все чаще поднимается вопрос об оценке долгосрочного экологического ущерба. Речь идет о вреде, который проявляется спустя значительное время после действий, вызвавших его, и, зачастую, в изменившихся социально-экологических условиях. В научных исследованиях отмечается, что долгосрочные последствия масштабных выбросов, уничтожения лесов, загрязнения воды или разрушения экосистем, например, в Арктике и Амазонии, могут нанести непоправимый вред будущим поколениям. Однако сегодняшние способы оценки такого ущерба в уголовном праве неполны и в основном учитывают последствия, которые видны в ближайшем будущем.

Таким образом, можно сказать, что у ученых и практиков нет общего подхода к определению критериев дол-

госрочного экологического ущерба. Также нет единого мнения о том, насколько такие отложенные последствия могут быть основанием для признания действий международным преступлением против человечества или отдельным «внутригосударственным» преступлением экоцида. Эта неопределенность вызывает много вопросов: как правильно учитывать будущие риски при определении вины? Можно ли достаточно точно предсказать ущерб? Какую роль играет предупреждение в уголовном праве, когда речь идет об угрозах будущим поколениям? Чтобы ответить на эти вопросы, нужны новые правовые инструменты, основанные на принципах предосторожности и ответственности перед будущими поколениями. В связи с этим оценка долгосрочного ущерба от экоцида может и должна стать важным направлением развития международного уголовного права в XXI веке.

Безопасность — одно из величайших желаний человека и объектов правовой охраны. Поэтому безопасность — одна из целей, преследуемых государствами в рамках национальных стратегий безопасности. Термин «безопасность» определяется как состояние, в котором нет физической угрозы существованию и различным проявлениям человеческой жизни и деятельности. Состояние физической безопасности в современной зарубежной доктрине интерпретируется как противо-

положность тревоги, тоски и страха [1]. Поэтому для взаимодополняемости защитных действий необходимо учитывать и нейтрализовать угрозы безопасности и в психологическом измерении.

Во многих частях мира люди вынуждены покидать или бежать из своих прежних мест жительства из-за деградации окружающей среды [2]. Преступная деятельность против природы разрушает биологические структуры и вызывает изменения в тонкой и хрупкой ткани природы. Умышленное лишение людей средств к существованию, вызванное опустошением природной среды, может стать одним из самых серьезных и многомерных нарушений прав человека в ближайшем будущем.

Растущая деградация окружающей среды делает экологическую безопасность одним из ключевых компонентов стратегий общественной безопасности. Термин «экологическая безопасность», как правило, относится к действиям, предпринятым для минимизации или устранения рисков для здоровья и жизни человека, возникающих в результате воздействия на природную среду. Применительно к экоциду это суженное определение, поскольку анализируемое явление имеет генезис, вытекающий из антропогенной деятельности.

Существуют природные процессы, которые могут привести к истощению природных ресурсов, например землетрясения с цунами, торнадо, засухи. В отличие от действий человека, это не действия, предпринимаемые преднамеренно и с умыслом. С другой стороны, экоцид — это умышленные действия, направленные на массовое уничтожение растительного или животного мира или недр либо отравление атмосферного воздуха, земельных или водных ресурсов, либо совершение иных действий, которые вызвали или могли вызвать экологическую катастрофу.

Однако ущерб окружающей среде может возникать и вследствие бездействия уполномоченных органов, проявляющегося в превышении полномочий при надзоре за экологической безопасностью, осуществлении строительных работ без получения необходимых разрешений и проведения оценки воздействия на окружающую среду, а также в непринятии превентивных мер в условиях известной угрозы аварий на промышленных объектах, способных привести к загрязнению природной среды. Такое поведение представляет собой значительную угрозу для экологической безопасности и устойчивого природопользования и квалифицируется как экологическое правонарушение. Возникает вопрос: не искусственное ли это разделение по существу одного явления с различной формой вины?

Промышленное развитие, ускорение урбанизации приводят к приобретению все больших территорий для

культивирования и строительных инвестиций. Согласно данным Продовольственной и сельскохозяйственной комиссии организации Объединенных Наций, в период с 2012 по 2050 год для сельскохозяйственного производства потребуется дополнительно 100 миллионов гектаров земли [3]. Спрос на сельскохозяйственные земли связан с усилением вмешательства в природную среду. Многие природные ресурсы являются невозобновляемыми. Антропогенная деятельность означает, что все больше и больше видов флоры и фауны находятся в состоянии непосредственной угрозы исчезновения. Преступления экоцида создают опасность причинения серьезного ущерба природе и создают реальный риск нарушения биологического баланса в экосистемах.

Однако привязка генезиса экопреступлений к индустриализации не дает полной картины явления. Следует также учитывать преобразования, происходящие в структуре и функционировании международного сообщества. Появляется все больше и больше субъектов, характеризующихся возрастающей способностью влиять на процесс законотворчества в области охраны окружающей среды, например, биотехнологические конгломераты, энергетические компании, экономические лобби. Среди возникающих проблем стоит отметить все более тесные связи между производителями продуктов питания растительного происхождения и продовольственными концернами. В результате глобализация агробизнеса создает сеть взаимосвязей, повышая риск фальсификации продукции, снижения ее качества или сокрытия содержания химических консервантов. С. Пракаса пишет о международных корпорациях, которые, игнорируя экологические принципы, участвуют в деятельности, вызывающей деградацию окружающей среды под прикрытием улучшения «инвестиционного климата» [4].

Либерализация инвестиций приводит к развитию транснациональной торговли и созданию филиалов топливно-энергетических концернов за пределами стран, где расположены их штаб-квартиры. Инвестиции направлены на получение территорий, богатых природными ресурсами. Эти усилия приводят к деградации фитосферы и уничтожению видов флоры и фауны. Например, в Эквадоре в результате антропопрессии на окружающую среду и добычи нефти произошла экологическая катастрофа, получившая название «Чернобыль в тропических лесах» или «Амазонский Чернобыль» [5]. Месторождения нефти были обнаружены в национальном парке Ясуни, одном из самых биологически разнообразных районов мира. Обширное уничтожение флоры одновременно повлияло и на функционирование общества.

Увеличение числа случаев, которые могут быть квалифицированы как экоцид, вызван также доминированием экономических факторов и социального неравенства. Опустошение природной среды вызывает изменение

климата, дефицит пахотных земель и, как следствие, нехватку продовольствия. Засухи, опустынивание, погодные аномалии, парниковый эффект вызывают негативные преобразования в функционировании природы и общества. В результате усугубляются бедность, недоедание, социальная изоляция и дискриминация. Декомпозиция международного порядка делает безопасность все более зыбкой, фрагментарной и сложной. Отсюда вывод, что безопасность следует рассматривать с более широкой перспективы, принимая во внимание окружающую среду человеческой жизни, с учетом интересов будущих поколений. Поэтому создание и применение стандартов экологической безопасности также требует соответствующей законодательной среды.

Еще одним важным элементом определения экологической безопасности является межпоколенческий характер защитных мер. Это утверждение подкрепляется первым принципом Стокгольмской декларации: «Человек имеет основное право на свободу, равенство и адекватные условия жизни в окружающей среде, которая позволяет жить достойно и благополучно, и он несет ответственность за защиту и улучшение окружающей среды для нынешнего и будущих поколений». Тезис о межпоколенческом компоненте стратегии общественной безопасности оправдан смыслом Конвенции об оценке воздействия на окружающую среду в трансграничном контексте, в которой подчеркивается роль «разработки упреждающих политик». Чистая окружающая среда является как общим наследием, так и обязанностью многих заинтересованных сторон. Поэтому это обязательство распространяется не только на государства как основных субъектов международного права, но и охватывает всю систему общества.

Нормативизация ценностей с экологическим компонентом облегчается необязательными международными соглашениями, декларациями, резолюциями и другими документами, которые не имеют юридической силы, но оказывают влияние на формирование общественного мнения и предполагающими последующее принятие обязательных договоров и законов. В резолюции об охране природной среды в районах, пострадавших от военных конфликтов, принятой в 2016 году Ассамблеей Организации Объединенных Наций по окружающей среде, была подчеркнута роль непрерывной охраны окружающей среды. Резолюция поддерживает тезис о межпоколенческом характере обязательств в области обеспечения экологической безопасности. Этот документ может со временем породить юридически обязывающие нормы.

Несложно заметить, что первоначально экоцид интерпретировался в смысле военной тактики или несилowych средств, предназначенных для уничтожения потенциала противника. Каждый день незаконные действия,

которые можно классифицировать как экоцид, отмечаются все более и более далеко идущими последствиями. Следует отметить, что эти действия предпринимались не только во время вооруженных конфликтов и кризисных ситуаций, как утверждалось до сих пор, но и в периоды относительной стабилизации. По оценкам специалистов, в период с 1990 по 2020 год в результате вырубки лесов во всем мире было потеряно 420 миллионов гектаров леса. Процедура вырубки последовательных слоев тропических лесов набирает обороты. Подсчитано, что каждую минуту вырубается 40,5 гектара (100 акров) тропических лесов, которые выполняют жизненно важные функции как для функционирования человека, так и для всей экосистемы нашей планеты [6].

Отсутствие превенции экоцида может способствовать превращению человеческой среды в экологическую пустошь. Онтологическая связь между человеком и природой разрушается. Другие угрозы включают парниковый эффект, катастрофы нефтяных танкеров или аварии на атомных электростанциях. Поскольку существует сеть взаимосвязей, взаимодействий и взаимозависимостей в окружающей среде, деградация водной экосистемы также оказывает серьезное воздействие на условия жизни на суше.

Расширяя аргумент о межпоколенческих обязательствах, следует сослаться на Преамбулу к Конвенции об охране всемирного культурного и природного наследия, в которой говорится, что: «ухудшение или исчезновение любого элемента культурного или природного наследия представляет собой вредное обеднение наследия всех наций мира». Деятельность по противодействию и предотвращению экоцида требуют большего международного сотрудничества, чем до сих пор. Стратегия в этом отношении должна осуществляться систематически, а не спорадически. Защита, не суженная различием форм, является гарантией того, что при мерах экологической безопасности будут приняты во внимание как биотические, так и абиотические факторы.

Следует учитывать, что нарушение биологических процессов в экосистеме не всегда имеет немедленные и видимые последствия, поскольку процесс деградации может происходить постепенно. Однако отсутствие риска не должно приводить к бездействию и отказу от модернизации стратегии безопасности. Предпринимаемые действия должны быть взаимосвязаны с образовательными программами. Вызывает тревогу тот факт, что перед лицом роста и интенсивности угрозы экоцида существует фрагментированный подход к вопросам охраны окружающей среды, законодательные пробелы, отсутствие эффективных механизмов для обмена информацией и отсутствие систем оповещения о надвигающихся бедствиях.

Нынешний механизм охраны окружающей среды насыщен антропоцентрическими критериями. Это важно для прав и свобод человека, поскольку служит для усиления защиты прав человека. Однако по отношению к окружающей среде антропоцентризм переносит экологические аспекты на задний план. Следовательно, охрана природы рассматривается с точки зрения защиты прав личности. Природа не играет решающей роли, а служит фоном для защиты прав человека. Антропоцентрические критерии приводят к рассмотрению природы с точки зрения прав собственности, что приводит к объективации окружающей среды на правовых основаниях. Переосмысление этой точки отсчета необходимо для развития новой экологической этики. Для повышения эффективности противодействия и предотвращения экоцида необходимо углублять знания о явлениях и процессах, происходящих в природе. Экоцентризм позволяет сосредоточить внимание регулирования на природе.

Следует подчеркнуть, что ни одно человеческое суждение не свободно от ошибок, поэтому экоцентризм также не следует принимать абсолютно некритично. В экоцентризме предполагается, что природа имеет присущую ей внутреннюю ценность [7]. Осознание ценности природы, вытекающей из природного порядка, должно привести к пересмотру существующих экологических стратегий и норм. Экоцентризм помогает нейтрализовать утилитарное понимание окружающей среды, увековеченное антропоцентризмом.

Поэтому, изменив точку отсчета на экоцентрическую, можно подчеркнуть экологическое обоснование в более широком свете, указав, что люди являются частью большого живого организма природы. Следует подчеркнуть, что экоцид направлен не только на природную среду, но и на природный порядок в широком смысле этого слова. При таком подходе экоцентризм направлен на осознание того, что человек, хотя и отличается от всех существ, должен быть хранителем природы, а не ее завоевателем.

До недавнего времени в публичном дискурсе экоцид рассматривался в основном в смысле военной тактики. В свете вышеизложенных соображений нет сомнений в том, что в настоящее время экоцид является одной из самых больших трансграничных угроз для сохранения природы. Предотвращению и борьбе с экоцидом препятствует увеличение числа акторов, которые вместо использования языка экологического права «говорят цифрами» и жонглируют прибылью и убытками. Действия транснациональных корпораций, топливно-энергетических компаний в настоящее время практически безнаказанны. Следовательно, необходимо пересмотреть состав субъектов, которые могут быть привлечены к ответственности в свете международного права.

В экоциде природа — это молчаливая жертва. Пробел в виде отсутствия нормативного определения и регулирования экоцида на международной арене способствует созданию правового вакуума, ослабляющего защиту окружающей среды и возможность действия правовых норм в этой области. Подобно экоциду, который лишает экосистемы их жизнеспособности, отсутствие законодательной деятельности углубляет эрозию экологической безопасности. Для того, чтобы сделать защиту эффективной, экологическое обоснование должно рассматриваться как ключевое, которое может предотвратить понимание окружающей среды только через призму утилитарной полезности для людей.

Экоцентризм, скорее всего, не решит все кризисные ситуации и не нейтрализует угрозы для природы, но он может более широко привлечь внимание к взаимосвязям и зависимостям человека и сил природы. Это прокладывает путь к постепенному изменению существующих норм экологического права и международной юрисдикции, показывая, что экоцид направлен не только на окружающую среду человеческой жизни, но и на всю жизнь на нашей планете.

ЛИТЕРАТУРА

1. Szuniewicz M. Ochrona bezpieczeństwa państwa jako przesłanka ograniczenia praw i wolności jednostki w świetle Europejskiej Konwencji Praw Człowieka [монография]. — Warsaw: Wydawnictwo C.H. Beck, 2016. — URL: <https://www.ibuk.pl/fizyka/161313/ochrona-bezpieczenstwa-panstwa-jako-przeslanka-ograniczenia-praw-i-wolnosc-jednostki-w-swietle-europejskiej-konwencji-praw-czlowieka.html> (дата обращения: 04.11.2025).
2. The brookings institutions, et al. Guidance on protecting people from disasters and environmental change through planned relocation: — Washington, DC: The Brookings Institution, 2015. — URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/guidance_planned-relocation_14-oct-2015.pdf (дата обращения: 04.11.2025).
3. International Year of Plant Health 2020 // FAO — food and agriculture organization of the United Nations. — URL: <https://www.fao.org/plant-health-2020/home/en> (дата обращения: 27.07.2025).
4. Prakasa S. Ecocide crimes & Omnibus Law: review of International Law and its implications on Indonesia Law // *Dinamika Hak Asasi Manusia*. — 2021. — Т. 12, (№2). — P. 18.
5. Donziger S.R. Rainforest Chernobyl: litigating indigenous rights and the environment in Latin America // *Human Rights Brief*. — 2004. — Т. 11, (№2). — P. 2.
6. Kortenkampand K.V. Moore C.F. Ecocentrism and anthropocentrism: moral reasoning about ecological commons dilemmas // *Journal of Environmental Psychology*. — 2001. — Т. 21, (№ 3). — P. 263.

© Сафонов Владимир Николаевич (svn205@gmail.com); Савченко Светлана Николаевна (svetochka.savchenko.01@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

КОНСТИТУЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗГРАНИЧЕНИЯ ЮРИСДИКЦИИ СУДА ЕАЭС И НАЦИОНАЛЬНЫХ СУДЕБНЫХ ОРГАНОВ

Серобян Армен Гагикович

Независимый исследователь, г. Москва
a.serobyan@legal.eagles.ru

CONSTITUTIONAL AND LEGAL PROBLEMS OF DELIMITATION OF JURISDICTION BETWEEN THE EAEU COURT AND NATIONAL JUDICIAL BODIES

A. Serobyan

Summary. This article examines the key constitutional and legal problems arising in the process of delimiting jurisdiction between the Court of the Eurasian Economic Union (EAEU) and national judicial bodies of member states. The fundamental tension between the supranational nature of Union law and the principle of state sovereignty enshrined in national constitutions is analyzed. The author identifies the main points of collision, such as uncertainty in the hierarchy of legal norms, underdevelopment of the preliminary ruling mechanism, and the problem of direct effect of EAEU bodies' acts. The paper substantiates the thesis that the existing model of interaction between judicial systems does not fully ensure either uniform application of EAEU law or protection of the national constitutional legal order. The absence of a developed doctrine of balanced interaction that could resolve jurisdictional conflicts is highlighted as a central problem. The article proposes conceptual approaches to resolving the identified problems, aimed at forming a sustainable and predictable «judicial dialogue» and harmonizing the two legal orders.

Keywords: EAEU Court, national judicial bodies, delimitation of jurisdiction, supranational law, EAEU law, state sovereignty, rule of law, preliminary ruling, constitutional review.

Евразийский экономический союз представляет собой амбициозный проект международной интеграции, правовая система которого находится в стадии активного формирования и осмысления. Центральным элементом этой системы является Суд ЕАЭС, призванный обеспечивать единообразное применение договорно-правовой базы Союза его органами и государствами-членами. Одновременно в каждом из государств-участников функционирует собственная, иерархически выстроенная судебная система, увенчанная высшими и конституционными судами, чья основная задача — защита национального правопорядка и верховенства конституции. Взаимодействие этих двух юрисдикционных систем — наднациональной и национальной — порождает комплекс фундаментальных проблем конституционно-правового характера, которые на сегодняшний

Аннотация. В настоящей статье исследуются ключевые конституционно-правовые проблемы, возникающие в процессе разграничения юрисдикции между Судом Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и национальными судебными органами государств-членов. Анализируется фундаментальное напряжение между наднациональной природой права Союза и принципом государственного суверенитета, закрепленным в национальных конституциях. Автор выявляет основные коллизионные точки, такие как неопределенность в иерархии правовых норм, неразвитость механизма преюдициального запроса и проблема прямого действия актов органов ЕАЭС. В работе обосновывается тезис о том, что существующая модель взаимодействия судебных систем не обеспечивает в полной мере ни единообразия применения права ЕАЭС, ни защиты национального конституционного правопорядка. В качестве центральной проблемы выделяется отсутствие разработанной доктрины сбалансированного взаимодействия, которая могла бы разрешать юрисдикционные конфликты. Статья предлагает концептуальные подходы к разрешению выявленных проблем, направленные на формирование устойчивого и предсказуемого «судебного диалога» и гармонизацию двух правовых порядков.

Ключевые слова: Суд ЕАЭС, национальные судебные органы, разграничение юрисдикции, наднациональное право, право ЕАЭС, государственный суверенитет, верховенство права, преюдициальный запрос, конституционный контроль.

день не имеют однозначного доктринального и практического решения.

Проблема разграничения юрисдикции Суда ЕАЭС и национальных судов выходит далеко за рамки технического вопроса о подведомственности споров. Она затрагивает ядро государственного суверенитета, принципы верховенства права и иерархии правовых актов в национальной правовой системе, а также гарантии прав и законных интересов хозяйствующих субъектов, действующих в едином экономическом пространстве. **Неопределенность в этих вопросах создает правовую нестабильность и может привести к возникновению «юрисдикционных тупиков», когда национальные суды и Суд Союза приходят к взаимоисключающим выводам по одному и тому же правовому вопросу.**

Настоящая статья посвящена анализу этой ключевой проблемы. Цель работы — выявить основные конституционно-правовые коллизии, возникающие на стыке двух правовых порядков, и предложить концептуальные направления для их разрешения. Исследование носит аналитический характер и направлено не на описание существующих механизмов, а на вскрытие их внутренних противоречий и оценку их эффективности в контексте двойственной лояльности национального судьи — как к национальному, так и к наднациональному праву.

Фундаментальная причина конституционно-правовых проблем разграничения юрисдикции кроется в дуалистической природе самой интеграции в рамках ЕАЭС. С одной стороны, Договор о ЕАЭС от 29 мая 2014 года учреждает наднациональный правовой порядок, нормы которого, согласно статье 6, составляют право Союза и входят в национальные правовые системы. С другой стороны, государства-члены не отказываются от своего суверенитета, а их конституции провозглашают себя актами высшей юридической силы на своей территории. Этот внутренний конфликт между делегированием суверенных полномочий наднациональному образованию и сохранением конституционной идентичности является основным источником юрисдикционного напряжения. Национальный судья оказывается в сложном положении: он обязан применять как нормы национального законодательства и конституции, так и нормы права ЕАЭС, которые могут вступить с ними в противоречие.

Первая и наиболее острая проблема — это отсутствие четко сформулированной и общепринятой доктрины верховенства (примата) права ЕАЭС. В отличие от Европейского союза, где принцип примата права ЕС над национальным правом был выработан практикой Суда ЕС (начиная с дела *Costa v. E.N.E.L.*), в праве ЕАЭС этот вопрос остается открытым. Договор о ЕАЭС избегает прямых формулировок о верховенстве. Он лишь устанавливает, что право Союза входит в правовую систему государств-членов и подлежит прямому применению. Однако это не дает ответа на ключевой вопрос: какова юридическая сила норм права Союза в случае их коллизии с нормами национального закона и, что еще более важно, с положениями национальной конституции? Национальные конституционные суды, как хранители конституционного строя, с высокой долей вероятности будут исходить из безусловного верховенства своей конституции. Это создает потенциал для возникновения ситуации, когда национальный конституционный суд признает неконституционным национальный закон, принятый во исполнение акта ЕАЭС, тем самым фактически блокируя действие наднациональной нормы на своей территории. Такой сценарий ведет не просто к юрисдикционному конфликту, а к кризису всей правовой системы интеграционного объединения.

Вторая проблема тесно связана с неэффективностью существующего механизма взаимодействия — преюдициального запроса. Согласно статье 41 Статута Суда ЕАЭС, высшие судебные органы государств-членов могут, но не обязаны, обращаться в Суд Союза за разъяснением положений права ЕАЭС. Факультативный характер запроса для высших судебных инстанций является системным дефектом. Он позволяет национальным судам избегать обращения в Суд ЕАЭС, предпочитая давать собственное, зачастую расходящееся с логикой интеграционного права, толкование. Такое «судебное уклонение» подрывает основную цель преюдициального механизма — обеспечение единообразия правоприменения. Вместо формирования единого правового пространства мы рискуем получить пять различных толкований одной и той же нормы права Союза, что сводит на нет усилия по унификации. Кроме того, процедура не предусматривает четкого механизма для разрешения ситуации, когда национальный суд не согласен с выводами, изложенными в консультативном заключении Суда ЕАЭС, или просто игнорирует их. Отсутствие обязательной силы таких заключений для национального суда превращает диалог в необязательный обмен мнениями, а не в работающий инструмент разрешения правовых коллизий [3].

Третья проблема заключается в неопределенности доктрины прямого действия (*direct effect*) актов органов ЕАЭС. Для эффективного функционирования единого рынка необходимо, чтобы его участники (граждане, компании) могли напрямую ссылаться на нормы права Союза в национальных судах для защиты своих прав, даже если эти нормы не были имплементированы в национальное законодательство. Хотя Договор о ЕАЭС предусматривает прямое действие для некоторых видов актов (например, решений Евразийской экономической комиссии), практика их применения национальными судами неоднородна. Зачастую суды занимают консервативную позицию, требуя наличия соответствующей нормы в национальном законодательстве и отказываясь применять акт Союза напрямую. Это создает правовую неопределенность для бизнеса и граждан, подрывает доверие к наднациональным институтам и, по сути, является формой юрисдикционного саботажа, когда национальный суд через отказ в прямом применении нормы утверждает свою юрисдикцию и приоритет национального правового регулирования над наднациональным [6].

Такая позиция судебных органов зачастую обусловлена не столько произвольным саботажем, сколько глубинными причинами, связанными с конструкцией национальных правовых систем и доктриной государственного суверенитета. Большинство правовых систем государств-членов исторически основаны на дуалистической концепции соотношения международного и национального права, при которой нормы международного договора приобретают юридическую

силу на национальной территории только после их трансформации (имплементации) в национальное законодательство. Прямое применение акта наднационального органа, не прошедшего национальные процедуры, в такой парадигме воспринимается как нарушение конституционного порядка и исключительной компетенции национального законодателя.

Более того, эта проблема усугубляется отсутствием в рамках ЕАЭС устоявшегося и общепризнанного механизма, аналогичного институту преюдициального запроса в Европейском союзе. Такой механизм позволил бы национальным судам обращаться в Суд ЕАЭС за разъяснением по вопросам толкования и применения права Союза, что способствовало бы формированию единой судебной практики и снимало бы с национального судьи бремя принятия решения по сложному вопросу соотношения правовых систем [4]. В отсутствие такой процедуры национальный суд остается один на один с нормой наднационального права, и, сталкиваясь с правовой коллизией или пробелом, склонен выбирать наиболее безопасный для себя путь — применение знакомой и понятной нормы национального закона.

Такой выбор национального судьи, хотя и объяснимый с точки зрения его положения в иерархии национальной судебной системы, на системном уровне ведет к эрозии самого принципа верховенства права Евразийского экономического союза. Принцип, не подкрепленный работающим механизмом его реализации и защиты, рискует приобрести сугубо декларативный характер [5]. Каждое такое решение, отдающее приоритет национальному законодательству в обход или вопреки норме Союза, создает прецедент и закрепляет практику игнорирования наднационального правопорядка. Вследствие этого формируется не единое правовое пространство, а скорее его фрагментарная мозаика, где применение права ЕАЭС становится зависимым от усмотрения и правовой культуры конкретного национального правоприменителя [6].

Это порождает фундаментальную проблему правовой неопределенности для экономических субъектов, действующих на общем рынке. Предприниматель, выстраивающий свою деятельность в расчете на единые правила, установленные, например, Техническими регламентами или Таможенным кодексом ЕАЭС, сталкивается с ситуацией, когда в разных государствах-членах эти правила могут толковаться и применяться по-разному, а в случае коллизии — уступать место национальным нормам. Подобная непредсказуемость напрямую увеличивает транзакционные издержки, снижает инвестиционную привлекательность единого экономического пространства и, по сути, нивелирует одно из ключевых преимуществ экономической интеграции — устранение барьеров, обусловленных различиями в национальных правовых системах.

Более того, отсутствие механизма преюдициального запроса фактически изолирует Суд ЕАЭС от национальной правоприменительной практики. Суд лишается возможности оперативно реагировать на возникающие в реальных правоотношениях вопросы толкования права Союза, а его правовые позиции, выраженные в консультативных заключениях или решениях по спорам, не получают эффективного канала для имплементации в практику национальных судов [1]. Возникает своего рода замкнутый круг: национальные суды не обращаются в Суд ЕАЭС, поскольку нет обязательной и удобной процедуры, а Суд ЕАЭС, в свою очередь, не может сформировать авторитетную и единообразную практику, которая стала бы надежным ориентиром для национальных судей. Таким образом, вся тяжесть гармонизации и обеспечения верховенства права Союза ложится на плечи национального судьи, который, как было отмечено, не имеет для этого ни достаточных инструментов, ни необходимой институциональной поддержки.

В результате формируется системный разрыв между де-юре провозглашенной обязательностью актов органов Союза и де-факто их неисполняемостью на уровне конечного правоприменителя — национального суда. Это приводит не только к правовой неопределенности для хозяйствующих субъектов, но и к фрагментации единого экономического пространства. Одна и та же норма права ЕАЭС может действовать в одном государстве-члене и не действовать в другом, что создает правовую асимметрию и неравные условия для ведения бизнеса, прямо противоречащие целям создания Союза. Таким образом, отсутствие действенного механизма прямого применения подрывает саму суть экономической интеграции, превращая единые правила в набор деклараций, применение которых зависит от усмотрения национальных юрисдикционных органов.

Разрешение этих проблем требует не технических поправок, а выработки комплексной доктрины взаимодействия правовых систем. Эта доктрина должна основываться на принципе взаимного уважения и признания компетенций. С одной стороны, национальные суды, и в первую очередь конституционные, должны признать особую природу права ЕАЭС как автономного правового порядка, необходимого для достижения общих экономических целей [2]. С другой стороны, Суд ЕАЭС в своей практике должен проявлять сдержанность и уважение к «конституционной идентичности» государств-членов, избегая толкования права Союза, которое бы затрагивало фундаментальные основы их конституционного строя (принципы демократии, правового государства, основные права человека). Поиск этого баланса — центральная задача для судебных органов обеих систем. Необходимо инициировать и поддерживать постоянный «судебный диалог» между Судом ЕАЭС и высшими национальными судами, который может выходить за рамки

формальных процедур и включать совместные конференции, семинары и рабочие группы. Целью такого диалога должно стать постепенное формирование общих подходов и правовых позиций, основанных на принципах добросовестности и взаимного доверия. Без такого диалога правовая система ЕАЭС рискует остаться набором формальных норм, не имеющих реального верховенства и прямого действия на практике.

Анализ конституционно-правовых проблем разграничения юрисдикции Суда ЕАЭС и национальных судебных органов показывает наличие системного конфликта, заложенного в самой архитектуре интеграционного объединения. Ключевые проблемы — отсутствие ясной доктрины верховенства права Союза, факультативность и низкая эффективность механизма преюдициального запроса, а также практическая неопределенность прямого действия актов ЕАЭС — создают серьезные препятствия для формирования единого и предсказуемого правового пространства. Существующая модель взаимодействия не способна эффективно разрешать возникающие коллизии и несет в себе риски фрагментации права Союза и возникновения юрисдикционных войн между наднациональной и национальными судебными властями.

Разрешение этих проблем требует комплексного и системного подхода. Во-первых, необходимо на доктринальном уровне, а в перспективе — и на уровне учредительных документов, уточнить соотношение права ЕАЭС и национального права. Требуется разра-

ботка сбалансированной концепции «кооперативного верховенства», которая бы признавала примат права Союза в сферах его исключительной компетенции, но с оговорками, касающимися защиты фундаментальных конституционных принципов государств-членов. Во-вторых, назрела реформа механизма преюдициального запроса. Следует рассмотреть вопрос о введении обязательности обращения в Суд ЕАЭС для высших судебных инстанций государств-членов по вопросам толкования права Союза, когда от этого зависит исход дела, по аналогии с моделью, существующей в ЕС. Это стало бы решающим шагом к обеспечению единообразия судебной практики. В-третьих, необходимо через практику Суда ЕАЭС и высших национальных судов последовательно утверждать доктрину прямого действия норм права Союза, предоставляя хозяйствующим субъектам надежный инструмент защиты своих прав.

В конечном счете построение эффективной системы разграничения юрисдикции невозможно без установления постоянного и конструктивного «судебного диалога». Суд ЕАЭС и национальные суды должны рассматривать друг друга не как конкурентов в борьбе за юрисдикцию, а как партнеров в общем деле построения правового порядка, основанного на взаимном доверии и уважении. Только через такой диалог, подкрепленный необходимыми институциональными реформами, можно преодолеть существующие конституционно-правовые проблемы и обеспечить долгосрочную жизнеспособность и правовую стабильность Евразийского экономического союза.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дьяченко Е.Б. Отправление правосудия в судах интеграционных объединений: дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2023. 222 с.
2. Исполинов А.С. Суды региональных интеграционных объединений в международном правосудии (на примере Суда ЕС и Суда ЕАЭС). М., 2018. 190 с.
3. Исполинов А.С. Приоритет, прямое действие и прямой эффект права Евразийского экономического союза // Журнал российского права. — 2016. — № 3. — С. 144–151.
4. Нешатаева Т.Н. Единообразное правоприменение — цель Суда Евразийского экономического союза // Российское правосудие. — 2016. — № 11. — С. 5–17.
5. Соколова Н.А. Евразийская интеграция: возможности Суда Союза // Lex Russica. — 2015. — № 11. — С. 96–103.
6. Тунян А.Г. Проблемы судебного контроля в отношении нормативных актов ЕАЭС // Обеспечение эффективности доступа к правосудию в ЕАЭС. Минск, 2023. 129 с.

© Серобян Армен Гагикович (a.serobyan@legal.eagles.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ОСОБЕННОСТИ ИСПРАВИТЕЛЬНО-ТРУДОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОТНОШЕНИИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ ПРЕСТУПНИКОВ ПОСЛЕ СМЕРТИ СТАЛИНА

FEATURES OF CORRECTIONAL LABOR POLICY TOWARDS JUVENILE OFFENDERS AFTER STALIN'S DEATH

I. Uprov

Summary. The Soviet government's attitude toward juvenile offenders during the Soviet era was ambiguous. Immediately after the October Revolution of 1917, a clear course was taken toward humanizing repressive measures against this category of offenders. However, from the turn of the 1930s, punishments were significantly toughened, and the conditions of imprisonment for juveniles differed little from those for adults. During the Great Patriotic War (from 1943), the state demonstrated a tendency toward lenient punishments. But this trend gained momentum after Stalin's death, when the well-known «Thaw» period began. This article explores the specifics of this period through an analysis of the relevant legal acts governing the conditions of imprisonment for juvenile offenders in the second half of the 1950s.

Keywords: juvenile offenders, imprisonment, punishment, legality, re-education, juvenile colonies.

С середины 1950-х гг., то есть, после смерти Сталина, в общественно-политической жизни нашего общества, включая правовую сферу, произошли, как известно, существенные изменения, направленные на преодоление последствий культа личности, укрепление законности. Этот процесс в определенной степени повлиял и на деятельность государственных органов по предупреждению преступности среди несовершеннолетних [1; 2 и др.]. Так, в директивном письме Прокуратуры СССР № 21/2с от 4 января 1954 г. всем прокурорам союзных и автономных республик, краев и областей указывалось: «Проверкой законности содержания несовершеннолетних в тюрьмах гор. Москвы установлено, что во многих случаях народными судами без достаточных оснований осуждаются к реальной Меер наказания подростки, совершившие незначительное преступление впервые, работающие или учащиеся, имеющие положительную характеристику. Во избежание подобных явлений предлагаю срочно проверить в тюрьмах приговоры на осужденных подростков и в тех случаях, когда их обоснованность вызывает сомнения — истребовать эти уголовные дела в порядке надзора, а также обеспечить дачу соответствующих заключений в кассационных инстанциях по делам с приговорами, не вступившими в законную

Упров Иван Владимирович

доктор исторических наук, кандидат юридических наук,
профессор, Российская академия естествознания,
г. Краснодар
uporov@list.ru

Аннотация. Отношение советской власти к несовершеннолетним преступникам в годы советского государства было неоднозначным. Сразу после октябрьской революции 1917 г. был взят однозначный курс на гуманизацию репрессивных мер к этой категории правонарушителей. Однако с рубежа 1930г. наказания были значительно ужесточены, а условия отбывания лишения свободы для несовершеннолетних фактически мало отличались от ИТУ для взрослых. Во время Великой Отечественной войны (с 1943 г.) государство обозначило тенденцию к смягчению наказаний. Но особенно активно этот вектор стал получать развитие после смерти Сталина, когда начался известный период «оттепели» — в статье раскрываются особенности этого периода на основе анализа соответствующих нормативно-правовых актов, определяющих условия отбывания наказания несовершеннолетних преступников в местах лишения свободы во второй половине 1950-х гг.

Ключевые слова: несовершеннолетние преступники, лишение свободы, наказание, законность, перевоспитание, детские колонии.

силу. При возбуждении уголовных дел на подростков до 16-летнего возраста включительно обязательно должен быть обсужден вопрос о возможности ограничиться направлением в детскую трудовую воспитательную колонию или же передачей на воспитание родителям» [3, л. 263]. Проверки проводились и в других правоохранительных органах, связанных с несовершеннолетними.

Так, в начале 1954 г. МВД СССР проверило работу Ташкентской детской трудовой колонии УИТЛК МВД Узбекской ССР, по результатам чего был издан приказ министра внутренних дел СССР от 25 февраля 1954 г. «О неудовлетворительной работе Ташкентской детской трудовой колонии УИТЛК МВД Узбекской ССР» [4]. В приказе были указаны многочисленные недостатки в деятельности администрации колонии, в том числе плохую организацию режима содержания несовершеннолетних осужденных, из-за чего имели место самоубийство одного осужденного и общий беспорядок, «совершенно неудовлетворительная учебно-воспитательная работа», слабое руководство. За «развал работы колонии» ее начальник майор внутренней службы Шумилов был освобожден от занимаемой должности, другие работники получили строгие взыскания. Приказ был объявлен

во всех исправительно-трудовых учреждениях с целью профилактики подобного рода нарушений. В дальнейшем в рассматриваемый период такого рода документы будут появляться регулярно. При этом названия говорят сами за себя — «О нарушении социалистической законности в Велючанской детской колонии МВД Литовской ССР», «О серьезных недостатках в работе Земо-Авчальской детской трудовой колонии МВД Грузинской ССР и неотложных мерах по улучшению учебно-воспитательной работы в детских трудовых и воспитательных колониях МВД», «О происшествии в Чарджоуском детском приемнике МВД Туркменской ССР», «О серьезных недостатках в работе Ереванской детской трудовой колонии МВД Армянской ССР» и др.

Повышенная активность такого рода проверок и тщательность контроля за деятельностью администрации колоний свидетельствовала об укреплении законности в их деятельности и, следовательно, более высокой эффективности предупредительной работе среди несовершеннолетних правонарушителей [5, с. 84]. В рамках этого же процесса были проведены крупномасштабные амнистии 1953 и 1957 гг., которые касались достаточно большого количества лиц, содержащихся в местах лишения свободы [6]. Так, амнистия в ознаменование 40-й годовщины Октябрьской революции (1957 г.) [7] предусматривала освобождение несовершеннолетних до 16 лет включительно; с несовершеннолетних, которые имели статус родственника изменника родины и были, в связи с этим подвергнуты репрессиям, был снят ряд ограничений.

В этом смысле наглядным является приказ министра внутренних дел СССР от 16 июля 1954 г. «О снятии некоторых ограничений в правовом положении спецпереселенцев» [8], которым предписывалось, в частности, в месячный срок снять с учета органов МВД детей спецпереселенцев всех категорий и впредь детей переселенцев на учет спецпоселения не брать, детям старше 16 лет для поступления в учебные заведения разрешить выезд в любой пункт страны. В этом же ряду можно назвать и Указ Президиума Верховного Совета СССР от 24 марта 1956 г. «О рассмотрении дел на лиц, отбывающих наказание за политические, должностные и хозяйственные преступления» [9], где в п. 3 Указа поручалось комиссиям рассмотреть дела на всех несовершеннолетних, содержащихся в трудовых колониях, решая в необходимых случаях вопросы об освобождении из-под стражи и о передаче на поруки родителям или близким родственникам тех осужденных, дальнейшее содержание которых в колонии не вызывается необходимостью.

Как видно, формулировки критериев освобождения весьма расплывчаты, и, по сути, речь шла о широкомасштабной амнистии несовершеннолетних преступников. Гуманная составляющая здесь очевидна. Вместе с тем положение в рассматриваемой сфере не столь одно-

значно, как может показаться. Так, если иметь в виду структуру органов, занимающихся предупреждением преступности среди несовершеннолетних, и их основные функции, то они практически не изменились. Некоторым изменениям подверглась лишь политико-идеологическая и правовая надстройка этой системы. В целом же о приоритете принципа гуманизма в выборе средств предупреждения преступности среди несовершеннолетних свидетельствует и то обстоятельство, что в рассматриваемый период законодатель неизменно смягчал (за небольшим исключением) уголовные репрессии в отношении данной категории правонарушителей.

При этом нужно заметить, что в первые годы после начала восстановления законности в нашей стране (т.е. после 1953 г.) в вопросах предупреждения преступности среди несовершеннолетних государство наибольшее внимание уделяло, как видно из приведенных выше документов, несовершеннолетним преступникам, отбывающим наказание в местах лишения свободы. Как нам представляется, такой подход вполне логичен. Дело в том, что в предшествующие годы законодательство в отношении несовершеннолетних было достаточно суровое, в результате чего в трудовых колониях находились, как и те, кто действительно должен был быть изолирован от общества, так и те, кто совершал преступления не столько из злого умысла, сколько из нужды, из сложных житейских условий, сложившихся в военный и послевоенный периоды. В этой связи особое внимание было обращено на условия отбывания лишения свободы несовершеннолетними в трудовых колониях. Так, приказом министра внутренних дел СССР от 19 июля 1956 г. было утверждено Положение о детских трудовых колониях (ДТК) Министерства внутренних дел СССР [10].

Соответственно подобный документ, действовавший до этого (от 23 сентября 1948 г.), утрачивал свою силу. В новом Положении о ДТК порядок исполнения наказания регулируется значительно более подробно, оставляя меньше правовых пробелов для произвола администрации, что вполне вписывалось во взятый курс на укрепление законности в деятельности правоохранительных органов. Более того, указанным выше приказом предписывалось начальнику ОДК МВД СССР Борису в двухмесячный срок подготовить и представить на утверждение следующие нормативно-правовые ведомственные акты: Типовые правила внутреннего распорядка в детских трудовых колониях; Положение о попечительском совете в детской трудовой колонии; Нормы обеспечения детских трудовых колоний оборудованием и инвентарем; Инструкция об порядке оплаты труда воспитанников, выдачи им денег с лицевых счетов и единовременного пособия; Инструкция о порядке направления и содержания осужденных несовершеннолетних в трудовых колониях со строгим режимом.

Согласно п. 2 Положения о ДТК «основной задачей детских трудовых колоний является коммунистическое воспитание осужденных несовершеннолетних, подготовка их к общественно полезной трудовой жизни». Для решения этой задачи Положением предусматривалось создание и деятельность ряда общественных формирований. Среди них необходимо выделить попечительский совет, необходимы «в целях постоянного участия советской общественности и родителей в улучшении воспитательной работы в каждой детской трудовой колонии». В попечительском совете предусматривалось членство представителей местных партийных, комсомольских, профсоюзных и советских организаций, шефствующих предприятий, МТС, совхозов, администрации колонии, а также родителей воспитанников (п. 10 Положения). Кроме того, согласно п. 11 в каждой колонии создавался учебно-воспитательный совет в составе начальника колонии (председатель), заместителей начальника колонии, директора и заведующего учебной частью школы, учителей, воспитателей, врачей, инженерно-технических работников и председателя попечительского совета. Этот совет был предназначен для рассмотрения вопросов учебно-воспитательной работы, трудового воспитания, изучения и обобщения положительного опыта воспитателей, учителей, мастеров производственного обучения и других работников колонии, а также вопросы о представлении к условно-досрочному освобождению воспитанников или им срока наказания, о трудоустройстве и другие. Для обеспечения работы учебно-воспитательного совета в каждой трудовой колонии создавался методический кабинет с несколькими секциями (школьной, профессионального обучения, воспитательной работы) [10]. В каждой колонии предусматривались также школа, клуб с комнатами для кружковой работы и кинорадиоустановками, комнаты отдыха, библиотека с читальным залом, физкультурно-спортивная база, лечебно-санитарные и другие учреждения.

Такая структура колонии для несовершеннолетних с того времени до сегодняшнего дня претерпела минимальные изменения, что, нужно признать, свидетельствует о продуманности этого правового акта. Значительное внимание в Положении о ДТК уделялось раз-

витию самодеятельности. В п. 28 указывалось, что все воспитанники колонии составляют единый детский коллектив, имеющий свои общественные организации. Он формируется на основе активной и совместной деятельности воспитанников и работников колонии, направленной на улучшение работы колонии и укрепление дисциплины и порядка. Предусматривалось, что в отделениях (20–25 человек) сроком от трех до шести месяцев избираются на общих собраниях из числа положительно зарекомендовавших себя воспитанников командиры отделений и, если это будет сотенно нужным, заместители командиров отделений. В целях вовлечения воспитанников в общественную жизнь в трудовых колониях создавались общественные комиссии: школьная, профессионального обучения, культурно-массовая, спортивная, библиотечная, санитарная, хозяйственная, шефская и другие, которыми руководили работники колонии [10].

Такой подход, а именно восстановление социалистической законности и принципов советской исправительно-трудовой политики, акцентирование внимания на выполнении задачи исправления и перевоспитания осужденных подростков обеспечивали активное педагогическое воздействие на них, приобщение к труду, поддержание в колониях твердого режима, дисциплины, эффективной организации школьного и производственного обучения [11, с. 34]. И приведенные правовые нормы свидетельствуют о закреплении тенденции, сначала обозначенной еще в первые годы советской власти [12, с. 36], а затем в завершающий период Великой Отечественной войны. Эта тенденция определяла смягченные меры к трудным подросткам, причем по отношению и к тем, кто не был осужденным в уголовно-правовом порядке, и к тем, кто отбывает наказание в виде лишения свободы в детских трудовых колониях, а также более целенаправленную воспитательную составляющую в числе мер воздействия к несовершеннолетним, склонным к нарушениям, и совершившим правонарушения. В целом же такой подход в отношении осужденных несовершеннолетних в рассматриваемый период объективно способствовал решению предупредительной цели уголовного наказания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дынько А.П. Юридическая ответственность несовершеннолетних и деятельность детских пенитенциарных учреждений по ее реализации в советском государстве послевоенного времени: 1945–1956 гг.: дисс. ... канд. юрид. наук. Краснодар, 2012.
2. Олейник Р.Р. Организационно-правовой аспект реализации уголовного наказания в виде лишения свободы в отношении несовершеннолетних преступников в конце 1940-х — первой половине 1950-х гг. (по материалам Татарской АССР) // Общество, право, государственность: ретроспектива и перспектива. 2020. № 3. С. 21–29.
3. ГАРФ. Ф. 7523. Оп. 108. Д. 332. Л. 263.
4. Приказ министра внутренних дел СССР от 25.02. 1954 г. «О неудовлетворительной работе Ташкентской детской трудовой колонии УИТЛК МВД Узбекской ССР» // ГАРФ. Ф. 9401. Оп. 1а. Д. 530. Л. 335–336.
5. Бубличенко В.Н. Детские закрытые учреждения НКВД-МВД СССР на Европейском Севере России (1935–1956 гг.). Дис. ... канд. ист. наук. Сыктывкар, 2007.
6. Уголовно-исполнительное право России. Общая и особенная части / Орлов В.Н., Эминов В.Е., Антонян Е.А., Борсученко С.А., Бриллиантов А.В., Гришко А.Я.,

- Журавлев М.П., Кашуба Ю.А., Лядов Э.В., Малинин В.Б., Милюков С.Ф., Орлова Ю.Р., Селиверстов В.И., Скиба А.П., Смирнов С.Н., Старков О.В., Трунцевский Ю., Уваров И.А., Упоров И.В., Хуторская Н.Б. и др.: Учебник для бакалавров / Сер. 58 Бакалавр. Академический курс. (1-е изд.). Москва, 2012.
7. Указ ПВС Совета СССР от 01.11. 1957 г. «Об амнистии в ознаменование 40-й годовщины Великой Октябрьской социалистической революции» // Ведомости ВС СССР. 1957. № 24.
 8. Приказ министра внутренних дел СССР от 16 июля 1954 г. «О снятии некоторых ограничений в правовом положении спецпереселенцев» // ГАРФ. Ф. 9401. Оп. 1. Д. 1360. Л. 398–400.
 9. Указ ПВС СССР от 24.03. 1956 г. «О рассмотрении дел на лиц, отбывающих наказание за политические, должностные и хозяйственные преступления» // Ведомости ВС СССР. 1956. №10.
 10. Положение о детских трудовых колониях Министерства внутренних дел СССР, утвержденное приказом МВД СССР № 0285 от 19ю07.1956 г. // ГАРФ. Ф. 9401. Оп. 1а. Д. 569. Л 160–165.
 11. Якушина Е.С. Особенности исправительно-трудовой политики в отношении несовершеннолетних правонарушителей в 1950-1955 гг. // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 9. С. 32–36.
 12. Упоров И.В. Развитие уголовного наказания в первые годы советской власти // Уголовное право. 2000. № 4. С. 36.

© Упоров Иван Владимирович (uporov@list.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

К ВОПРОСУ О ПОТЕРПЕВШЕМ ОТ ПРЕСТУПЛЕНИЯ, ПРЕДУСМОТРЕННОГО СТ. 123 УК РФ

ON THE QUESTION OF THE VICTIM OF THE CRIME UNDER ARTICLE 123 OF THE CRIMINAL CASE OF THE RUSSIAN FEDERATION

V. Chigrinets

Summary. This research article is devoted to a comprehensive study of the status of the victim of the crime under Article 123 of the Criminal Code of the Russian Federation (illegal induced termination of pregnancy). The author analyzes existing doctrinal approaches to the definition of victim and examines the dualistic nature of this concept in the context of this crime. Particular attention is paid to the legal status of the woman as an obvious victim and the fetus as a latent victim, whose right to life, given the medical threshold of viability (22 weeks of pregnancy), is violated as a result of the assault. The article also addresses the moment of commencement of the right to life and its implications for the classification of the act under analysis.

Keywords: victim, right to life, fetus, fetal viability, pregnant woman, illegal termination of pregnancy.

Чигринец Владислава Сергеевна
Преподаватель, Санкт-Петербургский
государственный университет
аэрокосмического приборостроения
chigrineczv@mail.ru

Аннотация. Настоящая научная статья посвящена комплексному исследованию статуса потерпевшего от преступления, предусмотренного ст. 123 Уголовного кодекса Российской Федерации (незаконное проведение искусственного прерывания беременности). Автором анализируются существующие доктринальные подходы к определению потерпевшего, а также рассматривается дуалистическая природа данного понятия в контексте данного состава преступления. Особое внимание уделяется правовому статусу женщины как очевидного потерпевшего и плода как латентного потерпевшего, чье право на жизнь, с учетом достигнутых медицинских рубежей жизнеспособности (22 недели беременности), нарушается в результате посягательства. В статье также поднимается вопрос о моменте начала действия права на жизнь и его импликациях для квалификации анализируемого деяния.

Ключевые слова: потерпевший, право на жизнь, плод, жизнеспособность плода, беременная женщина, незаконное прерывание беременности.

Защита жизни и здоровья человека является одним из основополагающих принципов российского законодательства, закрепленных в Конституции Российской Федерации (далее — Конституция РФ) [1]. В уголовно-правовом поле данный принцип реализуется через систему норм, устанавливающих ответственность за посягательства на эти важнейшие блага. Преступление, предусмотренное ст. 123 Уголовного кодекса Российской Федерации (далее — УК РФ) [2], — незаконное проведение искусственного прерывания беременности — является одним из таких составов, имеющих сложную юридическую природу и вызывающих постоянные дискуссии в правовой доктрине и правоприменительной практике.

Одной из наиболее острых и недостаточно разработанных проблем является вопрос о потерпевшем в данном преступлении. В научной литературе отмечается, что «потерпевший — это субъект уголовно-правовых отношений, признаки которого либо специально закреплены в уголовном законе, либо вытекают из характеристики охраняемых уголовным законом общественных отношений, чьи права были нарушены совершенным в отношении него как оконченным, так и неоконченным преступлением или иным общественно опасным

деянием другим лицом и тем самым вопреки его воле, либо помимо его сознания, причинен вред либо создается угроза причинения вреда охраняемым уголовным законом интересам» [3, с. 166]. А С.В. Анощенкова в своем исследовании обобщила различные интерпретации понятия потерпевшего следующим образом: «субъект охраняемых уголовным законом общественных отношений, чьи права были нарушены преступлением путем причинения вреда, предусмотренного уголовным законом, либо угрозой причинения такого вреда» [4, с. 166]. Таким образом, потерпевшим необходимо признавать физическое лицо, которому в результате совершения деяния причиняется вред, либо создается угроза причинения такого вреда.

В уголовно-правовой науке не существует единого мнения относительно потерпевшего от незаконного проведения искусственного прерывания беременности. Несмотря на это, наиболее распространенной точкой зрения является та, где отмечают, что непосредственным потерпевшим является сама беременная женщина, которой причиняется физический (вред здоровью, смерть) или моральный вред. Эта позиция подкрепляется квалифицирующим признаком, предусмотренным ч. 3 ст. 123 УК РФ, прямо указывающим на причинение тяжкого

вреда здоровью или смерти потерпевшей. Но, в науке уголовного права бытует мнение о том, что в некоторых случаях потерпевшим может выступать и плод.

В первую очередь, стоит отметить, что фундаментальным правом, гарантированным ст. 20 Конституции РФ, является право каждого на жизнь [1]. Данная норма, будучи основополагающей, создает правовую основу для уголовно-правовой защиты человеческой жизни на всех стадиях её существования. Однако, момент начала охраны права на жизнь, а, следовательно, и возможность его нарушения в рамках уголовного законодательства, является предметом интенсивных дискуссий, особенно в контексте преступления, предусмотренного ст. 123 УК РФ.

Несмотря на отсутствие в действующем законодательстве прямого признания плода субъектом права до момента рождения, сама возможность его существования и развития, а также его потенциальная жизнь, заслуживают внимания с точки зрения уголовно-правовой охраны. Преступление, предусмотренное ст. 123 УК РФ, направлено на нарушение установленного порядка медицинских вмешательств, но его непосредственным последствием, помимо причинения тяжкого вреда (или смерти) женщине, является прерывание процесса развития плода.

Особую остроту данная дискуссия приобретает при рассмотрении временных рамок внутриутробного развития плода и соотношении их с медицинскими критериями жизнеспособности. В контексте ст. 123 УК РФ представляется необходимым выделить качественный рубеж — 22 неделю беременности, который в современной медицине и праве рассматривается как точка перехода от эмбриональной стадии к стадии потенциально жизнеспособного человеческого существа. В контексте уголовно-правовой охраны это означает, что после указанного рубежа любое несанкционированное вмешательство фактически трансформируется из «искусственного прерывания беременности» в посягательство на жизнь существа, обладающего всеми биологическими признаками человека. Данный факт актуализирует дискуссию о моменте начала уголовно-правовой охраны жизни.

Согласно критериям, установленным Всемирной организацией здравоохранения и закрепленным в ведомственных актах Министерства здравоохранения Российской Федерации [5], именно с 22-й недели беременности плод при массе тела 500 граммов и более признается жизнеспособным. С юридической точки зрения это означает, что после указанного срока плод приобретает признаки физиологической индивидуализации, позволяющие ему при определенных условиях существовать независимо от организма матери. Следовательно, незаконное прерывание беременности на сроке

свыше 22 недель по своей социальной и биологической сути перестает быть исключительно посягательством на жизнь и здоровье женщины или установленный порядок оказания медицинских услуг, а трансформируется в акт лишения жизни существа, обладающего имманентным правом на её сохранение.

В этой связи концепция «права на жизнь», закрепленная в ст. 20 Конституции РФ, требует расширительного толкования. Если уголовный закон признает человека объектом охраны с момента начала родов, то фактическое состояние жизнеспособности плода на 22 неделе создает этико-правовую коллизию: существо, способное к жизни вне утробы, в случае совершения преступления по ст. 123 УК РФ, формально остается за рамками статуса потерпевшего. Представляется, что при достижении указанного срока плод должен рассматриваться как латентный потерпевший. Его право на жизнь, хотя и не коррелирует в полной мере с гражданской правоспособностью, объективно нарушается в результате неправомерных действий субъекта преступления.

Таким образом, право на жизнь в контексте ст. 123 УК РФ следует рассматривать не как дискретный акт, возникающий в момент рождения, а как динамический процесс, интенсивность правовой защиты которого возрастает пропорционально развитию плода. В случае незаконного прерывания беременности на поздних сроках плод выступает в качестве дополнительного объекта преступного посягательства.

Более того, признание плода «латентным потерпевшим» позволяет устранить этический и правовой диссонанс: если законодатель устанавливает конкретные сроки для законной процедуры прерывания беременности, он тем самым признает, что по истечении этих сроков интересы плода на сохранение жизни начинают превалировать над безусловным правом женщины на распоряжение собственным телом.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что при совершении преступления, предусмотренного ст. 123 УК РФ, вред причиняется двум субъектам. Если женщина является очевидным потерпевшим, чьи физическое здоровье и репродуктивная функция подвергаются опасности, то плод должен рассматриваться как потерпевший особого рода. Его статус обусловлен тем, что в результате преступления уничтожается само благо, на защиту которого направлены медицинские и правовые ограничения сроков прерывания беременности. Это позволяет говорить о необходимости признания за плодом статуса потерпевшего в материально-правовом смысле, что обеспечит более полную реализацию конституционного принципа приоритета защиты человеческой жизни.

Таким образом несмотря на то, что доктрина и буква закона выделяют в ст. 123 УК РФ только одного потерпевшего — женщину, современные реалии требуют дополнительного признания потерпевшим ребенка (плода), достигшего возраста 22 недель и веса 500 грамм. Из указанного также следует, что в случае незаконного проведения искусственного прерывания беременности

на таком позднем сроке состав преступления является двухобъектным: непосредственным — жизнь и здоровье беременной женщины, а дополнительным, при определенных условиях (жизнеспособность плода), — ребенок, чье право на жизнь оказывается грубо нарушенным преступными действиями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. — 2020. — №144. — 4 июля.
2. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 31.10.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1996. № 63. Ст. 2954.
3. Коргулев А.Г. Понятие и признаки потерпевшего в уголовном праве // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. №6. — С. 163–167.
4. Анощенкова С.В. Уголовно-правовое учение о потерпевшем / С.В. Анощенкова; отв. ред. — Н.А. Лопашенко. — Москва: Волтерс Клувер, 2006 (М.: Тип. «Наука»). — 233 с.
5. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 27 декабря 2011 г. N 1687н «О медицинских критериях рождения, форме документа о рождении и порядке ее выдачи» (с изм. и доп. от 13.10.2021) // Российская газета от 23 марта 2012 г. N 64.

© Чигринiec Владислава Сергеевна (chigrineczv@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ДОКТРИНА ДИНАМИЧЕСКОГО ЛЕГАТА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕОДОЛЕНИЯ СУДЕБНОГО ФОРМАЛИЗМА

Яворский Сергей Анатольевич

Московская областная коллегия адвокатов,
Филиал №1, г. Москва
491899@mail.ru

THE DOCTRINE OF DYNAMIC LEGACY AS A TOOL FOR OVERCOMING JUDICIAL FORMALISM

S. Yavorsky

Summary. The article analyzes legal relations arising from a testamentary legacy, identifying a systemic imbalance between the obligatory nature of the legacy and the need for proprietary protection of the legatee's interests. Its aim is a critical analysis of prevailing doctrinal approaches and the substantiation of a new scientific model. Methodological novelty lies in the synthesis of critical analysis of judicial practice and doctrine, which enabled the systematization of typical law enforcement errors. The primary result is the formulation of the «doctrine of dynamic legacy», which rethinks the principles of contextual interpretation of wills and modernizes mechanisms for compulsory enforcement. The theoretical significance of the work consists in overcoming the formal-dogmatic understanding of legacy and advancing the civil law theory of hereditary succession. The conclusions are applicable for further research in the field of inheritance law.

Keywords: testamentary disposition, legacy, obligatory nature of a legacy, hereditary succession, legatee, beneficiary, singular succession, performance of obligations, doctrine of dynamic legacy, judicial formalism.

Введение

Наследственно-правовой институт обладает дуалистической природой, объединяя личностные и семейно-правовые элементы, что детерминирует сложный характер завещательных распоряжений, балансирующих между частными и публичными интересами. Завещательный отказ, обеспечивая реализацию воли наследодателя и защиту интересов отказополучателя, занимает ключевое место в регулировании наследственных отношений.

Дуалистическая природа наследственного права, совмещающая частный интерес завещателя с публичным интересом правопорядка, объективно формирует напряженность между гибкостью посмертных распоряжений и стабильностью их судебной защиты. Завещательный отказ (легат), будучи инструментом реализации индивидуальной воли, особенно остро проявляет эту коллизию. Его правовая сущность, балансирующая на грани обязательственного и вещно-правового начала, требует от правоприменителя глубокого контексту-

Аннотация. В статье анализируются правоотношения из завещательного отказа, выявляется дисбаланс между обязательственной природой легата и потребностью в вещно-правовой защите интересов отказополучателя. Цель — критический анализ доминирующих доктринальных подходов и обоснование новой научной модели. Методологическая новизна заключается в синтезе критического анализа судебной практики и доктрины, что позволило систематизировать типичные ошибки правоприменения. Основной результат — формулировка «доктрины динамического легата», переосмысливающей принципы контекстного толкования завещаний и модернизирующей механизмы принудительного исполнения. Теоретическая значимость работы заключается в преодолении формально-догматического понимания легата и развитии цивилистической теории наследственного правопреемства. Выводы применимы для дальнейших исследований в наследственном праве.

Ключевые слова: завещательный отказ, легат, обязательственная природа легата, наследственное правопреемство, легатарий, отказополучатель, сингулярное правопреемство, исполнение обязательств, доктрина динамического легата, судебный формализм.

ального анализа. Однако судебная практика зачастую избегает такого анализа, предпочитая ему формально-догматический подход, что приводит к системному искажению воли наследодателя и нарушению прав легатариев. Именно этот феномен — редукцию сложного правоотношения к упрощенной схеме — мы и определяем как критикуемый судебный формализм.

Критикуемый нами судебный формализм находит свое методологическое отражение в сфере наследственного договора, где «идеальная законодательная конструкция сталкивается с консервативным судебным формализмом» [1, с. 343], порождая системные коллизии в правоприменительной практике.

Судебная практика при этом демонстрирует формальный подход к толкованию завещаний, что приводит к злоупотреблениям наследников и нарушению прав третьих лиц. Правовая неопределенность легата, происходящая из дуализма его природы и зависимости выгодоприобретателя, провоцирует системные противоречия в судебных актах.

Доктринальные позиции о природе завещательного отказа

В доктрине преобладает мнение, что «завещательный отказ всегда носит имущественный характер» [2, с. 80]. По мнению кандидата наук В.Г. Нестолия, права легатария возникают, если «наследник исполнил обязанность по предоставлению жилого помещения отказополучателю» [3]. Это создает впечатление, будто легат осложняет установление вещных прав из-за зависимости отказополучателя от действий наследника, однако это верно лишь частично.

Доктор наук Р.С. Бевзенко отмечает, что «завещательный отказ является основанием для возникновения обязательства» [4] наследника перед легатарием, что фактически поддерживает формальный судебный подход, сводящий легат к обязательственному требованию. Аналогичная позиция выражена кандидатом наук Н.В. Корниловой, полагающей, что «отказополучатель становится преемником в отдельном праве наследодателя» [5, с. 299], что подтверждает его зависимость от наследника.

Доктор наук Е.Г. Семёнова указывает, что законодатель признает только «обязательственный характер отношений между отказополучателем и наследником» [6, с. 324]. Таким образом, в доктрине закрепился консенсус об обязательственной природе легата. Этот подход, находя отражение в позитивном праве, на практике демонстрирует уязвимость отказополучателя, поскольку бремя действий возложено на кредитора (легатария), а не на должника (наследника).

Практическая реализация этого подхода подтверждается положениями нотариальной практики, где имплементация обязательственной конструкции переносит акцент с гарантий защиты на обязанность доказывания, что усиливает зависимость легатария. Закон, по мнению доктора наук Ю.Ф. Беспалова, допускает его отстранение от наследства «по постановлению нотариуса при наличии доказательств» [7], возлагая при этом бремя доказывания злоупотреблений на отказополучателя.

Доктор наук Е.А. Ходырева, оспаривая тезис о «полной зависимости» легатария, отмечает, что «наследственное правоотношение призвано определить претендента на роль преемника наследодателя» [8], акцентируя смешение вещных и обязательственных прав. Отказополучатель получает не вещное право, а право требования к наследнику.

Позиция Е.Г. Семёновой о том, что для возникновения вещного права достаточно «завещания... и смерти завещателя» [6, с. 325], не учитывает, что правоспособность завещателя прекращается в момент смерти. Обязатель-

ство возникает из завещания как односторонней сделки, юридическая сила которой сохраняется после смерти в силу п. 5 ст. 1118 ГК РФ. Следовательно, основанием требования легатария является не личность наследодателя, а его воля, выраженная в завещании.

Доктор наук А.В. Бегичев подчеркивает, что «отказополучатель приобретает право на имущество не непосредственно от наследодателя» [9], а через наследника, что подтверждает обязательственный характер легата. Легатарий не становится наследником и не получает вещного права, поскольку легат порождает обязательство, а не долю в наследстве.

В классической доктрине утвердился консенсус, согласно которому право легатария сводится к обязательственному притязанию к наследнику. Данная конструкция, закреплённая в позитивном праве, порождает системную асимметрию: легатарий как кредитор оказывается процессуально уязвим, вынужденный не только доказывать факт неисполнения, но и преодолевать буквалистское толкование завещания. Такая модель косвенно легитимирует пассивное поведение наследника, чье бездействие способно парализовать легат. Критика направлена не на отрицание обязательственной природы легата, а на преодоление его догматической интерпретации, игнорирующей обеспечительную и охранительную функцию института в системе наследственного правопреемства.

Легат системно связан с положениями ГК РФ об обязательствах: ст. 307 ГК РФ коррелирует с его природой как сделки, порождающей обязанность наследника. Однако содержание легата формируется односторонней волей завещателя, что требует особого подхода к толкованию. Принцип надлежащего исполнения по ст. 309 ГК РФ должен учитывать социально-обеспечительную функцию легата. Таким образом, в рамках обязательственной модели необходим специальный режим исполнения, преодолевающий ограничения буквального толкования ст. 1137 ГК РФ.

Судебный формализм в делах о завещательном отказе

Современная судебная практика по делам о завещательном отказе демонстрирует устойчивый формализм, приводящий к нарушению баланса интересов и ущемлению прав отказополучателей. В связи с этим показательны три судебных акта.

В деле № 88–9075/2022 Четвёртый кассационный суд общей юрисдикции рассматривал иск внука наследодателя С.В. к наследнице М.Г. об исполнении завещательного отказа. Завещание обязывало наследницу при продаже унаследованного имущества выплатить внуку

сумму, равную стоимости однокомнатной квартиры, и оплатить обучение. Суды трёх инстанций, истолковав формулу «в случае продажи» буквально, отказали в иске из-за отсутствия факта отчуждения. Такой подход проигнорировал цель завещателя — материально обеспечить внука, создав правовой вакуум. Суды не исследовали волю завещателя как элемент правового содержания сделки, ограничившись буквальным толкованием текста завещания, что позволило наследнице в конечном итоге уклоняться от исполнения воли наследодателя.

Наше утверждение о том, что судебный формализм создает правовой вакуум для злоупотреблений, находит подтверждение в исследовании коллизий перераспределения, где отмечается, что «суд не рассмотрел вопрос о перераспределении обязанностей по исполнению легата, создавая правовую неопределенность» [10, с. 130].

Такое решение суда противоречит принципу добросовестности и статьям 307, 314 ГК РФ, регулирующим исполнение обязательств в разумный срок. Формализм лишает легатария возможности получить положенное имущество, поскольку бездействие наследника парализует исполнение отказа. Как отмечает Р.С. Бевзенко, «завещание не порождает право залога само по себе» [4], а лишь обязывает наследника его установить, что усиливает его доминирующее положение.

В рамках доктрины динамического легата уклонение наследника от исполнения должно квалифицироваться как злоупотребление правом и влечь принудительное исполнение обязательства или взыскание его денежно-эквивалента.

Второе дело (№ 8а-981/2024) выявило пробел в защите прав отказополучателей. Исполнитель завещания Гуляйкин С.А. обратился в Росреестр по Алтайскому краю с требованием внести в ЕГРН сведения об обременении имущества наследницы Лярской О.Ю. в виде завещательного отказа. Поводом стало отчуждение наследственной недвижимости, что угрожало неисполнением отказов в пользу третьих лиц. Восьмой кассационный суд подтвердил отказ Росреестра, сославшись на отсутствие нормы, позволяющей вносить записи по заявлению душеприказчика. Суд ограничился формальным толкованием Федерального закона «О государственной регистрации недвижимости», проигнорировав назначение исполнителя завещания, предусмотренное статьёй 1135 ГК РФ.

Как отмечает доктор наук Е.М. Тужилова-Орданская, в подобном случае «продать собственник жилое помещение может» [11, с. 143], но отсутствие регистрации обременения создаёт стимул уклоняться от исполнения. Закон не требует регистрации легата, что делает защиту отказополучателей формальной и зависимой от добросовестности наследников.

Третий пример — решение Центрального районного суда г. Барнаула по делу № 2–2285/2024, в котором исполнитель завещания ФИО4 оспаривал действия наследницы Лярской О.Ю., демонстрирует ограниченность судебного подхода, лишь частично признавшего контролирующую функцию душеприказчика. Формально руководствуясь нормами статей 1137–1139 ГК РФ, суд обязал наследницу предоставлять исполнителю ФИО4 платежные документы, подтверждающие исполнение завещательных отказов в пользу таких отказополучателей, как ФИО6, ФИО20 (Долговой) Е.Н. и ФИО3, а также финансирование строительства храмов. Однако, с позиции доктрины динамического легата, данное решение осталось в рамках традиционной обязательственной парадигмы, не создав действенных механизмов, гарантирующих реализацию воли наследодателя в будущем. Суд не учел системный риск уклонения наследницы от исполнения обязательств, ограничившись последующим контролем, и не воспользовался возможностью для квалификации ее пассивного поведения как злоупотребления правом.

Критикуемый нами догматический подход, сводящий легат к чистому обязательству, игнорирует тот факт, что в доктрине наследственного права существует обоснованная позиция, согласно которой «обременение по ст. 1137 ГК РФ связано с наследственной массой, а не с личностью наследника» [10, с. 130].

Подход, при котором защита прав легатариев осуществляется только «посредством обязательственных исков» [12], подтверждает ограниченность судебной модели. Уязвимость отказополучателя усугубляется возложением на него бремени осведомлённости, что видно и в предыдущих делах.

Дополнительную проблему создаёт процессуальное бездействие наследников, нередко остающееся вне правовой оценки. В литературе отмечено, что «непринятие как состояние юридически значимого бездействия не требует подтверждения» [8]. Подобные ситуации требуют квалификации бездействия как злоупотребления правом. Срок исполнения отказа не должен считаться пресекательным при уклонении наследника; исчисление следует начинать с момента фактического отказа, что устранило бы формализм при применении исковой давности.

Анализ судебных актов выявляет дисбаланс, вызванный доминированием обязательственной конструкции легата в ущерб его охранительной функции. Отмечается также пробел законодательства, поскольку «не учитывается законодателем и финансовое состояние отказополучателя и наследника» [11, с. 144], что делает институт легата чрезмерно жёстким.

Доктрина динамического легата представляет собой системную концепцию, объединяющую материально-

правовые и процессуальные механизмы. Её ключевые компоненты включают: контекстно-герменевтическое толкование завещания, обеспечительно-регистрационный механизм внесения записи об обременении в ЕГРН, санкционно-восстановительную квалификацию уклонения наследника как злоупотребления правом по ст. 10 ГК РФ и процессуально-временной пересмотр начала течения сроков исковой давности. Это обеспечит реальную защиту прав легатариев и восстановит социальную функцию завещательного отказа.

Теоретическая и практическая значимость предложений

Совокупность выводов исследования формирует авторскую «Доктрину динамического легата». Её элементы — контекстное толкование завещаний, фиксация обременений в реестре для предотвращения злоупотреблений наследников, применение превентивных (обременения, штрафы) и восстановительных мер (установление истинных намерений завещателя, продление сроков), а также баланс между процедурой исполнения и материальной компенсацией обязательств.

Результатом исследования является вывод о судебном формализме, лишаящем легат обеспечительной

функции. Научная новизна состоит в систематизации судебных ошибок и разработке доктрины динамического легата, основанной на контекстном толковании воли завещателя. Впервые предложено закрепить в практике Верховного Суда РФ подход, признающий уклонение от исполнения легата злоупотреблением правом.

Теоретически доктрина динамического легата развивает учение о наследственном правопреемстве, обосновывая выделение в нём подсистемы охранительных отношений. Практическая значимость реализуется в конкретных предложениях: изменение Федерального закона «О государственной регистрации недвижимости» для регистрации обременений от легата, формулировка рекомендаций Верховного Суда РФ о применении ст. 10 ГК РФ и контекстном толковании завещаний и разработка модельных исковых формул для защиты прав легатариев.

Также обоснована необходимость обязательной регистрации завещательного отказа в ЕГРН по инициативе отказополучателя. Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием судебной герменевтики и сравнительно-правовым анализом зарубежных моделей защиты легатариев.

ЛИТЕРАТУРА

1. Яворский С.А. Особенности содержания обязательств, возникающих из наследственного договора / С.А. Яворский // Власть Закона. — 2025. — № 3(63). — С. 341–356. — EDN HSMWAN.
2. Ананьева Е.О. Завещательный отказ и завещательное возложение: проблемы правоприменения / Е.О. Ананьева, И.В. Бондаренко // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2021. — № 10–7(78). — С. 79–81. — EDN GRTNHL.
3. Нестолий В.Г. Вещный легат на недвижимость / В.Г. Нестолий // Нотариус. — 2020. — № 6. — С. 33–37. — DOI 10.18572/1813-1204-2020-6-33-37. — EDN OBSSRL.
4. Бевзенко Р.С. Залог из завещания // Вестник гражданского права. 2020. Т. 20, № 4. С. 220–241. DOI: 10.24031/1992-2043-2020-20-4-220-241. EDN TKDGKI.
5. Корнилова Н.В. О субъектах правоотношения, вытекающего из завещательного отказа // Роль юридических и социальных наук в развитии современного общества: Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Владивосток, 30–31 марта 2023 года. Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2023. С. 298–302. EDN HLWJGC.
6. Семенова Е.Г. Способы возникновения вещных прав на основании завещания // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. 2019. Т. 5 (71), № 2. С. 322–328. EDN ZISGYP.
7. Беспалов Ю.Ф. Обстоятельства, имеющие значение для рассмотрения и разрешения споров о наследовании // Наследственное право. 2021. № 2. С. 46–48. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-46-48. EDN OUPRHN.
8. Ходырева Е.А. Право наследования в гражданском праве России. Москва: Статут, 2022. 385 с. ISBN 978-5-8354-1803-9. EDN OQYVWS.
9. Бегичев А.В., Слуту П.Д. К вопросу о критике сингулярного правопреемства в наследственных правоотношениях // Наследственное право. 2021. № 2. С. 7–11. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-7-11. EDN CIJWZ.
10. Яворский С.А. Судьба завещательных отказов при изменении состава наследственной массы / С.А. Яворский // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. — 2025. — № 3(81). — С. 127–132. — EDN LDLYDK.
11. Тужилова-Орданская Е.М., Магасумова Л.И. Завещательный отказ на жилые помещения, сущность и причины, права собственника жилого помещения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 12–3(63). С. 142–144. DOI: 10.24412/2500-1000-2021-12-3-142–144. EDN QSIXIY.
12. Аблятипова Н.А., Коробкова Е.В. Проблемы теории и практики института особых завещательных распоряжений наследодателя // Наследственное право. 2021. № 3. С. 35–38. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-3-35-38. EDN RTEOBW.

© Яворский Сергей Анатольевич (491899@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

ПРОБЛЕМАТИКА ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ВО ВНОВЬ ПРИСОЕДИНЕННЫХ СУБЪЕКТАХ РФ

Мельник Павел Вадимович

Аспирант, Университет Синергия
nphne15@yandex.ru

PROBLEMS OF TRANSFORMING THE SECONDARY EDUCATION SYSTEM IN THE NEWLY ACCESORTED SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

P. Melnik

Summary. This article analyzes the transformation of the secondary education system in the newly annexed regions of the Russian Federation, using the Zaporizhzhia Oblast as an example. The aim of the study is to identify the challenges of institutionally integrating the educational systems of the annexed territories into the national legal and social framework. The research methodology is based on an analysis of regulatory legal acts, statistical data from regional educational systems, and the results of international studies on education quality. The results demonstrate the existence of critical contradictions between the need to implement federal standards and the objective temporal constraints of the transition period. Key problem areas are identified: the discrepancy between educational standards, the linguistic specificity of the region, the shortage of teaching staff, infrastructural gaps in the material and technical resources, and the need for social and psychological adaptation of students. The study shows that the declared two-year period of full integration is insufficient to create a coherent education system, requiring a profound methodological overhaul, extensive retraining of teaching staff, and comprehensive infrastructure modernization. The international PISA 2022 study revealed a critical gap between Ukrainian schoolchildren and OECD standards. The conclusion emphasizes the need for coordinated efforts by federal and regional governments to ensure the synthesis of standardized requirements with local specifics, while adequately funding transformation processes.

Keywords: educational integration, education system transformation, new constituent entities of the Russian Federation, Zaporizhzhia Oblast, federal educational standards, teaching staff, material and technical resources, language adaptation.

Аннотация. Статья посвящена анализу процесса трансформации системы среднего образования в новых субъектах Российской Федерации на примере Запорожской области. Целью работы выступает выявление проблем институциональной интеграции образовательных систем присоединенных территорий в общероссийское правовое и социальное пространство. Методология исследования базируется на анализе нормативно-правовых актов, статистических данных региональных образовательных систем и результатов международных исследований качества образования. Результаты исследования демонстрируют наличие критических противоречий между необходимостью имплементации федеральных стандартов и объективными темпоральными ограничениями переходного периода. Зафиксированы ключевые проблемные области: дискрепанция образовательных стандартов, языковая специфика региона, кадровый дефицит педагогических работников, инфраструктурные лакуны материально-технической базы, необходимость социально-психологической адаптации учащихся. Исследование показывает, что декларируемый двухлетний период полной интеграции недостаточен для формирования целостной образовательной системы, требующей глубокой методической перестройки, масштабной переподготовки педагогических кадров и комплексной модернизации инфраструктуры. Международное исследование PISA-2022 выявило критическое отставание украинских школьников от стандартов OECD. Вывод констатирует необходимость координированных усилий федеральных и региональных органов управления для обеспечения синтеза унифицированных требований с локальной спецификой при адекватном финансировании трансформационных процессов.

Ключевые слова: образовательная интеграция, трансформация системы образования, новые субъекты Российской Федерации, Запорожская область, федеральные образовательные стандарты, педагогические кадры, материально-техническая база, языковая адаптация.

Введение

Материальное благосостояние граждан и национальная безопасность государства детерминированы качеством образовательной системы, что зафиксировано в «Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», утвержденной Указом Президента РФ от 02.07.2021 N 400 [2]. Образовательный потенциал населения выступает стратегическим ресурсом, определяющим траекторию научно-технологического развития страны. Конституционное оформление вхо-

ждения Донецкой и Луганской республик, Запорожской и Херсонской областей в состав России инициировало масштабный процесс их институциональной интеграции в российское правовое и социальное пространство.

Трансформация образовательных систем присоединенных территорий актуализирует противоречие между необходимостью имплементации унифицированных федеральных стандартов и сохранением региональной специфики. Дискрепанция учебных планов, квалификационные дефициты педагогических кадров и инфра-

структурные лакуны формируют комплекс проблем, требующих не только административно-финансового, но и концептуально-методологического решения. Анализ практик адаптации образовательных систем становится эмпирической базой для выработки стратегий минимизации дисфункций интеграционного процесса.

Результаты

Конституционный Суд РФ постановлениями от 2 октября 2022 г. установил переходный период до 2026 года для адаптации новых субъектов к российской институциональной системе, включая структуры государственного управления [4]. Поколение, формирующееся на этих территориях, становится субъектом построения региональной и общенациональной перспективы, что детерминирует приоритетность образовательной реформы.

Специфика отечественной образовательной модели потребовала нормативного оформления переходных механизмов, результатом чего стало принятие Федерального закона от 17.02.2023 № 19-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сферах образования и науки в связи с принятием в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов — Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [1]. Образовательная интеграция как согласование компонентов учебной системы направлена на формирование целостного мировосприятия, катализирующего личностное развитие и компетенции самосовершенствования [7].

Федеральная стратегия инкорпорации образовательных структур присоединенных регионов в общегосударственное правовое поле обеспечивает легитимность и континуальность учебного процесса [9]. Законодательное признание профессиональных статусов педагогов, образовательных квалификаций и академических степеней граждан Херсонской, Запорожской областей, Луганской и Донецкой республик сопровождалось установлением переходного периода с освобождением преподавателей от аттестации до осени 2024 года и модернизацией квалификационных критериев. Имплементация общегосударственных образовательных стандартов и операционных правил для исследовательских и образовательных организаций осуществляется параллельно. С.Г. Павликов фиксирует функционирование учебных заведений ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей на основании временных разрешительных документов федерального надзорного органа [7].

Заявление министра просвещения РФ Сергея Кравцова 15 января 2024 г. о двухлетнем периоде полной интеграции образовательных организаций присоединенных регионов [6] инициировало дискуссию о реалистичности выполнения программы в установленные сроки. Опыт ДНР и ЛНР демонстрирует необходимость системной модернизации образовательной инфраструктуры в методологическом, материально-техническом и учебном аспектах. Форсированная интеграция требует не только алгоритмизации утвержденных программ, но и адекватного темпорального ресурса при формировании целостной обеспечивающей системы.

Закон об образовании в Донецкой Народной Республике определяет образовательную структуру ДНР как интегрированную в общероссийскую систему, включающую федеральные стандарты и требования, взаимосвязанные учебные программы различной типологии и специализации, учреждения образовательных услуг и оценки качества, участников образовательного процесса (преподавателей, учащихся, родителей несовершеннолетних), организации предпринимательских интересов и общественные формирования образовательной сферы, органы исполнительной власти с функциями управления образовательной отраслью [3].

Декларируемое министром просвещения наличие графика и плана интеграции с приоритетом развития образовательной инфраструктуры через взаимодействие с преподавателями и выпускниками [6] сталкивается с темпоральными ограничениями для реализации принципиально новой образовательной системы, требующей подготовки квалифицированных кадров и формирования материально-технической базы.

Проблематика интеграции системы среднего образования во вновь присоединенных субъектах структурируется следующим образом. Кадровый дефицит актуализирует задачу привлечения педагогов, владеющих новыми программами и методиками, при необходимости перекалфикации действующих специалистов через создание систем повышения квалификации и регулярных тренингов. Интеграция учебных программ предполагает согласование локальных планов с федеральными образовательными стандартами через пересмотр существующих курсов и введение предметов, формирующих общегражданскую идентичность, таких как история России. Языковая ситуация на ряде территорий с доминированием нерусского языка в образовательном процессе требует внедрения русского языка как средства обучения при сохранении локальных языков и культуры. Материально-техническое оснащение школ учебно-методическим и техническим оборудованием остается критическим фактором качества образовательного процесса. Социально-психологическая адаптация учащихся и родителей к новой образовательной системе диктует

создание системы психологической поддержки для редукации стресса. Юридические аспекты нормативного регулирования образовательной деятельности требуют приведения местного законодательства в соответствие с федеральными законами через многоуровневую проработку [7].

Построение эффективной адаптивной системы среднего образования в контексте интеграции новых субъектов предполагает реализацию стратегических направлений. Комплексная диагностика состояния образовательных учреждений выявляет аспекты, требующие немедленного вмешательства в материально-техническом обеспечении, квалификации педагогов и доступности образования. Обновление учебных программ с адаптацией содержания к российским образовательным стандартам и включением акцентов на изучение русского языка, литературы и истории России способствует образовательной и культурной интеграции. Разработка программ повышения квалификации учителей включает переобучение по новым стандартам и модули психологической поддержки для работы в условиях социальных изменений, дополняемые программами обмена педагогическими кадрами между регионами для трансфера опыта и практик.

Модернизация школьной инфраструктуры для создания учебной среды, соответствующей требованиям безопасности и комфорта, финансируется из федерального и регионального бюджетов с привлечением частных инвестиций и партнерств. Внедрение информационных технологий в учебный процесс охватывает обеспечение компьютерами и интернет-доступом, имплементацию электронных образовательных ресурсов и платформ, повышающих интерактивность и качество знаний. Социокультурная адаптация учащихся через программы внеучебной деятельности, формирующие гражданскую идентичность и осознание места в стране, становится элементом социальной интеграции.

В Запорожском регионе 13 850 преподавателей обучают 56 500 учащихся в 335 учебных заведениях. В 2022 году открылось 170 театральных студий при школах, организовано 163 школьных и 9 студенческих спортклубов, создано 60 музеев на базе образовательных учреждений. Инфраструктура на начало 2024/2025 учебного года включает 133 дошкольные организации, 176 общеобразовательные школы, 13 колледжей и техникумов, 10 центров дополнительного детского образования, Региональный центр обработки информации образовательной сферы, психолого-медико-педагогическую комиссию и мультимедийный исторический парк «Россия — моя история» [5].

Среди 176 образовательных учреждений Запорожья четыре новых объекта появились в Раздоле, Чапаевке,

Новоуспенковке и Мелитополе. Демографические прогнозы предполагают рост контингента учащихся к концу десятилетия более чем на девять тысяч до отметки свыше 54 тысяч человек при текущем контингенте 41 776 детей (32 465 в городских школах, 9 131 в сельских). Рост численности обостряет проблему капитального обновления материально-технической базы: из 176 школ 123 требуют капитального ремонта с планированием работ на 2025–2030 годы при значительном финансировании регионами-шефами. На конкурсный отбор для реализации в 2025–2027 годах направлено 14 заявок. В 2024 году капитальный ремонт осуществлялся в шести учреждениях [5].

Организован подвоз детей из отдаленных населенных пунктов: в 2022–2024 годах закуплено 200 школьных автобусов, в 2025 году приобретено еще 50. В следующем году в четырех учебных заведениях намечается открыть «Точки роста» с удвоением их количества ежегодно до 2030 года. План решения проблемы нехватки преподавателей к 2030 году через привлечение выпускников педвузов, участие в инициативе «Земский учитель» и приглашение кадров из других регионов предполагает увеличение численности школьных работников до 4658 человек в 2025–2027 годах при текущем штате 3932 сотрудника (90-процентная обеспеченность кадрами) [5].

Правительство Запорожской области придает приоритетное значение развитию системы СПО в соответствии со стратегическими направлениями российской государственной политики. На территории функционирует 13 образовательных учреждений СПО (училище, два центра, шесть колледжей, четыре лицея), осуществляющих подготовку квалифицированных кадров для производственных, технических, сервисных, социальных, строительных, транспортных и агропромышленных отраслей региональной экономики. По итогам 2023/2024 учебного года подготовлено 1015 выпускников, 68 из которых завершили обучение с отличием [5].

В учебных заведениях СПО Запорожья работают 454 преподавателя, включая 93 специалиста производственной практики, завершивших программы повышения квалификации. Студенческий контингент превышает 5000 учащихся, преимущественно в очном формате. Из 176 школ 26 внедрили унифицированную систему профессиональной ориентации учащихся. Региональные учебные заведения открыли специализированные направления: морская пехота, спасательные службы, полиция, педагогика, казачество, сельское хозяйство. Посещение производственных объектов составляет часть профориентационной работы. Все образовательные учреждения применяют базовый профориентационный стандарт. Школьники 6–11 классов еженедельно посещают занятия «Россия — мои горизонты» в рамках общероссийской инициативы «Билет в будущее», к которой в 2023/2024 году присоединились 11 школ региона [5].

В Запорожской области идет подготовка к запуску Регионального центра научно-методического сопровождения образования с набором квалифицированного персонала, выделением здания и разработкой нормативно-правовой документации. Созданная структура позволит организовать обучающие программы для учителей, включая переподготовку и повышение профессионального уровня. Запорожские учителя проходят обучение через платформу «Государственный университет просвещения». Параллельно субъекты-наставники предлагают онлайн-программы для повышения компетенций и приглашают на очные мероприятия. Институт возрастной физиологии РАО совместно с Минпросвещения РФ организуют профессиональные состязания и олимпиады для педагогов. Запущен процесс аттестации педагогов: процедуру прошли свыше 1400 человек, включая специалистов министерства культуры и здравоохранения региона [5].

Трансформация системы среднего образования в Запорожской области происходит в соответствии с российским законодательством и федеральной системой при наличии определенных проблем. Глобальное исследование PISA-2022 с участием свыше восьмидесяти стран, проведенное Организацией экономического сотрудничества и развития среди пятнадцатилетних учеников, зафиксировало в национальном отчете для украинских школьников осени 2022 года значительное снижение качества образования. Анализ выявил проблемы в точных и естественных науках. Разница в уровне подготовки по чтению составляет около двух с половиной академических лет. Школьники из Украины отстают от ровесников из государств ОЭСР приблизительно на полтора года учебы [9].

Согласно данным PISA, образовательные результаты украинских детей значительно уступают усредненным данным государств-членов ОЭСР. В странах ОЭСР естественнонаучными компетенциями обладают 76 % обучающихся, навыками понимания текстов — 74 %, математическими умениями — 69 %. В Украине естественнонаучную грамотность на удовлетворительном уровне показывают 66 % школьников, способность работать с текстом — 59 %, базовыми математическими знаниями располагают 58 % учеников. Тревожное ухудшение компетенций в области чтения сопровождается углублением неравных возможностей в сфере образования для учащихся, принадлежащих к различным слоям общества [9].

Ученики из Украины значительно уступают сверстникам из развитых государств в образовательных достижениях. Критическая ситуация сложилась с читательской грамотностью: отставание составляет два с половиной года, подросток пятнадцати лет читает на уровне двенадцатилетнего ребенка из европейских стран незави-

симо от языка обучения. В математике и естественных науках украинские школьники отстают от стандартов ОЭСР примерно на полтора года. Эксперты связывают падение качества знаний с преобразованиями в системе образования, запущенными после событий десятилетней давности.

Двухлетний период обучения недостаточен для кардинальных изменений в данной ситуации. Решение описанных затруднений требует разработки особых педагогических методик и образовательных подходов. Освоение базовых научных предметов (математики, физики, химии) представляет особую трудность для выпускников. Специализированная терминология, уникальные определения и концепции этих дисциплин нуждаются в грамотной адаптации и глубоком понимании. Наличие учебной литературы на русском языке не гарантирует быструю и качественную подготовку к поступлению в вузы. Специфические понятия усваиваются постепенно, часто возникает их неправильная интерпретация. Требуется комплектация образовательных организаций специализированными пособиями по дисциплинам «Основы военной подготовки» и «Безопасность жизнедеятельности», включая тренировочные образцы огнестрельного вооружения, защитное снаряжение, медицинское оборудование и полный набор учебной и методической литературы [9].

Жители Запорожской области преимущественно использовали в повседневном общении русский язык без примесей, но владение разговорной речью кардинально отличалось от способности воспринимать академический материал на этом же языке. Во время экзаменов переводчик находился возле преподавателя и оказывал школьникам содействие в быстром построении предложений, поскольку освоение учебных дисциплин (математики, химии, физики) на русском языке представляло значительную трудность. Как отмечает В.В. Резников, для школьников адаптироваться к учебному процессу за два года непростая задача [8].

Интеграция системы образования в Запорожской области в состав РФ ознаменовалась рядом проблем, оказавших влияние на качество и доступность обучения. Главной проблемой выступает различие в образовательных стандартах. Российская система образования основана на принципах ФГОС, отличающихся от украинских образовательных стандартов, использовавшихся до присоединения. Это требует переосмысления и адаптации учебных программ, переквалификации учителей и пересмотра методик преподавания. Языковой барьер составляет вторую значимую проблему. В Запорожской области большинство населения традиционно говорило на украинском языке, тогда как российская образовательная система предполагает обучение преимущественно на русском языке. Это вызывает необходимость

ввода курсов русского языка как иностранного, что представляет ресурсные и психологические вызовы для школьников и их родителей.

Серьезным вызовом выступает обеспечение учебниками и учебными материалами, соответствующими новым стандартам. Переход на новую систему обучения требует значительных затрат на переиздание учебников и разработку новых учебных пособий, что в условиях ограниченного бюджета становится непростой задачей. Важной проблемой является интеграция учителей. Преподавателям, привыкшим к украинским методикам и стандартам, необходимо изучить новые требования и пройти переквалификацию, часто сопряженную с психологическим дискомфортом и профессиональной неопределенностью. Имеет место вопрос оплаты труда и социальных гарантий для учителей, влияющий на их мотивацию и качество работы. Кроме того, существуют трудности административного характера, связанные с переходом на российскую систему управления образованием. Необходимо реформировать местные министерства образования, адаптировать законы и нормативные акты под новую юридическую реальность, что требует времени и юридической квалификации. Одним из критических аспектов является социально-психологическая адаптация учеников. Дети, привыкшие к одной образовательной системе, социальным и культурным кодам, вынуждены адаптироваться к совершенно новой среде, что может оказывать влияние на их психологическое состояние и академическую успешность. Это выдвигает требования к психологической поддержке учащихся со стороны школ.

В совокупности перечисленные проблемы создают комплексные вызовы для процесса интеграции системы образования Запорожской области. Их успешное преодоление требует скоординированных усилий на всех уровнях управления, значительных финансовых вложений и чуткого подхода к культурным и языковым особенностям населения региона. Трансформация системы среднего образования в Запорожской области детерминирует необходимость комплексного подхода с учетом региональной специфики. Приоритетным направлением выступает обеспечение полноценного изучения русского языка как государственного через обновление учебных программ, подготовку квалифицированных педагогических кадров и разработку соответствующих методических пособий, особенно в учебных заведениях, где русский язык ранее не функционировал как основной язык обучения. Интеграция федеральных образовательных стандартов предполагает пересмотр учебных планов и имплементацию единого государственного экзамена для повышения конкурентоспособности выпускников. Развитие цифровой образовательной инфраструктуры через внедрение интерактивных досок, цифровых лабораторий и онлайн-платформ при

обеспечении бесперебойного доступа к интернету во всех учебных заведениях региона становится технологическим императивом модернизации. Укрепление материально-технической базы через ремонт школьных зданий, обновление оборудования учебных классов и налаживание эффективной системы отопления создаст необходимые условия для образовательного процесса. Профессиональное развитие педагогов требует создания системы повышения квалификации, включающей стажировки, семинары и курсы по новым методикам обучения и использованию цифровых технологий. Усиление работы с родителями и локальными сообществами через организацию встреч, семинаров и мастер-классов формирует понимание стратегических целей образовательной реформы. Поддержка социально-экономического развития региона через образование предполагает имплементацию курсов по предпринимательству, экономике и управлению с предложением стажировок в местных компаниях.

Выводы

Интеграция образовательной системы Запорожской области в общероссийское образовательное пространство представляет многоаспектный процесс, сопряженный с институциональными, методологическими и социокультурными трансформациями. Дискрепанция образовательных стандартов, языковая специфика региона, дефицит квалифицированных педагогических кадров и инфраструктурные лакуны формируют комплекс проблем, требующих координированного решения на федеральном и региональном уровнях. Декларируемый министерством просвещения двухлетний период полной интеграции сталкивается с объективными темпоральными ограничениями, поскольку формирование целостной образовательной системы, соответствующей федеральным стандартам, предполагает не только административно-нормативную унификацию, но и глубокую методическую перестройку учебного процесса, переподготовку педагогического корпуса и масштабную модернизацию материально-технической базы.

Результаты международного исследования PISA-2022 фиксируют критическое отставание украинских школьников от стандартов ОЭСР на полтора-два с половиной академических года в зависимости от предметной области, что актуализирует необходимость разработки специализированных педагогических методик и адаптационных программ для учащихся присоединенных территорий. Успешность интеграционного процесса детерминируется обеспечением полноценного изучения русского языка, имплементацией федеральных образовательных стандартов, развитием цифровой образовательной инфраструктуры, укреплением материально-технической базы учебных заведений, созданием системы непрерывного профессионального развития

педагогов и формированием механизмов социально-психологической поддержки учащихся. Стратегическая перспектива образовательной реформы в Запорожской области определяется способностью региональной системы управления образованием обеспечить синтез

унифицированных федеральных требований с локальной спецификой при адекватном финансировании и квалифицированном методическом сопровождении трансформационных процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «Об особенностях правового регулирования отношений в сферах образования и науки в связи с принятием в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов — Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 17.02.2023 N 19-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).
2. Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. N 27 (часть II). Ст. 5351.
3. Закон Донецкой Народной Республики от 6 октября 2023 г. N 12-ПЗ «Об образовании в Донецкой Народной Республике» (с изменениями и дополнениями) // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).
4. Постановление Конституционного Суда РФ от 02.10.2022 N 36-П «По делу о проверке конституционности не вступившего в силу международного Договора между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой о принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. N 27 (часть II). Ст. 5351.
5. Иванов С. Запорожье продолжает активный и успешный процесс интеграции в единое образовательное пространство России. [Электронный ресурс]. URL: <https://ruobraz.ru/practices/tatyana-dubinskaya-zaporozhe-prodolzhaet-aktivnyy-i-uspeshnyy-protsess-integratsii-v-edinoe-obrazova/> (дата обращения: 15.11.2025).
6. Кравцов С. Интеграцию новых регионов в российскую систему образования планируется осуществить в течение двух лет. [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/press/8036/integraciyu-novyh-regionov-v-rossiyskuyu-sistemu-obrazovaniya-planiruetsya-osuschestvit-v-techenie-dvuh-let/> (дата обращения: 15.11.2025).
7. Павликов С.Г. Реализация законодательства об образовательной деятельности на территории «новых субъектов» в Российском федеративном государстве // Социально-политические науки. — 2024. — Т. 14. — №. 2. — С. 62–66.
8. Резников В.В. Образование в России как объект политики государства // Вестник науки. — 2025. — Т. 2. — № 1(82). — С. 730–737.
9. Романченко Л.Н. Итоги интеграции в образовательную систему России Херсонской области: проблемы и пути их решения // Мир науки. Педагогика и психология. — 2025. — Т. 13. — №. 1. — С. 1–16.

© Мельник Павел Вадимович (nphne15@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

РОЛЬ СЕМЬИ КАК СОЦИАЛЬНОГО ИНСТИТУТА В ФОРМИРОВАНИИ НРАВСТВЕННЫХ ОСНОВ У МОЛОДЕЖИ

THE ROLE OF THE FAMILY AS A SOCIAL INSTITUTION IN THE DEVELOPMENT OF MORAL FOUNDATIONS IN YOUTH

V. Skopa

Summary. In the modern Russian social system, the family is a fundamental element of the social structure, fulfilling critical functions in the reproduction and development of human potential. The family is a strategic resource for national development, where the initial formation of personal and social competencies in the new generation of citizens occurs. Basic cultural codes, value orientations, and models of social interaction are transmitted through intrafamily communication practices. Through direct communication, personal example, and educational practices, adults instill fundamental moral guidelines in the younger generation. Children adopt these models of interaction, learn to recognize good and evil, and develop concepts of honor, dignity, and mutual respect. The family as a social institution is a key mechanism for the upbringing and development of the moral foundations of the individual.

Keywords: social institution, family, individual, society, youth.

Скопа Виталий Александрович

доктор исторических наук, профессор,
член-корреспондент,

Российская академия естествознания;
Алтайский государственный педагогический
университет, г. Барнаул
sverhtitan@rambler.ru

Аннотация. Семья в современной российской социальной системе выступает фундаментальным элементом общественной структуры, выполняющим критически важные функции воспроизводства и развития человеческого потенциала. Семья является стратегическим ресурсом национального развития, где происходит первичное формирование личностных и социальных компетенций нового поколения граждан. Через внутрисемейные коммуникативные практики транслируются базовые культурные коды, ценностные ориентации и модели социального взаимодействия. Через непосредственное общение, личный пример и воспитательные практики взрослые закладывают базовые нравственные ориентиры подрастающего поколения. Дети перенимают модели взаимодействия, учатся распознавать добро и зло, формируют представления о чести, достоинстве и взаимоуважении. Семья как социальный институт выступает ключевым механизмом воспитания и становления нравственных основ личности.

Ключевые слова: социальный институт, семья, личность, общество, молодежь.

Современная социальная динамика в российском обществе характеризуется масштабными структурными изменениями, которые радикально трансформируют традиционные механизмы социализации и адаптации молодого поколения. Системные преобразования затрагивают ключевые социальные институты, кардинально перестраивая их внутреннюю архитектуру и функциональные взаимосвязи. Молодежь оказывается в принципиально новых условиях, где классические модели взаимодействия перестают работать, а социокультурные коммуникативные практики требуют постоянной реконфигурации [3].

Сложившаяся реальность предъявляет вызовы процессам формирования личностной идентичности. Традиционные каналы трансляции социального опыта — семья, образовательные учреждения, молодежные сообщества претерпевают существенную трансформацию, утрачивая прежнюю монополию на влияние.

Поступательное и сбалансированное становление социальной системы напрямую зависит от сформированности моральных ориентиров и этических установок, которые являются фундаментом мировоззрения каждо-

го отдельного индивида. В данном контексте важно подчеркнуть, что без устойчивого нравственного базиса невозможно достичь подлинного прогресса и консолидации общественных групп [9].

Аксиологическая структура личности играет ключевую роль в поступательном развитии социально-экономической системы. Мировоззренческие установки и морально-этические принципы определяют модели поведения индивидов, их социальную активность и потенциал конструктивного взаимодействия. Формирование гражданской сознательности и нравственных убеждений у молодого поколения является критически важной задачей. Целенаправленное воспитание уважения к духовным ориентирам, культивирование высоких моральных стандартов способствует созданию продуктивной общественной среды, стимулирующей личностный и коллективный прогресс [1]. Интериоризация базовых этических норм позволяет выстраивать более эффективные социальные коммуникации, повышать солидарность и взаимопонимание между различными группами населения, что в конечном итоге служит фундаментом устойчивого развития государства.

В контексте современной социальной парадигмы термин «духовно-нравственное воспитание» характеризуется множественностью интерпретаций, что обусловлено комплексностью категории духовности. Принципиальным аспектом различных дефиниций является дихотомия материальных и нематериальных устремлений человека. Духовность в этом контексте можно рассматривать как интегральную систему, включающую две взаимосвязанные категории потребностей:

- экзистенциальную — связанную с глубинным пониманием жизненных смыслов, персональной миссии и философским осмыслением бытия;
- социально-ориентированную — предполагающую альтруистическую направленность, готовность к служению обществу, эмпатию и конструктивное межличностное взаимодействие.

Такой многомерный подход позволяет комплексно анализировать внутренний мир личности, её ценностные доминанты и потенциал самореализации. Соответственно, духовность предстает как системообразующий механизм личностного становления, который характеризуется способностью индивида к осознанной саморегуляции и целенаправленному управлению собственным поведением. Духовно-нравственное воспитание выступает комплексным процессом формирования внутренней культуры личности, ориентированным на развитие следующих ключевых компонентов:

- аксиологический — становление устойчивой системы ценностных ориентаций;
- рефлексивный — способность к глубокому самоанализу и критическому осмыслению собственных действий;
- эмоционально-волевой — умение контролировать эмоциональные импульсы и преодолевать внутренние деструктивные установки;
- социально-адаптивный — навыки конструктивного взаимодействия с окружающими;
- мировоззренческий — формирование целостной картины мира и системы морально-этических принципов. Такой многоуровневый подход обеспечивает комплексное развитие личностного потенциала.

Становление морально-этических принципов — это не врождённая способность, а длительный процесс развития личности. Формирование нравственных установок начинается с самого раннего детства через непосредственное взаимодействие с социальным окружением [4, 6]. Ключевую роль в этом играют институты социализации: семья, образовательные учреждения и более широкое социальное пространство, которые последовательно транслируют базовые ценностные ориентиры.

Семья выступает первичной социальной средой, где закладываются фундаментальные основы личност-

ного развития молодого поколения. Этот социальный институт является ключевым механизмом трансляции культурных ценностей, моральных норм и жизненных стратегий [2, 8]. Нравственное становление индивида происходит через многоуровневые взаимодействия внутри семейной системы. Родители и старшие члены семьи транслируют не только вербальные установки, но и демонстрируют модели поведения, которые неосознанно перенимаются подрастающим поколением.

Современные социокультурные трансформации усложняют процессы семейной социализации, требуя от родителей постоянной адаптации воспитательных стратегий к быстроменяющимся общественным условиям [7]. Ключевой результат семейного воспитания — формирование устойчивой системы нравственных координат, которая определяет дальнейшую жизненную траекторию молодого человека. Эффективность нравственного воспитания напрямую коррелирует с качеством внутрисемейных отношений, атмосферой эмоционального принятия и взаимоуважения [5].

Семья представляет собой социальную ячейку, которая концентрирует в себе все базовые межличностные взаимоотношения. Этот социальный институт выступает ключевым механизмом воспитания и становления духовно-нравственных оснований для будущих поколений. В родительском доме происходит всестороннее развитие личности: интеллектуальное, физическое, трудовое, эмоциональное и эстетическое. Именно здесь закладываются фундаментальные основы мировоззрения, происходит первичная социализация и приобщение к культурным традициям [10].

Семейное пространство служит уникальной средой, где ребенок впервые знакомится с социальными нормами, паттернами поведения и способами мышления. Через непосредственное наблюдение и взаимодействие с членами семьи формируется индивидуальная картина мира. Как справедливо отмечено, что семья является непревзойденным институтом воспитания, способным транслировать знания, умения и жизненную мудрость через личный пример, развивая интеллектуальные и нравственные качества подрастающего поколения [3]. Таким образом, семья выступает уникальным социальным механизмом преемственности поколений, первичной школой человеческих отношений и нравственного становления личности.

Сухомлинский В.А. рассматривал воспитание как многогранный процесс последовательного развития личности. По его концепции, это не просто передача знаний, но целенаправленное становление внутреннего мира ребенка, формирование системы нравственных координат [12]. Сущность морального воспитания, по мнению педагога, заключается в глубокой интерио-

ризации общественных ценностей. Моральные принципы должны трансформироваться из внешних установок во внутренние убеждения, стать неотъемлемой частью личности и определять стратегию поведения. Ключевыми ориентирами в воспитательном процессе Сухомлинский считал развитие фундаментальных человеческих качеств: гражданской позиции, социальной ответственности, гуманистического мировоззрения, трудолюбия и самодисциплины [12]. Особый акцент делался на формирование внутренней культуры, способности к самоанализу и самоконтролю. Педагог подчеркивал, что моральное воспитание — это не декларативный, а живой, динамичный процесс трансформации личности, который передает не только знания, но и эмоциональный опыт взаимодействия с миром.

Семья выступает первичным социальным пространством, где формируются базовые нравственные установки личности. Согласно воззрениям С.Л. Соловейчика, воспитание представляет собой процесс обучения этическим принципам жизнедеятельности [11]. Нравственное воспитание, по мнению Соловейчика, — это целенаправленное формирование способности достигать личных целей исключительно этическими средствами. При этом нравственность рассматривается как нижняя граница возможных действий, а духовность — как бесконечное пространство для самосовершенствования. Семья в этом контексте играет определяющую роль. Именно в родительском доме ребенок усваивает культурные модели поведения, формирует собственную систему ценностей через непосредственное наблюдение и взаимодействие [9]. Родители становятся первыми трансляторами морально-этических норм, создавая фундамент для будущего личностного развития.

Здоровая семейная среда выступает фундаментальным пространством для формирования глубинных личностных характеристик ребенка. Атмосфера безусловной любви и искренности создает необходимые условия для становления духовно-нравственных оснований. Доброта рассматривается как интегральная характеристика человеческой сущности, включающая комплекс взаимосвязанных качеств. Добрый человек — это личность с развитым спектром социально значимых добродетелей: любовью к окружающим и своей стране, честностью, совестью, трудолюбием, способностью к самоотверженности.

Семья выступает первичным транслятором этических норм, создавая уникальное пространство для формирования целостной личности. Через повседневное взаимодействие, личный пример и эмоциональную поддержку родители закладывают фундаментальные ценностные ориентиры будущего поколения. Ключевая особенность духовно-нравственного воспитания заключается в его непрерывности и системности, где каждый

элемент семейного воспитания вносит вклад в становление личностной культуры ребенка [6, 9].

Мотивационно-побудительный уровень морального сознания представляет собой внутреннюю движущую силу человеческих поступков. Он формирует систему нравственных потребностей, убеждений и ценностных ориентиров, которые определяют поведенческую стратегию личности. Этот уровень выступает своеобразным морально-этическим фильтром, через который пропускаются все намерения и действия человека. Именно здесь происходит первичная оценка: какой поступок совершить — созидательный или разрушительный, альтруистический или эгоистический.

Эмоционально-чувственный уровень раскрывает глубинные механизмы нравственного реагирования. Он включает широкий спектр эмоциональных состояний от глубокого сопереживания до сострадания и эмпатии. Процесс нравственного воспитания предполагает целенаправленную работу по формированию эмоционального интеллекта. Важно научить ребенка распознавать, анализировать и контролировать собственные эмоциональные реакции, развивать здоровые эмоциональные паттерны. Ключевая задача — создать условия для преобладания положительных эмоциональных состояний, которые способствуют гармоничному личностному развитию и построению конструктивных социальных взаимодействий.

Рациональный уровень морального сознания представляет собой интеллектуальную основу нравственной системы личности. Он включает комплексное осмысление фундаментальных этических категорий и формирование целостной картины морально-ценностных ориентиров.

Процесс формирования нравственного мира человека является многоуровневым и требует комплексного подхода. Системообразующим фактором выступают нравственные потребности, которые развиваются через создание позитивной морально-психологической атмосферы. Внутренняя гармония личности достигается сбалансированным развитием всех уровней морального сознания, где рациональный компонент выступает интегрирующим началом [8]. Благородные нравственные потребности не даются человеку от рождения, а формируются целенаправленно через систему воспитательных воздействий. Их становление — сложный, многоуровневый процесс, требующий последовательной и кропотливой работы.

Семья выступает уникальным социальным институтом, обладающим непревзойденным потенциалом влияния на личность. В отличие от других воспитательных механизмов, она способна осуществлять непрерывное

воздействие на протяжении всей жизни; формировать целостную картину мировосприятия; транслировать глубинные ценностные установки; создавать эмоционально насыщенную среду развития [4, 11].

Государственная политика рассматривает укрепление воспитательного потенциала семьи как стратегическую задачу оздоровления духовно-нравственного пространства общества. Это комплексная работа по поддержке и развитию семейных институтов, направленная на формирование здоровой социальной среды. Ключевой результат — становление личности с развитыми моральными потребностями, способной к самостоятельному нравственному выбору и конструктивному взаимодействию с миром.

Становление духовно-нравственных основ личности в семейной среде происходит через глубокое осознание родственных связей и принятие фундаментальных человеческих ценностей. Центральным элементом такого воспитания выступает формирование эмоционально-устойчивых отношений между членами семьи, основанных на взаимной заботе, понимании и поддержке. Атмосфера доверия и эмоционального комфорта способствует раскрытию индивидуального потенциала каждого члена семейного коллектива. Регулярное межпоколенческое общение позволяет передавать накопленный жизненный опыт, обеспечивает психологическую стабильность и создает условия для личностного роста. Особое значение приобретает почтительное отношение к старшему поколению, которое выступает носителем культурных традиций и семейной мудрости. Уважение к родителям и предкам помогает сохранить преемственность поколений, укрепить связь времен и передать нематериальное культурное наследие.

Приобщение подрастающего поколения к семейной истории и родословной формирует устойчивое чувство принадлежности к роду, социальной общности и культурному контексту. Через осознание собственных корней человек получает возможность идентифицировать себя как наследника и продолжателя семейных традиций.

Таким образом, духовно-нравственное становление личности представляет собой последовательный, целенаправленный процесс формирования морально-этических ориентиров. Первичным институтом трансляции базовых ценностей выступает семья, где ребенок получает фундаментальные уроки человечности и социального взаимодействия. Родительский коллектив является ключевым транслятором нравственных установок через личный пример жизненной позиции. Подрастающее поколение перенимает модели поведения, наблюдая за естественным проявлением принципов уважения, солидарности и ответственности в повседневных ситуациях. Эмоционально насыщенная среда семейных отношений способствует развитию внутреннего мира ребенка, формированию способности к сопереживанию и глубокому пониманию человеческих взаимосвязей. Непрерывный диалог и открытость в коммуникации создают условия для интериоризации морально-нравственных норм. Важнейшим механизмом передачи духовных ценностей становится не декларативное провозглашение правил, а их естественная демонстрация через повседневные практики взаимодействия. Когда принципы справедливости, любви и взаимоподдержки становятся неотъемлемой частью семейной культуры, они органично усваиваются подрастающими поколениями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ажибаева Ф.А. Семья как условие духовного развития и нравственного воспитания детей // Вестник Ошского государственного университета. 2022. № 2. — С. 157–164.
2. Антонов А.И. Институциональный кризис семьи и возможности его преодоления в России // Демографические исследования. 2011. № 11. — С. 52–59.
3. Антонов А.И. Социология семьи. М., 2010. — 304 с.
4. Бегина И.А. Семейные ценности в молодежной среде: факторный анализ результатов социологического исследования // Социологическая наука и социальная практика. 2014. № 2. — С. 123–136.
5. Варюхина С.И. Истоки доброты. Минск, 1987. — 234 с.
6. Гончарова Г.С. Студенческая семья и отношение учащейся молодежи к семейным ценностям (на материале социологического исследования в Республике Саха (Якутия)) // Гуманитарные науки в Сибири. 2009. № 3. — С. 61–67.
7. Думнова Э.М. Семейные и общие социальные ценности студенческой молодежи российского мегаполиса. М., 2011. — 142 с.
8. Королева Ю.Г. Семья в системе ценностных ориентаций студентов // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. 2008. № 45. — С. 46–49.
9. Скопа В.А. Духовно-нравственное развитие в эпоху системных социокультурных трансформаций: социально-педагогический аспект // Modern Humanities Success. 2025. №5. — С. 265–270.
10. Скопа В.А. Толерантное отношение в системе взаимодействия «семья-ребенок-школа»: проблема развития и механизмы формирования // «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики». Серия: Гуманитарные науки. 2021. № 11–2. — С. 96–99.
11. Соловейчик С. Педагогика для всех. М., 2018. — 384 с.
12. Сухомлинский В.А. Избранные педагогические сочинения. Педагогика. Т. 2. М., 1980. — 384 с.

© Скопа Виталий Александрович (sverhtitan@rambler.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

НАШИ АВТОРЫ

Al Humsi Ahmad — Associate Professor, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow; Associate Professor, Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow

Bauer T. — Senior lecturer, National Research University Higher School of Economics

Bessolitsyn T. — postgraduate student, Russian Presidential Academy of National Economy, and Public Administration

Cheshin D. — Postgraduate Student, Moscow Institute of Modern Academic Education

Chigrinets V. — Lecturer, St. Petersburg State University University of Aerospace Instrumentation

Chuguy M. — Russian State Humanitarian University, Moscow

Cui Mengyuan — Candidate of Economic Sciences, Lecturer, School of International Economics and Trade, Xinjiang University of Finance and Economics, Urumqi, Xinjiang, China

Dashevskii P. — Postgraduate student, Academy of Labor and Social Relations

Deng Xiaole — Doctor, Associate Professor, School of International Economics and Trade, Xinjiang University of Finance and Economics, Urumqi, Xinjiang, China; Researcher, Regional Economic Cooperation Research Center between China (Xinjiang) and Central Asia, Urumqi, Xinjiang, China

Deynega K. — Postgraduate Student, Chelyabinsk State University

Dmitrieva E. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State Technical University

Dovzhik G. — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow

Dovzhik V. — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow

Emelyanov E. — Applicant, Russian State University of Justice named after V.M. Lebedev

Gorbunova O. — Candidate of Economics, Associated Professor, Samara State Technical University

OUR AUTHORS

Grigoryants I. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

Guan Pengpeng — Lecturer, Jiangxi Taihao Animation Professional College, China; Postgraduate student, Altai State University

Ivanov P. — Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs

Khalilov A. — Doctor of Economics, Professor, Sevastopol State University

Kharchenko N. — Senior Lecturer, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

Kirbetov K. — Senior lecturer, Bauman Moscow State Technical University

Kishkinova O. — Senior Lecturer, K.I. Skryabin Moscow State Academy of Veterinary Medicine, and Biotechnology

Klimov I. — Postgraduate student, Siberian Federal University

Konovalov D. — Postgraduate student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Kornilov A. — Assistant, Financial University under the Government of the Russian Federation

Krasovskaya I. — Doctor of Economics, St. Petersburg State Marine Technical University

Kravchenko O. — Candidate of Economics, Associated Professor, Samara State Technical University

Kurochkina A. — Applicant, O.E. Kutafin Moscow State Law University, Moscow; Assistant, North-West Institute (branch) of O.E. Kutafin Moscow State Law University Vologda

Kutlikova I. — Senior Lecturer, K.I. Skryabin Moscow State Academy of Veterinary Medicine, and Biotechnology

Lin Shuyi — Postgraduate Student, School of Applied Economics, Chinese Academy of Social Sciences University, Beijing, China

Melnik P. — Graduate student, Synergy University

Mindlin Yu. — Candidate of Economic Sciences, associate professor, Moscow state academy of veterinary medicine and biotechnology of K.I. Scriabin

Mindlina K. — Financial University under the Government of the Russian Federation

Mindlina P. — Financial University under the Government of the Russian Federation

Musatova S. — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow

Nezamaikin V. — Doctor of Economics, Professor, Russian State Humanitarian University, Moscow

Nozdrina Yu. — Candidate of Economic Sciences, Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education Moscow International University

Panteleev M. — Postgraduate student, ITMO University, Saint-Petersburg

Pavlyuchenkov A. — Postgraduate student, Moscow University of Finance and Law, Moscow

Ploskarev D. — Kutafin Moscow State Law University

Proshin V. — Lawyer, Moscow Bar Association "Zashchita"

Rusakova E. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics

Safonov V. — Candidate of Law, Associate Professor of the Northwestern Branch of the Lebedev University of Justice

Saichenko O. — Candidate of Economic Sciences, St. Petersburg State Marine Technical University

Sakovich O. — Doctor of technical sciences, associate professor, Bryansk State Agrarian University

Savchenko S. — Chief Specialist of the Prosecutor's Office of the Vyborg District of St. Petersburg

Serobyanyan A. — independent researcher, Moscow

Shchennikova E. — Candidate of Economic Sciences, Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education Moscow International University

Skopa V. — Doctor of Historical Sciences, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences; Altai State Pedagogical University, Barnaul

Sokolovskaya E. — Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Institute of Economics, Russian Academy of Sciences

Stukalina N. — Candidate of Pedagogical Sciences, Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education Moscow International University

Tcukanova O. — Doctor of Science in Economics, Professor, Saint Petersburg University

Torosyan E. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ITMO University, Saint-Petersburg

Tursunov Sh. — Financial University under the Government of the Russian Federation

Uporov I. — Doctor of History, Candidate of Law, Professor, Russian Academy of Natural Sciences, Krasnodar

Vaskova Yu. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics

Verezubova N. — Candidate of economic sciences, associate professor, Moscow State Academy of Veterinary Medicine, and Biotechnology named after K.I. Scriabin

Verigina A. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian University of Transport (Moscow); Financial University under the Government of the Russian Federation

Yakovleva O. — Candidate of Agricultural Sciences, associate professor, Moscow State Academy of Veterinary Medicine, and Biotechnology named after K.I. Scriabin

Yanov I. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow International University

Yavorsky S. — Moscow Regional Collegium of Advocates, Branch No. 1, Moscow

Yurasov A. — Candidate of Pedagogical Sciences, Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education Moscow International University

Zakharov A. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow Financial and Industrial University Synergy University

Zakharova Zh. — Doctor of Economics, Professor, Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alexeyeva

Zolotarev S. — Postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University Synergy University

Требования к оформлению статей, направляемых для публикации в журнале



Для публикации научных работ в выпусках серий научно-практического журнала «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» принимаются статьи на русском языке. Статья должна соответствовать научным требованиям и общему направлению серии журнала, быть интересной достаточно широкому кругу российской и зарубежной научной общественности.

Материал, предлагаемый для публикации, должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в других печатных изданиях, написан в контексте современной научной литературы, и содержать очевидный элемент создания нового знания. Представленные статьи проходят проверку в программе «Антиплагиат».

За точность воспроизведения дат, имен, цитат, формул, цифр несет ответственность автор.

Редакционная коллегия оставляет за собой право на редактирование статей без изменения научного содержания авторского варианта.

Научно-практический журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» проводит независимое (внутреннее) рецензирование.

Правила оформления текста.

- ◆ Текст статьи набирается через 1,5 интервала в текстовом редакторе Word для Windows с расширением “.doc”, или “.rtf”, шрифт 14 Times New Roman.
- ◆ Перед заглавием статьи указывается шифр согласно универсальной десятичной классификации (УДК).
- ◆ Рисунки и таблицы в статью не вставляются, а даются отдельными файлами.
- ◆ Единицы измерения в статье следует выражать в Международной системе единиц (СИ).
- ◆ Все таблицы в тексте должны иметь названия и сквозную нумерацию. Сокращения слов в таблицах не допускаются.
- ◆ Литературные источники, использованные в статье, должны быть представлены общим списком в ее конце. Ссылки на упомянутую литературу в тексте обязательны и даются в квадратных скобках. Нумерация источников идет в последовательности упоминания в тексте.
- ◆ Литература составляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003.
- ◆ Ссылки на неопубликованные работы не допускаются.

Правила написания математических формул.

- ◆ В статье следует приводить лишь самые главные, итоговые формулы.
- ◆ Математические формулы нужно набирать, точно размещая знаки, цифры, буквы.
- ◆ Все использованные в формуле символы следует расшифровывать.

Правила оформления графики.

- ◆ Растровые форматы: рисунки и фотографии, сканируемые или подготовленные в Photoshop, Paintbrush, Corel Photopaint, должны иметь разрешение не менее 300 dpi, формата TIF, без LZW уплотнения, CMYK.
- ◆ Векторные форматы: рисунки, выполненные в программе CorelDraw 5.0-11.0, должны иметь толщину линий не менее 0,2 мм, текст в них может быть набран шрифтом Times New Roman или Arial. Не рекомендуется конвертировать графику из CorelDraw в растровые форматы. Встроенные — 300 dpi, формата TIF, без LZW уплотнения, CMYK.

По вопросам публикации следует обращаться к шеф-редактору научно-практического журнала «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» (e-mail: redaktor@nauteh.ru).