**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

ISSN 2079-1690

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ

НАУЧНЫЙ И ОБЩЕСТВЕННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Издание включено в Единый государственный перечень научных изданий – «Белый список»

Журнал включен в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по группам научных специальностей:
5.2. Экономика; 5.4. Социология; 5.5. Политология

Издается с 2000 г.

Периодичность – 1 раз в квартал

№ 2

Ростов-на-Дону
2026

УДК 354.07.08

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-71827 от 08 декабря 2017 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Учредитель – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Главный редактор

- **Черкасова Т. П.,** доктор экономических наук, профессор, декан факультета политологии, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Заместитель главного редактора

- **Арсеньева В. А.** – доктор экономических наук, доцент, декан факультета экономики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Состав редакционной коллегии

- **Alexakis Christos** – PhD, Professor, Business School Renne (France).
- **Eugene Nivorozhkin** – PhD, Associate Professor in Finance, School of Slavonic and East European Studies, University College, London (Great Britain).
- **Ford Lumban Gaol** – PhD, University Bina Nusantara, Jakarta (Indonesia).
- **Атанесян А. В.** – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой прикладной социологии факультета социологии, Ереванский государственный университет (Армения, г. Ереван).
- **Кадол Н. Ф.** – доктор экономических наук, доцент кафедры экономической теории и мировой экономики, Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины (Беларусь, г. Гомель).
- **Саидова М. Х.** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент, маркетинг и экономика труда», Таджикский государственный университет коммерции (Таджикистан, г. Душанбе).
- **Султонов З. С.** – кандидат экономических наук, доцент, Таджикский государственный университет коммерции (Таджикистан, г. Душанбе).
- **Турекулова Д. М.** – доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе и интернационализации, Учреждение «Esil University» (Казахстан, г. Астана).
- **Ушаков Д. С.** – Doctor of Economics, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University (Thailand, Bangkok).

- **Васильчиков А. В.** – доктор экономических наук, доцент, директор Института инженерно-экономического и гуманитарного образования, Самарский государственный технический университет (Россия, г. Самара).
- **Дзахова Л. Х.** – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой философии и политологии, Северо-Осетинский государственный университет им. К. Л. Хетагурова (Россия, Республика Северная Осетия – Алания, г. Владикавказ).
- **Дробышевская Л. Н.** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, статистики и финансов, Кубанский государственный университет (Россия, г. Краснодар).
- **Змияк С. С.** – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономической теории и предпринимательства, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).

- **Золочевская Е. Ю.** – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора ЮРИУ РАНХиГС, профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Капустина Н. В.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Россия, г. Москва).
- **Кислицын С. А.** – доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры политологии и этнополитики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Козлюк Н. В.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Колядин А. П.** – доктор экономических наук, профессор, проректор по социально-экономической политике и безопасности университета, профессор кафедры экономики, менеджмента и финансов, Пятигорский государственный университет (Россия, г. Пятигорск).
- **Крюкова Е. М.** – кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой журналистики, рекламы и связей с общественностью факультета политических и социальных технологий, Российский государственный социальный университет (Россия, г. Москва).
- **Миляева Л. Г.** – доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, декан экономического факультета, Бийский технологический институт Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова (Россия, г. Бийск).
- **Овчаренко Р. К.** – доктор социологических наук, доцент (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Понеделков А. В.** – Заслуженный деятель науки РФ, доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой политологии и этнополитики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Попова Е. А.** – доктор политических наук, доцент, заведующий кафедрой философии и методологии науки, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Скворцов Н. Г.** – доктор социологических наук, профессор, декан факультета социологии, профессор кафедры сравнительной социологии, Санкт-Петербургский государственный университет (Россия, г. Санкт-Петербург).
- **Сологуб В. А.** – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Чернова О. А.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационной экономики, Южный федеральный университет (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Адрес редакции: 344002, г. Ростов н/Д, ул. Пушкинская, 70/54.
Тел. 8-863-279-41-62,
e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru
http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/

16+

© Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, 2026.

RUSSIAN PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY AND PUBLIC ADMINISTRATION
SOUTH-RUSSIA INSTITUTE OF MANAGEMENT

ISSN 2079-1690

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT. SCHOLAR NOTES

Scientific and practical peer-reviewed journal

The journal is included in the Unified State List of Scientific Publications – the "White List"

The journal is included into the list of reviewed scientific publications where main research results of dissertations for the degree of Candidate and Doctor of Science in specific scientific fields:
5.2. – economic science; 5.4. – sociology; 5.5. – politology

It has been published since 2000.
The frequency is 1 time per quarter.

№ 2

Rostov-on-Don
2026

UDC 354.07.08

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT. SCHOLAR NOTES

Certificate of registration of the mass media ПИ № ФС 77 – 71827 from 08.12.2017 issued by Federal Service for Supervision of communications, information technologies and mass media (Roskomnadzor)

Founder – Federal state budget educational institution of higher education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration»

Editor-in-Chief

- **Tatiana P. Cherkasova** – Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Political Science of the South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

Deputy Editor-in-Chief

- **Valeria A. Arsenyeva** – Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

Members of the Editorial Board

- **Christos A. Alexakis** – PhD, Professor, Business School (Renne, France).
- **Eugene Nivorozhkin** – PhD, Associate Professor in Finance, School of Slavonic and East European Studies, University College (London, Great Britain).
- **Ford Lumban Gaol** – PhD, University Bina Nusantara (Jakarta, Indonesia).
- **Arthur V. Atanesyan** – Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Applied Sociology, Faculty of Sociology, Yerevan State University (Yerevan, Armenia).
- **Natalia F. Kadol** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and World Economy, Gomel State University named after F. Skorina (Gomel, Belarus).
- **Munavar H. Saidova** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Marketing and Labor Economics, Tajik State University of Commerce (Dushanbe, Tajikistan).
- **Zoirsho S. Sultonov** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Tajik State University of Commerce (Dushanbe, Tajikistan).
- **Dametken M. Turekulova** – Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research and Internationalization, Esil University (Astana, Kazakhstan).
- **Denis S. Ushakov** – Doctor of Economics, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University (Bangkok, Thailand).

- **Alexey. V. Vasilchikov** – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Institute of Engineering, Economic and Humanitarian Education, Samara State Technical University (Samara, Russia).
- **Larisa Kh. Dzakhova** – Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Philosophy and Political Science, K. L. Khetagurov North Ossetian State University (Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia).
- **Larisa N. Drobyshevskaya** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Analysis, Statistics and Finance, Kuban State University (Krasnodar, Russia).
- **Sergey S. Zmiyak** – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

- **Elena Yu. Zolochevskaja** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Director, Professor of the Department of Taxation and Accounting, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Nadezhda V. Kapustina** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Security and Risk Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia).
- **Sergey A. Kislitsyn** – Doctor of Historical Sciences, Professor, Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Natalya V. Kozlyuk** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Taxation and Accounting, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Alexander P. Kolyadin** – Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Socio-Economic Policy and Security of the University, Professor of the Department of Economics, Management and Finance, Pyatigorsk State University (Pyatigorsk, Russia).
- **Elena M. Kryukova** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Journalism, Advertising and Public Relations at the Faculty of Political and Social Technologies, Russian State Social University (Moscow, Russia).
- **Larisa G. Milyaeva** – Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Higher Education of the Russian Federation, Dean of the Faculty of Economics, Biysk Institute of Technology of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov (Biysk, Russia).
- **Roman K. Ovcharenko** – Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor (Rostov-on-Don, Russia).
- **Alexander V. Ponedelkov** – Honored Scientist of the Russian Federation, Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Ekaterina A. Popova** – Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Philosophy and Methodology of Science, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Nikolay G. Skvortsov** –Doctor of Sociological Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Sociology, Professor of the Department of Comparative Sociology, Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russia).
- **Vladimir A. Sologub** – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Olga A. Chernova** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Economics, Southern Federal Universit, (Rostov-on-Don, Russia).

Address: 344002, Russia, Rostov-on-Don, st. Pushkinskaya, 70/54.
Tel: 8-863-279-41-62.
e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru
http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/

16+

© Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management. 2026.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ **9**

Н. М. Абрамова

Цифровая трансформация университета как научно-образовательной корпорации: институциональная архитектура и подсистемы развития 9

А. Ю. Чепрасова, Д. А. Лавров

Роль консалтинговых рекомендаций в формировании стратегии контроля закупочной деятельности 21

Н. В. Капустина

Риск-менеджмент и комплаенс в управлении проектами компаний на российском рынке: интеграция регуляторных требований и митигация рисков 31

Ш. А. Матаев

Кооперативная конкуренция как управленческая норма: модель стимулирования региональных и муниципальных органов власти в условиях цифровизации 44

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ **55**

В. Г. Гурлев, С. В. Слива, Т. С. Хомякова

Математическое моделирование критических показателей риска в сфере интеллектуальной промышленной собственности предприятия 55

Е. Ю. Золочевская, Н. В. Козлюк, Н. В. Токмачева, Е. В. Мазур

Эволюция учетно-налоговой системы в условиях цифровизации 68

В. А. Сологуб, Д. С. Труханович

Структурный анализ санкционного давления на Российскую Федерацию 82

М. В. Чернова, Э. Ю. Захариадис

Методологические аспекты разработки скоринговых моделей кредитного риска в банковском секторе 96

А. Д. Четвериков, А. Л. Ломакин

Баланс экономических интересов продавцов и торговых платформ как фактор экономической безопасности российского рынка электронной торговли 111

ПОЛИТОЛОГИЯ И ЭТНОПОЛИТИКА **123**

Ю. Р. Айрапетян, Ю. В. Баталова

Мониторинг потребностей малого и среднего предпринимательства как инструмент государственно-общественного взаимодействия в современной России 123

Ду Юйжу, Н. Ю. Маркушина

Особенности развития российско-китайских отношений в сфере энергетики 137

М. В. Лимарева

Институционализация цивилизационного отбора элит в современной России: от доктринального запроса к операциональным механизмам 147

А. О. Шуликов

Рыбохозяйственный комплекс России: эволюция управления и современные приоритеты государственной политики 157

ПРОБЛЕМЫ СОЦИОЛОГИИ **166**

И. И. Рогов, Ю. В. Логинова

Социально-политические проблемы мессенджера «Телеграм» и перспективы для государственного мессенджера «Макс» 166

С. И. Самыгин, В. Н. Власова, С. В. Хашаева

Искусственный интеллект как архитектор ценностной матрицы молодежи: вызовы для образования 176

СЛОВО МОЛОДЫМ УЧЕНЫМ **188**

Д. А. Буров

Актуальные проблемы рекрутинга региональных политических элит России: на примере Ростовской области 188

РЕЦЕНЗИИ **196**

О. Ю. Корниенко

Рецензия на статью: Старостин А. М., Понеделков А. В., Товончова Е. Н. Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 144–154 196

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ **199**

CONTENTS

PROBLEMS OF MANAGEMENT 9

Natalia M. Abramova
Digital transformation of the University as a scientific and educational corporation: institutional architecture and development subsystems 9

Alina Yu. Cheprasova, Denis A. Lavrov
The role of consulting recommendations in shaping a procurement control strategy 21

Nadezhda V. Kapustina
Risk management and compliance in corporate project management on the Russian market: integration of regulatory requirements and risk mitigation 31

Shimke A. Matayev
Cooperative competition as a management norm: a model for stimulating regional and municipal authorities in the context of digitalization 44

PROBLEMS OF ECONOMICS 55

Vladimir G. Gurlev, Svetlana V. Sliva, Tatyana S. Khomyakova
Mathematical modeling of critical risk indicators in the field of intellectual industrial property of an enterprise 55

Elena Yu. Zolochevskaya, Natalia V. Kozlyuk, Nadezhda V. Tokmacheva, Elena V. Mazur
Evolution of the accounting and tax system in the context of digitalization 68

Vladimir A. Sologub, Daria S. Trukhanovich
A structural examination of sanctions imposed on the Russian Federation 82

Maria V. Chernova, Eliza Yu. Zakhariadis
Methodological aspects of the development of credit risk scoring models in the banking sector 96

Alexander D. Chetverikov, Andrey L. Lomakin
Balance of economic interests of sellers and trading platforms as a factor of economic security of the Russian e-commerce market 111

POLITOLOGY AND ETHNOPOLITICS 123

Yurii R. Airapetyan, Yulia V. Batalova
Monitoring the needs of small and medium-sized enterprises as a tool for public-private cooperation in modern Russia 123

Du Yirou, Natalya Yu. Markushina
Features of the development of Russian-Chinese relations in the energy sector 137

Marina V. Limareva
Institutionalization of civilizational selection of elites in modern Russia: from a doctrinal request to operational mechanisms 147

Aleksey O. Shulikov
Fisheries complex of Russia: evolution of management and current priorities of state policy 157

SOCIOLOGY PROBLEMS 166

Ilya I. Rogov, Julia V. Loginova
Problems with Telegram messenger and prospects for the state messenger MAX 166

Victoria N. Vlasova, Sergey I. Samygin, Svetlana V. Khashaeva
Artificial intelligence as an architect of the youth value matrix: challenges for education 176

YOUNG SCIENTISTS 188

Dmitry A. Burov
Actual problems of recruiting regional political elites in Russia: on the example of the Rostov region 188

REVIEWS 196

Olga Yu. Kornienko
Article review: Starostin A.M., Ponedelkov A.V., Tovanchova E.N. Civilizational representation of the elite-formation process in the doctrinal dimension and political practice. State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(1):144–154 196

REQUIREMENTS TO REGISTRATION OF ARTICLES 199

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 9–20
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):9–20

Научная статья
УДК 338.2+378
EDN ANPTUF

Цифровая трансформация университета как научно-образовательной корпорации: институциональная архитектура и подсистемы развития

Наталья Михайловна Абрамова

Независимый исследователь, Москва, Россия,
abramova-research@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0001-2486-7667

Аннотация

Введение. Цифровая трансформация становится одним из ключевых направлений развития высшего образования, задавая новые требования к организации научной, образовательной и инновационно-предпринимательской деятельности университетов. Практика реализации национальных проектов и программ развития показывает, что расширение цифровой инфраструктуры само по себе не приводит к обновлению институциональных механизмов университетов. В этой связи возрастает необходимость концептуальных моделей, позволяющих рассматривать цифровые изменения на уровне целостного устройства университета, а не отдельных технологических инициатив.
Цель исследования состоит в концептуализации цифровой трансформации университета как процесса, который в логике научно-образовательной корпорации связывает воедино исследовательский, образовательный и инновационно-предпринимательский контуры и тем самым переопределяет конфигурацию университета как социально-экономического института.
Теоретические основы и методы. Исследование опирается на институциональный и системный подходы к университету, задающие его понимание как совокупности взаимосвязанных подсистем научной, образовательной и инновационно-предпринимательской деятельности. В качестве ключевой аналитической рамки используется модель университета как научно-образовательной корпорации, в которой процессы генерации знаний, формирования компетенций и создания рыночных инноваций рассматриваются как единый, взаимосвязанный контур развития. Методологически работа представляет собой теоретическое исследование и включает анализ нормативных документов и аналитических материалов о цифровом развитии университетов, а также концептуальное представление цифровых изменений в трех подсистемах университета и механизмов их институциональной интеграции
Результаты. Показано, что развитие цифровых исследовательских инфраструктур и практик работы с данными может приводить к перестройке режимов научной деятельности и усилению сетевой включенности университетских коллективов. Уточнено, что цифровая образовательная среда, будучи встроенной в систему управления университетом, способна выступать инструментом выстраивания индивидуальных траекторий обучения и интеграции студентов в научные и проектные форматы. В сфере создания рыночных инноваций цифровые платформы управления проектами и взаимодействия с внешними партнерами рассматриваются как средство включения предпринимательской активности в общий контур университета. В совокупности эти положения интерпретируются как характеристика механизма институциональной интеграции трех подсистем и формирования целостной модели функционирования университета как научно-образовательной корпорации.
Выводы. Сделан вывод о том, что цифровая трансформация университета должна пониматься как долговременный процесс институционального конструирования, а не как набор технических решений. Предлагаемая концептуальная модель может служить основой для оценки того, насколько цифровые инициативы университетов способствуют согласованию научной, образовательной и инновационно-предпринимательской деятельности и укреплению их позиции в цифровой экономике.

© Абрамова Н. М., 2026

Ключевые слова: цифровая трансформация университета, научно-образовательная корпорация, институциональная архитектура университета, управление цифровой трансформацией университета, цифровая образовательная среда, цифровые исследовательские инфраструктуры

Для цитирования: Абрамова Н. М. Цифровая трансформация университета как научно-образовательной корпорации: институциональная архитектура и подсистемы развития // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 9–20. EDN ANPTUF

Original article

Digital transformation of the University as a scientific and educational corporation: institutional architecture and development subsystems

Natalia M. Abramova

Independent researcher, Moscow, Russia,
abramova-research@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0001-2486-7667

Abstract

Introduction. Digital transformation has become one of the key directions in the development of higher education, setting new requirements for the organization of research, teaching and innovation activities in universities. Experience with national projects and development programmes shows that the expansion of digital infrastructure by itself does not automatically lead to the renewal of universities' institutional mechanisms. This highlights the need for conceptual models that make it possible to analyze digital change at the level of the university as an integrated institution rather than as a set of isolated technological initiatives.

The purpose of the study is to conceptualize the digital transformation of the university as a process which, in the logic of a scientific-educational corporation, links together research, educational and innovation-entrepreneurial domains and thereby reshapes the configuration of the university as a socio-economic institution.

Theoretical background and methods. The study draws on institutional and systems approaches to the university, which frame it as a set of interconnected subsystems of research, education and innovation-entrepreneurial activity. The key analytical lens is the model of the university as a scientific-educational corporation, in which the processes of knowledge generation, competence formation and market-oriented innovation are treated as a single, interrelated development contour. Methodologically, the article represents a theoretical study and includes an analysis of policy documents and analytical reports on the digital development of universities, as well as conceptual modelling of digital changes in the three subsystems of the university and of the mechanisms of their institutional integration.

Results. The study shows that the development of digital research infrastructures and data-intensive practices may lead to a reconfiguration of research regimes and to stronger network embeddedness of university research teams. It clarifies how a digitally enabled learning environment, when integrated into university governance, can serve as an instrument for constructing individual learning trajectories and for involving students in research and project formats. In the domain of market-oriented innovation, digital platforms for project management and interaction with external partners are considered as a means of embedding entrepreneurial activity into the overall university framework. Taken together, these elements are interpreted as characteristics of a mechanism for the institutional integration of the three subsystems and for the formation of a coherent model of the university as a scientific - educational corporation.

Conclusions. The article argues that the digital transformation of the university should be understood as a long-term process of institutional design rather than as a set of technical solutions. The proposed conceptual model can serve as a basis for assessing the extent to which universities' digital initiatives contribute to the alignment of research, educational and innovation-entrepreneurial activities and to strengthening their position within the digital economy.

Keywords: digital transformation of the university, scientific and educational corporation, institutional architecture of the university, management of the university's digital transformation, digital learning environment, digital research infrastructures

For citation: Abramova N. M. Digital transformation of the University as a scientific and educational corporation: institutional architecture and development subsystems. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):9–20. (In Russ.). EDN ANPTUF

Введение

В российской повестке развития науки и высшего образования цифровая трансформация закреплена в качестве приоритетного направления государственной политики и рассматривается как ключевое условие перехода к цифровой экономике и экономике знаний. Формирование соответствующей нормативной рамки началось с принятия Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, а также реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и национального проекта «Образование», в составе которого действовал федеральный проект «Цифровая образовательная среда», ориентированный на создание современной безопасной цифровой образовательной среды в организациях различного уровня и профиля. Завершение указанных программ в 2024 г. не означало снятия цифровой повестки, а стало основанием для перехода к следующему этапу, зафиксированному в Стратегическом направлении в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 г., где цифровое развитие трактуется как системное изменение ключевых процессов научной и образовательной деятельности, инфраструктуры и управленческих механизмов, нацеленных на создание единого цифрового контура отрасли, повышение результативности исследований, качества образования и степени включенности российских организаций в глобальное научно-образовательное пространство[1].

На уровне профессионального и управленческого дискурса обозначенная нормативная повестка конкретизируется в аналитических исследованиях, посвященных цифровой трансформации образования. В них, в частности, фиксируется интегральный показатель цифровой зрелости в сфере науки и высшего образования (45 %), отражающий достигнутый на отраслевом уровне результат цифровой трансформации[2]. При этом подчеркивается, что формальное распространение цифровых технологий и создание базовой инфраструктуры во многом уже состоялись, однако институциональные модели организации образовательной деятельности и управления сохраняют преимущественно инерционный характер. Отмечается, что курс на цифровое обновление реализуется преимущественно в форме разрозненных проектных инициатив, ориентированных на оснащение, развитие онлайн-сервисов и инструментов оценивания, тогда как без пересмотра регулятивных рамок, управленческих практик и содержательно-методических оснований такие шаги не обеспечивают перехода к качественно новой модели функционирования образовательных организаций [1-8]. В этой рамке цифровая трансформация высшей школы приобретает характер неотъемлемого элемента стратегического развития университета как института, а не отдельного набора ИТ-проектов; она затрагивает способы организации образовательной и научной деятельности, конфигурацию управленческих контуров, механизмы взаимодействия с внешними стейкхолдерами и тем самым становится важным источником изменения его институциональной архитектуры.

Понимание этих изменений требует концептуального подхода, позволяющего анализировать университет не с точки зрения совокупности отдельных цифровых проектов, а как целостный социально-экономический институт. В рамках настоящего исследования такую оптику задает модель университета как научно-образовательной корпорации, понимаемая как интегрированный социально-экономический институт, системообразующим ядром которого является триединый процесс: генерация знаний (наука) – трансляция и формирование компетенций (образование) – создание рыночных инноваций (предпринимательство) [9]. В основе исследования лежит гипотеза о том, что цифровая трансформация университета, развернутая в подсистемах генерации знаний, трансляции и формирования компетенций, создания рыночных инноваций, выступает одним из ключевых

[1] О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203. URL: https://base.garant.ru/71670570/; Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16). URL: https://base.garant.ru/72190282/; Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 июля 2025 г. № 1805-р О стратегическом направлении в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 г.

[2] Стратегическое направление в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 года. Утверждено распоряжением Правительства Российской Федерации от 5 июля 2025 г. № 1805-р // http://static.government.ru/media/files/qqh2I4jKXpyZSAcbtTWcHJxbgOCMkuhI.pdf.

механизмов институциональной интеграции этих подсистем, способствуя формированию университета нового типа – научно-образовательной корпорации.

Цель статьи состоит в разработке концептуальной модели цифровой трансформации современного университета в логике научно-образовательной корпорации, раскрывающей ее вклад в институциональную интеграцию и формирование новой архитектуры университета. В дальнейших разделах статьи раскрываются теоретические основания предложенного подхода, анализируются проявления цифровой трансформации в каждой из трех подсистем и обсуждаются ее эффекты для институциональной конфигурации университета как научно-образовательной корпорации.

Теоретические основы и методологический подход

Теоретической рамкой исследования выступает институциональный подход к анализу современного университета, дополненный системным видением его внутренней структуры и связей с внешней средой. В перспективе с позиции институционализма университет рассматривается как социально-экономический институт с закрепленными нормами, ролями и механизмами координации, а цифровая трансформация трактуется как фактор изменения этих характеристик, затрагивающий распределение полномочий, конфигурацию управленческих контуров, способы организации образовательной и научной деятельности, форматы взаимодействия с внешними стейкхолдерами. Системный ракурс позволяет интерпретировать университет как целостное образование, в котором взаимосвязанные подсистемы научной, образовательной и инновационно-предпринимательской деятельности задают общую архитектуру института и логику его стратегического развития.

В качестве концептуальной оптики используется ранее предложенная автором модель университета как научно-образовательной корпорации. Данная модель позволяет рассматривать университет как интегрированный институт, в котором процессы генерации знаний, трансляции и формирования компетенций, создания рыночных инноваций образуют системообразующее ядро и выступают основанием для анализа институциональной архитектуры [9]. В рамках предложенной модели цифровая трансформация понимается не как совокупность отдельных технологических проектов, а как механизм, который переопределяет конфигурацию указанных подсистем, форматы их взаимодействия между собой и с внешней средой и тем самым задает направление институциональной перестройки университета.

Методологически исследование имеет характер концептуального анализа. В качестве исходной базы используются нормативные документы[1], определяющие стратегию цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования, аналитические работы, посвященные цифровому развитию университетов [1-8], а также результаты проведенных автором исследований, в которых была сформулирована и обоснована модель университета как научно-образовательной корпорации [9]. На этой основе в статье реализуется теоретическое осмысление цифровой трансформации современного университета в логике научно-образовательной корпорации, включающее аналитическую интерпретацию цифровых изменений в трех базовых подсистемах, формируемых цифровой трансформацией, и концептуальное описание влияния цифровых преобразований на формирование институциональной архитектуры университета.

Такое сочетание теоретической рамки и методологического подхода позволяет рассматривать цифровую трансформацию не как внешнюю по отношению к университету технологическую инновацию, а как внутренний институциональный механизм, который структурно связывает научную, образовательную и инновационно-предпринимательскую деятельность и тем самым способствует становлению университета как научно-образовательной корпорации.

[1] О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203. URL: https://base.garant.ru/71670570/; Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16). URL: https://base.garant.ru/72190282/; Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 июля 2025 г. № 1805-р О стратегическом направлении в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 г.

Результаты

В логике научно-образовательной корпорации подсистема генерации знаний рассматривается как ядро научной деятельности университета, определяющее его участие в национальном и глобальном научно-технологическом пространстве. Цифровая трансформация данной подсистемы проявляется прежде всего в развитии исследовательских цифровых инфраструктур, обеспечивающих институционально организованный доступ к данным, результатам исследований и инструментам их обработки. Формирование институциональных репозиториев научных публикаций и данных, подключение к международным и российским базам научного цитирования и полнотекстовым ресурсам, использование специализированных программных средств для сбора, хранения и анализа эмпирической информации качественно изменяют условия организации исследовательской деятельности в университете. В зарубежных исследованиях подчеркивается, что именно доступ к высокопроизводительным вычислительным ресурсам, современным средствам управления данными и сервисам поддержки исследователей рассматривается как важное условие конкурентоспособности университетов на глобальном научном поле [10; 11]. Для научно-образовательной корпорации такие инфраструктуры выступают не только средством повышения эффективности отдельных исследований, но и механизмом интеграции распределенных научных коллективов, усиления междисциплинарных связей и расширения участия в крупных сетевых проектах.

Существенное значение в рамках подсистемы генерации знаний приобретает развитие цифровых лабораторий и виртуальных исследовательских сред, позволяющих осуществлять моделирование сложных объектов и процессов, проводить вычислительные эксперименты, работать с большими массивами данных. В ряде российских университетов формируются центры коллективного пользования, суперкомпьютерные центры, лаборатории цифровых решений, обеспечивающие доступ к специализированным программным пакетам и вычислительным ресурсам для научных коллективов, однако чаще всего такие решения развиваются в логике отдельных проектов и подразделений, что ограничивает их влияние на общую конфигурацию подсистемы генерации знаний [12]. В модели научно-образовательной корпорации цифровые лаборатории и исследовательские платформы рассматриваются как структурное ядро научной инфраструктуры университета, задающее приоритетные научно-технологические направления, обеспечивающее концентрацию ресурсов на стратегических научных треках и создающее институциональные условия для ускоренного трансфера знаний в образовательную и инновационно-предпринимательскую подсистемы.

Цифровая трансформация подсистемы генерации знаний тесно связана с включенностью университета в международное научное пространство. Использование цифровых коммуникационных платформ, систем совместной работы и управления проектами, глобальных баз данных и открытых архивов облегчает участие университетских коллективов в международных консорциумах, сетевых лабораториях и распределенных исследовательских программах. Для ведущих университетов это проявляется в институционализации практик открытой науки, разработке регламентов обращения с данными, создании специализированных сервисов для подготовки и размещения исследовательских данных в международных репозиториях, что повышает видимость и востребованность результатов университета в глобальном научном сообществе [11; 13]. В логике научно-образовательной корпорации такая цифровая включенность позволяет выстраивать устойчивые каналы циркуляции знаний, интегрировать внешние исследования во внутреннюю повестку университета, обеспечивать доступ к передовым методологическим решениям и данным, необходимым для развития собственных научных школ, и одновременно повышать видимость и востребованность результатов университета в глобальном научном сообществе.

Реализация цифровой трансформации подсистемы генерации знаний предполагает изменение управленческих механизмов и кадровой политики университета. В исследованиях цифровой трансформации высшего образования подчеркивается, что без выделения специальных организационных единиц, отвечающих за развитие и координацию цифровой исследовательской среды, управление цифровыми сервисами носит фрагментарный характер и опирается преимущественно на инициативы отдельных подразделений [10]. В научно-образовательной корпорации важную роль приобретают структурные единицы, отвечающие за стратегическое планирование развития исследовательских цифровых инфраструктур, поддержку проектов, основанных на использовании данных, и интеграцию университетских коллективов в внешние сетевые форматы. Одновременно усиливается

значение кадровой компоненты: формируются требования к цифровым компетенциям исследователей, поддерживаются формы подготовки и переподготовки научных работников, ориентированные на владение современными инструментами анализа данных, работы с репозиториями и научными информационными системами, понимание принципов открытой науки и требований к воспроизводимости результатов. Совокупность этих решений задает новую конфигурацию подсистемы генерации знаний в научно-образовательной корпорации. Цифровая трансформация в данном случае выступает не столько внешним стимулом, сколько внутренним ресурсом наращивания научного потенциала университета и его способности производить конкурентоспособные результаты, институционально встроенные в образовательную и инновационно-предпринимательскую деятельность.

В подсистеме трансляции и формирования компетенций цифровая трансформация проявляется в переопределении самого способа организации образовательной деятельности. В модели университета как научно-образовательной корпорации данная подсистема отвечает не только за передачу сформированного знания, но и за целенаправленное формирование у обучающихся комплекса профессиональных, исследовательских и предпринимательских компетенций, соотнесенных с приоритетными научно-технологическими направлениями и стратегическими проектами университета. Цифровая образовательная среда в этой логике выступает не внешним технологическим дополнением к традиционному учебному процессу, а конструктивным элементом архитектуры подсистемы, определяющим доступ обучающихся к ресурсам университета, способы конструирования индивидуальных траекторий, формы включения студентов в исследовательские и проектные команды, а также механизмы мониторинга и оценки сформированности компетенций.

Современные исследования цифровой трансформации высшего образования показывают, что ведущие зарубежные университеты рассматривают развитие цифровой образовательной среды как стратегическое направление, позволяющее одновременно повышать качество обучения и расширять доступ к образовательным услугам. В зарубежных обзорах подчеркивается, что ключевым становится не просто перевод отдельных дисциплин в онлайн-формат, а построение программ и модулей, специально спроектированных для цифровой среды, использование адаптивных технологий, аналитики учебных данных и гибких моделей траекторий обучения. Это сопровождается институционализацией практик смешанного обучения, развитием массовых и нишевых онлайн-курсов, внедрением цифровых платформ, позволяющих сочетать формальные и неформальные компоненты образования, и пересмотром роли преподавателя, который все в большей степени выступает архитектором образовательного опыта и наставником, а не только транслятором содержания [10; 14].

Отечественный опыт цифровой трансформации образовательной деятельности свидетельствует о существенном прогрессе в создании и развитии цифровой образовательной среды российских университетов. Масштабные мониторинги показывают, что подавляющее большинство вузов обладают необходимой ИТ-инфраструктурой, используют системы управления обучением, электронные ресурсы и онлайн-форматы, а в ведущих университетах формируются комплексные цифровые кампусы и онлайн-магистратуры, обеспечивающие расширение доступа к обучению и появление новых форматов взаимодействия со студентами. Вместе с тем исследования подчеркивают сохранение значительной дифференциации университетов по уровню цифровой зрелости: элементы цифровой среды нередко развиваются в логике отдельных проектов и инициатив, не будучи полноценно встроенными в единую стратегию образовательной деятельности и механизмы ее педагогического и управленческого обновления. В результате цифровые решения все еще часто применяются для репликации традиционных форматов обучения в электронном виде, тогда как потенциал цифровой среды для индивидуализации образовательных траекторий, интеграции студентов в исследовательские и проектные команды, развития междисциплинарных компетенций и реализации формата «lifelong learning» задействуется в ограниченном числе случаев [15; 16].

На фоне этой неоднородной картины выделяется группа российских вузов, где цифровая трансформация образовательной деятельности приобретает более целостный и стратегический характер. К таким вузам относятся прежде всего ИТ- и технические университеты, развивающие цифровые кампусы и онлайн-магистерские программы как особые форматы образовательной деятельности (в их числе: Национальный исследовательский университет ИТМО, Университет Иннополис, МГТУ им. Н. Э. Баумана и др.): здесь цифровая образовательная среда включает не только системы управления обучением и электронные ресурсы, но и сервисы сопровождения студентов, инструменты проектной

и исследовательской работы, платформы взаимодействия с работодателями[1]. В таких вузах цифровой кампус выступает не просто технологической инфраструктурой, а инструментом переосмысления организации учебного процесса, что выражается в масштабном использовании онлайн- и смешанных форматов, более гибком конструировании образовательных траекторий и расширении практик удаленного участия студентов в учебных, исследовательских и проектных активностях университета.

В модели научно-образовательной корпорации цифровая трансформация подсистемы трансляции и формирования компетенций предполагает институциональное переосмысление управленческих механизмов, обеспечивающих проектирование, реализацию и оценку образовательных программ. Цифровая образовательная среда, интегрированная с системами управления исследовательской и инновационно-предпринимательской деятельностью, становится инструментом, позволяющим синхронизировать учебные планы с приоритетными научно-технологическими направлениями, оперативно обновлять содержание модулей, выстраивать модульно-сетевые программы и управлять индивидуальными траекториями обучающихся на основе данных об их образовательных результатах и вовлеченности. Для реализации такого подхода необходимы специальные организационные единицы и регламенты, отвечающие за согласование цифровых решений в образовательной подсистеме с целями развития научных школ, проектных офисов и корпоративных партнерств университета, а также за использование учебной аналитики как основания для стратегических и оперативных управленческих решений в сфере образования.

Неотъемлемой составляющей цифровой трансформации подсистемы трансляции и формирования компетенций в модели научно-образовательной корпорации выступает изменение требований к кадровому потенциалу и профессиональным ролям преподавателей. От педагогов ожидается не только владение цифровыми инструментами и технологиями онлайн-обучения, но и способность выступать архитекторами образовательных траекторий, модераторами проектной и исследовательской деятельности студентов, наставниками в освоении междисциплинарных и предпринимательских компетенций. В то же время цифровая среда расширяет возможности для участия представителей научных коллективов и индустриальных партнеров в образовательном процессе в формате совместного преподавания, онлайн-проектов и удаленных стажировок, что придает подсистеме трансляции и формирования компетенций более выраженный сетевой и корпоративный характер.

В совокупности это позволяет рассматривать цифровую трансформацию подсистемы трансляции и формирования компетенций не как техническую надстройку над существующей образовательной практикой, а как стратегический ресурс перестройки содержания, форм и результатов обучения. Цифровая образовательная среда, операционализирующая связь учебных программ с приоритетными научно-технологическими направлениями, проектной и инновационно-предпринимательской деятельностью, переводит формирование компетенций обучающихся в режим целенаправленного институционального проектирования, сопряженного с долгосрочными целями развития университета как научно-образовательной корпорации.

В подсистеме создания рыночных инноваций цифровая трансформация проявляется в переопределении механизмов, посредством которых университет превращает результаты научной деятельности и накопленные компетенции в экономически значимые продукты, услуги и технологические решения. В модели университета как научно-образовательной корпорации данная подсистема включает не только классические формы взаимодействия с внешней средой – контракты на НИОКР, хоздоговорные исследования, подготовку кадров для конкретных заказчиков, – но и развитую инфраструктуру трансфера технологий, корпоративного образования и предпринимательства, обеспечивающую вывод университетских разработок на рынок, формирование совместных с бизнесом продуктов и создание новых компаний. В этой логике цифровая среда становится не просто инструментом сопровождения инновационных проектов, а пространством, где соединяются данные, технологические компетенции и внешние запросы, что позволяет университету действовать как системный актор цифровой экономики, а не как поставщик отдельных услуг или разовых решений.

Современные исследования цифровой трансформации высшего образования показывают, что в ведущих зарубежных университетах цифровые платформы и данные становятся ключевым ресурсом

[1] См.: [15; 16]; «Развитие умных кампусов: шаги по технологическому преобразованию», «Ростелеком» и «Акселератор ФРИИ». (2025). https://www.company.rt.ru/projects/digital_trends/Ростелеком_ФРИИ_Умные_кампусы_final.pdf

развития инновационной и предпринимательской активности. Наибольший интерес, на наш взгляд, представляет Массачусетский технологический институт (далее-MIT), где цифровая экосистема предпринимательства включает совокупность специализированных центров и программ (центр предпринимательства Мартина Траста, Центр Дешпанде по инновациям, MIT Innovation Initiative и др.), обеспечивающих движение от исследовательских разработок к рыночным продуктам, стартапам и корпоративным партнерствам [17].

В российской практике цифровизация инновационной и предпринимательской деятельности университетов проявляется в институционализации новых форматов взаимодействия с бизнесом и государством на основе цифровых решений. Аналитические обзоры и отраслевые доклады фиксируют развитие платформ и онлайн-сервисов для сопровождения проектной и предпринимательской активности студентов и молодых исследователей, распространение дистанционных форматов корпоративного обучения и акселерационных программ, а также использование университетских кампусов как пространств для пилотирования и эксплуатации цифровых сервисов, интегрированных в городскую и отраслевую инфраструктуру [4]. Вместе с тем эти практики пока носят преимущественно фрагментарный характер и формируются в логике отдельных проектов, соглашений с компаниями или инициатив отдельных университетов. Отмечается, что цифровые решения в области взаимодействия с внешними заказчиками, управления интеллектуальной собственностью, сопровождения стартап-команд и реализации корпоративных программ обучения редко объединены в целостную стратегию инновационного развития университета и слабо увязаны с приоритетами научной и образовательной деятельности[1].

В модели университета как научно-образовательной корпорации цифровая трансформация подсистемы создания рыночных инноваций предполагает переход от наборов разрозненных инициатив к институционально оформленной системе управления инновационными и предпринимательскими потоками. Цифровые платформы в этом случае ориентированы не только на информационную поддержку проектов, но и на сквозное сопровождение жизненного цикла результатов исследований – от постановки задач и формирования проектных команд до защиты интеллектуальных прав, вывода продукта на рынок и последующего мониторинга его эффективности.

Такая конфигурация требует включения подсистемы создания рыночных инноваций в общую архитектуру цифрового университета: интеграции платформ трансфера технологий с исследовательскими и образовательными цифровыми средами, согласования механизмов учета и оценки инновационных результатов с системами стратегического планирования и внутреннего мониторинга, развития цифровых инструментов для работы с партнерами и инвесторами. В логике научно-образовательной корпорации это позволяет рассматривать инновационно-предпринимательскую активность не как внешнее дополнение к основной деятельности университета, а как управляемый контур, структурно связанный с генерацией знаний и формированием компетенций.

Реализация описанной конфигурации невозможна без изменения управленческих механизмов и профессиональных ролей участников инновационной деятельности. В модели научно-образовательной корпорации формируются специализированные структурные единицы, ответственные за стратегическое развитие цифровой инфраструктуры трансфера технологий и предпринимательства, за координацию взаимодействия с корпоративными и государственными партнерами, а также за использование данных об инновационных проектах и стартапах в системах внутреннего мониторинга и принятия управленческих решений.

В совокупности цифровая трансформация контуров взаимодействия с бизнесом, развития предпринимательства и коммерциализации результатов исследований формирует иные режимы функционирования подсистемы создания рыночных инноваций в научно-образовательной корпорации, что открывает возможности для целостного управления потоками знаний, компетенций и инновационных продуктов, закрепляя за университетом роль активного участника цифровой экономики и усиливая интеграцию трех базовых подсистем, лежащих в основе предлагаемой институциональной модели.

[1] «Развитие умных кампусов: шаги по технологическому преобразованию», «Ростелеком» и «Акселератор ФРИИ». (2025). https://www.company.rt.ru/projects/digital_trends/Ростелеком_ФРИИ_Умные_кампусы_final.pdf

Обсуждение

Полученные в статье результаты позволяют интерпретировать цифровую трансформацию университета в логике научно-образовательной корпорации не как совокупность отдельных ИТ-решений, а как фактор изменения институциональной архитектуры университета как целостного социально-экономического института. Цифровые преобразования в подсистемах генерации знаний, трансляции и формирования компетенций, создания рыночных инноваций задают новые условия организации научной, образовательной и инновационно-предпринимательской деятельности, причем их значение проявляется именно в совокупности, когда цифровые решения обеспечивают сквозное движение данных, знаний и компетенций между подсистемами и внешней средой.

В этой перспективе цифровая трансформация может рассматриваться как механизм институциональной интеграции трех базовых подсистем научно-образовательной корпорации. Взаимосвязанное развитие исследовательских цифровых инфраструктур, цифровой образовательной среды и цифровых платформ управления инновационными потоками задает новые режимы согласования научных приоритетов, содержания образовательных программ и форм взаимодействия с бизнесом и государством. Это открывает возможность перехода от функционально разобщенной модели университета к модели, в которой научная, образовательная и инновационно-предпринимательская деятельность институционально согласованы и ориентированы на совместное создание добавленной стоимости в научно-технологическом и социально-экономическом развитии.

Отметим, что эффект цифровой трансформации определяется не столько масштабом внедрения технологий, сколько глубиной их встраивания в управленческие механизмы и стратегические контуры университета. Существенную роль в модели научно-образовательной корпорации приобретают специальные организационные единицы и регламенты, отвечающие за развитие цифровых исследовательских инфраструктур, за согласование решений в области цифровой образовательной среды с целями обновления содержания и форм обучения, а также за институционализацию цифровых платформ взаимодействия с внешними стейкхолдерами.

Предложенный подход открывает возможность операционализации институционального устройства университета в логике научно-образовательной корпорации по ряду параметров: степени институциональной интеграции трех подсистем, уровню платформенности ключевых процессов (научных, образовательных, инновационных), конфигурации управленческих единиц, отвечающих за координацию цифровых инициатив. Цифровая трансформация в таком понимании выступает не только технологической, но и институциональной повесткой, требующей согласованного изменения систем управления, кадровой политики, механизмов ответственности за результаты научной, образовательной и инновационно-предпринимательской деятельности. Наряду с распространенными в современной литературе моделями цифрового университета, виртуального университета, университетской экосистемы, акцентирующими преимущественно инфраструктурные, платформенные и сетевые измерения цифрового развития, предложенный подход помещает цифровую трансформацию в контекст институциональной архитектуры университета как научно-образовательной корпорации, фиксируя ее роль в интеграции научной, образовательной и инновационно-предпринимательской подсистем.

С теоретической точки зрения предложенная интерпретация уточняет понимание цифровой трансформации университета как процесса, затрагивающего не только инфраструктурные и технологические аспекты, но и конфигурацию ее ключевых подсистем в целом. Это создает основу для дальнейших исследований, направленных на операционализацию модели функционирования университета в логике научно-образовательной корпорации в условиях цифровой трансформации.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что они позволяют рассматривать цифровые инициативы университетов в контексте задач институциональной интеграции и выстраивания долгосрочной стратегии развития, а не только в логике модернизации отдельных процессов. В этом смысле цифровая трансформация проявляет свой вклад в устойчивость и конкурентоспособность университета в условиях цифровой экономики именно как элемент стратегического институционального проектирования.

Выводы

Представленная в статье концептуальная модель позволяет по-новому интерпретировать цифровую трансформацию университета: не как последовательность локальных цифровых инициатив, а как процесс, который изменяет институциональную архитектуру университета и задает новые

связи между его ключевыми подсистемами. Тем самым цифровая трансформация рассматривается не на уровне отдельных технологий или проектов, а на уровне логики функционирования университета как научно-образовательной корпорации.

Развертывание цифровых изменений в подсистемах генерации знаний, трансляции и формирования компетенций, создания рыночных инноваций образует целостный контур, в рамках которого научная, образовательная и инновационно-предпринимательская деятельность университета могут быть институционально согласованы. Предложенный подход задает рамку для анализа того, как через цифровые инфраструктуры, среды и платформы формируются сквозные траектории движения знаний и компетенций внутри университета и в его взаимодействии с внешней средой.

Цифровая трансформация научной, образовательной и инновационно-предпринимательской подсистем университета предполагает обеспечение сопоставимого уровня их цифровой зрелости. Несбалансированное развитие формирует риск фрагментации, когда цифровизация бизнес-процессов в отдельных областях реализуется последовательно, тогда как трансформация пограничных зон и их интеграция в общую архитектуру остается на неудовлетворительном уровне. При этом имеющиеся оценки цифровой зрелости в сфере науки и высшего образования опираются на интегральные показатели и не содержат инструментов раздельного анализа уровней цифровой зрелости ключевых подсистем университета, что затрудняет выявление и преодоление указанных дисбалансов.

На уровне управленческой практики результаты статьи подчеркивают необходимость перехода от понимания цифровой трансформации как задачи преимущественно технического обновления к ее трактовке как элемента стратегического институционального проектирования. Это означает, что ключевым становится не объем внедренных технологий, а степень их согласованности с целями развития научных школ, образовательных программ и инновационно-предпринимательской деятельности, а также их встроенность в механизмы принятия управленческих решений. В дальнейшем автор намерен продолжить разработку модели университета как научно-образовательной корпорации в условиях цифровой трансформации, сосредоточившись на ее прикладной проверке на материалах российских университетов и анализе того, как в реальных практиках выстраиваются связи между научной, образовательной и инновационно-предпринимательской подсистемами.

Список источников

1. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования / Уваров А. Ю., Гейбл Э., Дворецкая И. В. [и др.]; под редакцией А. Ю. Уварова, И Д. Фрумина. М.: Издательский дом Высшей школы экономики. 2019. 342 с. ISBN 978-5-7598-1990-5

2. Усачева О. В., Черняков М. К. Оценка готовности вузов к переходу к цифровой образовательной среде // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 5. С. 53-62. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-53-62. EDN: WOHAJP

3. Днепровская Н. В. Оценка готовности российского высшего образования к цифровой экономике // Статистика и экономика. 2018. № 4. С. 16–28. https://doi.org/10.21686/2500-3925-2018-4-16-28. EDN: XYHITR

4. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Горшкова Л. А. Цифровая трансформация высшего образования: технологии и цифровые компетенции // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 61-69. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-2-61-69. EDN: DTZITI

5. Еленева Ю. Я., Можаровская А. А., Демушкин Д. И. Цифровая трансформация образовательных организаций высшего образования: современное состояние, задачи, риски // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Том 14. № 4. С. 1149-1170. https://doi.org/10.18334/epp.14.4.120670. EDN: FHOYPO

6. Кобичева А. М. Анализ существующих барьеров цифровой трансформации высшего образования // Актуальные проблемы науки и практики. 2024. № 4(37). С. 33-38. EDN: EQNODM

7. Егорова Л. Е., Сандлер Д. Г. Готовность университетов к цифровой трансформации: управленческий аспект // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 28. № 3. С. 17-31. https://doi.org/10.15826/umpa.2024.03.022. EDN: KBWUGY

8. Аксенова Н. И., Усачева О. В., Черняков М. К. Рейтинговая оценка состояния цифровизации вузов // Образование и наука. 2024. Т. 26. № 7. С. 88–115. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-7-88-115. EDN: BQDEEH

9. Абрамова Н. М. Университет будущего как научно-образовательная корпорация: концептуализация и системные свойства // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 93-100. EDN: KLDMQA

10. Tang J, Huang P, Yan S. Digital transformation in higher education: logical framework, practical dilemmas, and implementation approaches. Front Psychol. 2025 Nov 6;16:1565591. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1565591. PMID: 41280162; PMCID: PMC12631623

11. Jane Radecki, Rebecca Springer. Research Data Services in US Higher Education. A Web-Based Inventory. Research Report. November 18, 2020, Ithaka S+R. https://sr.ithaka.org/wp-content/uploads/2020/11/SR-Report-Research-Data-Services-US-Higher-Ed-111820.pdf

12. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Горшкова Л. А. Цифровая трансформация высшего образования: технологии и цифровые компетенции // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 61-69. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-2-61-69. EDN: DTZITI

13. Similarities and differences in the digital transformation of higher education. Perspectives from Africa, the Arab region, Asia, Europe, and the Americas. Report. https://eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/GUAF_SPHERE_report.pdf

14. Fernández A, Gómez B, Binjaku K, Meçe EK. Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. Educ Inf Technol (Dordr). 2023 Mar 9:1-32. Epub ahead of print. PMID: 37361743; PMCID: PMC9995251. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0. EDN: EGDMOP

15. Цифровая среда в образовательных организациях различных уровней: аналитический доклад / Н. Б. Шугаль, Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова и др.; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". М: НИУ ВШЭ, 2023. 164 с. ISBN: 978-5-7598-2745-0

16. Особенности функционирования цифровых кампусов и онлайн-программ магистратуры: анализ российского и зарубежного опыта / Т. Е. Хавенсон, А. Э. Корчак; Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", Институт образования. М.: НИУ ВШЭ, 2024. 162 с. – (Современная аналитика образования. № 6 (80))

17. Roberts E., Eesley C. "Entrepreneurial Impact: The Role of MIT, February 2009, Kauffman Foundation - https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2009/02/mit_impact_full_report.pdf

References

1. *Difficulties and prospects of digital transformation of education.* Edited by A.Y. Uvarov, I.D. Frumin (eds.). Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics. 2019. 342 p. ISBN 978-5-7598-1990-5 (In Russ.)

2. Usacheva O.V., Chernyakov M.K. Assessment of universities' readiness for the transition to a digital educational environment. *Higher education in Russia.* 2020;29(5):53-62. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-53-62. (In Russ.)

3. Dneprovskaya N.V. Assessment of the readiness of Russian higher education for the digital economy. *Statistics and Economics.* 2018;(4):16–28. https://doi.org/10.21686/2500-3925-2018-4-16-28. (In Russ.)

4. Larionov V.G., Sheremetyeva E.N., Gorshkova L.A. Digital transformation of higher education: technologies and digital competencies. *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2021;(2):61–69. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-2-61-69. (In Russ.)

5. Eleneva Yu.Ya., Mozharovskaya A.A., Demushkin D.I. Digital transformation of educational institutions of higher education: current state, tasks, risks. *Economics, entrepreneurship and law.* 2024;14(4):1149-1170. https://doi.org/10.18334/epp.14.4.120670. (In Russ.)

6. Kobicheva A.M. Analysis of existing barriers to the digital transformation of higher education. *Actual problems of science and practice.* 2024;4(37):33–38. (In Russ.)

7. Egorova L.E., Sandler D.G. Universities' readiness for digital transformation: a managerial aspect. *University management: practice and analysis.* 2024;28(3):17–31. https://doi.org/10.15826/umpa.2024.03.022. (In Russ.)

8. Aksenova N.I., Usacheva O.V., Chernyakov M.K. Rating assessment of the state of digitalization of universities. *Education and Science.* 2024;26(7):88–115. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-7-88-115. (In Russ.)

9. Abramova N. M. The University of tomorrow as a framework for scientific-educational corporation: conceptualization and systematic properties. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(4):93–100. (In Russ.). EDN KLDMQA

10. Tang J, Huang P, Yan S. Digital transformation in higher education: logical framework, practical dilemmas, and implementation approaches. *Front Psychol.* 2025 Nov 6;16:1565591. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1565591. PMID: 41280162; PMCID: PMC12631623

11. Jane Radecki, Rebecca Springer. *Research Data Services in US Higher Education. A Web-Based Inventory.* Research Report. November 18, 2020, Ithaka S+R. https://sr.ithaka.org/wp-content/uploads/2020/11/SR-Report-Research-Data-Services-US-Higher-Ed-111820.pdf

12. Larionov V.G., Sheremetyeva E.N., Gorshkova L.A. Digital transformation of higher education: technologies and digital competencies. *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2021;(2):61–69. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-2-61-69. (In Russ.)

13. *Similarities and differences in the digital transformation of higher education. Perspectives from Africa, the Arab region, Asia, Europe, and the Americas.* Report. Available from: https://eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/GUAF_SPHERE_report.pdf

14. Fernandez A, Gomez B, Binyaku K, Meches E.K. Digital transformation initiatives in higher education institutions: a review of literature in several languages. *Educational Technology* (Dordr). 2023, March 9:1-32. The publication in Epub format is preceded by a stamp. PMID: 37361743; PMCID: PMC9995251. DOI: 10.1007/s10639-022-11544-0

15. Shugal N.B., Bondarenko N.V., Varlamova T. A., et al. *The digital environment in educational institutions at various levels: an analytical report*; National Research University "Higher School of Economics". Moscow: HSE; 2023. 164 p. ISBN: 978-5-7598-2745-0. (In Russ.)

16.*Features of the functioning of digital campuses and online Master's degree programs: an analysis of Russian and foreign experience* / T. E. Havenson, A. E. Korczak; National Research University Higher School of Economics, Institute of Education. Moscow: HSE; 2024. 162 p. (Modern Education Analytics. № 6 (80)). (In Russ.)

17. Roberts E., Easley S. *Impact on Entrepreneurship: the role of the Massachusetts Institute of Technology*, February 2009, Kaufman Foundation. Available from: https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2009/02/mit_impact_full_report.pdf

Информация об авторе

Н. М. Абрамова – кандидат экономических наук, независимый исследователь.

Information about the author

N. M. Abramova – Cand. Sci. (Econ.), independent researcher.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 01.04.2026; одобрена после рецензирования 08.05.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 01.04.2026; approved after reviewing 08.05.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 21–30
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):21–30

Проблемы управления

Научная статья
УДК 351.712+658.71
EDN BYOVUA

Роль консалтинговых рекомендаций в формировании стратегии контроля закупочной деятельности

Алина Юрьевна Чепрасова[1], Денис Анатольевич Лавров[2]

[1, 2]Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

[1]alinacheprasova03_03@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0389-3292
[2]dalavrov@fa.ru, https://orcid.org/0000-0002-7638-6830

Аннотация

Введение. В современных условиях закупочная деятельность требует не только соблюдения установленных процедур, но и формирования целостной стратегии контроля на всех стадиях закупочного цикла. Рост правовых, финансовых и репутационных рисков делает недостаточным подход, при котором контроль сводится лишь к проверке документации и оценке законности выбора поставщика. Особую значимость приобретают консалтинговые рекомендации, позволяющие соединить требования законодательства, управленческие задачи организации и риск-ориентированные контрольные механизмы. В этой связи контроль закупок рассматривается как элемент системы управления эффективностью, качеством и правовой устойчивостью закупочной деятельности.

Цель исследования заключается в определении значения консалтинговых рекомендаций для формирования стратегии контроля закупочной деятельности, а также в выявлении условий, при которых такие рекомендации становятся действенным инструментом предупреждения нарушений, повышения эффективности закупок и совершенствования внутреннего управления.

Методологическую основу исследования составили формально-юридический, системный, сравнительно-правовой и функциональный методы. Исследование проведено на основе анализа нормативных правовых актов, регулирующих публичные и корпоративные закупки, включая федеральные законы № 44-ФЗ, № 223-ФЗ, № 248-ФЗ, а также положения законодательства о защите конкуренции и административной ответственности.

Результаты. Установлено, что консалтинговые рекомендации наиболее эффективны тогда, когда они направлены не на формальное перечисление нарушений, а на проектирование системы контрольных точек по всему жизненному циклу закупки. Представлена критика механического заимствования внешних рекомендаций без их правовой адаптации к режимам 44-ФЗ и 223-ФЗ, а также подхода, ограничивающего контроль стадией выбора поставщика. Обоснована необходимость риск-ориентированной и профилактической модели контроля, включающей проверку планирования потребности, обоснования начальной цены, оценки надежности поставщика, приемки результата, мониторинга исполнения договора и анализа повторных закупок. Дополнительно показано, что действенная стратегия контроля предполагает закрепление ответственности между подразделениями, фиксацию контрольных действий в цифровой среде и применение показателей, позволяющих оценивать не только экономию, но и качество закупочного результата. Показано, что цифровизация закупок дает положительный эффект только при условии предварительной стандартизации бизнес-процессов, распределения ответственности, внедрения комплаенс-инструментов и закрепления измеримых показателей результативности контроля.

Выводы. Консалтинговые рекомендации приобретают реальную ценность лишь в том случае, если становятся частью внутренней стратегии контроля закупочной деятельности, обеспечивая преобразование законодательных требований, научных подходов и практического опыта заказчика в единую, работающую и профилактически ориентированную систему контроля.

© Чепрасова А. Ю., Лавров Д. А., 2026

Ключевые слова: закупочная деятельность, стратегия контроля, консалтинговые рекомендации, государственные закупки, корпоративные закупки, контрактная система, риск-ориентированный подход, комплаенс, цифровизация закупок, эффективность закупок
Для цитирования: Чепрасова А. Ю., Лавров Д. А. Роль консалтинговых рекомендаций в формировании стратегии контроля закупочной деятельности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 21–30. EDN BYOVUA

Original article

The role of consulting recommendations in shaping a procurement control strategy

Alina Yu. Cheprasova[1], Denis A. Lavrov[2]
[1, 2]Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
[1]alinacheprasova03_03@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0389-3292
[2]dalavrov@fa.ru, https://orcid.org/0000-0002-7638-6830

Abstract

Introduction. In contemporary conditions, procurement activities require not only compliance with established procedures, but also the development of an integrated control strategy at all stages of the procurement cycle. The growth of legal, financial, and reputational risks makes insufficient an approach in which control is limited solely to reviewing documentation and assessing the legality of supplier selection. Consulting recommendations acquire particular importance, as they make it possible to combine legislative requirements, the managerial objectives of an organization, and risk-oriented control mechanisms. In this context, procurement control is viewed as an element of the system for managing efficiency, quality, and the legal sustainability of procurement activities.

The purpose of the study is to determine the significance of consulting recommendations for the formation of a procurement control strategy, as well as to identify the conditions under which such recommendations become an effective instrument for preventing violations, improving procurement efficiency, and enhancing internal management.

The methodological framework of the study includes formal legal, systemic, comparative legal, and functional methods. The research is based on the analysis of regulatory legal acts governing public and corporate procurement, including Federal Laws No. 44-FZ, No. 223-FZ and No. 248-FZ, as well as the provisions of legislation on the protection of competition and administrative liability.

Results. It has been established that consulting recommendations are most effective when they are aimed not at a formal enumeration of violations, but at designing a system of control points throughout the entire procurement life cycle. The article presents a critique of the mechanical borrowing of external recommendations without their legal adaptation to the regimes of Federal Laws No. 44-FZ and No. 223-FZ, as well as of an approach that limits control to the supplier selection stage. The necessity of a risk-oriented and preventive control model is substantiated, including the verification of needs planning, justification of the initial price, assessment of supplier reliability, acceptance of results, monitoring of contract performance, and analysis of repeat procurements. It is additionally shown that an effective control strategy presupposes the allocation of responsibility among departments, the recording of control actions in the digital environment, and the use of indicators that make it possible to assess not only savings, but also the quality of procurement outcomes. It is shown that the digitalization of procurement produces a positive effect only if business processes are standardized in advance, responsibility is distributed, compliance tools are introduced, and measurable performance indicators are established.

Conclusions. It is concluded that consulting recommendations acquire real value only when they become part of the internal procurement control strategy, ensuring the transformation of legislative requirements, scholarly approaches, and the customer's practical experience into a unified, functioning, and prevention-oriented control system.

Keywords: procurement activities, control strategy, consulting recommendations, public procurement, corporate procurement, contract system, risk-oriented approach, compliance, procurement digitalization, procurement efficiency

For citation: Cheprasova A.Yu., Lavrov D.A. The role of consulting recommendations in shaping a procurement control strategy. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):21–30. (In Russ.). EDN BYOVUA

Введение

В современной организации закупка уже давно перестала быть сугубо технической процедурой, сводимой к выбору поставщика и подписанию договора. Чем сложнее правовая среда, чем выше цена ошибки и чем сильнее зависимость производственного или бюджетного процесса от своевременного снабжения, тем очевиднее становится другое, а именно закупочная деятельность требует не разовых проверок, а выстроенной стратегии контроля. В этой точке особую роль начинают играть консалтинговые рекомендации. Они ценны потому, что помогают перевести общие нормы закона, разрозненные контрольные практики и локальные проблемы заказчика в понятную систему решений, где возникает риск, кто его отслеживает, на каком этапе нужно вмешательство и по каким показателям руководство поймет, что закупка действительно находится под контролем. Такой подход согласуется и с целями закупочного законодательства, и с новейшими научными работами, в которых контроль рассматривается как элемент управленческой архитектуры закупки.

Следует отметить, что сама по себе процедура закупки в современных условиях становится пространством пересечения нескольких управленческих логик: правовой, финансовой, технологической и организационной. Именно поэтому контроль в закупочной деятельности уже не может пониматься только как способ фиксации допущенного нарушения. Он должен выполнять предупреждающую, координирующую и аналитическую функции, позволяя организации не только соответствовать обязательным требованиям, но и поддерживать устойчивость снабжения, предсказуемость сроков и качество приобретаемого результата. В таком контексте консалтинговые рекомендации играют роль своеобразного посредника между законом и практикой: они помогают адаптировать правовые нормы к реальной структуре полномочий, документооборота и управленческой ответственности конкретного заказчика. Именно эта адаптационная функция делает их важным элементом формирования стратегии контроля закупочной деятельности.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили формально-юридический, системный, функциональный и сравнительно-правовой методы. Их применение позволило рассмотреть закупочную деятельность одновременно как правовой институт и как элемент внутреннего управления организацией. В работе использованы анализ нормативных правовых актов, сопоставление научных подходов, обобщение практики закупочного контроля и моделирование типичных организационных ситуаций. Такой инструментарий обеспечил возможность выявить взаимосвязь между правовой регламентацией закупок, консультативными механизмами и эффективностью контрольных процедур на всех стадиях закупочного цикла.

Нормативно-теоретические основы стратегии контроля закупочной деятельности

Нормативная основа для такого понимания достаточно ясна. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» прямо связывает регулирование закупок с целями повышения эффективности и результативности, обеспечения гласности и прозрачности, а также предотвращения коррупции и иных злоупотреблений[1]. В том же законе закреплены информационное обеспечение контрактной системы через единую информационную систему и специальная глава о контроле в сфере закупок, включающая государственный, ведомственный, внутренний, осуществляемый непосредственно со стороны заказчика, и общественный контроль. Параллельно Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» устанавливает для корпоративного сегмента собственные принципы: информационную открытость, равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции, а также целевое и экономически эффективное расходование денежных средств[2]. Для общей логики контрольно-надзорной деятельности важен и Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», который переносит акцент на профилактику, информирование, консультирование и самообследование[3].

[1] Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства Российской Федерации. 08.04.2013. № 14. Ст. 1652.

[2] Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // Российская газета. 22.07.2011. № 159.

[3] Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 03.08.2020. № 31. Ст. 5007.

Наконец, Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»[1] и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях[2] задают рамки ответственности там, где закупочная процедура начинает искажать конкуренцию или нарушать обязательные требования. В совокупности это означает, что контроль закупок не может строиться только вокруг поиска уже совершенного нарушения, а должен быть предварительным, текущим и последующим одновременно.

Отсюда и особая значимость консалтинговых рекомендаций. В научной литературе отчетливо заметен отход от узкого понимания контроля как набора проверочных действий. А. Я. Геллер исходит из того, что сама по себе победа поставщика в процедуре еще не гарантирует заказчику получение товара, работы или услуги в полном объеме, в срок и надлежащего качества; следовательно, контроль должен охватывать не только выбор контрагента, но и весь процесс исполнения закупки [1, с. 15]. А. М. Левандовская идет еще дальше и фактически обосновывает выделение контроля закупки как самостоятельной консультационной услуги, способной повышать эффективность закупочного процесса и обеспечивать его связь со стратегией развития организации [2, с. 11]. Эта мысль существенно значима, поскольку консалтинг в закупках нужен для превращения контроля в рабочий инструмент управления затратами, сроками, качеством и правовыми рисками.

С теоретической точки зрения стратегию контроля закупочной деятельности целесообразно рассматривать как совокупность взаимосвязанных решений, направленных на предотвращение отклонений в ходе подготовки, проведения и исполнения закупки. В отличие от разовых проверок, стратегия предполагает устойчивую архитектуру контроля, где заранее определены контрольные точки, субъекты контроля, источники информации, формы документирования и критерии оценки результата. Такой подход имеет важное научное значение, поскольку позволяет преодолеть традиционное противопоставление «процедуры» и «управления»: закупочная процедура выступает не самоцелью, а одной из стадий более широкого цикла ресурсного обеспечения организации. Следовательно, консалтинговая рекомендация оказывается значимой не тогда, когда она просто повторяет правовую норму, а тогда, когда переводит эту норму в алгоритм практических действий. Именно через такой алгоритм правовое требование превращается в управленческое решение, а контроль – в механизм предупреждения потерь, сбоев и конфликтов.

Если смотреть на проблему с практической точки зрения, консалтинговая рекомендация значима тогда, когда она меняет логику принятия решений. В традиционной модели заказчик часто действует реактивно: сначала возникает жалоба, просрочка, некачественная поставка, конфликт интересов или предписание контролирующего органа, а уже потом начинается поиск причин. Консалтинговая модель работает наоборот. Сначала проводится диагностика закупочного цикла, затем выделяются уязвимые точки – планирование потребности, подготовка технического задания, расчет начальной цены, отбор поставщика, приемка, изменение условий договора, аналитика исполнения, – и только после этого формируется стратегия контроля, в которой каждому риску соответствует конкретный инструмент. Именно поэтому сильная консалтинговая рекомендация всегда содержит понятный механизм: кто проверяет, что именно проверяет, на каком основании, в какой срок и в какой информационной системе фиксируется результат.

На стадии планирования консалтинговые рекомендации, в первую очередь, помогают устранить разрыв между потребностью подразделения и юридически корректной закупкой. Именно здесь обычно закладываются будущие нарушения: чрезмерно узкое техническое задание, плохо подтвержденная начальная цена, неочевидный выбор способа закупки, отсутствие проверки рынка, дублирование потребностей разных подразделений, несогласованность сроков поставки с реальными производственными графиками. А. В. Проскуряков подчеркивает, что сведение эффективности закупки только к экономии по цене и выбору победителя по минимальному ценовому критерию приводит к искажению самой цели контроля; вопрос качества закупаемого результата при таком подходе отходит на второй план [3, с. 2]. Поэтому консультант, работающий на стадии планирования, формирует стратегию контроля вокруг доказуемой обоснованности потребности, корректности описания объекта закупки, качества ценовой аналитики и проверяемости исходных данных.

На стадии выбора поставщика роль консалтинговых рекомендаций еще заметнее. Здесь заказчик сталкивается сразу с несколькими конфликтующими задачами: не ограничить конкуренцию,

[1] Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // Российская газета. 27.07.2006. № 162.
[2] Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ // Российская газета. 31.12.2001. № 256.

не допустить участия формально подходящего, но фактически ненадежного участника, соблюсти сроки и при этом не перегрузить комиссию лишними проверками. В этой части полезны рекомендации, которые переводят отбор поставщика из плоскости интуиции в плоскость заранее утвержденных критериев. М. А. Моисеева и соавторы обоснованно обращают внимание на значимость рейтингов подрядных организаций и учета их предшествующего опыта выполнения аналогичных работ [4, с. 76]. При этом А. В. Проскуряков, в свою очередь, отмечает ограниченность модели, при которой победитель определяется преимущественно по цене [3, с. 2]. Для стратегии контроля это означает, чем существеннее риски неисполнения, тем важнее встроить в систему не только юридическую проверку допуска заявки, но и механизм оценки надежности поставщика, его деловой истории, опыта, дисциплины исполнения, а для корпоративных закупок – еще и механизм последующей категоризации контрагентов.

Не менее важен этап исполнения договора. На практике именно он чаще всего оказывается недооцененным: процедура завершена, победитель определен, формально все требования соблюдены, а значит, контроль как будто уже выполнил свою функцию. Между тем статья 101 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» прямо возлагает на заказчика обязанность контролировать исполнение поставщиком условий контракта. А. Я. Геллер справедливо исходит из того, что для заказчика принципиален не сам факт заключения договора, а получение результата надлежащего качества и в установленный срок [1, с. 17]. Поэтому грамотные консалтинговые рекомендации почти всегда расширяют стратегию контроля до блока постконтрактного сопровождения: контроль приемки, контроль исполнения графиков, проверка оснований для изменения условий договора, фиксация отклонений, оценка совокупной стоимости владения, анализ претензионной работы и повторной закупочной потребности. Без этого стратегия контроля остается неполной.

В последние годы к этой логике добавился и цифровой компонент. Единая информационная система в сфере закупок (далее – ЕИС) создается именно для формирования, обработки, хранения и предоставления данных участникам контрактной системы. Некоторые ученые подчеркивают, что в системе ЕИС обеспечивается связь закупочной деятельности с планированием и исполнением бюджетов [5, с. 88]. К. А. Николаева отмечает, что современные платформы ценны не сами по себе, а постольку, поскольку они интегрируются с корпоративной ИТ-инфраструктурой и соответствуют нормативным требованиям [6, с. 1]. Иначе говоря, цифровизация имеет смысл только тогда, когда она усиливает контроль, а не дублирует хаотичные ручные действия в электронном виде. Консалтинговая рекомендация в этой сфере должна отвечать на вопрос «какие контрольные действия будут автоматически поддержаны системой и какие данные руководство сможет видеть без ручного сбора».

Следует подчеркнуть и еще одно обстоятельство. Научная и практическая ценность консалтинговых рекомендаций проявляется в способности выстроить взаимосвязь между отдельными стадиями закупки, которые в организационной реальности нередко воспринимаются как самостоятельные и слабо связанные процессы. Между тем просчеты на этапе планирования практически неизбежно влияют на качество конкурентной процедуры, а ошибки в критериях отбора поставщика предопределяют проблемы исполнения договора. Поэтому стратегия контроля не может быть «разорванной» по этапам. Она должна объединять предзакупочную экспертизу, процедурный контроль, постконтрактный мониторинг и аналитическую обратную связь. В этом смысле консультант фактически проектирует не только отдельные контрольные инструменты, но и всю логику движения информации внутри организации: от инициатора закупки к закупочному подразделению, от комиссии к приемочной группе, от исполнителей к руководству. Чем яснее эта логика, тем ниже вероятность того, что нарушения будут выявляться слишком поздно, когда правовые и экономические потери уже невозможно полностью компенсировать.

Практические механизмы внедрения консалтинговых рекомендаций и типичные ошибки их реализации

Показателен условный пример из практики бюджетного заказчика. Допустим, крупный университет регулярно закупает лабораторное оборудование и расходные материалы. Формально он исполняет требования закона, но сталкивается с повторяющимися проблемами: жалобы на описание объекта закупки, задержки поставки к началу учебного семестра, расхождения между фактической потребностью кафедр и опубликованным планом-графиком. В такой ситуации консультант не должен ограничиваться советом «усилить юридическую экспертизу документации». Гораздо полезнее

другое, разделить закупаемую номенклатуру по категориям риска, ввести обязательную предзакупочную сверку потребности с графиком использования оборудования, установить шаблоны технических заданий для типовых позиций, закрепить двухконтурную проверку начальной цены и отдельный чек-лист приемки для сложного оборудования. В результате стратегия контроля меняется качественно, от сплошной формальной перепроверки документов она переходит к адресному контролю самых чувствительных точек закупки. Такой подход логично сочетается с рекомендациями А. М. Левандовской о категорийном подходе, выделении контрольных точек и автоматизации регламентных сроков [2, с. 13].

Второй условный пример можно привести применительно к корпоративному заказчику, работающему по Федеральному закону от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Представим организацию с государственным участием, которая проводит закупки для ремонта и обслуживания инфраструктурных объектов. Ее проблема не в количестве жалоб, а в размытости внутренней ответственности: инициатор закупки отвечает за потребность, закупочное подразделение – за процедуру, технический блок – за приемку, финансовый блок – за оплату, но единый контур контроля отсутствует. Консультант в такой ситуации обычно рекомендует не очередное локальное положение «о взаимодействии подразделений», а более жесткую конструкцию: матрицу ответственности по стадиям закупочного цикла, рейтинг поставщиков с учетом дисциплины исполнения, обязательные декларации о конфликте интересов, цифровой календарь контрольных сроков, единые правила документирования отклонений и обязательный анализ повторных закупок у того же поставщика. Для корпоративного сегмента это особенно важно, поскольку, как показывает статья 3 Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», свобода заказчика в построении собственного положения о закупке сочетается с требованиями открытости, справедливости и экономической эффективности, а О. А. Беляева подчеркивает особую, многокомпонентную природу закупочных правоотношений, которая не допускает примитивных универсальных схем [5, с. 96].

Показателен и иной пример уже непосредственно из практики антимонопольного контроля по Закону № 44-ФЗ. В опубликованном 8 апреля 2025 г. решении антимонопольного органа было указано на необоснованное использование заказчиком дополнительных характеристик товара при описании объекта закупки. В материалах ФАС также отмечалось отсутствие надлежащего обоснования включения дополнительных характеристик, не предусмотренных КТРУ[1]. Данная ситуация показывает, что нарушения нередко закладываются еще на стадии подготовки технического задания, когда заказчик формирует описание объекта закупки без достаточной правовой и функциональной аргументации. Следовательно, стратегия контроля должна включать предварительную экспертизу технического задания, проверку допустимости дополнительных характеристик и обязательную фиксацию причин, по которым такие параметры действительно необходимы заказчику.

Кроме того, Ханты-Мансийское УФАС России в ноябре 2025 г. указало, что положения о закупке, допускающие привлечение исполнителя без проведения торгов на конкурентных рынках, создают дискриминацию и ведут к необоснованному ограничению конкуренции[2]. Этот случай из практики важен тем, что показывает: стратегия контроля в корпоративных закупках должна охватывать не только отдельную закупочную процедуру, но и само положение о закупке, включая перечень оснований для закупки у единственного поставщика, порядок обоснования такого выбора и систему внутреннего согласования неконкурентных закупок. Иначе нарушения закладываются уже на уровне локального регулирования, а не только на стадии проведения конкретной закупки.

Практическое внедрение консалтинговых рекомендаций требует не только подготовки отчета или дорожной карты, но и последовательного изменения внутренних процедур организации. В этом процессе особенно важны четыре элемента. Во-первых, формализация ролей: каждый участник закупочного цикла должен понимать не только собственные функции, но и пределы ответственности, основания для эскалации риска и порядок фиксации отклонений. Во-вторых, стандартизация

[1] Решение антимонопольного органа от 08.04.2025 о необоснованном использовании дополнительных характеристик товара при описании объекта закупки [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://br.fas.gov.ru/media/document_files/c776d8c2-858d-472d-bc20-58e1b4e896df/Решение_260_2025на_сайт.pdf? (дата обращения: 24.03.2026).

[2] Ханты-Мансийское УФАС России. Закупки у единственного поставщика на конкурентных рынках незаконны [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://hmao.fas.gov.ru/news/16884 (дата обращения: 24.03.2026).

документов: отсутствие единых форм технического задания, листов согласования, приемочных чек-листов и отчетов по исполнению договора делает даже качественную рекомендацию трудно реализуемой. В-третьих, управленческая поддержка со стороны руководства: без нее контроль быстро начинает восприниматься как избыточная бюрократическая нагрузка, а не как инструмент повышения устойчивости закупочной деятельности. В-четвертых, необходима встроенная аналитическая обратная связь, позволяющая не только фиксировать нарушения, но и выявлять повторяющиеся причины сбоев. Иначе говоря, внедрение рекомендаций должно завершаться не отдельными изменениями в локальных актах, а созданием работающего цикла: выявление риска – контрольное действие – фиксация результата – корректировка процесса.

Наиболее типичная ошибка внедрения консультативных рекомендаций состоит в их механическом переносе без правовой адаптации. Иными словами, организация получает внешний отчет, но пытается применить его как универсальный шаблон, не разделяя режимы закупок, полномочия подразделений и специфику предмета закупки. Между тем публичная закупка согласно Федеральному закону от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и корпоративная закупка по Федеральному закону от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» строятся на разных правовых акцентах: в первом случае жестче регламентированы процедура, информационное обеспечение и контрольные полномочия, во втором – шире значение локального положения о закупке и внутренней модели управления. Решение здесь состоит в обязательной «юридической раскладке» любых рекомендаций до их утверждения: каждая мера должна быть соотнесена либо с конкретной обязанностью по закону, либо с допустимой зоной локального усмотрения заказчика. Без этого даже разумная рекомендация быстро превращается в источник новых нарушений.

Вторая типичная ошибка – восприятие контроля только как проверки процедуры выбора поставщика. Такая логика удобна, потому что позволяет ограничить контроль подготовкой извещения, заявки и протокола. Но она не выдерживает ни правовой, ни экономической критики. А. Я. Геллер прямо исходит из того, что заключение договора еще не гарантирует надлежащее исполнение [1, с. 19], а А. М. Левандовская связывает контроль с полным закупочным циклом – от инициации закупки до аналитики по исполненному договору [2, с. 18]. Более того, статья 101 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» прямо обязывает заказчика контролировать исполнение контракта поставщиком. Следовательно, решение проблемы состоит в расширении стратегии контроля на весь жизненный цикл закупки: от проверки обоснованности потребности до оценки результата использования закупленного ресурса. Это означает, что в системе должны появиться приемочные чек-листы, контроль сроков, аналитика изменений договора, фиксация претензий к качеству, оценка повторяемости дефектов и сопоставление фактического эффекта закупки с тем, что планировался на старте.

Третья типичная ошибка – цифровизация без предварительной стандартизации процесса. Организация покупает новую электронную платформу, модуль согласования или SRM-систему, но сохраняет прежнюю неформальную практику: разные подразделения по-разному формулируют потребность, контрольные сроки отслеживаются «вручную», классификаторы не унифицированы, а документы загружаются в систему уже после того, как основное решение фактически принято вне нее. В результате цифровой след появляется, а управляемость – нет. Т. Горбунова обращает внимание на значение непрерывного мониторинга и централизации информационных потоков по принципу единого окна [7, с. 105]. К. А. Николаева подчеркивает, что автоматизация закупок требует интеграции платформ с корпоративной инфраструктурой и учета нормативных требований [6, с. 1]. А. М. Левандовская предлагает сначала стандартизировать бизнес-процессы, каталогизировать типовые закупки, выстроить цифровое техническое задание и автоматизировать регламентные сроки, и только затем рассчитывать на реальный эффект цифровизации [2, с. 20]. Соответственно, решение здесь очевидно, автоматизировать нужно уже описанный и нормированный процесс, а не организационный хаос.

Четвертая типичная ошибка – недооценка комплаенс-компонента и конфликта интересов. Во многих организациях консультативные рекомендации внедряются как операционные: быстрее проводить закупки, лучше считать цену, строже контролировать сроки. Но, если в стратегию контроля не встроены механизмы предотвращения конфликта интересов, утечки информации,

манипуляций с приемкой и неформального влияния на выбор контрагента, то внешняя «эффективность» закупки может оказаться мнимой. А. Д. Захаров считает, что комплаенс-система позволяет минимизировать риски конфликта интересов, коррупционные риски, риски утечки информации, нарушения договорных обязательств и искажения финансовой информации [8, с. 1]. С этой научной позицией логично сочетаются нормы Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» о запрете ограничивающих конкуренцию соглашений и действующая редакция Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, предусматривающая ответственность за нарушения обязательных требований в закупочной сфере. Соответственно, считаем целесообразным сделать комплаенс не приложением к стратегии контроля, а ее частью, ввести декларирование конфликта интересов, разделение функций между инициатором, закупщиком и приемочной группой, журнал исключений, обязательную проверку нестандартных закупок и анализ повторяющихся закупок у одного контрагента вне обычной конкурентной модели.

Особого внимания заслуживает вопрос измеримости результатов внедрения консалтинговых рекомендаций. На практике организация нередко ограничивается констатацией того, что отдельные документы обновлены, сроки частично автоматизированы, а сотрудники ознакомлены с новыми регламентами. Однако этого недостаточно для вывода о сформированности стратегии контроля. Необходимы показатели, позволяющие оценивать динамику реальных изменений: сократилось ли число возвратов документации на доработку; уменьшилась ли доля закупок, проводимых в условиях срочности; снизилось ли количество споров на стадии приемки; изменился ли процент закупок с повторяющимися нарушениями исполнения; повысилась ли прозрачность распределения ответственности между подразделениями. Именно наличие таких индикаторов отличает консультативную рекомендацию как теоретически разумное предложение от рекомендации как элемента работающей управленческой системы. Более того, измеримость результатов позволяет руководству воспринимать контроль не как исключительно правовую обязанность, а как инструмент повышения организационной эффективности. Чем точнее настроены показатели, тем проще выявлять системные деформации закупочного процесса: чрезмерную концентрацию полномочий, слабость предконтрактной экспертизы, формальный характер приемки, отсутствие реальной аналитики исполнения. Следовательно, консалтинговые рекомендации должны проектироваться не только в логике «что изменить», но и в логике «как доказать, что предложенное и реализованное изменение действительно улучшило закупочную деятельность».

Отдельно стоит подчеркнуть, что эффективные консалтинговые рекомендации всегда переводятся в измеримые параметры. Нельзя всерьез говорить о стратегии контроля, если организация не понимает, какие показатели подтверждают ее работоспособность. Одна из сильных сторон новейших исследований состоит именно в том, что они предлагают смотреть на закупочную деятельность шире, чем через показатель «экономии» по итогам торгов. О. С. Белокрылова, Е. И. Фирсов, Ю. Р. Туманян и М. А. Корытцев обосновывают необходимость дополнительных критериев эффективности, включая учет затрат на весь срок службы закупленных товаров и оценку трансакционных издержек [9, с. 113]. Это означает, что стратегия контроля должна включать не один, а несколько взаимосвязанных индикаторов: длительность закупочного цикла, долю отмененных и несостоявшихся процедур, число изменений существенных условий, долю претензионных случаев, качество исполнения, экономию без ущерба результату, повторные дефекты поставки, степень автоматизации контрольных действий и уровень вовлеченности руководителей функциональных подразделений в контрольные точки.

Сильная сторона консалтинговых рекомендаций проявляется и в том, что они помогают соединить правовую и управленческую логику. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» прямо включает в профилактические мероприятия информирование, обобщение правоприменительной практики, консультирование, самообследование и профилактический визит. Это важный сигнал для самой закупочной функции: эффективный контроль сегодня понимается не только как санкция, но и как профилактика ошибки. По сути, качественный закупочный консалтинг работает в той же логике – он предупреждает нарушение раньше, чем оно станет предметом жалобы, проверки или штрафа. Поэтому рекомендация консультанта становится особенно ценной тогда, когда она ведет к появлению внутри организации собственных профилактических инструментов: внутренних обзоров практики, типовых разъяснений, самопроверки подразделений, карт рисков и контрольных чек-листов.

Заключение

Таким образом, роль консалтинговых рекомендаций в формировании стратегии контроля закупочной деятельности следует оценивать не по объему подготовленного отчета и не по числу замечаний, найденных в документах. Их реальная ценность проявляется в другом: помогли ли они организации перейти от эпизодического реагирования к устойчивой модели предупреждения нарушений; научили ли руководителя видеть закупку как управляемый цикл, а не как цепочку разрозненных процедур; превратили ли контроль из «последней инстанции» в обычную, встроенную часть повседневной закупочной работы. Если рекомендация помогает установить понятные правила, четко распределить ответственность [10, с. 473], ввести измеримые показатели работы, обеспечить фиксацию действий в цифровой системе, наладить соблюдение обязательных требований и организовать анализ исполнения договора, она действительно участвует в формировании стратегии контроля. Там же, где рекомендация остается набором общих советов без правовой адаптации, внутренних регламентов и измеримого результата, она не формирует ничего, кроме иллюзии упорядоченности. На наш взгляд, именно в этом и состоит главный вывод, который проявляется в том, что консалтинговые рекомендации значимы для закупочной деятельности не сами по себе, а в той мере, в какой они помогают заказчику превратить требования закона, научные подходы и собственный практический опыт в единую работающую систему контроля.

Список источников

1. Геллер А. Я. Формирование системы контроля заказчика в процессе реализации закупки: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 5.2.6. М., 2023. 26 с.

2. Левандовская А. М. Методический инструментарий контроля закупочной деятельности в организациях с государственным участием: автореф. дис.... канд. экон. наук: 5.2.3. М., 2025. 26 с.

3. Проскуряков А. В. Методы совершенствования контроля в сфере государственных закупок // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 6. URL: https://esj.today/PDF/83ECVN622.pdf (дата обращения: 21.03.2026). EDN: NIBBPL

4. Моисеева М. А., Кулакова Т. В. Совершенствование системы государственных закупок: формирование рейтинга подрядных организаций (на примере дорожной деятельности) // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 1. С. 74–94. URL: https://oaji.net/articles/2023/8467-1678040482.pdf (дата обращения: 21.03.2026). https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-1-74-94. EDN: MTRNAQ

5. Беляева О. А. Основы теории корпоративных закупок: монография. М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: Норма: ИНФРА-М, 2025. 240 с. https://doi.org/10.12737/2188406. ISBN: 978-5-16-113361-3. EDN: EBLDCJ

6. Николаева К. А. Анализ рынка в сфере автоматизации закупочной деятельности: глобальные тренды и российская практика // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s5. URL: https://esj.today/PDF/27FAVN525.pdf (д4ата обращения: 21.03.2026). EDN: OGITPI

7. Горбунова Т. П. Пути повышения эффективности закупочной деятельности в условиях цифровизации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 5. С. 105–109. https://doi.org/10.34773/EU.2024.5.17. EDN: SYFFOH

8. Захаров А. Д. Комплаенс-система как фактор минимизации рисков в закупочной деятельности // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s1. URL: https://esj.today/PDF/11FAVN123.pdf (дата обращения: 21.03.2026). EDN: LHOWOF

9. Белокрылова О. С., Фирсов Е. И., Туманян Ю. Р., Корытцев М. А. Цифровизация контрактной системы закупок как составляющей конкурентного механизма общественного сектора: монография. Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2025. 208 с. https://doi.org/10.18522/801333731. ISBN: 978-5-9275-4853-8. EDN: SMWJXA

10.Фридрих М. М., Хорунжий А. А. Реализация контроля закупочной деятельности и оценка его эффективности // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 472–476. EDN: YBQCSE

References

1. Geller A.Ya. *Formation of the customer's control system in the process of procurement implementation*. Abstract of the Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Moscow; 2023. 26 p. (In Russ.)

2. Levandovskaya A.M. *Methodological tools for controlling procurement activities in organizations with state participation*. Abstract of the Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Moscow; 2025. 26 p. (In Russ.)

3. Proskuryakov A.V. Methods of improving control in the field of public procurement. *The Eurasian Scientific Journal.* 2022;14(6). Available from: https://esj.today/PDF/83ECVN622.pdf [Accessed 21 March 2026). (In Russ.). EDN: NIBBPL

4. Moiseeva M.A., Kulakova T.V. Improvement of the public procurement system: formation of the rating of contracting organizations (on the example of road activity). *Financial Journal.* 2023;15(1):74–94. Available from: https://oaji.net/articles/2023/8467-1678040482.pdf [Accessed 21 March 2026]. (In Russ.). https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-1-74-94. EDN: MTRNAQ

5. Belyaeva O.A. *Fundamentals of the theory of corporate procurement:* a monograph. Moscow: Institute of Legislation and Comparative Law under the Government of the Russian Federation: Norm: INFRA-M, 2025. 240 p. (In Russ.). https://doi.org/10.12737/2188406. ISBN: 978-5-16-113361-3. EDN: EBLDCJ

6. Nikolaeva K.A. Market analysis in the field of procurement automation: global trends and Russian practice. *The Eurasian Scientific Journal.* 2025;17(s5). Available from: https://esj.today/PDF/27FAVN525.pdf [Accessed 21 March 2026). (In Russ.). EDN: OGITPI

7. Gorbunova T.P. Ways to increase the efficiency of procurement activities in the context of digitalization. *Economics and Management: a scientific and practical journal*. 2024;(5):105–09. (In Russ.). https://doi.org/10.34773/EU.2024.5.17. EDN: SYFFOH

8. Zakharov A.D. Compliance system as a risk minimization factor in procurement activities. *The Eurasian Scientific Journal.* 2023;15(s1). Available from: https://esj.today/PDF/11FAVN123.pdf [Accessed 21 March 2026]. (In Russ.). EDN: LHOWOF

9. Belokrylova O.S., Firsov E.I., Tumanyan Yu.R., Koryttsev M.A. *Digitalization of the contract procurement system as a component of the competitive mechanism of the public sector*: monograph. Rostov-on-Don; Taganrog: Southern Federal University Press; 2025. 208 p. https://doi.org/10.18522/801333731. ISBN: 978-5-9275-4853-8. (In Russ.). EDN: SMWJXA

10. Friedrich M. M., Khorunzhiy A. A. Implementation of procurement activity control and evaluation of its effectiveness. *Bulletin of the Academy of Knowledge.* 2024;3(62):472–476. (In Russ.). EDN: YBQCSE

Информация об авторах

А. Ю. Чепрасова – магистрант кафедры «Аудит и корпоративная отчетность» факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.
Д. А. Лавров – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Аудит и корпоративная отчетность» факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Information about the authors

A.Yu. Cheprasova – Master's student, Department of Audit and Corporate Reporting from the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation.
D.A. Lavrov – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Audit and Corporate Reporting from the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 27.03.2026; одобрена после рецензирования 06.05.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 27.03.2026; approved after reviewing 06.05.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 31–43
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):31–43

Научная статья
УДК 339.138+005.334
EDN ECZTMS

Риск-менеджмент и комплаенс в управлении проектами компаний на российском рынке: интеграция регуляторных требований и митигация рисков

Надежда Валерьевна Капустина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
NVKapustina@fa.ru, https://orcid.org/0000-0002-5991-5200

Аннотация

Введение. Управление проектами компаний, функционирующих на российском рынке в 2025–2026 гг., осуществляется в условиях стремительного усложнения регуляторной среды. Ужесточение законодательства о рекламе, введение оборотных штрафов за нарушения в области персональных данных и расширение полномочий Федеральной антимонопольной службы в сфере контроля цифровых рынков формируют принципиально новые вызовы для проектной деятельности коммерческих организаций. Актуальность исследования обусловлена потребностью в системных инструментах, позволяющих интегрировать комплаенс-процедуры в жизненный цикл проектов.

Цель. Разработка модели интеграции риск-менеджмента и комплаенс-процедур в систему управления коммерческими и маркетинговыми проектами компаний, действующих в условиях нарастающего регуляторного давления на российском рынке.

Методологическую основу исследования составили методы системного анализа научной литературы, сравнительного анализа отечественных и зарубежных подходов к митигации проектных рисков, а также контент-анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации в области регулирования рекламы, защиты конкуренции и обработки персональных данных.

Результаты. Анализ эволюции подходов к управлению рисками в проектной деятельности позволил зафиксировать закономерный переход от фрагментарного реагирования на нарушения к системному встраиванию комплаенс-процедур в жизненный цикл проектов. Выявлен новый тип проектных рисков: регуляторно-комплаенсных, порожденных одновременным ужесточением требований в сферах рекламного законодательства, антимонопольного регулирования и защиты персональных данных. Представлена авторская модель, объединяющая три контура регуляторного контроля (рекламный, антимонопольный и персонально-данных) в единую систему митигации проектных рисков.

Выводы. Доказывается необходимость перехода от фрагментарного к системному подходу в управлении регуляторными рисками проектов. Практическая значимость определяется возможностью использования предложенной модели руководителями проектов и маркетинговых подразделений при формировании внутренних комплаенс-политик и оценке рисков на стадиях инициации, планирования и реализации проектов.

Ключевые слова: риск-менеджмент, комплаенс, управление проектами, митигация рисков, рекламное законодательство, антимонопольный комплаенс, персональные данные, регуляторные риски, проектные риски

Для цитирования: Капустина Н. В. Риск-менеджмент и комплаенс в управлении проектами компаний на российском рынке: интеграция регуляторных требований и митигация рисков // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 31–43. EDN ECZTMS

© Капустина Н. В., 2026

Original article

Risk management and compliance in corporate project management on the Russian market: integration of regulatory requirements and risk mitigation

Nadezhda V. Kapustina

Financial University, Moscow, Russia, NVKapustina@fa.ru, https://orcid.org 0000-0002-5991-5200

Abstract

Introduction. Project management in companies operating on the Russian market in 2025–2026 is carried out amid a rapidly increasing complexity of the regulatory environment. The tightening of advertising legislation, the introduction of turnover-based fines for violations in the field of personal data, and the expansion of the Federal Antimonopoly Service's powers in the area of digital market control create fundamentally new challenges for the project activities of commercial organizations. The relevance of the study is driven by the need for systemic tools that enable the integration of compliance procedures into the project life cycle.

Purpose. To develop a model for integrating risk management and compliance procedures into the management system of commercial and marketing projects of companies operating under increasing regulatory pressure on the Russian market.

Methods. The methodological basis of the study comprised methods of systematic analysis of academic literature, comparative analysis of domestic and foreign approaches to project risk mitigation, as well as content analysis of regulatory legal acts of the Russian Federation in the areas of advertising regulation, competition protection, and personal data processing.

Results. The analysis of the evolution of risk management approaches in project activities made it possible to identify a natural transition from fragmented response to violations toward the systemic embedding of compliance procedures into the project life cycle. A new type of project risk has been identified – regulatory-compliance risks, generated by the simultaneous tightening of requirements in the areas of advertising legislation, antimonopoly regulation, and personal data protection. An original model has been presented that combines three regulatory control circuits (advertising, antimonopoly, and personal data) into a unified project risk mitigation system.

Conclusions. The article demonstrates the necessity of transitioning from a fragmented to a systemic approach in managing regulatory risks of projects. The practical significance is determined by the possibility of using the proposed model by project managers and marketing departments in developing internal compliance policies and assessing risks at the stages of project initiation, planning, and implementation.

Keywords: risk management, compliance, project management, risk mitigation, advertising legislation, antimonopoly compliance, personal data, regulatory risks, project risks

For citation: Kapustina N.V. Risk management and compliance in corporate project management on the Russian market: integration of regulatory requirements and risk mitigation. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):31–43. (In Russ.). EDN ECZTMS

Введение

Актуальность исследования определяется нарастающим разрывом между темпами усложнения регуляторных требований и уровнем развития внутренних систем митигации рисков в проектном управлении российских компаний. Антимонопольное регулирование в России существенно усиливается: ФАС все чаще применяет меры, выходящие за рамки традиционных штрафов, – от изъятия дохода до контррекламы, а с 1 августа 2025 г. запущена информационная система для мониторинга ограничений конкуренции[1]. Международные исследования 2026 г. подтверждают, что регуляторы по всему миру переходят от формулирования рекомендаций к требованию доказательств реального функционирования систем управления рисками и комплаенса в проектной деятельности компаний[2].

[1] Право.ру. Антимонопольные риски в бизнесе: ключевые тренды. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://pravo.ru/story/260262/ (дата обращения 24.02.2026).

[2] Smarsh. 2026 Regulatory & Compliance Predictions. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.smarsh.com/blog/thought-leadership/2026-regulatory-compliance-predictions (дата обращения 24.02.2026).

Управление проектами компаний на российском рынке в 2025–2026 гг. осуществляется в условиях беспрецедентного усложнения регуляторной среды, затрагивающей все ключевые этапы жизненного цикла коммерческих проектов – от инициации и планирования до реализации и мониторинга результатов.

С 1 апреля 2025 г. введен обязательный рекламный сбор в размере 3 % с доходов от распространения интернет-рекламы, а с 1 сентября 2025 г. вступил в силу Федеральный закон от 7 апреля 2025 г. № 72-ФЗ, запретивший размещение рекламы на ресурсах организаций, признанных экстремистскими[1]. Параллельно с 30 мая 2025 г. размеры штрафов за нарушения в сфере обработки персональных данных увеличились до 3–15 млн руб. за утечку, а при повторных нарушениях – до 20 млн рублей, что создало принципиально новый уровень финансовых рисков для любых проектов, предполагающих работу с клиентскими данными[2].

Для целей настоящего исследования под комплаенсом (compliance) понимается система внутреннего обеспечения соответствия деятельности организации требованиям законодательства, отраслевых стандартов и внутренних политик. Комплаенс-риск – это риск применения регуляторных санкций, финансовых потерь или репутационного ущерба вследствие несоответствия деятельности организации нормативным требованиям. Митигация рисков представляет собой совокупность мер, направленных на снижение вероятности наступления и (или) масштаба последствий рисковых событий. Риск-аппетит определяется как готовность организации принимать определенный уровень риска в процессе достижения стратегических целей. Проектный комплаенс-риск – авторский термин, обозначающий самостоятельный тип риска в проектном управлении, порожденный одновременным усложнением регуляторных требований в нескольких нормативно-правовых контурах и требующий специализированных инструментов митигации, дифференцированных по стадиям жизненного цикла проекта.

Объектом исследования выступает система управления рисками в проектной деятельности компаний, функционирующих на российском рынке.

Предметом исследования являются механизмы интеграции риск-менеджмента и комплаенс-процедур в жизненный цикл коммерческих и маркетинговых проектов организаций в условиях усиливающегося регуляторного давления.

Целью исследования является разработка модели интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами компаний, объединяющей регуляторные требования трех ключевых направлений (рекламного, антимонопольного и в области персональных данных) в единую систему митигации проектных рисков.

Гипотеза исследования состоит в том, что интеграция трех контуров регуляторного контроля (рекламного, антимонопольного и в области персональных данных) в единую систему митигации на основе превентивной оценки комплаенс-рисков на стадии инициации проекта позволяет системно снизить совокупный регуляторный риск компании по сравнению с фрагментарным подходом, при котором каждый контур рассматривается изолированно.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи.

1. Систематизировать теоретико-методологические подходы к управлению рисками в проектной деятельности и обосновать категорию «проектный комплаенс-риск».

2. Провести анализ регуляторной среды проектной деятельности компаний в Российской Федерации в 2025–2026 годах и выявить ключевые зоны комплаенс-рисков, требующих митигации.

3. Разработать модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами, адаптированную к условиям российского регуляторного контекста.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения предложенной модели руководителями проектов и коммерческих подразделений при формировании внутренних комплаенс-политик, распределении бюджетов на управление рисками и разработке процедур митигации регуляторных угроз на стадиях инициации, планирования, реализации и завершения проектов.

---

[1] Astral. Изменения в рекламе и обработке персональных данных с 1 сентября 2025 года. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://astral.ru/aj/elem/reklama-i-personalnye-dannye-s-1-sentyabrya/ (дата обращения 24.02.2026).
[2] Data-Sec. Штрафы за персональные данные в 2026 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://data-sec.ru/personal-data/fines/ (дата обращения 24.02.2026).

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории риск-менеджмента, закрепленные в международном стандарте ISO 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и его российском аналоге ГОСТ Р ИСО 31000-2019, концепция комплаенс-менеджмента в интерпретации Высшей школы экономики, положения стандарта PMBOK по управлению рисками в проектах, теория маркетинг-менеджмента Ф. Котлера и К. Келлера, а также современные подходы к организации антимонопольного комплаенса, разработанные ФАС России. Теоретической базой послужили работы ряда отечественных исследователей по проблеме комплаенса в России. Корниенко по оценке эффективности корпоративного риск-менеджмента, а также аналитические обзоры Moody's, Ropes & Gray и GSL по вопросам управления комплаенс-рисками в 2025–2026 гг.

В качестве основных методов исследования использован комплекс теоретических и аналитических подходов, включающий контент-анализ отечественной и зарубежной научной литературы за 2025–2026 гг., сравнительный анализ моделей митигации регуляторных рисков в проектном управлении, нормативно-правовой анализ действующего российского законодательства в сфере рекламы, защиты конкуренции и персональных данных, а также метод моделирования для построения авторской интегративной модели.

Нормативно-правовой основой послужили Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (в ред. от 27.10.2025), Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 24.06.2025), Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в ред. от 24.06.2025), Федеральный закон от 07.04.2025 № 72-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О рекламе», Приказ ФАС России от 14.11.2023 № 821/23 «Об утверждении руководства по соблюдению обязательных требований «Понятие рекламы», а также Разъяснения ФАС России от 02.07.2021 № 20 «О системе внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства».

Теоретические основы интеграции риск-менеджмента и комплаенса

Теоретический фундамент интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами формируется на пересечении трех научных направлений – теории проектного управления, теории риск-менеджмента и комплаенс-менеджмента, каждое из которых претерпело существенную эволюцию за последние десятилетия и приобрело особое значение в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов. Концептуальной основой анализа рисков служит международный стандарт ISO 31000:2018, определяющий менеджмент риска как скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска, и его российский аналог ГОСТ Р ИСО 31000-2019, обеспечивающий общий подход к менеджменту любых типов риска вне зависимости от конкретной отрасли или вида деятельности[1]. Стандарт устанавливает, что менеджмент риска является итеративным процессом, затрагивающим любые виды деятельности в рамках организации, включая проектное управление, стратегическое планирование и взаимодействие с заинтересованными сторонами, а понятие митигации рисков – то есть совокупности мер по снижению вероятности наступления и (или) масштаба последствий рисковых событий – занимает центральное место в процессе обработки риска.

Проблема измерения и определения риска в комплаенс-менеджменте получила глубокую теоретическую разработку в отечественной науке. Исходной точкой дискуссии является само понятие комплаенс-риска, которое в научной литературе интерпретируется неоднозначно. Анализ различных подходов к пониманию комплаенс-риска рассматривается большим кругом авторов: от общего определения риска, основанного на теории вероятности, до специфических трактовок в контексте корпоративного управления.

На материале международных компаний из добывающей промышленности, нефтегазовой отрасли, мобильной связи и FMCG выявлено фундаментальное противоречие между концепцией риск-аппетита и понятием комплаенс-риска как риска нарушения законодательства, логически несовместимого с любой позитивной толерантностью к риску. В управлении проектами это противоречие проявляется в конфликте между стремлением к достижению целей проекта и необходимостью обеспечения регуляторного соответствия [1]. В развитие данной проблематики обосновано, что методы

[1] ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: http://docs.cntd.ru/document/1200170125 (дата обращения 24.02.2026).

управления рисками компании зачастую остаются непрозрачными, а комплаенс рассматривается как инструмент обеспечения согласованности индивидуальных и корпоративных интересов, эффективность которого транслируется в снижение совокупного риска компании [2].

Параллельно формировалось понимание комплаенса как целостной системы, интегрированной в корпоративное управление. Установлено, что на фоне активного развития комплаенс-контроля в банковском секторе во второй половине 2000-х гг. иным хозяйствующим субъектам не было уделено должного внимания, что привело к существенному разрыву между банковским сектором и реальной экономикой в части имплементации комплаенс-процедур. Данный дефицит методической базы затрудняет внедрение комплаенс-контроля в жизненный цикл коммерческих и маркетинговых проектов [3].

Углубление научной рефлексии привело к выделению комплаенс-культуры как самостоятельного объекта исследования. Обосновано, что формальное наличие комплаенс-процедур недостаточно для эффективного управления рисками без соответствующей ценностной среды. Применительно к управлению проектами это означает, что проектные команды должны воспринимать комплаенс как неотъемлемую составляющую профессиональной деятельности, а не просто формально соблюдать регуляторные ограничения [4].

Таким образом, первый блок исследований фиксирует эволюцию от узкого понимания комплаенса как механизма формального контроля к его трактовке как многоуровневой системы, включающей культурный, организационный и управленческий компоненты. Данный сдвиг предполагает встраивание комплаенс-функции не в отдельные контрольные точки, а в саму логику жизненного цикла проекта.

Следующим этапом развития теоретической базы стало осмысление правовой природы комплаенса. Предложено определение комплаенса как системы управления рисками несоответствия между деятельностью хозяйствующего субъекта и нормами права. Принципиально важен вывод о риск-ориентированном подходе, при котором обязательность применения комплаенс-процедур пропорциональна тяжести потенциальных негативных последствий, что позволяет дифференцировать интенсивность комплаенс-контроля на различных этапах проектного цикла [5]. Сравнительный анализ комплаенса с другими видами контроля подтвердил его уникальный проактивный характер, позволяющий выявлять риски на ранних стадиях. Вместе с тем отмечен существенный недостаток - сведение комплаенса к набору формальных стандартов без учета специфики конкретных бизнес-процессов [6], что подчеркивает необходимость адаптации комплаенс-процедур к особенностям проектного цикла.

Отдельную линию анализа образуют работы, посвященные антимонопольному комплаенсу. Доказано, что его внедрение позволяет минимизировать риски нарушений законодательства, снизить риски оборотных штрафов и освободиться от плановых проверок при низком уровне риска. Для проектного управления это обосновывает экономическую целесообразность превентивного встраивания антимонопольных комплаенс-процедур на этапе инициации проекта [7].

Второй блок исследований позволяет заключить, что эффективная митигация рисков в проектной деятельности требует не только организационных мер, но и глубокого понимания правовой природы комплаенс-рисков, включая их отраслевую и функциональную дифференциацию.

Существенное значение имеют работы, анализирующие специфику управления рисками непосредственно в проектной деятельности. Систематизированы основные параметры проектных рисков и предложена система их паспортизации на основе матрицы вероятностей и потерь. Показано, что корректно выстроенная система управления проектными рисками позволяет успешно реализовывать проекты даже при проявлении рисковых событий, однако данная методология не учитывает в полной мере специфику регуляторных рисков, что создает предпосылки для интеграции комплаенс-процедур в инструментарий проектного риск-менеджмента [8].

Обоснована также прямая связь между деловой репутацией компании и стоимостью бизнеса, где комплаенс-функция выступает инструментом контроля над факторами репутационного риска. Реализация комплаенс-процедур на уровне отдельных проектов непосредственно влияет на репутацию компании и ее конкурентные позиции [9].

Современные тенденции развития комплаенс-менеджмента связаны с цифровизацией и усилением регуляторного давления в сфере информационной безопасности. В условиях эскалации технологических угроз объединение управления рисками информационной безопасности и комплаенса в рамках единой стратегии становится неотъемлемым элементом устойчивого развития организации.

Для управления проектами это актуально в связи с ростом требований к защите персональных данных [10].

Обоснована необходимость имплементации комплаенс-процедур в систему документационного обеспечения управления корпорации, где комплаенс-служба выступает элементом риск-менеджмента, регулирующим комплаенс-риски на уровне отдельных подразделений и агрегирующим результаты в оценку совокупного риска [11]. Эта логика применима к проектному управлению, где комплаенс-контроль на уровне отдельных проектов формирует информационную базу для стратегического управления рисками портфеля проектов.

Предложена также развернутая классификация комплаенс-рисков по нескольким основаниям - по регуляторной базе, виду бизнес-процессов, отношению к видам деятельности компании и степени ущерба. Данная классификация представляет значительную ценность для проектного управления, поскольку позволяет дифференцировать комплаенс-риски по уровням критичности и соотносить их с конкретными этапами жизненного цикла проекта [12].

Обобщая результаты проведенного анализа научной литературы, можно констатировать, что теоретический фундамент интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами сформирован на пересечении нескольких исследовательских направлений. Первое связано с осмыслением природы комплаенс-рисков и противоречий их измерения, второе – с правовыми основами и институциональными механизмами комплаенс-контроля, третье – со спецификой проектного риск-менеджмента и методами митигации проектных рисков. Синтез данных направлений позволяет обосновать модель трехконтурной интеграции комплаенс-процедур в жизненный цикл проекта, учитывающую как общие закономерности управления рисками, так и специфику российской регуляторной среды.

Анализ регуляторной среды и авторская модель митигации

Анализ регуляторной среды проектной деятельности компаний в Российской Федерации в 2025–2026 годах позволяет выделить три ключевых контура комплаенс-рисков, каждый из которых связан с отдельной нормативно-правовой базой и контролирующим органом и требует специфических мер митигации на различных этапах жизненного цикла проекта.

Первый контур – рекламный комплаенс – определяется Федеральным законом от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» и контролируется ФАС России, осуществляющей функции по принятию нормативных правовых актов и контролю за соблюдением законодательства в сфере рекламы[1]. Федеральный закон от 07.04.2025 г. № 72-ФЗ существенно расширил перечень ограничений, установив штрафы для юридических лиц в размере от 100 000 до 500 000 руб. за размещение рекламы на ресурсах запрещенных организаций, а Приказ ФАС России от 14.11.2023 № 821/23 уточнил критерии разграничения рекламы и информирования о собственной деятельности[2]. С 1 марта 2026 г. вступают в силу положения Федерального закона от 27.10.2025 № 393-ФЗ, вводящие специальные требования к рекламе безалкогольных тонизирующих напитков, что создает дополнительные риски для проектов запуска и продвижения продукции в данном сегменте[3].

Второй контур – антимонопольный комплаенс - регулируется статьей 9.1 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» и направлен на предупреждение нарушений антимонопольного законодательства в проектной деятельности, включая вопросы недобросовестной конкуренции, антиконкурентных соглашений и злоупотребления доминирующим положением на цифровых рынках. Около 90% привлекаемых к ответственности юридических лиц, по данным ФАС России, не осознают, какое именно нарушение законодательства о защите конкуренции допустили, что свидетельствует о критическом дефиците комплаенс-компетенций в проектных командах[4]. Пятый антимонопольный пакет, вступивший в силу с 1 сентября 2023 г., распространил регулирование на маркетплейсы и агрегаторы, введя механизмы выявления доминирующего положения

[1] ФАС России. Контроль рекламы и недобросовестной конкуренции. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://fas.gov.ru/pages/activity/kontrol-reklamyi-i-nedobrosovestnoj-konkurenczii/ (дата обращения 24.02.2026).
[2] Law.ru. Что такое реклама и какие правила закона действуют в 2025 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.law.ru/article/22036-zakon-o-reklame (дата обращения 24.02.2026).
[3] АКАР. Правовое регулирование рекламы и рекламной деятельности в России. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://akarussia.ru/know/regulirovanie-v-industrii/ (дата обращения 24.02.2026).
[4] Гарант. ФАС России: антимонопольный комплаенс – механизм легальной минимизации рисков. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.garant.ru/news/1132698/ (дата обращения 24.02.2026).

на цифровых рынках, что непосредственно влияет на проекты электронной коммерции и дистрибуции[1].

Третий контур – комплаенс в области персональных данных – определяется Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» и контролируется Роскомнадзором. С 30 мая 2025 г. административная ответственность по статье 13.11 КоАП РФ предусматривает наложение штрафа на юридическое лицо в размере от 30 тыс. до 6 млн руб. При повторном нарушении – до 18 млн руб.; за утечку персональных данных установлены оборотные штрафы от 1% до 3% выручки в пределах от 20 до 500 млн руб.[2] Федеральный закон от 24 июня 2025 г. № 156-ФЗ ввел требования об оформлении согласий на обработку персональных данных отдельно от других документов, с детальным описанием целей сбора, перечня данных и способов использования, что непосредственно затрагивает проекты, связанные с CRM-системами, программами лояльности и аналитическими платформами[3].

Систематизация трех контуров комплаенс-рисков и соответствующих мер митигации на различных этапах жизненного цикла проекта представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Контуры комплаенс-рисков и меры митигации на этапах жизненного цикла проекта (2025–2026 гг.)

Table 1 – Compliance risk contours and mitigation measures at the project lifecycle stages (2025–2026)

Контур комплаенс-риска	Нормативная база	Максимальные санкции	Стадия инициации проекта (митигация)	Стадия реализации проекта (митигация)
Рекламный комплаенс	ФЗ-38; ФЗ от 07.04.2025 № 72-ФЗ; Приказ ФАС № 821/23	До 500 000 руб.; 3% рекламный сбор	Аудит рекламных каналов; юридическая экспертиза креативов	Мониторинг изменений НПА; проверка маркировки рекламы
Антимонопольный комплаенс	ФЗ-135 (ст. 9.1); Пятый антимонопольный пакет	До 15% годового оборота; изъятие дохода	Анализ конкурентной среды; оценка рисков доминирования	Контроль ценовых практик; проверка соглашений с контрагентами
Комплаенс персональных данных	ФЗ-152; ФЗ от 24.06.2025 № 156-ФЗ	До 500 млн руб. (оборотные штрафы)	Проектирование форм согласий; оценка объемов обрабатываемых ПДн	Аудит CRM и аналитики; контроль хранения и передачи данных

Данные табл. 1 демонстрируют, что управление проектами на современном российском рынке находится на пересечении трех регуляторных режимов, каждый из которых формирует самостоятельный контур рисков с различными санкциями и требует специфических мер митигации, дифференцированных по стадиям жизненного цикла проекта. Наибольшие финансовые риски сосредоточены в контуре персональных данных, где оборотные штрафы могут достигать 500 млн руб., однако репутационные последствия нарушений антимонопольного и рекламного законодательства также способны подорвать жизнеспособность проекта и нанести существенный ущерб бренду компании.

Международный контекст управления комплаенс-рисками в проектной деятельности в 2025–2026 гг. характеризуется усилением регуляторного давления по всему миру и формированием новых стандартов митигации рисков. Аналитический обзор Ropes & Gray (2026) выделяет шесть ключевых тем, определяющих ландшафт комплаенса в текущем году, среди которых управление рисками искусственного интеллекта, кризисное управление проектами и защита информаторов[4]. Исследование

[1] Право.ру. Пятый антимонопольный пакет: что нужно знать. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://pravo.ru/story/248315/ (дата обращения 24.02.2026).
[2] Data-Sec. Штрафы за персональные данные в 2026 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://data-sec.ru/personal-data/fines/ (дата обращения 24.02.2026).
[3] Astral. Изменения в рекламе и обработке персональных данных с 1 сентября 2025 года. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://astral.ru/aj/elem/reklama-i-personalnye-dannye-s-1-sentyabrya/ (дата обращения 24.02.2026).
[4] Ropes & Gray. Risk and Compliance in 2026: Six Key Themes. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.ropesgray.com/en/insights/viewpoints/102me46/risk-and-compliance-in-2026-six-key-themes-shaping-enforcement-and-regulatory-sc (дата обращения 24.02.2026).

Moody's (2026) фиксирует, что риски стали все более взаимосвязанными и концентрированными, и подчеркивает необходимость интероперабельности данных при управлении различными типологиями рисков[1]. Согласно отчету Smarsh (2026), регуляторы перешли от рекомендаций к требованию доказательств реального функционирования систем управления рисками, что создает прецедент для ужесточения требований к проектному комплаенсу в российской юрисдикции[2].

Практический опыт крупных российских компаний в управлении комплаенс-рисками свидетельствует о переходе от прогнозирования вероятности наступления рисков к управлению скоростью их воздействия на стратегические цели проектов. По данным конференции GSL (2025), посвященной управлению комплаенс-рисками в крупном бизнесе, компания МТС перестроила систему риск-менеджмента таким образом, что вероятность наступления событий перестала иметь первостепенное значение, уступив место оценке временного лага между наступлением рискового события и его влиянием на стратегический риск[3]. Данный подход представляется перспективным для проектного управления, где регуляторные изменения происходят с высокой частотой и способны мгновенно трансформировать допустимые границы проектной активности, а обучения-симуляции рассматриваются как наиболее эффективный метод внедрения культуры риск-менеджмента в повседневную работу проектных команд.

Институциональные предпосылки формирования рекламного комплаенса как самостоятельного направления внутрикорпоративного контроля проектной деятельности активно обсуждаются профессиональным сообществом. На Общероссийской конференции общественных советов ФАС РФ вынесена на обсуждение законодательная инициатива о включении в Закон «О рекламе» нормы о рекламном комплаенсе по аналогии с антимонопольным комплаенсом, закрепленным в статье 9.1 ФЗ «О защите конкуренции»[4]. Согласование антимонопольного комплаенса с ФАС России уже практикуется активными участниками рынка, а введение аналогичного механизма для рекламного комплаенса позволило бы обеспечить эффективную митигацию рисков на уровне отдельных проектов. В случае нарушения установленных комплаенсом правил ответственность несло бы должностное лицо, а не организация, что существенно снижает финансовые риски проекта в соответствии с частью 2 статьи 2.1 КоАП РФ. Модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами отображена на рис. 1.

Представленная на рис. 1 модель демонстрирует циклическую логику управления проектными комплаенс-рисками, основанную на принципах стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 и интегрирующую три контура регуляторного контроля в единый процесс проектного управления. Ключевым отличием предложенной модели от традиционных подходов является превентивный характер митигации рисков – идентификация и классификация комплаенс-рисков осуществляется на стадии инициации проекта, а не по факту обнаружения нарушения контролирующим органом, что позволяет существенно снизить стоимость устранения последствий рисковых событий.

Сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов к митигации комплаенс-рисков в проектном управлении представлен в табл. 2.

Анализ представленной в табл. 2 информации позволяет сделать вывод о том, что российская модель митигации комплаенс-рисков в проектном управлении находится на стадии активного формирования и по ряду параметров – в частности, по размеру штрафных санкций за нарушение законодательства о персональных данных уже сопоставима с европейской моделью. Специфика российского подхода заключается в преимущественно административно-штрафном характере регулирования при зарождающихся элементах саморегулирования и добровольного комплаенса, тогда как в Европейском союзе и США системы проектного комплаенса опираются на развитые стандарты и устойчивую правоприменительную практику.

---

[1] Moody's. Emerging trends in risk & compliance management for 2026. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.moodys.com/web/en/us/kyc/resources/insights/the-big-compliance-and-tprm-blog-of-the-year.html (дата обращения 24.02.2026).

[2] Smarsh. 2026 Regulatory & Compliance Predictions. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.smarsh.com/blog/thought-leadership/2026-regulatory-compliance-predictions (дата обращения 24.02.2026).

[3] GSL. Управление комплаенс-рисками в 2025 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://gsl.org/ru/press-center/press/upravlenie-komplaens-riskami-v-2025-godu-v-chem-krupnyj-biznes-vidit-ugrozy-i-kak-prevrashhaet-ih-v-vozmozhnosti/ (дата обращения 24.02.2026).

[4] Центральный округ. Минимизация рисков рекламной деятельности – внутреннее регулирование. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://centraldep.ru/news/minimizatsiya-riskov-reklamnoy-deyatelnosti-vnutrennee-regulirovanie/ (дата обращения 24.02.2026).

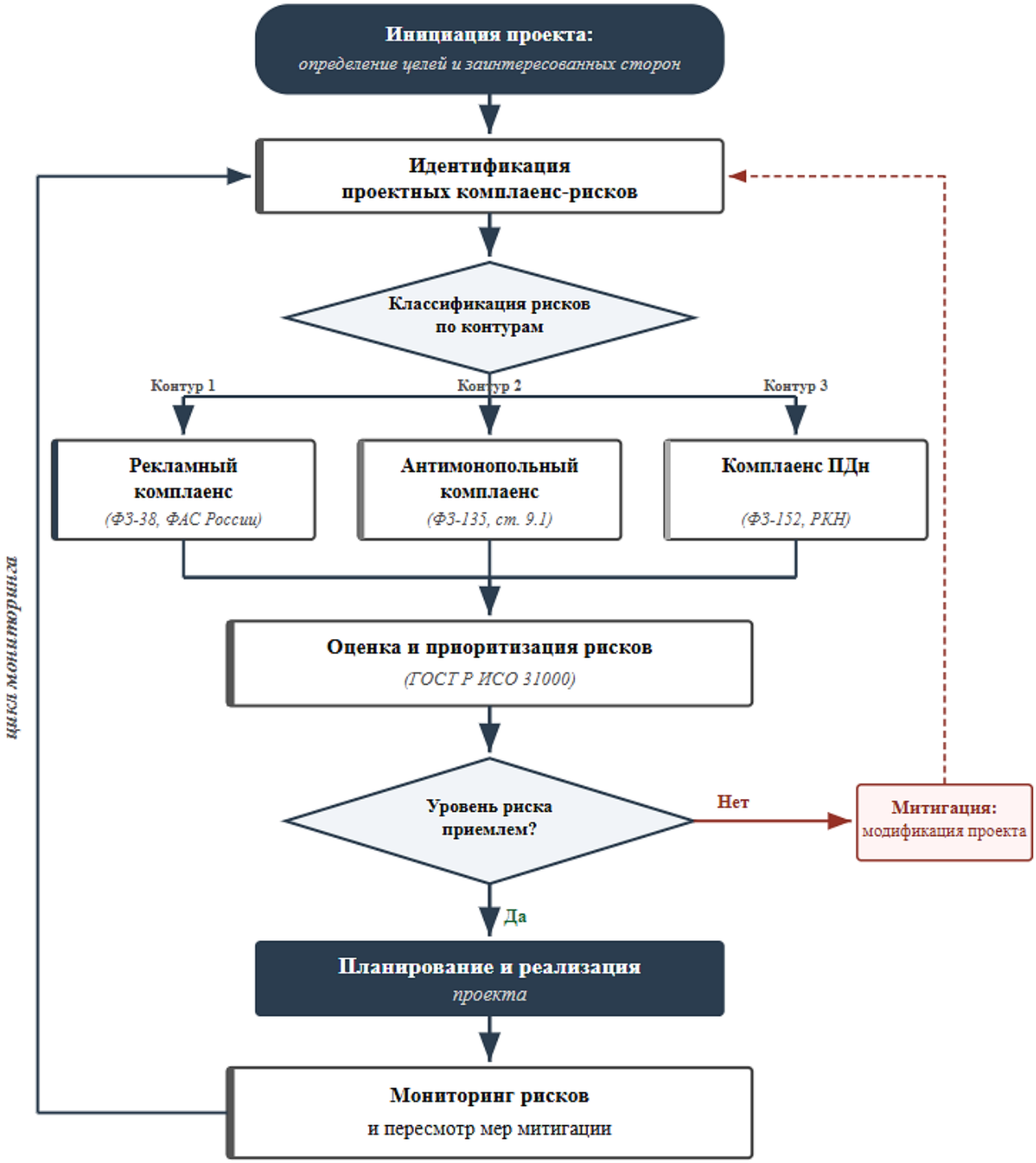

Рис. 1. Модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в жизненный цикл проекта (трехконтурная система митигации)

Fig. 1. Model of integrating risk management and compliance into the project lifecycle (three-loop mitigation system)

Таблица 2 – Сравнительный анализ подходов к митигации комплаенс-рисков в управлении проектами

Table 2 – Comparative analysis of approaches to mitigating compliance risks in project management

Параметр	Россия (2025–2026)	ЕС (GDPR, DSA)	США (FTC, SEC)
Модель митигации	Административно-штрафная с элементами саморегулирования	Проактивная, основанная на стандартах и аудите	Прецендентная, основанная на правоприменении
Максимальные штрафы за ПДн	До 500 млн. руб. (оборотные)	До 4% мирового оборота	До 46 517 USD за нарушение
Рекламный комплаенс в проектах	Формируется; инициатива о включении в ФЗ-38	Развит; DSA, Директива об экологических заявлениях	Развит; FTC Green Guides, SEC Marketing Rule
Антимонопольный комплаенс	Закреплен в ФЗ-135 (ст. 9.1); добровольный для бизнеса	Развит; ECN+ Directive	Развит; DOJ Compliance Programs
ИИ в митигации рисков	Программы ВШЭ; зарождение практики	Активная интеграция; AI Act	Активная интеграция; SEC AI guidance

Практическая применимость разработанной модели подтверждается тенденциями российского регуляторного рынка. Исследование Edelman Trust Barometer 2025 зафиксировало, что 88% потребителей считают доверие к бренду столь же важным, как качество товара и адекватную стоимость[1]. Нарушение регуляторных требований в ходе реализации проекта – будь то ненадлежащая реклама, утечка персональных данных или антиконкурентные практики, непосредственно подрывает доверие потребителей и способно нанести репутационный ущерб, многократно превышающий размер административного штрафа. В сфере устойчивого маркетинга ФАС России впервые выступила с рекомендациями против гринвошинга, а Advertising Standards Authority (Великобритания) в декабре 2025 г. запретила рекламные объявления нескольких крупных брендов за недостаточную доказательность формулировок об экологичности, что свидетельствует о формировании глобального тренда ужесточения требований к достоверности заявлений в проектных коммуникациях[2].

Применение искусственного интеллекта в комплаенс-менеджменте открывает новые возможности для автоматизации митигации проектных рисков. Высшая школа экономики в 2025 г. запустила программу повышения квалификации «Применение искусственного интеллекта в комплаенс-менеджменте», охватывающую цифровизацию комплаенс-процессов, антикоррупционный контроль и управление санкционными рисками в проектной деятельности[3]. Согласно прогнозу Smarsh (2026), компании, не обеспечившие прозрачность и подотчетность использования ИИ в проектных процессах, будут испытывать затруднения при обосновании своей комплаенс-позиции перед регуляторами, что превращает интеграцию ИИ в систему митигации рисков из факультативной опции в стратегическую необходимость[4].

Разработанная трехконтурная модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами объединяет рекламный, антимонопольный контуры и контур персональных данных в единую систему митигации проектных рисков, основанную на принципах ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Модель предусматривает превентивную оценку рисков на стадии инициации проекта, последовательную проверку по всем трем контурам комплаенса на стадии планирования, непрерывный мониторинг

[1] Sostav. Репутационный маркетинг в 2025 году. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.sostav.ru/blogs/268665/67075 (дата обращения 24.02.2026).

[2] Коммерсантъ. Устойчивый маркетинг в России: рост бюджетов и риски гринвошинга. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.kommersant.ru/doc/8335532 (дата обращения 24.02.2026).

[3] НИУ ВШЭ. Применение искусственного интеллекта в комплаенс-менеджменте. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.hse.ru/edu/dpo/960981963 (дата обращения 24.02.2026).

[4] Smarsh. 2026 Regulatory & Compliance Predictions. [Электронный ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.smarsh.com/blog/thought-leadership/2026-regulatory-compliance-predictions (дата обращения 24.02.2026).

регуляторных изменений на стадии реализации и итоговый аудит комплаенс-соответствия при завершении проекта. Результаты исследования вносят вклад в развитие теории управления проектами в условиях возрастающего регуляторного давления, обосновывая необходимость перехода от фрагментарного реагирования на регуляторные нарушения к системной митигации комплаенс-рисков на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Заключение

Систематизация теоретико-методологических подходов к управлению рисками в проектной деятельности позволила установить, что существующие модели, международный стандарт ISO 31000:2018 и его российский аналог ГОСТ Р ИСО 31000-2019, концепция комплаенс-рисков ряда российских авторов, а также практические подходы к антимонопольному комплаенсу, закрепленные в статье 9.1 ФЗ «О защите конкуренции» – обладают взаимодополняющим характером. Вместе с тем ни один из рассмотренных подходов не обеспечивает целостного охвата митигации регуляторных рисков в проектном управлении, где одновременно действуют три контура комплаенс-требований – рекламный, антимонопольный и в области персональных данных. Обоснована категория «проектный комплаенс-риск» как самостоятельный тип риска, порожденный одновременным усложнением регуляторных требований в указанных трех направлениях и требующий специализированных инструментов митигации, дифференцированных по стадиям жизненного цикла проекта.

Анализ регуляторной среды проектной деятельности компаний в Российской Федерации в 2025–2026 гг. выявил беспрецедентное ужесточение санкций по всем трем контурам комплаенс-рисков. Максимальные штрафы за нарушения в области персональных данных достигли оборотного характера (до 3 % выручки), ФАС России расширила инструментарий контроля рекламной и конкурентной деятельности, а новые требования к маркировке рекламы и оформлению согласий на обработку персональных данных создали дополнительные операционные риски для проектных команд. Выявлена тенденция к интеграции требований различных регуляторных режимов – рекламное законодательство все более тесно переплетается с законодательством о персональных данных и антимонопольным регулированием, что обуславливает необходимость одновременной митигации рисков по нескольким контурам при запуске каждого коммерческого проекта.

Разработанная модель интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управление проектами, объединяющая три контура регуляторного контроля в единую систему митигации рисков на основе принципов ГОСТ Р ИСО 31000-2019, обеспечивает превентивную оценку комплаенс-рисков на стадии инициации проекта и последовательную проверку по всем регуляторным направлениям.

Результаты исследования обосновывают необходимость институционализации проектного комплаенса, включения нормы о рекламном комплаенсе в Федеральный закон «О рекламе» по аналогии с антимонопольным комплаенсом и формирования стандартизированных процедур митигации регуляторных рисков на уровне жизненного цикла проекта, что позволит системно снизить совокупный регуляторный риск компании и повысить правовую определенность для участников рынка.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются: эмпирическая верификация предложенной трехконтурной модели на материале конкретных коммерческих проектов российских компаний различных отраслей с целью оценки ее практической эффективности; разработка количественных метрик оценки зрелости проектного комплаенса, позволяющих измерить степень интеграции комплаенс-процедур в жизненный цикл проекта; исследование роли технологий искусственного интеллекта в автоматизации мониторинга регуляторных изменений и превентивной идентификации комплаенс-рисков в режиме реального времени; сравнительный анализ эффективности различных моделей митигации комплаенс-рисков в проектном управлении на материале компаний стран БРИКС; а также изучение влияния институционализации рекламного комплаенса (в случае принятия соответствующей нормы в ФЗ «О рекламе») на снижение частоты и размера санкций за нарушения рекламного законодательства в проектной деятельности.

Список источников

1. Крепышева А. М., Сергиевская А. А., Сторчевой М. А. Определение и измерение риска в комплаенс-менеджменте // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 2. С. 150–159. https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-150-159. EDN FVRKQM.

2. Макарова В. А., Корниенко О. Ю. Актуальные вопросы оценки эффективности корпоративного риск-менеджмента: Монография. 2-е издание, дополненное. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2015. 279 с. ISBN: 978-5-9903319-3-8. EDN: VSRVUH

3. Дадалко В. А., Тимофеев Е. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 151–155. EDN: IUYVFV

4. Гранкин М. Б., Жигас М. Г. Комплаенс-культура, как важнейший элемент системы управления регуляторным риском // Baikal Research Journal. 2016. Т. 7. № 3. С. 3. https://doi.org/10.17150/2411-6262.2016.7(3).3. EDN: WKESCX

5. Попондопуло В. Ф., Петров Д. А. Комплаенс как правовой инструмент минимизации рисков и профилактики правонарушений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2020. Т. 11. № 1. С. 102–114. https://doi.org/10.21638/spbu14.2020.107. EDN: WTLRVU

6. Санина Л. В., Гуляева А. И. Комплаенс как инструмент обеспечения экономической безопасности организации: проблемы и перспективы применения // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15. № 1. С. 181–192. https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(1).181-192. EDN: RGZYRN

7. Кванина В. В. Антимонопольный комплаенс и его правовая природа // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. 2019. Т. 19. № 1. С. 46–52. https://doi.org/10.14529/law190108. EDN: VWAEQG

8. Безденежных В. М., Тихов А. Г. Поддержание оптимального уровня репутационного риска путем реализации компленс-функции как инструмент повышения капитализации бизнеса // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 4(44). С. 359–363. EDN: HUAJAL

9. Созинова Е. Н. Управление рисками информационной безопасности / Сборник трудов IV Всероссийского конгресса молодых ученых, Санкт-Петербург, 07-10 апреля 2015 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015. С. 369–371. EDN: VEFNPV

10.Плохута, К. Д. Управление рисками информационной безопасности и комплаенс // Компетентность. 2025. № 5. С. 19–25. https://doi.org/10.24412/1993-8780-2025-5-19-25. EDN: RPJEII

11.Ланская Д. В., Башук М. А., Алексанина В. А. Комплаенс: сущность и механизм имплементации в сферу управления документацией корпорации // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 816–823. EDN: RDELSZ

12.Иванченко Н. Ш., Хошимов Т. Х., Киселев О. М. Пути развития системы комплаенс-контроля: управление комплаенс-рисками компании // Журнал прикладных исследований. 2021. № 1-3. С. 52–59. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_1_3_52. EDN: NQRQHV

References

1. Krepysheva A.M., Sergievskaya A.A., Storchevoy M.A. Definition and Measurement of Risk in Compliance Management. *Strategic Decisions and Risk Management*. 2020;11(2):150–159. (In Russ.). https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-150-159. EDN FVRKQM

2. Makarova V.A., Kornienko O.Yu. *Current Issues of Assessing Corporate Risk Management Effectiveness:* Monograph. 2nd ed., supplemented. Saint Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University Publishing; 2015. 279 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-9903319-3-8. EDN: VSRVUH

3. Dadalko V.A., Timofeev E.A. Integration of the Compliance System into the Functioning of Russian Organizations. *Innovation & Investment.* 2019;(4):151–155. (In Russ.). EDN: IUYVFV

4. Grankin M.B., Zhigas M.G. Compliance Culture as the Most Important Element of the Regulatory Risk Management System. *Baikal Research Journal*. 2016;7(3):3. (In Russ.). https://doi.org/10.17150/2411-6262.2016.7(3).3. EDN: WKESCX

5. Popondopulo V.F., Petrov D.A. Compliance as a Legal Instrument for Risk Minimization and Offense Prevention. *Vestnik of Saint Petersburg University. Law.* 2020;11(1):102–114. (In Russ.). https://doi.org/10.21638/spbu14.2020.107. EDN: WTLRVU

6. Sanina L.V., Gulyaeva A.I. Compliance as a Tool for Ensuring Economic Security of an Organization: Problems and Prospects of Application. *Baikal Research Journal*. 2024;15(1):181–192. (In Russ.). https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(1).181-192. EDN: RGZYRN

7. Kvanina V.V. Antitrust Compliance and Its Legal Nature. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Law.* 2019;19(1):46–52. (In Russ.). https://doi.org/10.14529/law190108. EDN: VWAEQG

8. Bezdenezhnykh V.M., Tikhov A.G. Maintaining the Optimal Level of Reputational Risk through the Implementation of the Compliance Function as a Tool for Increasing Business Capitalization. *Skif. Voprosy studencheskoj nauki.* 2020;4(44):359–363. (In Russ.). EDN: HUAJAL

9. Sozinova E.N. Information Security Risk Management. In: *Proceedings of the IV All-Russian Congress of Young Scientists;* 2015 Apr 7–10; Saint Petersburg. Saint Petersburg: Saint Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics; 2015. P. 369–371. (In Russ.)

10. Plokhuta K.D. Information Security Risk Management and Compliance. *Competency.* 2025;(5):19–25. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/1993-8780-2025-5-19-25. EDN: RPJEII

11. Lanskaya D.V., Bashuk M.A., Aleksanina V.A. Compliance: Essence and Mechanism of Implementation in the Sphere of Corporate Documentation Management. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;3(62):816–823. (In Russ.). EDN: RDELSZ

12. Ivanchenko N.Sh., Khoshimov T.Kh., Kiselev O.M. Ways of Developing the Compliance Control System: Managing Company Compliance Risks. *Journal of Applied Research.* 2021;(1-3):52–59. (In Russ.)

Информация об авторе

Н. В. Капустина – доктор экономических наук, профессор кафедры логистики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Information about the author

N. V. Kapustina – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Logistics, Financial University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 26.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 26.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 44–54
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):44–54

Проблемы управления

Научная статья
УДК 353+35.08
EDN DRYCOO

Кооперативная конкуренция как управленческая норма: модель стимулирования региональных и муниципальных органов власти в условиях цифровизации

Шимке Адикович Матаев[1, 2]

[1]Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
[2]Федеральная антимонопольная служба России, Москва, Россия
cg_123@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-3247-8228

Аннотация

Введение. Статья посвящена разработке модели стимулирования представителей органов власти для развития межрегионального сотрудничества. Проблема исследования заключается в отсутствии эффективных инструментов мотивации чиновников, что ведет к имитации сотрудничества и подписанию декларативных соглашений без реальной реализации.

Цель исследования – создание устойчивой системы мотивации для руководителей муниципалитетов и профильных министерств (на примере Московской области) к участию в реальных, результативных межрегиональных проектах с соседними субъектами Российской Федерации.

Материалы и методы. Информационную базу работы составили теоретические труды зарубежных и отечественных ученых, нормативно-правовые акты, а также данные цифровых платформ («Госуслуги. Управление», ЕИС ГЗ, Росстат, инвестиционные платформы, реестры соглашений). Объектом исследования выступила система управления межрегиональным сотрудничеством Московской области. В работе применен комплексный подход, включающий: теоретический анализ научных концепций для обоснования компонентов модели (агентская теория, теория социального сравнения, теория самоопределения); моделирование системы стимулирования, объединяющей финансовые, репутационные и институциональные рычаги; цифровую интеграцию данных для автоматизации сбора показателей; социологические методы в рамках формирования рейтингов; системный анализ институциональных условий и прогнозных показателей эффективности внедрения модели.

Результаты и выводы. Предложена пятикомпонентная модель: прямые KPI по взаимодействию, цифровой паспорт сотрудничества, межрегиональный грантовый фонд, рейтинг активности муниципалитетов и школа управления. Результаты показывают возможность роста реализованных проектов с 5-7 до 25 и более за три года и увеличения внебюджетных средств до 2 млрд руб. Новизна заключается в смещении фокуса с «взаимодействия» на измеримые экономические результаты и использование внутренних региональных механизмов (бюджет, карьера) для стимулирования внешней кооперации. Практическая значимость состоит в преодолении бюджетного эгоизма, институционализации «кооперативной конкуренции» и формировании компетенции «межрегиональное управление» как обязательного элемента квалификации чиновника. Модель превращает сотрудничество из внешней обязанности во внутренний стратегический ресурс.

Ключевые слова: межрегиональное сотрудничество, стимулирование органов власти, модель стимулирования чиновников, кооперативная конкуренция, KPI межрегионального взаимодействия, межрегиональный грантовый фонд, цифровизация государственного управления, компетенции госслужащих, Московская область, результативность проектов

Благодарности. Автор выражает благодарность своему научному руководителю – профессору базовой кафедры ФАС России РЭУ им. Г.В. Плеханова доктору экономических наук, профессору Кирилловой Оксане Юрьевне за помощь в разработке идей и поддержку в ходе написания статьи.

Для цитирования: Матаев Ш. А. Кооперативная конкуренция как управленческая норма: модель стимулирования региональных и муниципальных органов власти в условиях цифровизации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 44–54. EDN DRYCOO

© Матаев Ш. А., 2026

Original article

Cooperative competition as a management norm: a model for stimulating regional and municipal authorities in the context of digitalization

Shimke A. Matayev[1, 2]

[1]Plehanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
[2]Federal Antimonopoly Service of Russia, Moscow, Russia
cg_123@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-3247-8228

Abstract

Introduction. The article addresses the development of a stimulation model for government officials to foster interregional cooperation. The research problem lies in the absence of effective motivation tools for officials, often leading to imitative cooperation and declarative agreements without real implementation.

The purpose of the study is to create a sustainable motivation system for the heads of municipalities and relevant ministries (using the example of the Moscow Region) to participate in real, effective interregional projects with neighboring regions of the Russian Federation.

Materials and methods. The information base of the work was made up of theoretical works by foreign and domestic scientists, regulatory legal acts, as well as data from digital platforms ("Public Services. Management", EIS GZ, Rosstat, investment platforms, registers of agreements). The object of the study was the management system of interregional cooperation in the Moscow region. The work uses an integrated approach, including: theoretical analysis of scientific concepts to substantiate the components of the model (agent theory, theory of social comparison, theory of self-determination); modeling of an incentive system that combines financial, reputational and institutional levers; digital data integration to automate the collection of indicators; sociological methods in the framework of rating formation; systematic analysis of institutional conditions and predictive performance indicators of the model implementation.

Results and conclusions. A five-component model is proposed: direct KPIs for interaction, a digital passport of cooperation, an interregional grant fund, a rating of municipal activity and a school of management. The results show the possibility of an increase in implemented projects from 5-7 to 25 or more in three years and an increase in extra-budgetary funds to 2 billion rubles. The novelty lies in the shift in focus from "interaction" to measurable economic results and the use of internal regional mechanisms (budget, career) to stimulate external cooperation. The practical significance lies in overcoming budgetary selfishness, institutionalizing "cooperative competition" and forming the competence of "inter-regional management" as a mandatory element of an official's qualification. The model transforms cooperation from an external responsibility into an internal strategic resource.

Keywords: interregional cooperation, stimulation of government authorities, civil servants' stimulation model, cooperative competition, KPIs for interregional interaction, interregional grant fund, digitalization of public administration, civil service competencies, Moscow Region, project effectiveness

Acknowledgments: The author expresses gratitude to his supervisor, Professor of the Basic Department of the Federal Antimonopoly Service of Russia, Plekhanov Russian University of Economics, Doctor of Economics, Professor Oksana Kirillova for her help in developing ideas and support during the writing of the article.

For citation: Matayev Sh. A. Cooperative competition as a management norm: a model for stimulating regional and municipal authorities in the context of digitalization. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):44–54. (In Russ.). EDN DRYCOO

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что наличие инструментария управления развитием конкуренции в процессах межрегионального взаимодействия само по себе не гарантирует успех данных процессов. В современной практике распространена проблема «имитационного сотрудничества», когда подписываются декларативные соглашения и меморандумы, не ведущие к реальной реализации проектов. Неотъемлемым элементом механизма результативного развития должны выступать эффективные модели стимулирования руководителей и представителей органов государственной власти, работающие в условиях цифровизации межрегиональных взаимодействий.

По оценкам данных Счетной палаты РФ до 60–70 % межрегиональных соглашений в Российской Федерации остаются нереализованными либо реализуются формально, ограничиваясь ежегодными отчетами о проведенных встречах и рабочих группах. Такая практика создает устойчивый институциональный паттерн, при котором подписание соглашения становится самоцелью, а не инструментом развития. Чиновники получают положительную оценку за «активность» без привязки к экономическим результатам, что порождает имитационное сотрудничество – системное расхождение между декларируемыми намерениями и реальными проектами. В результате ресурсы (временные, административные, бюджетные) расходуются без мультипликативного эффекта, а доверие между регионами не формируется. Характерным проявлением имитационного поведения является практика «зонтичных соглашений»: один документ, охватывающий все сферы сотрудничества, без конкретных дорожных карт, бюджетов и ответственных исполнителей. Согласно анализу реестров соглашений по Центральному федеральному округу, доля таких соглашений достигает 45 %, а срок их практической реализации не превышает 3–5 месяцев после подписания.

Существующие подходы часто рассматривают конкуренцию и сотрудничество как альтернативы, что приводит к фрагментации региональной политики и «бюджетному эгоизму». Кроме того, система мотивации чиновников зачастую не интегрирована в задачи внешнего горизонтального взаимодействия, фокусируясь на внутренних показателях. В контексте реализации национальных целей до 2030 г., Концепции развития государственной службы и национального проекта «Цифровая экономика», требуется переход от количественной логики (число встреч и соглашений) к оценке измеримых экономических результатов. Разработка модели, превращающей межрегиональное сотрудничество из внешней обязанности во внутренний стратегический ресурс региона, является своевременной и научно обоснованной задачей.

Цель исследования – создание устойчивой системы мотивации для руководителей муниципалитетов и профильных министерств (на примере Московской области) к участию в реальных, результативных межрегиональных проектах с соседними субъектами Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели в работе решается ряд последовательных задач: анализ теоретических концепций (целеполагания, транзакционных издержек, «подталкивания» П. Ч. Джона, Г. Смита, Д. Стокера [1], П. Г. Хансена, А. М. Йесперсена [2], С. Мичи, М. М. ван Стралена, Р. Уэста [3]; фискального федерализма А. А. Михайловой, В. В. Климанова, А. И. Сафина [4], А. М. Лаврова, Е. А. Домбровского [5], Р. Боадвейя, А. Шаха [6]; обоснования механизмов мотивации (Наон Мин, Намхун Ки, Тэвон Юн [7]; В. Ванденабиле, А. Ритц, О. Нойманн [8]; Д. Л. Перри, Э. Хондегхем и Л. Р. Уайз [9])); разработка пятикомпонентной модели стимулирования, включающей прямые KPI, цифровой паспорт сотрудничества (И. Мергель, Н. Эдельманн и Н. Хауг [10]; Т. Яновски [11]), грантовый фонд, рейтинг активности и школу управления; определение источников данных и методов измерения показателей эффективности межрегионального взаимодействия в цифровой среде; выявление институциональных условий (правовых, цифровых, культурных), необходимых для результативной мотивации представителей власти; обоснование практической значимости модели через прогноз ожидаемых экономических и управленческих результатов (рост числа проектов, привлечение внебюджетных средств).

Материалы и методы исследования

Информационную базу работы составили теоретические труды зарубежных и отечественных ученых: Э. А. Локка и Г. П. Лэтэма [12]; Р. Коуза, Р. Талера и К. Санстайна; У. Э. Оутса [13–14]; Л. Фестингера [15]; Э. Л. Деси и Р. Райана [16–17]; В. В. Климанова, С. М. Казаковой, В. А. Яговкиной [18]; В. В. Климанова, С. М. Казаковой, А. А. Михайлова [19]; О. В. Кузнецова [20]; О. Вакуменко, С. Демидовой, О. Деревянко, И. Ахматовой, А. Митрофанова, А. Асадпури [21]; нормативно-правовые акты (ФЗ-172 о стратегическом планировании, Концепция развития государственной службы до 2030 г.), а также данные цифровых платформ («Госуслуги. Управление», ЕИС ГЗ, Росстат, инвестиционные платформы, реестры соглашений). Объектом исследования выступила система управления межрегиональным сотрудничеством Московской области.

В работе применен комплексный подход, включающий: теоретический анализ научных концепций для обоснования компонентов модели (агентская теория, теория социального сравнения, теория самоопределения); моделирование системы стимулирования, объединяющей финансовые, репутационные и институциональные рычаги; цифровую интеграцию данных для автоматизации сбора показателей (использование API государственных систем, реестров); социологические методы (цифровые опросы бизнеса для оценки удовлетворенности) в рамках формирования рейтингов; системный анализ институциональных условий и прогнозных показателей эффективности внедрения модели.

Результаты и обсуждение

В 2024 г. автором был проведен пилотный опрос 87 руководителей и заместителей руководителей отделов экономики и инвестиций муниципалитетов Московской области (метод — анонимное анкетирование). Результаты показали: 68 % респондентов считают, что подписанные межрегиональные соглашения не влияют на их текущую работу; 54 % указали, что отчетность по сотрудничеству носит формальный характер и не проверяется вышестоящими органами; лишь 19 % смогли назвать хотя бы один реализованный совместный проект за последние два года.

В рамках данного исследования предлагается рассмотреть подход к формированию модели стимулирования представителей органов власти для развития межрегионального сотрудничества (далее – модель) на примере региона Московская область. Ее основные элементы представлены ниже.

Цель модели – создание устойчивой системы мотивации для руководителей муниципалитетов и профильных министерств Московской области к участию в реальных, результативных межрегиональных проектах с соседними субъектами Российской Федерации (Калужская, Тверская, Владимирская, Рязанская, Ярославская области).

Целевые группы участников модели представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Целевые группы участников модели стимулирования представителей органов власти

Table 1 – Target groups of participants in the incentive model for government representatives

Уровень	Лица	Ключевые мотивационные рычаги
Региональный	Министры (инвестиций, экономики, промышленности), зампреды Правительства Московской области	Репутация, участие в федеральных советах, оценка эффективности
Муниципальный	Главы городских округов и районов	Финансирование, рейтинги, карьерный рост внутри региона
Исполнительный	Начальники управлений экономики, инвестиций, МСП	Премии, профессиональное признание, обучение

Источник: составлено автором.

Модель предполагает формирование следующих компонентов с учетом цифровизации, позволяющей сделать мотивацию более прозрачной, объективной, своевременной и персонализированной.

Компонент 1. Введение прямых KPI по межрегиональному взаимодействию (табл. 2)

Таблица 2 – Показатели стимулирования представителей органов власти

Table 2 – Indicators of incentives for government representatives

Показатель	Источник данных	Подход к измерению
Количество действующих соглашений о сотрудничестве с другими регионами	Единый реестр соглашений (на цифровой платформе)	Автоматический подсчет
Объем совместных инвестиционных проектов	Система «Инвестиционный навигатор» / ЕИС ГЗ	Сумма, количество
Доля межрегиональных проектов в общем портфеле региона	Паспорта проектов в «Госуслугах. Управление»	Процент от общего числа
Уровень синхронизации стратегий СЭР с соседними регионами	Анализ текстов стратегий с помощью ИИ (NLP)	Индекс согласованности

Источник: составлено автором.

Теоретическим обоснованием данного компонента может служить:

– теория целеполагания Локка и Лэтэма [12], подтверждающая, что четкие, измеримые цели повышают производительность на 10 %-25 %;

– теория агентских отношений, в соответствии с положениями которой необходимо уравнять интересы «принципала» (государства) и «агента» (чиновника).

Устанавливаемые KPI должны соответствовать принципам национальной системы стратегического планирования (ФЗ-172); поддерживать реализацию национальных целей до 2030 г.,

где межрегиональное сотрудничество является скрытым, но критически важным фактором (например, в сфере логистики, экологии, здравоохранения). Цифровой основой данного компонента выступает интеграция данных из «Госуслуг. Управление», ЕИС ГЗ, Росстата, инвестиционных платформ, реестров соглашений, что делает KPI легко автоматизируемыми. Персонализация межрегиональных KPI в систему персональной оценки чиновников может быть выполнена следующим образом:

– для губернаторов и министров: дополнительный балл в оценке президента за реализацию ≥3 межрегиональных проектов в год;

– для региональных чиновников: включение показателей в электронные трудовые книжки госслужащих и возможность участия в федеральных конкурсах управленцев (например, «Лидеры России») при наличии опыта межрегиональной координации.

Для поддержки мотивации в данном компоненте предлагается: первое – включить в Положение об оценке эффективности заместителей глав муниципалитетов и министерских чиновников следующий пункт: «Участие в успешных межрегиональных проектах засчитывается как достижение при рассмотрении вопроса о продвижении по службе»; второе – организовать ежегодную премию Губернатора Московской области «За развитие межрегионального сотрудничества», подразумевающую денежное вознаграждение и публичное признание заслуг.

Данный компонент соответствует Концепции развития государственной службы до 2030 года (акцент на проектное управление и кросс-функциональные компетенции), а также поддерживает кадровую политику президента по формированию «команды результатов». В качестве ожидаемых эффектов будет формирование нового управленческого стандарта («хороший чиновник – это тот, кто умеет работать за пределами своего региона») и повышение карьерной мотивации у молодых руководителей.

Компонент 2. Цифровой паспорт межрегионального сотрудничества региона

Теоретическим обоснованием выступает теория транзакционных издержек Р. Коуза, согласно которой снижение барьеров для поиска партнеров увеличивает масштабы сотрудничества. В контексте межрегионального сотрудничества высокие транзакционные издержки (согласование позиций, преодоление нормативных барьеров, риск оппортунизма) часто делают совместные проекты нецелесообразными, что требует создания специальных институтов – аналогов «фирм» на макрорегиональном уровне. Цифровые платформы как институты: заменяют неформальные связи формальными, но эффективными механизмами.

В рамках данного компонента разрабатывается цифровой профиль, включающий потенциал для сотрудничества (по отраслям); историю партнерств; открытые запросы на сотрудничество; оценки от партнеров; алгоритм, предлагающий регионам потенциальное партнерство на основе схожих целей и ресурсов.

Созданная в рамках данного паспорта цифровая панель управления межрегиональным взаимодействием должна обеспечивать автоматизированный мониторинг и обратную связь в режиме реального времени, а именно:

– показывать статус всех совместных проектов;

– предупреждать о рисках (просрочках, отклонениях от KPI);

– отправлять уведомления кураторам;

– обеспечивать обратную связь от партнеров: после завершения этапа проекта – обязательная цифровая анкета для оценки качества взаимодействия.

Данный компонент связан с госполитикой посредством реализации положения национального проекта «Цифровая экономика» (компонент «Цифровое государственное управление»), поддерживает принцип «навигации по возможностям» вместо «навигации по ведомствам». В качестве ожидаемых эффектов следует отметить сокращение времени поиска партнера с нескольких месяцев до нескольких дней, а также повышение качества партнерских отношений за счет системного подбора, а не случайных знакомств.

Компонент 3. Межрегиональный грантовый фонд Московской области

В плане теоретического обоснования следует привести концепцию «подталкивания» (nudge), разработанную Р. Талером и К. Санстайном, которая предлагает не запрещать или не приказывать, а через архитектуру выбора мягко направлять людей к принятию более эффективных решений без ограничения их свободы выбора. Применительно к межрегиональному сотрудничеству это «работает» так: вместо жестких приказов из центра, можно использовать «архитектуру выбора», для региональных

команд сделать процедуру подачи заявок на совместные гранты максимально простой, по умолчанию включать регионы в макрорегиональные рабочие группы (с правом выхода), использовать социальные нормы (публикация рейтинга самых успешных межрегиональных партнерств) для стимулирования конкуренции и подражания.

Другим источником, аргументирующим включение в модель данного компонента, является теория фискального федерализма У. Оутса, согласно которой децентрализация предоставления общественных благ является эффективной, если их потребление локализовано в пределах юрисдикции, а предпочтения населения различаются между регионами [13–14]. Применительно к межрегиональному сотрудничеству эта теория позволяет объяснить, почему некоторые общественные блага (например, межрегиональная транспортная инфраструктура, экология речного бассейна) не могут быть эффективно предоставлены на уровне отдельного региона и требуют кооперации или вмешательства более высокого уровня (мегарегиона, федерального центра). Это создает теоретическое обоснование для создания межрегиональных фондов и проектных офисов.

В предлагаемой модели источником финансирования являются 0,5 % от годового бюджета программы «Предпринимательство Подмосковья». В 2025 г. это составляет примерно 250 млн руб. Условиями получения гранта выступают:

– совместная реализация с более чем одним соседним регионом;

– обязательное софинансирование (20 % – от муниципалитета МО, 20 % – от партнера);

– наличие измеримых результатов (созданные рабочие места, привлеченные инвестиции, снижение административных барьеров).

Примерами подобных начинаний могут выступать совместный цифровой портал закупок для МСП, реализованный совместно в Московской области и Калужской области; логистический хаб на границе с Тверской областью; внедрение единых стандартов подключения к инженерным сетям.

Наличие грантового фонда позволяет реализовать финансовую мотивацию с помощью «умных» трансфертов: получение субсидии возможно только при наличии подтвержденного межрегионального партнерства. Например, средства на строительство логистического центра выделяются только при участии более двух регионов и наличии соглашения.

Данный компонент связан с госполитикой через правило бюджетной эффективности, в соответствии с которым деньги направляются туда, где они дают максимальный мультипликативный эффект. В качестве ожидаемого эффекта можно рассматривать повышение рентабельности бюджетных вложений за счет синергии.

Компонент 4. Рейтинг межрегиональной активности муниципалитетов, публикуемый ежеквартально Министерством инвестиций и инноваций Московской области и в СМИ. В качестве теоретического обоснования можно привести теорию социального сравнения Л. Фестингера [15], согласно которой люди испытывают врожденную потребность оценивать свои мнения и способности, и при отсутствии объективных стандартов делают это путем сравнения с другими людьми. В контексте межрегионального сотрудничества это создает дополнительный стимул для чиновников, так как появляется возможность сравнивать свои успехи не только с внутренними плановыми показателями, но и с достижениями коллег из других регионов, что может служить мощным мотивирующим фактором. При этом возникает публичная ответственность, так как открытость результатов усиливает стремление к признанию.

Критериями оценки в данном компоненте выступают:

– количество и качество реализованных (не подписанных!) совместных проектов – 40 баллов;

– объем привлеченных внебюджетных средств – 30 баллов;

– удовлетворенность бизнеса межрегиональными услугами (цифровые опросы) – 30 баллов;

В качестве стимулов будут выступать:

– ТОП-5 муниципалитетов получают дополнительные 5 % к субсидиям на развитие МСП;

– главы ТОП-3 приглашаются на ежегодный Инвестиционный форум «Подмосковье» как спикеры.

Предлагаемый рейтинг тесно связан с госполитикой – он поддерживает принцип открытости и подотчетности в рамках Стратегии цифровой трансформации государственного управления. К его преимуществам следует отнести возможность детализации по отраслям и снижение «синдрома пассивного наблюдателя».

Компонент 5. Школа межрегионального управления, в рамках которой на базе Академии госслужбы при Губернаторе Московской области реализуется:

- обучение для чиновников;
- переговоры с коллегами из других регионов;
- разработка совместных проектов;
- привлечение федерального финансирования.

Выпускники получают сертификат, который учитывается при аттестации.

Теоретической основой включения в модель стимулирования представителей власти данного компонента выступает теория самоопределения Э. Деси и Р. Райана [16–17], в соответствии с которой люди мотивированы, когда чувствуют свою компетентность, независимость и причастность. В контексте стимулирования чиновников это означает, что система вознаграждений должна поддерживать их автономию (предоставлять свободу в выборе методов достижения целей кооперации), компетентность (создавать ощущение мастерства через достижимые, но сложные KPI) и связанность (формировать общие цели и команды с коллегами из других регионов), а не только полагаться на внешние стимулы, такие как премии.

Данный компонент может включать элементы геймификации в управлении, что способствует снижению утомляемости от рутинных операций и обеспечивает быстроту обратной связи. При этом возможность мгновенного признания вызывает эмоциональный отклик и усиливает желание повторить успех, а возможность сбора и обработки данных о поведении позволяет совершенствовать алгоритмы мотивации. Это отвечает основным трендам госполитики: поддерживает цифровую культуру государственного управления, ориентированную на вовлеченность; соответствует тренду «государственные услуги нового поколения» – персонализированные, интерактивные, мотивирующие. Прямым эффектом от внедрения данного инструмента ожидается повышение вовлеченности сотрудников среднего звена, которая часто игнорируется в системах мотивации; косвенным – формирование позитивного нарратива вокруг межрегионального сотрудничества.

Выводы

Ожидаемые результаты от внедрения модели в перспективе трех лет представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Ожидаемые результаты внедрения модели стимулирования представителей органов власти для развития межрегионального сотрудничества

Table 3 – Expected results of the implementation of the incentive model for government representatives for the development of interregional cooperation

Показатель	База (2024)	Цель (2027)
Число реализованных межрегиональных проектов	5-7	25+
Доля муниципалитетов МО, участвующих в сотрудничестве	~15 %	60 %
Объем привлеченных внебюджетных средств	< 100 млн руб.	> 2 млрд руб.
Удовлетворенность МСП межрегиональными условиями	Не измеряется	≥ 70 %

Источник: рассчитано автором.

Реализация модели подразумевает наличие ряда институциональных условий, представленных в табл. 4.

Таблица 4 – Институциональные условия для результативной мотивации представителей власти

Table 4 – Institutional conditions for effective motivation of government representatives

Условие	Описание
Правовая база	Внести изменения в методику оценки губернаторов и порядок предоставления субсидий
Цифровая инфраструктура	Интеграция «Госуслуг. Управление», ЕИС ГЗ, инвестиционных платформ и статистики
Культура сотрудничества	Обучение с помощью цифровых курсов в «ГосАкадемии» и кейсов в школах управления
Прозрачность	Открытые данные о партнерских отношениях и результатах – для бизнеса и граждан

Источник: составлено автором.

Особо важно подчеркнуть, что содержащиеся в предлагаемой модели методы не будут работать по отдельности. Их применение подразумевает системный характер, нацеленность на получение синергии. В совокупности они формируют замкнутый цикл мотивации (стимулирования): цель → действие → результат → признание → новое действие. Этот цикл, усиленный цифровизацией, позволяет преодолеть исторически сложившуюся фрагментацию региональной политики и перейти к интегрированной модели развития России как единого социально-экономического пространства.

Предлагаемая модель обладает рядом принципиально новых преимуществ, представленных ниже.

Во-первых, в ней предусмотрено смещение фокуса с «взаимодействия» на «результативное сотрудничество»: модель отказывается от количественной логики (число соглашений, встреч, меморандумов), доминирующей в российской практике, и вводит строгую оценку по результатам. На сегодняшний день в НРИК и отчетности регионов засчитывается факт подписания соглашения, даже если оно не реализуется. В предлагаемой модели баллы и финансирование начисляются только за измеримые результаты: созданные рабочие места, привлеченные инвестиции, снижение времени подключения к сетям, что приводит к эффекту ликвидации «имитационного сотрудничества».

Во-вторых, предлагаемая модель использует внутрирегиональные (вертикальные) механизмы управления (бюджет, рейтинги, карьера) для стимулирования внешнего (горизонтального) поведения. В Российской Федерации и большинстве стран межрегиональное сотрудничество стимулируется внешне (гранты ЕС, федеральные программы), но не интегрировано в систему управления внутри региона. В предлагаемой модели создание внутренней мотивации к сотрудничеству, независимо от федеральной поддержки. Например, Глава муниципалитета в Подмосковье может получать дополнительные субсидии от областного бюджета не за локальные успехи, а за успешное взаимодействие с Тверской или Калужской областью.

В-третьих, предлагаемая модель формализует парадокс «конкуренция через сотрудничество» и делает его оценочным критерием эффективности, что приводит к институционализации «кооперативной конкуренции» как управленческой нормы. И это в противовес существующему подходу, в котором конкуренция и сотрудничество рассматриваются как альтернативы (либо «гонка за инвесторами», либо «дружба регионов»). Эффективным чиновником становится тот, кто одновременно конкурирует (привлекает инвесторов в свой округ) и сотрудничает (создает общую инфраструктуру с соседями), что формирует новую управленческую культуру, соответствующую реалиям функциональных городских агломераций.

В-четвертых, совершенно новым компонентом в предлагаемой модели выступает региональный грантовый фонд, выделяющий средства исключительно на совместные проекты с другими субъектами. Регион при этом становится донором межрегионального сотрудничества, выделяя часть своего бюджета на проекты за пределами своей территории, но в интересах своей экономики, осуществляя микрофинансирование межрегиональных проектов на уровне субъекта РФ. Это способствует преодолению «бюджетного эгоизма» и переходу к стратегическому мышлению.

Наконец, в-пятых, предлагаемая модель предполагает введение и развитие специализированной компетенции «межрегиональное управление» как обязательного элемента квалификации современного чиновника. Современное обучение госслужащих фокусируется на внутреннем управлении, налогах, закупках, но не на переговорах, координации и совместном проектировании с внешними партнерами. Создание «Школы межрегионального управления» с сертификацией, включенной в систему аттестации и продвижения, позволит сместить приоритеты в компетентностной модели чиновника и сформировать новое поколение управленцев, мыслящих в категориях сетевого, а не иерархического управления.

Преимущества (отличительные особенности) предлагаемой модели стимулирования представителей органов власти для развития межрегионального сотрудничества, обладающие элементами научной новизны, кратко представлены в табл. 5.

Предложенная модель – это не просто адаптация международного опыта, а инновационный гибрид, отвечающий специфике российской системы управления. Ее принципиальная новизна заключается в том, что она превращает межрегиональное сотрудничество из внешней обязанности во внутренний стратегический ресурс региона. Это позволяет ему не ждать федеральных решений или международных грантов, а самостоятельно формировать условия для устойчивой, здоровой конкуренции.

Таблица 5 – Отличительные особенности авторской модели стимулирования представителей органов власти

Table 5 – Distinctive features of the author's incentive model for government representatives

Критерий	Традиционные подходы (Россия и мир)	Авторская модель
Единица измерения успеха	Количество соглашений	Измеримые экономические результаты
Источник мотивации	Внешний (федеральный/ наднациональный)	Внутренний (региональный бюджет, карьера)
Отношение к конкуренции	Альтернатива сотрудничеству	Основа для стратегического партнерства
Финансовый механизм	Отсутствует (РФ) или внешний (ЕС)	Региональный грантовый фонд на межсубъектные проекты
Подход к кадрам	Общее управление	Специализированная компетенция «межрегиональное управление»

Источник: разработано автором.

Предложенная модель преодолевает ключевые барьеры российской системы:

– заменяет декларативные соглашения — реальными проектами через гранты;
– делает сотрудничество измеримым и видимым через рейтинги;
– встраивает кооперацию в карьерную логику чиновников.

Международный опыт подтверждает: наиболее устойчивые результаты дают комплексные системы, сочетающие финансовые, репутационные и институциональные стимулы.

Список источников

1. John P., Smith G., Stoker G. Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behaviour. The Political Quarterly. 2009. Vol. 80. № 3. P. 361–370. https://doi.org/10.1111/J.1467-923X.2009.02001.X
2. Hansen PG, Jespersen AM. Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. European Journal of Risk Regulation. 2013;4(1):3-28.
3. Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. Implementation Sci 6, 42 (2011). https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42
4. Михайлова А. А., Климанов В. В., Сафина А. И. Влияние межбюджетных трансфертов на экономический рост и структуру региональной экономики // Вопросы экономики. 2018. № 1. С. 91–109. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-1-91-103. EDN: YKXCVK
5. Лавров А. М. Домбровский Е. А. Децентрализация бюджетных доходов: международные сравнения и российские перспективы // Финансы. 2016. № 5. С. 16-27. EDN: VWHUJP
6. Boadway R., Shah A. Fiscal Federalism: Principles and Practice of Multi-Order Governance. Cambridge University Press. 2009. 630 p. ISBN 978-0-521-51821-5
7. Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a meta-analysis. International Review of Public Administration, 26(2), 135–155. https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272
8. Vandenabeele W., Ritz A., Neumann O. Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup. In: The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. Edition: 1 Publisher: Palgrave Macmillan, 2017.
9. Perry J. L., Hondeghem A., Wise L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. Public Administration Review. 2010. Vol. 70. № 5. P. 681-690. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x
10.Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36, № 4. 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002
11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. Government Information Quarterly. 2015. Vol. 32, № 3. P. 221-236. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001

12. Locke E, Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Academy of Management Review. 1991. V. 16, № 2. https://doi.org/10.2307/258875

13. Oates W. E. Research in the field of fiscal federalism. Aldershot, Hants, England: E. Elgar, 1991. 455 p. ISBN 1852785209.

14. Oates W. E. Fiscal Federalism. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972. 256 p.

15. Festinger L. A theory of social comparison processes. Human relations. 1954. Vol. 7, № 2. P. 117-140.

16. Desi E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press, 1985. 371 p.

17. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology. 2020. V. 61, № 3. 101-860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

18. Климанов В.В., Казакова С. М., Яговкина В. А. Инструменты межрегионального сотрудничества в системе государственного управления // Регионология. 2021. Т. 29. № 2. С. 250–282. https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.250-282. EDN: DRDSQO

19. Klimanov VV, Kazakova SM, Mikhaylova AA. Economic and Fiscal Resilience of Russia's Regions. Reg Sci Policy Pract. 2020;12:627–640. https://doi.org/10.1111/rsp3.12282

20. Кузнецова О. В. Межрегиональное сотрудничество в России: перспективы кооперации региональных властей // Региональные исследования. 2019. № 1. С. 16-25. https://doi.org/10.5922/1994-5280-2019-1-2. EDN: ZTOZVR

21. Bakumenko O., Demidova S., Derevianko O., Akhmetova I. et al. Interregion Cooperation in Russia on the Example of North-West Federal District // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2019. Vol. 10. № 2. P. 2057–2066. EDN: MJOFYT

References

1. John P., Smith G., Stoker G. Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behaviour. *The Political Quarterly.* 2009;80(3):361–370. https://doi.org/10.1111/J.1467-923X.2009.02001.X

2. Hansen PG, Jespersen AM. Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation.* 2013;4(1):3–28.

3. Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Sci* 6, 42 (2011). https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42

4. Mikhailova A.A., Klimanov V.V., Safina A.I. The impact of inter-budget transfers on economic growth and the structure of the regional economy. *Voprosy Ekonomiki*. 2018;(1):91-109. (In Russ.). https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-1-91-103. EDN: YKXCVK

5. Lavrov A.M., Dombrovsky E.A. Decentralization of budget revenues: international comparisons and Russian perspectives. *Finance.* 2016;(5):16–27. (In Russ.). EDN: VWHUJP

6. Boadway R., Shah A. *Fiscal Federalism: Principles and Practice of Multi-Order Governance.* Cambridge University Press. 2009. 630 p. ISBN 978-0-521-51821-5

7. Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a meta-analysis. *International Review of Public Administration*, 26(2), 135–155. https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272

8. Vandenabeele W., Ritz A., Neumann O. Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup. In: *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe.* Edition: 1 Publisher: Palgrave Macmillan, 2017.

9. Perry J. L., Hondeghem A., Wise L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review.* 2010;70(5):681–690. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x

10. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly.* 2019;36(4):101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly.* 2015;32(3):221–236. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001

12. Locke E, Latham G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. *Academy of Management Review.* 1991;16(2). https://doi.org/10.2307/258875

13. Oates W.E. *Research in the field of fiscal federalism.* Aldershot, Hants, England: E. Elgar, 1991. 455 p. ISBN 1852785209.

14. Oates W. E. *Fiscal Federalism.* New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972. 256 p.

15. Festinger L. A theory of social comparison processes. *Human relations.* 1954. Vol. 7, № 2. P. 117-140.

16. Desi E. L., Ryan R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press, 1985. 371 p.

17. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2020;61(3):101–860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

18. Klimanov V.V., Kazakova S.M., Yagovkina V.A. Tools of Interregional Cooperation in the Public Administration System. *Regionology = Russian Journal of Regional Studies*. 2021; 29(2):250–282. (In Russ.). https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.250-282

19. Klimanov VV, Kazakova SM, Mikhaylova AA. Economic and Fiscal Resilience of Russia's Regions. *Reg Sci Policy Pract.* 2020;12:627–640. https://doi.org/10.1111/rsp3.12282

20. Kuznetsova O. V. Interregional cooperation in Russia: prospects for cooperation between regional authorities. *Regional Research.* 2019;(1):16–25. (In Russ.). https://doi.org/10.5922/1994-5280-2019-1-2. EDN: ZTOZVR

21. Bakumenko O., Demidova S., Derevianko O., Akhmetova I. et al. Interregion Cooperation in Russia on the Example of North-West Federal District. *International Journal of Civil Engineering and Technology.* 2019; 10(2):2057–2066. EDN: MJOFYT

Информация об авторе

Ш. А. Матаев – аспирант базовой кафедры ФАС России, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова; заместитель начальника Управления контроля размещения государственного заказа ФАС России.

Information about the author

Sh. A. Matayev – Postgraduate Student at the Basic Department of the Federal Antimonopoly Service of Russia, Plekhanov Russian University of Economics; Deputy Head of the Department for State Order Placement Control of the Federal Antimonopoly Service of Russia.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 23.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 23.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 55–67
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):55–67

Научная статья
УДК 338.001.36
EDN FVAHTB

Математическое моделирование критических показателей риска в сфере интеллектуальной промышленной собственности предприятия

Владимир Геннадьевич Гурлев[1], Светлана Вячеславовна Слива[2], Татьяна Сергеевна Хомякова[3]

[1, 2, 3]Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), Челябинск, Россия

[1]Gurlev2010@yandex.ru
[2]Slivasv@susu.ru
[3]Khomiakovats@susu.ru

Аннотация

Введение. Инновационная деятельность хозяйствующих субъектов является катализатором роста, развития, безопасности национальной экономики. Инновационная деятельность связана с непрерывными процессами генерации, коммерциализации, практического применения, продвижения, сопровождения, контроля; инструментами и механизмами управления и регулирования; сферами и направлениями применения; организационно-экономическими, организационно-правовыми, технико-экономическими характеристиками; порядком правообладания и предметностью правоотношений. В работе фокус сконцентрирован на исследовании инновационной деятельности предприятия, систематизации структуры объектов интеллектуальной собственности и форм правового обеспечения защиты объектов промышленной собственности в интересах развития инновационной деятельности.

Цель. Разработка инструментария, позволяющего провести оценку рисков в сфере инновационной деятельности, а также оценку возможности снижения трансакционных издержек по защите интеллектуальной промышленной собственности, достижения цели устойчивого развития предприятия.

Материалы и методы. Оценка риска и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности российских предприятий проведена на обобщенных материалах судебной практики разрешения споров. Детализация экономического и правового пространства промышленной собственности позволила определить значимое влияние факторов на инновационную деятельность предприятия. Авторский метод оценки рисков и угроз в сфере промышленной собственности построен на анализе индикаторов, отражающих безопасность имущественных интересов российских предприятий. Разработана концептуальная схема получения и анализа математических моделей, используемых для оценки рисков и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности предприятия. Предложенный алгоритм позволяет системно оценивать риски в сфере интеллектуальной промышленной собственности и формулировать направления оптимизации инновационной деятельности предприятия.

Результаты и выводы. Показано, что рискообразующими факторами в сфере интеллектуальной промышленной собственности являются два направления. Во-первых, защита промышленных образцов, принадлежащих предприятию. Относительные значения колеблются индикатора в диапазоне 0,464–0,562, что указывает на устойчивый, а к концу периода – растущий уровень риска в этой сфере. Натуральные значения находятся в диапазоне ~608–737 тыс. дел, что подтверждает высокую конфликтность и значимость защиты промышленных образцов. Во-вторых, защита прав на интеллектуальную собственность, принадлежащую предприятию. Относительные значения

© Гурлев В. Г., Слива С. В., Хомякова Т. С., 2026

индикатора выше (0,509–0,550), что говорит о повышенной общей уязвимости системы интеллектуальной промышленной собственности. Натуральные значения резко возрастают до 41–44 тыс. дел, что может быть связано с усилением правоприменительной практики.

Сформулированные по итогам исследования выводы представляются значимыми для укрепления организационно-правового механизма функционирования предприятия и могут быть использованы при разработке мер и мероприятий управления инновационной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: математические модели оценки риска, инновационная деятельность, собственность и отношения собственности, трансакционные издержки, экономическое и правовое пространство промышленной собственности, инновационный потенциал предприятия, инновационные предприятия, результативность деятельности предприятия

Для цитирования*:* Гурлев В. Г., Слива С. В., Хомякова Т. С. Математическое моделирование критических показателей риска в сфере интеллектуальной промышленной собственности предприятия // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 55–67. EDN FVAHTB

Original article

Mathematical modeling of critical risk indicators in the field of intellectual industrial property of an enterprise

Vladimir G. Gurlev[1], Svetlana V. Sliva[2], Tatyana S. Khomyakova[3]

[1, 2, 3]South Ural State University (national research university), Chelyabinsk, Russia
[1]Gurlev2010@yandex.ru
[2]Slivasv@susu.ru
[3]Khomiakovats@susu.ru

Abstract

Introduction. The innovative activity of business entities is a catalyst for the growth, development and security of the national economy. Innovation activity is associated with continuous processes of generation, commercialization, practical application, promotion, maintenance, control; tools and mechanisms of management and regulation; areas and directions of application; organizational, economic, organizational, legal, technical and economic characteristics; the procedure for legal registration and the subject of legal relations. The work is aimed at studying the innovative activity of an enterprise, systematizing the structure of intellectual property objects and forms of legal support for the protection of industrial property in the interests of the development of innovative activities.

Purpose. Development of tools that allow for risk assessment in the field of innovation, as well as assessment of the possibility of reducing transaction costs for the protection of intellectual industrial property, achieving the goal of sustainable development of the enterprise.

Materials and methods. The assessment of risks and threats in the field of intellectual industrial property of Russian enterprises was carried out on the basis of generalized materials of judicial practice of dispute resolution. The detailing of the economic and legal space of industrial property allowed us to determine the significant influence of factors on the innovative activity of the enterprise. The author's method of assessing risks and threats in the field of industrial property is based on the analysis of indicators reflecting the security of the property interests of Russian enterprises. A conceptual scheme for obtaining and analyzing mathematical models used to assess risks and threats in the field of intellectual industrial property of an enterprise has been developed. The proposed algorithm makes it possible to systematically assess risks in the field of intellectual industrial property and formulate directions for optimizing the innovative activity of the enterprise.

Results and Conclusions. The results of the study showed that there are two risk-forming factors in the field of intellectual industrial property. Firstly, the protection of industrial designs belonging to the company. The relative values of the indicator fluctuate in the range of 0.464–0.562, which indicates a steady, and by the end of the period, a growing level of risk in this area. The natural values are in the range of ~608-737 thousand cases, which confirms the high conflict and importance of protecting industrial samples. Secondly, the protection of intellectual property rights belonging to the enterprise.

The relative values of the indicator are higher (0.509–0.550), which indicates an increased overall vulnerability of the intellectual industrial property system. The natural values will rise sharply to 41-44 thousand cases, which may be due to increased law enforcement practice.

The conclusions formulated based on the results of the study are significant for strengthening the organizational and legal mechanism of the company's functioning and can be used in the development of measures and measures for managing the company's innovation activities.

***Keywords**:* mathematical models of risk assessment, innovation activity, property and property relations, transaction costs, economic and legal space of industrial property, innovative potential of the enterprise, innovative enterprises, the effectiveness of the enterprise

For citation: Gurlev V.G., Sliva S.V., Khomyakova T.S. Mathematical modeling of critical risk indicators in the field of intellectual industrial property of an enterprise. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):55–67. (In Russ.). EDN FVAHTB

Введение

Приоритетное значение в современных условиях имеет ресурсоэффективность экономики, а настоятельной необходимостью является переход от методов управления ресурсосбережением, имеющих экстенсивную природу, к методам интенсивного порядка, основанных на управлении инновационной деятельностью предприятия. Этот переход не должен ограничиваться исследованием проблематики генерации, коммерциализации и внедрения новаций. Он требует глубокой проработки вопросов интеллектуальной собственности и отношений в сфере промышленной собственности, в т.ч. прогнозирования рисков и угроз в процессе их реализации.

Решение означенной задачи предполагает разработку соответствующего инструментария, который позволит провести не только оценку рисков, но и будет способствовать снижению трансакционных издержек по защите интеллектуальной промышленной собственности, достижению цели роста устойчивого развития предприятия.

Теоретической основой статьи является совокупный научный потенциал исследования пространства инновационной деятельности и связанной с ней промышленной собственности. Методической платформой служит разработанная авторами система “Plan–Ex”. Практическая полезность результатов исследования связана с апробацией математических моделей прогнозирования рисков и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности предприятия.

Обзор методологии и методов исследования

Научное обоснование и разработка положений теории инновационной деятельности нашли отражение в большом количестве концептуальных работ. Их обобщение позволяет нам выделить организационно-управленческий, организационно-экономический, организационно-институциональный, организационно-производственный механизмы инновационной деятельности предприятия.

При наличии большого разнообразия подходов следует отметить ограниченное число исследований, в которых рассматриваются организационно-правовые факторы, влияющие на инновационный потенциал предприятия, отражающиеся на результатах его инновационной деятельности. Зачастую они носят фрагментарный характер и отвечают интересам конкретной предметности авторских исследований. Тем не менее, они формируют серьезный теоретико-методологический задел.

Осуществлен компаративистский анализ инновационной деятельности современных российских предприятий, значимыми критериями которого являются вопросы собственности и отношений собственности в сфере инноваций, а также правовых рисков в сфере их обеспечения [1; 2]. Однако нередка ситуация, когда исследование рисков в области правоотношений в сфере инновационной деятельности проводится поверхностно, без обоснования характера и масштабов влияния на предприятие [3].

Определены современные тенденции, подходы, механизмы, практики развития передовых инновационных предприятий. Доказана значимость цифровых платформ патентной и научно-технической информации, свободного и равного доступа к ним для эффективной инновационной деятельности [4]. Предпринимаются попытки выявления взаимосвязи патентной активности и технологических трендов [5].

Обсуждаются вопросы особенностей правоотношений при реализации инновационных проектов в раках государственно-частного партнерства, что представляется своевременным и актуальным [6].

В научных дискуссиях поднимается тема применения специальных режимов правового регулирования отношений собственности малых технологических компаний [7]; исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности [8].

В то же время, недостаточно проработанным остаются вопросы, во-первых, оценки правовой среды интеллектуальной деятельности, влияния интеллектуальной промышленной собственности на устойчивое и безопасное развитие предприятия. Во-вторых, ограниченность аппарата методов построения математических моделей оценки рисков и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности.

Методология, методы и материалы исследования

Концептуальная схема получения и анализа математических моделей, используемых для оценки рисков и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности предприятия представлена на рис. 1. Предложенный алгоритм позволяет системно оценивать риски в сфере интеллектуальной промышленной собственности и формулировать направления оптимизации инновационной деятельности предприятия [9; 10; 11].

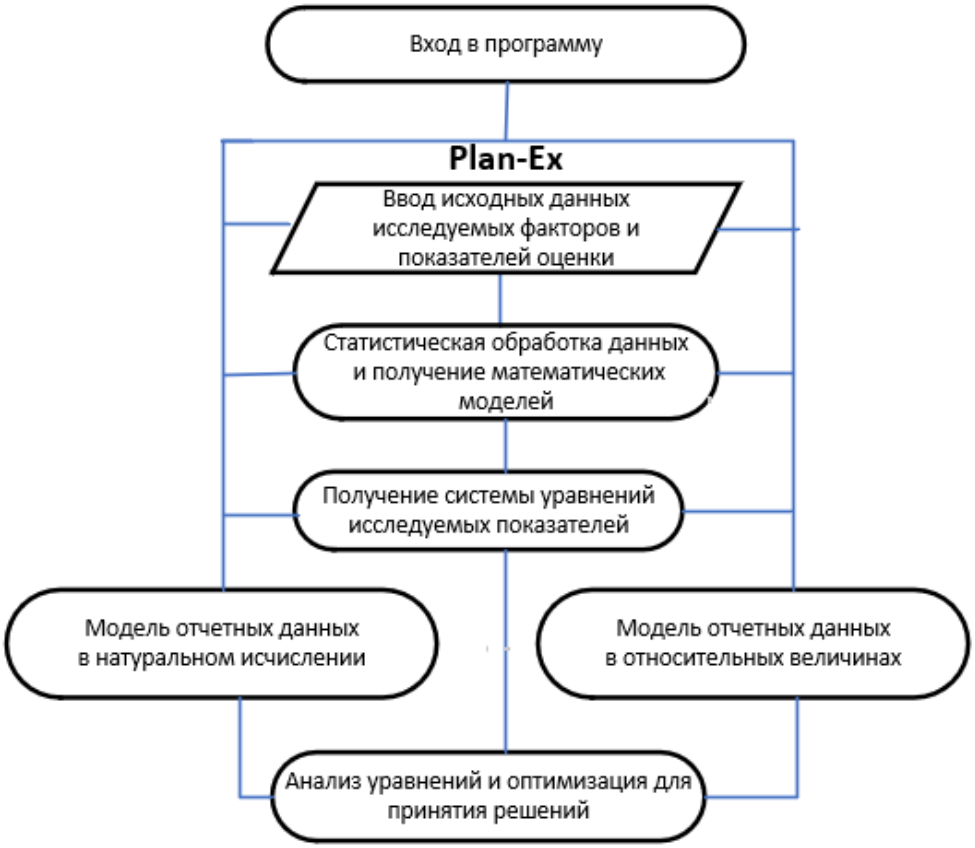

Рис. 1. Алгоритм построения и анализа математических моделей, применимых для оценки рисков и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности[1]

Fig. 1. Evaluation of results using mathematical models for assessing critical risk indicators in the field of intellectual property

Алгоритм включает в себя следующие этапы:

1. Вход в программу Plan–Ex: запуск программного обеспечения, предназначенного для анализа рисков и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности.

2. Ввод исходных данных исследуемых факторов и показателей оценки. Внесение в систему количественных и качественных данных относительно объектов промышленной собственности и способов их правовой защиты.

[1] Составлено авторами.

3. Статистическая обработка данных и получение математических моделей заключается в применении статистических методов (регрессионный анализ, корреляционный анализ, факторный анализ и др.) для выявления зависимостей и построения математических моделей, описывающих влияние факторов на уровень риска.

4. Получение системы уравнений исследуемых показателей с целью формализации выявленных зависимостей в виде системы уравнений, отражающих взаимосвязи между факторами и показателями риска.

5. Модель отчетных данных в натуральном исчислении. Представление результатов в абсолютных величинах.

6. Модель отчетных данных в относительных величинах представляет собой перевод результатов в относительные показатели (проценты, доли, индексы) для сравнения и анализа динамики.

7. Анализ уравнений и оптимизация для принятия решений позволяет интерпретировать полученные модели, выявить критические показатели, оценить степень риска и разработать рекомендации для управления рисками в сфере интеллектуальной промышленной собственности предприятия.

Обработка данных и получения математических моделей обеспечена программным комплексом Plan–Ex. Математическая модель характеризует и реально описывает уровень и разнонаправленный характер происходящих количественных изменений, отражающих стратегические интересы предприятия и их параметры посредством показателей-индикаторов. Закономерности влияния исследуемых факторов на показатели оценки принятых решений (охране интеллектуальной собственности) можно описать функцией:

$$\psi = \varphi\ (\chi 1, \chi 2, \chi 3, ...\chi m, F, \gamma),$$

где $\chi 1, \chi 2, \chi 3, ...\chi m$ – факторы, воздействующие на функцию ψ; F и γ – внутренние факторы (влияющие на показатели, но трудно учитываемые), связывающие воздействие способов правовой защиты объектов промышленной собственности на безопасность инновационной деятельности предприятия [9; 10].

Алгоритм получения моделей и их интерпретация разработан и представлен в виде компьютерной программы Plan–Ex (рис.1).

Функциональная связь осуществлялась между факторами состояния инновационной деятельности предприятий и формами правовой защиты объектов интеллектуальной промышленной собственности посредствам формирования таблиц (матриц) для обработки результатов наблюдений (опытов) статистических данных после обращения к программе ЭВМ.

Оценка степени изменения показателей изучаемых объектов, выражены относительными («интегральными») критериями в пределах единицы.

$$ОП_i = \frac{Y_i}{Y_{i_{max}}} \text{ или } ОП_i = \frac{Y_{i_{min}}}{Y_i},$$

где $ОП_i$ – относительный («интегрированный») показатель i-го объекта; Y_i – оцениваемая (исследуемая) величина i-ой функции отклика показателей арбитражных судов; $Y_{i_{max}}$ – максимальная $Y_{i_{min}}$ – или минимальная величина функции отклика как лучших статистических данных.

При «идеальных условиях» относительный показатель наиболее успешного сочетания параметров оптимизации должен удовлетворять условию ОПi=1,0. По разработанным математическим моделям обобщенных показателей производится анализ статистических данных в широком числовом диапазоне по мотивированному выбору. При выборе граничных значений факторов (максимальные и минимальные значения) учитывалась соразмерность величин. При этом принимались во внимание показатели статистической оценки на однородность по G_{max}– критерию Кохрена и выбранного уровня значимости (α=0,05) в граничных значениях критериев однородности и адекватности.

Результаты и обсуждение

Вопрос безопасности инновационной деятельности предприятия требует уточнения теоретико-практического функционала интеллектуальной промышленной собственности. Промышленная собственность, с одной стороны, значительно расширяет сферу инновационной деятельности и соответствующую ей систему правоотношений собственности. С другой – уточняет, детализирует

экономическое и правовое пространство интеллектуальной собственности, конкретизирует элемент безопасности предприятия в данном пространстве.

Необходимость учета фактора интеллектуальной промышленной собственности обусловлена вкладом инноваций как результата интеллектуальной деятельности в стимулирование инновационной деятельности предприятия, генерации и практического освоения новых технологий, повышение эффективности и результативности деятельности предприятия. Конкретными формами измерения экономических результатов интеллектуальной деятельности является объем произведенной продукции, инвестиций, капитальных вложений, выработки, производительность труда, эффективность использования основных средств.

Если авторское право ориентировано на регулирование имущественных отношений по поводу пользования, распоряжения, защиты продуктов интеллектуальной деятельности, неотделимых от личности, то право в сфере промышленной собственности регулирует отношения по поводу создания и использования объектов интеллектуальной собственности, преобразуемые в средства производства, участвующие в процессе производства.

Структуру интеллектуальной собственности можно считать в достаточной степени устоявшейся и сформировавшейся. В нее входят:

- объекты интеллектуальной собственности или патентная собственность;
- средства индивидуализации результатов деятельности;
- секреты производства.

В группе объектов интеллектуальной собственности принято выделять:

- промышленный образец, фиксирующий конструкторское и технологическое решение в отношении производимой продукции. С экономической точки зрения промышленный образец обеспечивает высокую степень востребованности продукции на рынке, эффективность маркетингового продвижения продукции, улучшение показателей деловой активности предприятия;
- полезная модель, которая представляет собой непосредственное техническое решение, относящееся к продукции, которое позволяет масштабировать производство и реализацию продукции;
- изобретение – техническое решение на всех этапах жизненного цикла продукции, экономический смысл которого заключается в снижении расходов всех видов ресурсов производства, экономически обоснованном росте объемов производства продукции, планово-параллельном переходе к производству нового типа продукции;
- топология интегральных микросхем, хотя их разработка требует значительных капиталовложений, квалифицированной рабочей силы, материально-технических ресурсов, отдача на вложенный капитал будет несоизмеримо больше.

К группе прав на средства индивидуализации принято относить фирменное наименование, название предприятия, товарные знаки. Все они по совокупности, с одной стороны, сопряжены с дополнительными расходами предприятия по идентификации особенностей производимой продукции, обязательств гарантийного порядка, соблюдения стандартов качества и сертификации продукции. С другой стороны, – обеспечивают сохранение и расширение занятого сегмента рынка.

Группа секретов производства включает технологию производства, организацию производственного процесса, информация о которых не выходит за контуры предприятия.

Правовое обеспечение защиты объектов интеллектуальной промышленной собственности включает в себя следующие формы:

1. Самозащита, фиксирующаяся в положениях договора передачи прав на объект собственности.
2. Административно-правовая защита в случаях нарушения авторских, смежных и изобретательских прав; нарушения установленного порядка патентования; продажи продукции ненадлежащего качества; обмана потребителей; незаконного использования средств индивидуализации товаров.
3. Гражданско-правовая защита, распространяющаяся на признание прав автора; восстановление положения, существовавшего до нарушения права; возмещение убытков; принуждение к соблюдению прав; компенсации морального вреда; изъятия материалов, используемых для нарушения прав; прекращения или изменения прав.
4. Уголовно-правовая защита прав вне зависимости от наличия или отсутствия убытков от нарушения прав.

Для удобства изложения последующих расчетов, формы защиты прав идентифицированы нами как индикаторы, отражающие безопасность имущественных интересов российских предприятий. Выбор индикаторов, отражающих состояние безопасности имущественных интересов российских предприятий, обусловлен их сущностным содержанием:

Инд 1 – отражает общую нагрузку на судебную систему и общий уровень конфликтности в сфере защиты прав на объекты промышленной собственности.

Инд 2 – показывает количество споров, возникающих из административных и иных публичных правоотношений, связанных с нарушениями в сфере промышленной собственности, рассматриваемых в административном порядке.

Инд 3 – отражает споры, связанные с гражданскими правонарушениями в области промышленной собственности, таких как нарушение исключительных прав, неисполнение договорных обязательств.

Инд 4 – сводный индикатор, охватывающий все категории судебных разбирательств, прямо связанных с установлением, оспариванием и защитой прав на объекты интеллектуальной собственности.

Инд 5 – более узкий индикатор, чем Инд 4, фокусирующийся конкретно на делах, предметом которых является применение специального законодательства об охране интеллектуальной собственности.

Инд 6 – индикатор, выделяющий споры, непосредственно затрагивающие процессы создания, внедрения и коммерциализации инноваций в деятельности российских предприятий.

Инд 7 – отражает конфликты на стадии оформления прав (патентные споры), связанные с подачей, экспертизой и регистрацией заявок на изобретения и другие объекты патентного права.

Инд 8 – показывает количество судебных разбирательств, касающихся конфликтов в области создания, использования и передачи высоких и передовых технологий, что является ключевым для технологического суверенитета.

Эмпирические данные, обобщающие судебную статистику разрешения споров, связанных с установлением прав в сфере интеллектуальной промышленной собственности, представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Комплекс индикаторов безопасности инновационной деятельности предприятия по объектам промышленной собственности и способам их правовой защиты, 2015–2024 гг.

Table 1 – Set of indicators of security of innovative activities of an enterprise for industrial property objects and methods of their legal protection, 2015–2024

Индикатор	Показатель	2015г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Инд 1 – Общее количество судебных дел в области защиты объектов промышленной собственности	Количество, дел	905	965	968	970	1490	1197	1078	1409	1247	1426
	Темп роста базисный, % (2015 г. – базисный)	100	106,7	107,0	107,2	15,7	132,2	119,1	155,7	137,9	157,6
Инд 2 – Количество дел административно-правового характера по защите объектов интеллектуальной промышленной собственности	Количество, дел	472	567	341	383	563	402	413	484	437	478
	Темп роста базисный, % (2015 г. – базисный)	100	120,2	72,3	81,1	119,3	85,1	87,5	102,5	100,3	101,3

Продолжение табл. 1 / Continuation of Table 1

Индикатор	Показатель	2015г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Инд 3 – Количество дел гражданско-правового характера по защите объектов интеллектуальной промышленной собственности	Количество, дел	457	472	567	341	804	818	663	779	815	979
	Темп роста базисный, % (2015 г. – базисный)	100	103,3	124,1	74,7	176,0	179,0	145,2	170,5	178,3	214,1
Инд 4 – Количество дел по защите прав на интеллектуальную собственность, принадлежащей предприятию	Количество, дел	806	917	767	1168	1048	888	1014	949	1164	1248
	Темп роста базисный, % (2015 г. – базисный)	100	113,8	95,2	144,9	134,5	110,2	125,7	117,7	144,4	154,8
Инд 5 – Количество дел по защите средств индивидуализации результатов деятельности предприятия	Количество, дел	270	350	320	300	510	634	413	651	655	620
	Темп роста базисный, % (2015 г. – базисный)	100	129,6	118,5	111,1	288,9	235,0	153,1	241,1	203,7	229,6
Инд 6 – Количество дел по защите изобретений, принадлежащих предприятию	Количество, дел	107	105	112	113	15	92	101	85	95	82
	Темп роста базисный, % (2015 г. – базисный)	100	107,5	104,7	105,6	108,1	86,3	94,7	79,5	88,8	77,4
Инд 7 – Количество дел по защите технических решений, принадлежащих предприятию	Количество, дел	430	42	415	433	306	285	400	96	290	440
	Темп роста базисный, % (2015 г. – базисный)	100	102,8	96,5	100,7	71,2	66,3	92,9	92,1	67,4	102,3
Инд 8 – Количество дел по защите промышленных образцов, принадлежащих предприятию	Количество, дел	116	127	145	134	131	104	97	86	104	144
	Темп роста базисный, % (2015 г. – базисный)	100	109,1	124,4	115,1	112,2	89,4	83,5	74,2	89,4	123,3

Динамика споров, связанных с установлением прав в сфере интеллектуальной промышленной собственности, характеризуется разнонаправленностью. Тенденции, отражающие оспариваемые в судебном порядке объекты собственности и способы их правовой защиты, представлены на рис. 2.

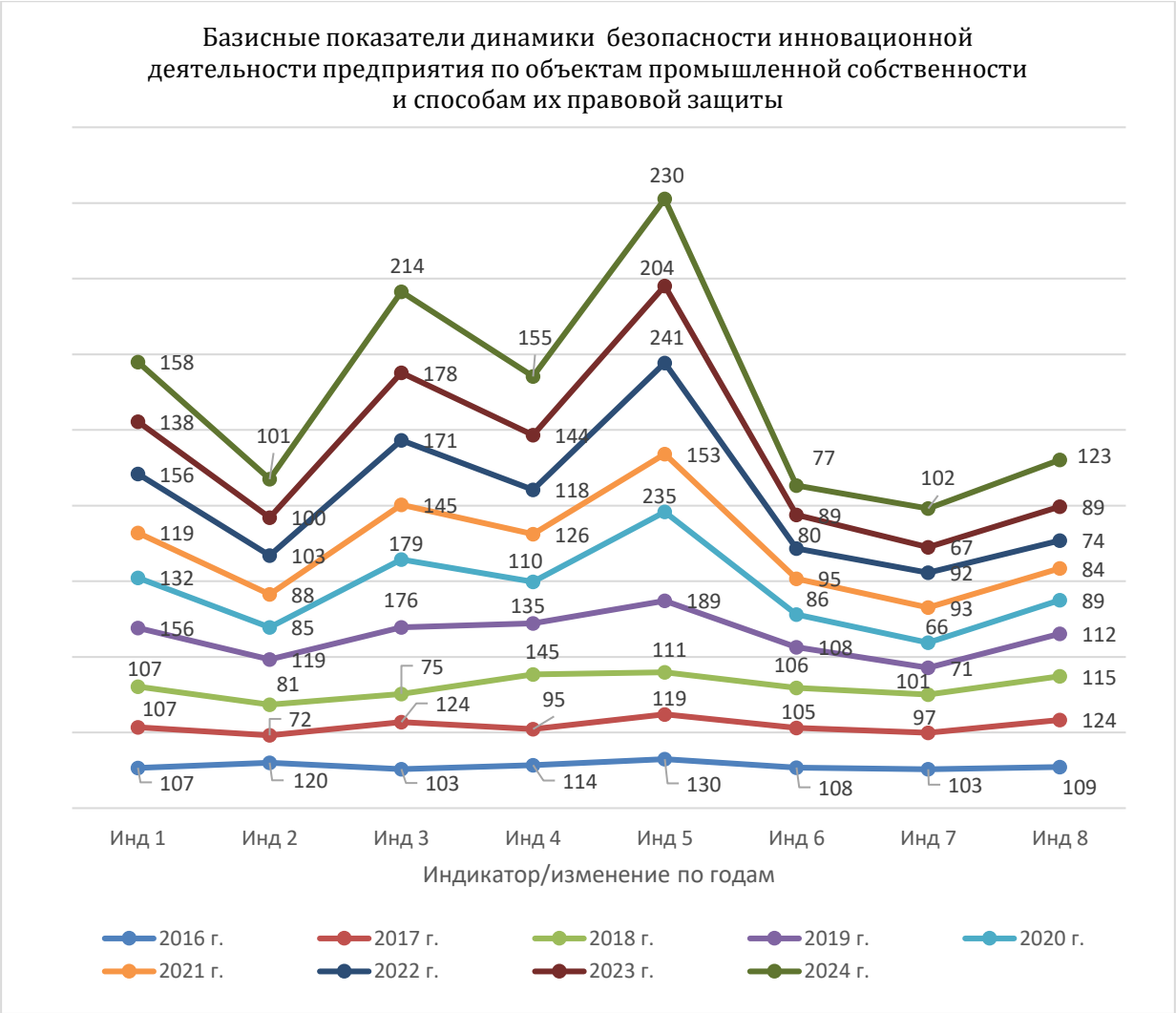

Рис. 2. Споры, связанные с установлением прав в сфере интеллектуальной промышленной собственности[1]

Fig. 2. Disputes related to the establishment of rights in the field of industrial intellectual property

График (рис. 2) отображает динамику споров, связанных с установлением прав в сфере интеллектуальной промышленной собственности за период 2015–2024 гг. На графике показаны изменения по восьми ключевым индикаторам (Инд 1– Инд 8), каждый из которых соответствует определенной категории судебных дел (например, защита промышленных образцов, изобретений, средств индивидуализации и др.). Вертикальная ось отражает количество дел, горизонтальная – анализируемые периоды. График позволяет визуально оценить тенденции роста или снижения конфликтности по различным объектам промышленной собственности, выявить периоды повышенной судебной активности и определить основные рискообразующие факторы в каждый анализируемый год.

Исследование первичных статистических данных показало, что основными рискообразующими факторами за анализируемый период стали:

- 2016 г. – защита средств индивидуализации результатов деятельности предприятия (Инд 5);
- 2017 г. – защита промышленных образцов, принадлежащих предприятию (Инд 8);
- 2018 г. – защита прав на интеллектуальную собственность, принадлежащей предприятию (Инд 4);
- 2019-2024 гг. – защита средств индивидуализации результатов деятельности предприятия (Инд 5).

[1] Составлено авторами.

На рис. 3 представлен средний темп роста показателей динамики безопасности инновационной деятельности предприятий по объектам промышленной собственности и способам их правовой защиты за период 2015–2024 гг. На диаграмме представлены относительные величины (в процентах), отражающие изменение уровня риска по каждому из восьми индикаторов. Визуализация позволяет сравнить интенсивность роста или снижения рисков по различным категориям споров, выделить наиболее проблемные зоны и оценить общую тенденцию в защите интеллектуальной промышленной собственности предприятия за десятилетний период.

Рис. 3. Интенсивность изменения рискообразующих факторов безопасности инновационной деятельности предприятий[1]

Fig. 3. Intensity of change in risk-forming factors of security of innovative activities of enterprises

Математическое моделирование критических показателей риска позволяет верифицировать и уточнить предварительные выводы. Получение и анализ математических моделей, применимых для оценки рисков и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности, имеет следующие параметры:

- период оценки: 2015–2024 гг. (включая прогноз на 2024 г.);
- критический показатель – это индикатор, который в конкретный период оказывает наиболее значимое влияние на уровень риска для предприятия;
- используются относительные величины (в долях от 1) и натуральные значения (количество дел в тыс.);
- оценка оптимизации – указание, что выбранный показатель является оптимальным для управления рисками в данном периоде.

В табл. 2 представлены результаты применения математических моделей оценки критического показателя риска в сфере интеллектуальной промышленной собственности на основе данных судебной статистики разрешения споров, связанных с установлением прав в сфере интеллектуальной промышленной собственности.

[1] Составлено авторами.

Таблица 2 – Оценка результатов по математическим моделям оценки критического показателя риска в сфере интеллектуальной промышленной собственности[1]

Table 1– Evaluation of results using mathematical models for assessing critical risk indicators in the field of intellectual property

Период	Критичный показатель*			
	Наименование индикатора	Величина		
		Отн. ед.	Натур. ед., тыс. дел	Оценка оптимизации
2015 г.	Инд 8	0,464	608,58	“no optim”
2016 г.	Инд 8	0,521	682,50	“no optim”
2017 г.	Инд 8	0,497	652,21	“no optim”
2018 г.	Инд 8	0,501	656,95	“no optim”
2019 г.	Инд 4	0,550	41263,13	“no optim”
2020 г.	Инд 8	0,504	661,36	“no optim”
2021 г.	Инд 4	0,509	44614,48	“no optim”
2022 г.	Инд 4	0,529	42948,27	“no optim”
2023 г.	Инд 8	0,561	735,48	“optim”
2024-прог/рек	Инд 8	0,562	737,12	“optim”
Рекомендация*	Инд 4	0,560	40524,45	“optim”

**Как один из вариантов оптимизации из множества решений*

Результаты исследования показали, что рискообразующими факторами в сфере интеллектуальной промышленной собственности являются два направления:

1. Защита промышленных образцов, принадлежащих предприятию (Инд 8) в период 2015–2018 гг., 2020 г., 2023–2024 гг. Относительные значения колеблются индикатора в диапазоне 0,464–0,562, что указывает на устойчивый, а к концу периода – растущий уровень риска в этой сфере. Натуральные значения находятся в диапазоне ~608–737 тыс. дел, что подтверждает высокую конфликтность и значимость защиты промышленных образцов.

2. Защита прав на интеллектуальную собственность, принадлежащую предприятию (Инд 4) в период 2019 г., 2021–2022 гг. Относительные значения индикатора выше (0,509–0,550), что говорит о повышенной общей уязвимости системы интеллектуальной промышленной собственности в эти периоды. Натуральные значения резко возрастают до 41–44 тыс. дел, что может быть связано с усилением правоприменительной практики.

Заключение

Применение математических моделей оценки критического показателя риска в сфере интеллектуальной промышленной собственности имеет значительный методический и теоретико-практический потенциал.

Методическое расширение заключается в следующем:

- приоритизация – в каждый момент времени определяется один ключевой (критический) индикатор, управление которым дает максимальный эффект по снижению общего уровня риска;
- динамичность – критический индикатор меняется в зависимости от изменений правовой среды, рыночных условий и судебной практики.

Теоретическая значимость связана с развитием теории инновационной деятельности предприятия в аспекте прогнозирования рисков и угроз в сфере интеллектуальной промышленной собственности и их устранении и минимизации.

Практическая полезность проявляется в ряде эффектов:

- вариант оптимизации визуализирует рискообразующий фактор в сфере интеллектуальной промышленной собственности, требующий минимизации или устранения (графа «Оценка оптимизации»);

[1] Разработано авторами.

- проактивность – возможность прогноза (строка «Прогноз/рекомендации») позволяет предусмотреть усиление рисков по отдельным объектам промышленной собственности;

- вариативность решений – выбор наиболее значимого рискообразующего фактора (строка «Рекомендация») как приоритета в деятельности по снижению рисков в сфере интеллектуальной промышленной собственности.

Список источников

1. Васильев В. Л., Кузнецов М. С., Гапсаламов А. Р., Осадчий Э. А. Сравнительное исследование советской и российской моделей инновационного развития // Инновации. 2024. № 1(297). С. 3–9. eLIBRARY ID: 72800010. EDN: EVHYMY

2. Гурлев В. Г., Хомякова Т. С., Слива С. В. Оценка результатов инновационной деятельности предприятий в интересах достижения технологического суверенитета российской экономики // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 6 (488). С. 125–137. eLIBRARY ID: 68591509. https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-488-6-125-137. EDN: YOXTVS

3. Киселева О. Н., Сафарян Г. В. Развитие классификации рисков инновационной деятельности отечественных предприятий в условиях цифровизации // Инновационная деятельность. 2024. № 2 (69). С. 86–95. eLIBRARY ID: 68644386. EDN: CLPADZ

4. Чемезов С. В., Коптев Ю. Н., Волобуев Н. А., Каширин А. И. О концепции опережающего инновационного развития и глобального технологического превосходства ГК "Ростех" // Инновации. 2023. №1(291). С. 3-16. eLIBRARY ID: 54050402. https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.001. EDN: LDRNEM

5. Астанков К. С., Казакова Г. А., Николаев А. С. Современное состояние и тенденции трансфера перспективных технологий на основе аналитики экспертов "Gartner" // Инновации. 2023. №6 (296). С. 71–77. eLIBRARY ID: 68514785. EDN: UWNCEQ

6. Кошелева Т. И., Мордовец В. А. Система управления инновационной деятельностью на предприятии в рамках комплексной цифровизации // Инновации. 2023. №1 (291). С. 90–94. eLIBRARY ID: 54050412. https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.011. EDN: VCIEZZ

7. Демин А. В. Стимулирование развития малых технологических компаний в России: курс на «бесшовность» // Инновации. 2023. №5 (295). С. 3–6. eLIBRARY ID: 67349998. EDN: JNFUVM

8. Масленникова О. Ф. Залог исключительных прав на объект интеллектуальной собственности в РФ: комментарий к ситуации 2014–2018 гг., направления развития // Инновационная деятельность. 2023. №1 (64). С. 78–102. eLIBRARY ID: 54034827. EDN: ZZFVMM

9. Проблемы экономической безопасности в условиях многополярности современного мира: монография / под ред. А. В. Карпушкиной. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2025. Ч. 1. С. 265–274. eLIBRARY ID: 82841113. EDN: JBOVLM

10. Программный комплекс управления и регистрации жилого фонда – House record for Windows / Гурлев В. Г., Хомякова Т. С., Атаманченко Т. И.; Свидетельство о государственной регистрации программ для ЭВМ № 2015660576; заявл. 17.08.15; регистр. 02.10.15, заявка № 2015617537.

11. Гурлев В. Г., Хомякова Т. С. Судебная статистика. Статистическая обработка экспертных исследований деятельности судов: учебное пособие. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. 42 с. EDN: CDYNUT

References

1. Vasiliev V.L., Kuznetsov M.S., Gapsalamov A.R., Osadchiy E.A. Comparative Analysis of the Study of the Soviet and Russian Models of Innovative Development. *Innovations.* 2024;1(297):3–9. (In Russ.). EDN: EVHYMY

2. Gurlev V.G. Khomyakova T.S., Sliva S.V. Evaluation of the results of innovative activities of enterprises in the interests of achieving technological sovereignty of the Russian economy. *Bulletin of Chelyabinsk State University.* 2024;6(488):125–137. (In Russ.). https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-488-6-125-137. EDN: YOXTVS

3. Kiseleva O.N., Safaryan G.V. Development of a Classification of Risks of Innovative Activities of Domestic Enterprises in the Context of Digitalization. *Innovation Activity.* 2024;2(69):86–95. (In Russ.). EDN: CLPADZ

4. Chemezov S.V., Koptev Yu.N., Volobuev N.A., Kashirin A.I. On the Concept of Advanced Innovative Development and Global Technological Superiority of Rostec State Corporation. *Innovations.* 2023;1(291):3–16. (In Russ.). https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.001. EDN: LDRNEM

5. Astankov K.S, Kazakova G.A., Nikolaev A.S. Current state and trends in the transfer of promising technologies based on the analysis of Gartner experts. *Innovations.* 2023;6(296):71–77. (In Russ.). EDN: UWNCEQ

6. Kosheleva T.I., Mordovets V.A. The system of managing innovation activities at the enterprise within the framework of comprehensive digitalization. *Innovations.* 2023;1(291):90–94. (In Russ.). https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.011. EDN: VCIEZZ

7. Demin A.V. Stimulating the development of small technology companies in Russia: a course towards "seamlessness". *Innovations.* 2023;5(295):3–6. (In Russ.). EDN: JNFUVM

8. Maslennikova O.F. Pledge of exclusive rights to an intellectual property object in the Russian Federation: commentary on the situation in 2014-2018, development directions. *Innovative activity.* 2023;1(64):78–102. (In Russ.). EDN: ZZFVMM

9. Problems of Economic Security in the Context of a Multipolar Modern World: Monograph. A.V. Karpushkina (ed.). Chelyabinsk: SUSU Publishing Center; 2025. Part 1. P. 265–274. (In Russ.). EDN: JBOVLM

10. Software package for housing stock management and registration – House record for Windows. Gurlev V.G., Khomyakova T.S., Atamanchenko T.I.; Certificate of state registration of computer programs No. 2015660576; appl. 17.08.15; reg. 02.10.15, application No. 2015617537 (In Russ.)

11.Gurlev V.G. T.S. Khomyakova. *Judicial Statistics. Statistical Processing of Expert Studies of Court Activities:* A Textbook. Chelyabinsk: SUSU Publishing Center; 2021. 42 p. (In Russ.). EDN: CDYNUT

Информация об авторах

В. Г. Гурлев – доктор технических наук, доцент кафедры «Экономическая безопасность», Высшая школа экономики и управления, Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет).

С. В. Слива – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономическая безопасность», Высшая школа экономики и управления, Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет).

Т. С. Хомякова – старший преподаватель кафедры «Цифровая экономика и информационные технологии», Высшая школа экономики и управления, Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет).

Information about the authors

V. G. Gurlev – Dr. Sci. (Engineering), Associate Professor, Department of Economic Security, Higher School of Economics and Management, South Ural State University (national research university).

S. V. Sliva – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Economic Security, Higher School of Economics and Management, South Ural State University (national research university).

T. S. Khomyakova – Senior Lecturer of the Department of Digital Economy and Information Technology, Higher School of Economics and Management, South Ural State University (national research university).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 31.03.2026; одобрена после рецензирования 06.05.2026; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 31.03.2026; approved after reviewing 06.05.2026; accepted for publication 13.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 68–81
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):68–81

Научная статья
УДК 336
EDN NDARQG

Эволюция учетно-налоговой системы в условиях цифровизации

Елена Юрьевна Золочевская[1], Наталья Васильевна Козлюк[2], Надежда Викторовна Токмачева[3], Елена Владимировна Мазур[4]

[1, 2, 3, 4]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия

[1]zolochevskaya-ey@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-1388-2367
[2]kozlyuk-nv@ranepa.ru
[3]tokmacheva-nv@ranepa.ru
[4]mazur-ev@ranepa.ru

Аннотация

Введение. Учетно-налоговая система любого экономического субъекта в настоящее время использует различные инструменты финансового управления и планирования. В тоже время актуальность приобретают новые тренды и направления, которые позволяют не только грамотно осуществлять экономическую деятельность, но и сохранять ее устойчивость в условиях меняющейся глобальной и национальной экономической конъюнктуры. Особое значение внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы и в систему внутреннего контроля связано с действующей системой налогообложения и определением нового формата налоговых отношений с различными категориями налогоплательщиков, как в режиме налогового мониторинга, так и в режиме налогового эксперимента в виде АУСН (автоматизированная упрощенная система налогообложения). Трансформация налоговых отношений обусловлена трансформацией всей системы государственного управления и цифровизацией государственного сектора к 2030 г.

Цель. Описание общих теоретических аспектов функционирования учетно-налоговой системы в хозяйственной деятельности экономических субъектов, характеристика положительного опыта внедрения цифровых технологий и представление тенденций в сфере цифровизации бизнес-процессов, в том числе в сфере налогообложения и формирования новой модели построения налоговых отношений в условиях автоматизации учетных процедур на макро и микроуровнях.

Методы. Авторы опирались на общенаучные методы познания: анализ и синтез, дедукция и индукция, теоретико-методологический подход, современные материалы научных работ по представленной теме, ресурсы СберПро как форварда в сфере внедрения цифровых технологий и искусственного интеллекта в управление бизнес-процессами, а также информационные и статистические базы Федеральной налоговой службы России и других органов власти и управления.

Результаты. Анализ показал, что управление бизнес-процессами с использованием цифровых технологий позволяет более эффективно контролировать всю учетную, налоговую и аналитическую информацию и документацию, отражающую деятельность организации за определенный период времени. Особое значение внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы и в систему внутреннего контроля связано с действующей системой налогообложения и построением нового формата налоговых отношений с различными категориями налогоплательщиков как в режиме налогового мониторинга, так и в режиме налогового эксперимента в виде АУСН (автоматизированная упрощенная система налогообложения).

Выводы. Цифровые технологии в ближайшее время будут пронизывать все сферы жизнедеятельности хозяйствующих экономических субъектов и органов власти. Внедрение инструментов учета и контроля будет оптимизировать управление финансовыми ресурсами, как на макро-, так и на микроуровнях.

© Золочевская Е. Ю., Козлюк Н. В., Токмачева Н. В., Мазур Е. В., 2026

Ключевые слова: учетно-налоговая система, управленческие решения, бизнес, искусственный интеллект, Гигачат, фреймворки NLP, скрипты и API на Python, налоговый мониторинг, налоговый эксперимент, автоматизированная упрощенная система налогообложения, автоматизированное рабочее место государственного служащего

Для цитирования: Золочевская Е. Ю., Козлюк Н. В., Токмачева Н. В., Мазур Е. В. Эволюция учетно-налоговой системы в условиях цифровизации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 68–81. EDN NDARQG

Original article

Evolution of the Accounting and Tax System in the Context of Digitalization

Elena Yu. Zolochevskaya[1], Natalia V. Kozlyuk[2], Nadezhda V. Tokmacheva[3], Elena V. Mazur[4]

[1, 2, 3, 4]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

[1]zolochevskaya-ey@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-1388-2367
[2]kozlyuk-nv@ranepa.ru
[3]tokmacheva-nv@ranepa.ru
[4]mazur-ev@ranepa.ru

Abstract

Introduction. The accounting and tax system of any economic entity currently uses various financial management and planning tools. At the same time, new trends and directions are becoming relevant, which allow not only to competently carry out economic activities, but also to be stable in the context of changing global and national economic conditions. Of particular importance is the introduction of digital technologies in business processes and in the internal control system associated with the current taxation system and the definition of a new format of tax relations with various categories of taxpayers, both in the tax monitoring mode and in the tax experiment mode in the form of ACS (automated simplified taxation system). The transformation of tax relations is due to the transformation of the entire public administration system and the digitalization of the public sector by 2030.

The purpose is to describe the general theoretical aspects of the functioning of the accounting and tax system in the economic activities of economic entities, characterize the positive experience of introducing digital technologies and present trends in the field of digitalization of business processes, including in the field of taxation and the formation of a new model for building tax relations in the context of automation of accounting procedures at macro and micro levels.

Methods. The authors relied on general scientific methods of cognition: analysis and synthesis, deduction and induction, theoretical and methodological approach, modern materials of scientific works on the presented topic, SberPro resources as a forward in the field of introducing digital technologies and AI in the field of business process management, as well as information and statistical bases of the Federal Tax Service of Russia and other authorities and management.

Results. Analysis showed that digital business process management allows you to more effectively control all accounting, tax and analytical information and documentation that reflects the organization's activities for a certain period of time. Of particular importance is the introduction of digital technologies in business processes and in the internal control system associated with the current taxation system and the definition of a new format of tax relations with various categories of taxpayers, both in the tax monitoring mode and in the tax experiment mode in the form of ACS (automated simplified taxation system).

Conclusions. Digital technologies in the near future will permeate all spheres of life of economic entities and authorities. The introduction of accounting and control tools will optimize the management of financial resources, both at the macro and micro levels.

Keywords: accounting and tax system, management solutions, business, artificial intelligence, Gigachat, NLP frameworks, Python scripts and APIs, tax monitoring, tax experiment, automated simplified taxation system, and automated workplace for civil servants

For citation: Zolochevskaya E.Yu., Kozlyuk N.V., Tokmacheva N.V., Mazur E.V. Evolution of the accounting and tax system in the context of digitalization. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):68–81. (In Russ.). EDN NDARQG

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что цифровизация в современном мире охватывает все возможные аспекты жизнедеятельности человека и проникает во все сферы материального и нематериального производственного процесса. Цифровая экономика – сложная организационно-техническая система социально-экономических отношений интернационального масштаба, предназначенная для развития всех сфер жизнедеятельности и максимального удовлетворения потребностей всех участников посредством всестороннего использования передовых информационно-телекоммуникационных технологий, эффективно генерирующих, обрабатывающих, преобразующих и распределяющих информацию в процессе полного жизненного цикла производства товаров, продуктов, услуг с момента появления идеи до ее реализации. Преобладающее значение в данном инновационном типе экономики принадлежит информации и знаниям как основному стратегическому ресурсу [1]. Процессы автоматизации, масштабной интеграция данных, а также облачные решения изменяют технологический ландшафт национальных экономик, а также процессы управления как на корпоративном, так и на государственном уровне. Цифровая экономика по своей сути – надстройка над инновационной, которую необходимо встраивать без торможения инновационной экономики. Ключевым источником конкурентных преимуществ в информационном обществе становятся не материальные активы, а способность организаций и индивидов к непрерывной инновационной деятельности. Особое значение приобретает качество человеческого капитала и структура навыков, определяющих способность к созданию и внедрению новых решений. Традиционно фокус в инновационной экономики направлен на развитие технических (hard skills) и гибких навыков (soft skills) [2]. Внедрение и апробация цифровых технологий на уровне крупных компаний, опосредованно влияет на изменение всех связей в системе, как на макро, так и на микроуровнях хозяйствования. Применение новых информационных технологий, опирающихся на использование цифровых ресурсов снижает транзакционные и трансформационные издержки экономических субъектов, которые более подвижно реагируют на изменение внешней цифровой среды.

Существующий тренд цифровизации бухгалтерского учета в России образовался в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», которая была утверждена в 2019 г. В рамках федеральных проектов цифровой экономики создана Автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика», которая является промежуточным звеном во взаимодействии государства и бизнеса. Учредителями некоммерческой организации выступают крупнейшие субъекты российского бизнеса, например, ПАО «Сбербанк России», ООО «1С», АО «ПФ «СКБ Контур»», ОАО «РЖД» и другие. Одним из направлений деятельности данной организации является поддержка, развитие и продвижение цифровых продуктов, аналитика и исследования [3]. Это обусловило развитие цифровизации учетно-налоговой системы, которая становится не просто инструментом контроля за финансовыми ресурсами, а активным драйвером цифровых инициатив и новых аспектов управления бизнесом. Экономические субъекты, которые используют цифровые технологии в процессе прогнозирования и планирования своей деятельности, улучшают свою операционную и производственную деятельность посредством цифрового мониторинга принимаемых управленческих решений, влияющих на результативные финансово-экономические показатели деятельности, отраженные в управленческой и финансовой отчетности. Это позволяет выявлять сложности, риски и барьеры, которые могут быть решены с помощью использования современных инструментов и методов, учитывающих тренды, тенденции и направления развития общества и государства. Особое значение цифровизации бизнес-процессов связано с эволюцией налогообложения и совершенствованием налоговых отношений между различными категориями налогоплательщиков и государством, в лице Федеральной налоговой службы Российской Федерации.

Трансформация налоговых отношений обусловлена трансформацией всей системы государственного управления и цифровизацией государства, о которой заявил Президент Российской Федерации В.В. Путин. Президент поставил задачу перед Правительством – оцифровать всю страну и все, что в ней есть. Для этого нужно внедрять новые технологии для бизнес-процессов организации, которые улучшают качество получаемой информации, снижают лишние затраты в ее получении, повышают эффективность работы организации. Цифровая трансформация всех секторов экономики, государственного управления и управления государственными финансами запланирована к 2030 г. Также отметим, что к 2030 г. искусственный интеллект внедрят во все государственные сферы, а сотрудников обучат навыкам управления искусственным интеллектом. Стратегия развития

искусственного интеллекта в системе государственного управления будет идти по таким направлениям как компьютерное зрение; обработка естественного языка; распознавание и синтез речи; интеллектуальная поддержка принятия решений; перспективные методы искусственного интеллекта.

Результаты и обсуждение

Цифровизация в настоящее время затрагивает все сферы хозяйствования, воздействуя на стратегические цели государства и компаний, задействованных в различных отраслях экономики. Новые технологии становятся неотъемлемой частью производственных, коммерческих, а, следовательно, и финансовых бизнес-процессов. Принципы, методы и задачи трансформационных и транзакционных процессов на макро и микроуровнях совершенствуются. Масштабы, время и скорость обработки информации и принятия решений меняет природу учетно-налоговых систем экономических субъектов.

Развитие цифровизации, по всей видимости, означает формирование принципиально новой эры финансового учета и отчетности. Порядок формирования и способы обработки информации и направления ее анализа позволят изменить весь комплекс отчетности; структурировать и соединить в единое информационное поле отчетность по устойчивому развитию, интегрированную, экологическую и отчетность по социальной ответственности [4].

Учетно-налоговая система экономических субъектов трансформируется, трансформируется и ее внутренняя среда, которая функционирует на основании элементов внешней среды, включающей учетно-налоговое законодательство, контрагентов, экономические и политические отношения и т.д. [5]. При этом, чем сильнее связь между элементами учетно-налоговой системы экономического субъекта, тем эффективнее ее функционирование (рис. 1). Важную роль в функционировании всей системы играет учетная подсистема на основе, которой реализуется управленческий, финансовый и налоговый учет. Все эти системы эволюционируют в современных условиях цифровизации. Цифровизация может значительно оптимизировать процессы учетных процедур, ускорить и улучшить их, вместе с тем и привнеся новые риски и возможные угрозы. Грамотное использование информационных технологий может оказать значительное влияние, позволяя добиваться оперативности и точности, ранее не достижимой [6].

Реализуемые бизнес-процессы опираются на теорию и практику финансового менеджмента. Основные функции менеджмента, в свою очередь ориентированы на практическое применение таких инструментов управленческого учета, как:

1. Планирование (бюджетирование). Это самый первый практичный инструмент реализации управленческого учета, с которого непосредственно начинается работа по определению финансовых и экономических результатов действующего предприятия.

2. Расчет себестоимости предлагаемых товаров и услуг организацией. Основной целью расчета данного аспекта является точное и правильное ценообразование, которое в дальнейшем напрямую влияет на спрос среди потребителей.

3. Нормирование издержек. Не менее важный инструмент управленческого учета, который позволяет установить определенные нормы расходования ресурсов для создания товара или оказания услуги. Благодаря этому инструменту становится возможным контроль за эффективностью использования ресурсов в компании, а также их рациональном сокращении и оптимизации.

Повышение качества принятия управленческих, производственных и коммерческих решений – главная задача любого экономического субъекта. Качественная постановка реализации основных принципов эффективности позволяет экономить время обработки информации и экономить ресурсы, которые, как правило, ограничены и могут быть строго лимитированы. Это позволяет существенно минимизировать риски, которые в бизнесе прямо или косвенно будут связаны с финансовыми ресурсами. Оптимизация бизнес процессов и их контроль позволяют определять критические точки и точки роста и с помощью центров ответственности подготавливать различные сценарные условия и варианты действий в тактических и стратегических планах. В свою очередь, в процессе внутреннего финансового контроля полученную информацию обобщают, систематизируют и анализируют, по результатам чего принимаются соответствующие управленческие решения, которые опять поступают в структурные подразделения организации. Эффективность проводимых процедур внутреннего контроля зависит от многих факторов. К основным из них можно отнести ответственность должностных лиц за выполнение контрольных процедур, разграничение доступа к информации, документальное оформление процедур проводимого контроля.

Характеристика форм организации внутреннего контроля представлена в табл. 1.

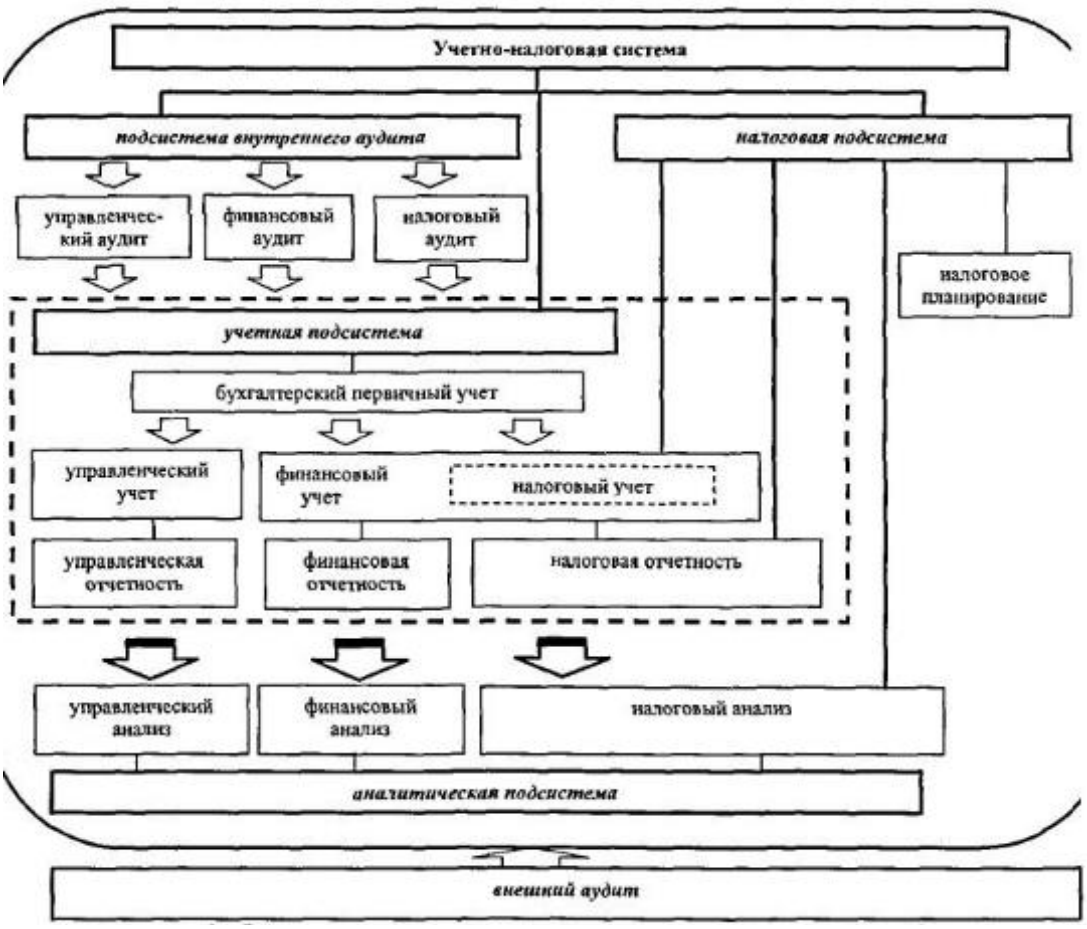

Рис. 1. Элементы учетно-налоговой системы экономического субъекта [5]
Fig. 1. Elements of an Economic Entity's Accounting and Tax System [5]

Таблица 1 – Характеристика форм организации внутреннего контроля предприятия [7]
Table 1 – Description of forms of organization of internal control of the enterprise [7]

Название формы организации	*Характеристика*
По субъектам осуществления	
Контроль собственника	Может выступать как форма контроля и как отдельный вид контроля в случае, когда руководитель и владелец являются разными лицами
Контроль органов управления и линейных подразделений предприятия	Руководители и должностные лица подразделений предприятия
Специально организованные службы контроля	Ревизионная комиссия, наблюдательный совет, инвентаризационная комиссия. Отдел (служба) внутреннего контроля, служба внутреннего аудита, комиссия по расследованию чрезвычайных событий
Контроль, осуществляемый бухгалтерскими работниками	Главный бухгалтер и учетные работники, бухгалтеры-ревизоры, осуществляющие операции по внутреннему контролю на всех этапах учетного отражения фактов хозяйственной жизни
Контроль, который осуществляется работниками предприятия, согласно их функциональных обязанностей	Субъекты контроля, в обязанности которых входит выполнение контрольных функций (работники предприятия, выполняющие контрольные функции как служебные обязанности, или в связи с производственной необходимостью и т.п.)
Относительно предприятия	
Контроль, осуществляемый на условиях инсорсинга	Контрольные функции выполняются работниками предприятия
Контроль, который осуществляется на условиях аутсорсинга	Функции службы внутреннего аудита выполняются внешним субъектом на основе включенного договора об оказании аудиторских услуг

Учетная подсистема обеспечивает основу для проведения внутреннего контроля (рис. 1, 2) и представляет собой систему действий, включающую регистрацию, обработку, интерпретацию и объединение информации о событиях, фактах и явлениях, связанных с деятельностью экономического субъекта, с целью поддержки принятия управленческих решений.

В условиях современной экономики учетная подсистема, как часть учетно-налоговой системы претерпевает на себе значительные изменения на фоне цифровизации. Использование цифровых технологий позволяют использовать преимущества цифровой трансформации учетных процессов, которые обусловлены пятью основными тенденциями, представленными на рис. 2.

Рис. 2. Основные тенденции цифровой трансформации [8]
Fig. 2. Key trends in digital transformation [8]

В настоящее время учетные процессы в бизнесе активно интегрируются с современными технологиями[1]:

– искусственный интеллект (artificial intelligence – искусственный интеллект/разум). Внедрение искусственного интеллекта позволяет оптимизировать и автоматизировать многие процессы, например, сбор данных, необходимых для экономического анализа деятельности организации, или, например, сортировка информации, обработка документов. Это существенно снижает необходимые трудовые затраты человека, и значительно ускоряет получение результата. Также, данный инструмент способен предлагать различные альтернативы развития организации в соответствии с анализируемыми показателями и данными, и в соответствии, с трендами, тенденциями и даже рисками внутренней и внешней среды, иногда он позволяет увидеть скрытые аспекты, и посмотреть на одни и те же ситуации под разным углом.

– облачные сервисы – для качественного учетной подсистемы, необходимо обеспечить безопасность конфиденциальной информации, исключить возможность получения третьими лицами несанкционированного доступа. Для этого, современные организации пользуются облачными хранилищами, которые не только надежно защищены, но и позволяют быстро и легко находить необходимые данные, по ключевым словам, а также активно применяются для совместной работы с несколькими специалистами. Однако, для бесперебойной работы данного аспекта, необходимо на постоянной основе обновлять программное обеспечение и устранять возникающие ошибки.

[1] В 2025 году управленческий учет будет активно интегрироваться с современными технологиями: Источник: https://rostov.1cbit.ru/blog/osnovnye-trendy-upravlencheskogo-ucheta/

– визуализация данных, как, например, Дашборд. Дашборд – это наглядная панель, которая собирает необходимые данные в режиме реального времени и отображает их в понятном и удобном для анализа виде. С помощью дашбордов можно анализировать любые массивы данных. Современные менеджеры и управленцы гораздо проще и качественнее воспринимают информацию, если она имеет графическое выражение, это позволяет наглядно увидеть определенные тенденции, положительную и негативную динамику развития хозяйственного субъекта, что позволяет своевременно принимать эффективные управленческие решения и корректировать текущую стратегию развития компаний. Это позволяет снижать временные издержки на анализ деятельности предприятия, и оперативно контролировать показатели реализации основной цели бизнеса.

Ключевым фактором, за счет которого происходит эффективность использования учетно-налоговой системы является оперативный контроль и внедрение системы риск-ориентированной модели планирования при внедрении эффективного механизма управления современными цифровыми технологиями.

Наибольшее распространение инструменты автоматизации получили в сферах документооборота, финансов и HR. Искусственный интеллект прочно вошел и в корпоративную практику: 39% организаций уже используют ИИ-агентов и ИИ-ассистентов для решения различных задач, документооборота, финансов и HR. По результатам исследований СберАналитики и Сбер Бизнес Софт в области автоматизации бизнес-процессов в российских компаниях итогам 2025 г., по данным опроса, чаще всего в компаниях автоматизируют документооборот и обработку заявок (70 %), бухгалтерию и финансовый учет (55 %), HR-процессы (34 %), стратегическое планирование (34 %) и поддержку клиентов (30 %). В каждой четвертой компании – продажи и маркетинг (по 25 %). 19 % компаний используют ИИ для решения креативных задач. Самые распространенные инструменты автоматизации в компаниях – электронный документооборот (ЭДО) (43 %), CRM (42 %), чат-боты и голосовые ассистенты (42 %), ИИ-агенты и ассистенты (39 %), ERP (24 %) и бизнес-аналитика (BI) (23 %)[1].

Бизнес использует системы управления на основе искусственного интеллекта, чтобы повысить эффективность процессов и освободить менеджеров от рутинных задач. По данным Business Research Company, в 2024 г. объем глобального рынка интеллектуальных виртуальных помощников оценивался в 16,8 млрд долл., ожидается, что к 2029 г. он достигнет 79,4 млрд долл. при среднегодовом темпе роста 37,4 %.

Одно из ключевых направлений работы AI – управленческие функции. Так, например, отель бизнес-класса «Виктория Палас» работает в Астрахани с 2014 г. Гостиничный комплекс включает 63 номера, ежегодно принимает до 15 000 гостей. В штате – 80 сотрудников. Для совершенствования бизнес-процессов в данном отеле внедрили цифровую платформу на базе искусственного интеллекта, интегрированную с CRM (от англ. customer relationship management – «управление взаимоотношениями с клиентами»).

Внедрение интеллектуальной платформы помогло отелю оптимизировать процесс обработки обращений, улучшить клиентский опыт и повысить лояльность (табл. 3). Это положительно сказалось на выручке гостиницы.

- ✓ Время обработки запросов клиентов сократилось до 5 минут.
- ✓ На 30% выросла конверсия бронирования.
- ✓ На 15% увеличился средний чек.

Вышеназванный пример, говорит о том, что форвардом в продвижении цифровых технологий в бизнесе является СберПро, специалисты и команды которого уже сейчас не только внедряют их в свои бизнес-процессы, но и учат работать с нейросетями внешних пользователей, проводя практические интенсивы. Human + AI это направление, в котором многим бизнес структурам потребуется в ближайшее время перестроить навыки работы своих команд и уровней управления, а также элементы бизнес культуры для получения новой эффективности деятельности исходя из теории финансового менеджмента и управленческого учета (рис. 3).

[1] Интеллектуальные системы управления. Внедрение AI для автоматизации управленческих функций // URL: https://sber.pro/publication/intellektualnie-sistemi-upravleniya-vnedrenie-ai-sistem-dlya-avtomatizatsii-upravlencheskih-funktsii//

Таблица 3 – Цифровые технологии в системе оптимизации бизнес-процессов (на примере отеля бизнес-класса «Виктория Палас» г. Астрахань[1])

Table 3 – Digital technologies in the business process optimization system (using the example of the Victoria Palace business-class hotel in Astrakhan)

Технология	Функция
Интеллектуальная цифровая платформа	на базе языковой модели GigaChat. GigaChat от Сбера – это не просто очередная нейросеть, а полноценная экосистема с поддержкой русского языка на беспрецедентном уровне GigaChat – это многомодальная нейросеть, способная обрабатывать и генерировать различные типы контента: текст, изображения, и даже программный код. Она построена на базе крупнейшей российской языковой модели с 100 миллиардами параметров и обучена на масштабном корпусе текстов, включая научную литературу, художественные произведения и технические документы[2]
CRM-система TravelLine	формирует детальные датасеты с предпочтениями и запросами клиентов и сегментирует информацию для персонализации услуг.
NLP-фреймворки (от англ. natural language processing – «обработка естественного языка»)	библиотеки инструментов и алгоритмов для распознавания и классификации обращений клиентов.
Python-скрипты и API (от англ. application programming interface – «программный интерфейс приложений»)	обеспечивают взаимодействие между ИТ-системами и приложениями, включая обмен информацией с банком.

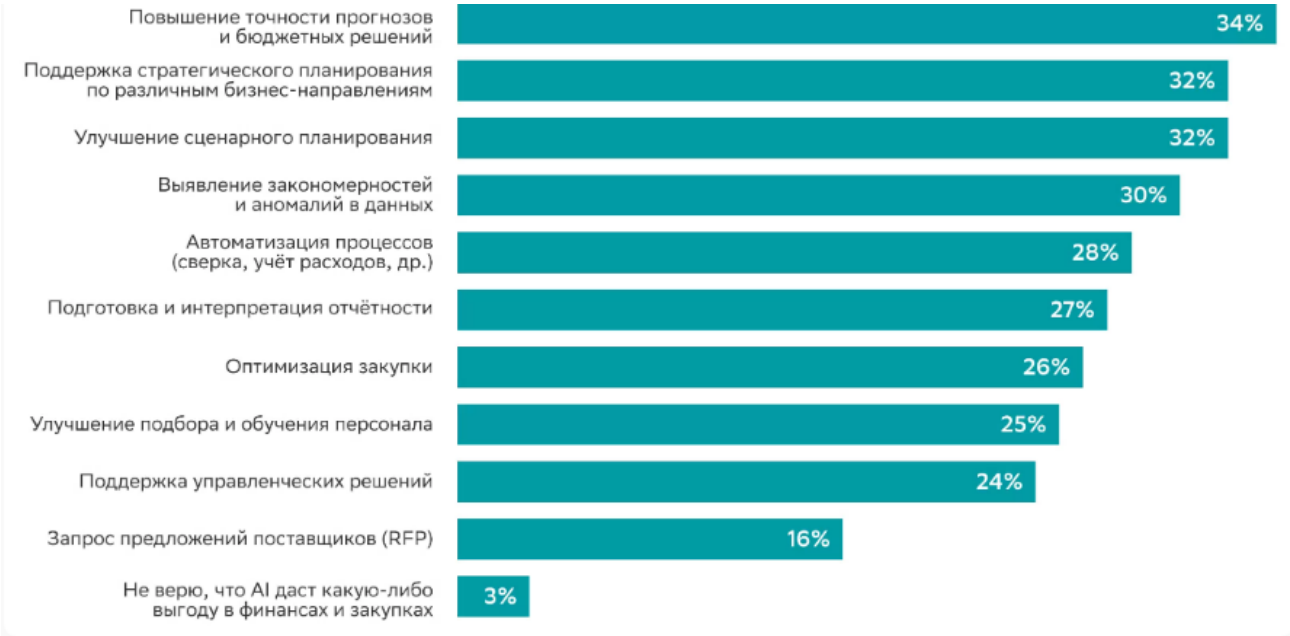

Рис. 3. Наиболее ожидаемые эффекты внедрения AI по мнению бизнеса[3]
Fig. 3. The most expected effects of AI implementation according to businesses

[1] Моментальное реагирование. Как в отеле «Виктория Палас» автоматизировали клиентский сервис // URL: https://sber.pro/cases/momentalnoe-reagirovanie-kak-v-otele-viktoriya-palas-avtomatizirovali-klientskii-serv
[2] GigaChat: российский ИИ-прорыв с нативной поддержкой языка // URL: https://sky.pro/wiki/media/gigachat-chto-umeet-nejroset-ot-sbera-i-kak-ej-polzovatsya
[3] Реакция в реальном времени. Как моделирование и AI меняют стратегии в бизнесе // URL: https://sber.pro/publication/reaktsiya-v-realnom-vremeni-kak-modelirovanie-i-ai-menyayut-strategii-v-biznese

Эффективность бизнес-процессов можно в настоящее время повысить через отказ от единичных AI-экспериментов в пользу платформенного подхода и сценарного моделирования, которое должно быть встроено в бизнес-контур организации. Чек-лист, по мнению специалистов СберПро должен включать следующие шаги[1].

1. Стандартизированные и оцифрованные бизнес-процессы.
2. Централизованное и структурированное хранилище данных.
3. Интеграция AI-моделей в корпоративные системы (ERP, BI, BPM).
4. Отказ от точечных AI-решений в пользу платформенного подхода.
5. Кросс-функциональные команды с участием аналитиков, бизнес-заказчиков, ИТ-специалистов.
6. Изменение роли стратегов: от планов к сопровождению сценариев.

Опираясь на вышеназванные направления по внедрению платформенного подхода и сценарного моделирования в учетно-налоговые системы экономических субъектов, в перспективе возможно снизить издержки и получить более высокие экономические результаты деятельности, поскольку, как было сказано выше, автоматизация учетных процедур затрагивает и автоматизацию бухгалтерского и налогового учета.

Мировая практика свидетельствует, что 58 % бухгалтеров применяют аналитику данных для принятия решений, а 52 % компаний внедрили автоматизацию процессов. Цифровизация бухгалтерии принесет максимальную пользу только при наличии отлаженных внутренних бизнес-процессов. Однако цифровизация требует подготовки технического оснащения, выстраивания внутренних процессов и обучения персонала[2].

Критерием внешней оценки эффективной автоматизации системы учета и контроля в бизнесе является, на наш взгляд, переход компании на налоговый мониторинг. На сегодняшний день, крупнейшие российские компании в качестве снижения своих финансовых, а, следовательно, и налоговых рисков применяют этот инструмент. С появлением в России налогового мониторинга все больше компаний внедряют у себя систему внутреннего контроля (СВК). Это связано с тем, что СВК – обязательное условие для вступления в этот режим. ФНС в своем Приказе от 25.05.2021 № ЕД-7-23/518@ устанавливает, что уровень СВК в компании должен постоянно повышаться, а участники налогового мониторинга обязаны проводить мероприятия по ее совершенствованию[3].

Одним из ключевых направлений развития системы внутреннего контроля является ее автоматизация.

По данным ФНС России, в 2026 г. процедуры налогового мониторинга будут применяться в отношении 876 компаний из более чем 20 различных отраслей экономики нашей страны. В первые годы развития системы налогового контроля в виде налогового мониторинга количество экономических субъектов, которые сформировали необходимую систему внутреннего финансового контроля, которая позволяет осуществлять внешний налоговый мониторинг органами ФНС России в пилотном 2016 г. составляло 9 компаний. За первые шесть лет – с 2016 по 2022 годы – к режиму присоединились 445 компаний, а за последующие три года добавилось еще 431 организаций[4]. На 01.11.2025 г. численность компаний, зарегистрированных в налоговых органах составляла 3 165 000 единиц. Следовательно, на налоговом мониторинге находится совсем незначительное количество юридических лиц, у которых система внутреннего учета и контроля соответствует, требуемым нормам и регламентациям, предъявляемым Федеральной налоговой службой России. Большинство компаний, которые переходят на налоговый мониторинг относятся в категориям крупнейших налогоплательщиков. Среди таких компаний, в первую очередь следует отметить, компании нефтегазовой отрасли, входящих в Группы «ГАЗПРОМ», «РОСНЕФТЬ», «НОВАТЭК», «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»,

[1] Реакция в реальном времени. Как моделирование и AI меняют стратегии в бизнесе // URL: https://sber.pro/publication/reaktsiya-v-realnom-vremeni-kak-modelirovanie-i-ai-menyayut-strategii-v-biznese

[2] Как автоматизация налогов меняет профессию бухгалтера и повышает его ценность // URL: https://sber.pro/publication/kak-avtomatizatsiya-nalogov-menyaet-professiyu-buhgaltera-i-povishaet-ego-tsennost/

[3] Приказ ФНС России от 25.05.2021 № ЕД-7-23/518@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля» (Зарегистрировано в Минюсте России 28.07.2021 N 64409) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385613/

[4] На 2026 год заявлено участие в налоговом мониторинге 876 компаний // URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16572522/

«ТАТНЕФТЬ», «СЛАВНЕТЬ», «ЛУКОЙЛ», «ТРАНСНЕФТЬ», «НОРНИКЕЛЬ». Помимо нефтегазового сектора в налоговом мониторинге участвуют и другие компании, относимые как к категориям крупнейших налогоплательщиков, так и к другим секторам экономики. Среди которых следует отметить и банковский сектор экономики, который является не только налогоплательщиков, но и выступает в качестве налогового агента в отношениях «налогоплательщик – государство».

Система автоматизации учетно-налоговых процедур трансформируется в условиях цифровизации и затрагивает не только ведущие отраслевые компании нашей страны, но и субъектов малого и среднего бизнеса, о чем говорит проведение налогового эксперимента в виде АУСН, который действует с июля 2022 г. по декабрь 2027 г. С 01.01.2026 данный налоговый режим введен и в Ростовской области.

Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН) – это система, призванная упростить налоговый учет и отчетность для малых и средних предприятий и индивидуальных предпринимателей. Она позволяет автоматизировать процессы, связанные с налогообложением, что делает их более эффективными и менее трудоемкими.

Юридические лица, применяющие АУСН не должны сдавать:

• налоговую декларацию по УСН;
• 6-НДФЛ за наемных работников;
• расчет по страховым взносам (РСВ) работников.

Отчетность в Пенсионный фонд и ФСС остается. На нее режим АУСН не распространяется.

Система автоматизирует расчеты налогов, формирование отчетности и другие процессы, что снижает вероятность ошибок и экономит время. В случае применения АУСН, налоговые органы самостоятельно анализируют данные с ККТ, расчетных счетов и информации из личного кабинета налогоплательщика в банке. Таким образом, функционирование учетно-налоговой системы экономического субъекта осуществляется не только через личный кабинет налогоплательщика, но и через специальные кабинеты банков. Выплата заработной платы сотрудникам, расчет НДФЛ, уплата налогов в составе Единого налогового платежа – часть этих функций банк берет на себя. Тем самым у предпринимателей освобождается время для более важных задач. Перечень уполномоченных банков размещен на сайте ФНС России[1].

Развитие системы налогового контроля и его цифровизация осуществляются в рамках цифровизации всего государственного сектора экономики, а также внедрения искусственного интеллекта в систему государственного управления. Цифровая трансформация является одной из пяти национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. [9–13]

К 2030 г. искусственный интеллект внедрят во все государственные сферы, а сотрудников обучат навыкам управления ИИ. Поэтому госструктуры и учреждения постепенно переходят на оцифровку процессов и электронный обмен данными. В нашей стране был создан Центр развития искусственного интеллекта постановлением от 09.06.2025 № 861 и действует с 17 июня 2025 г. Задачи центра – координация, сопровождение и мониторинг внедрения технологий ИИ в соответствии с национальными целями развития страны.

Данный центр будет решать следующие задачи:

- собирать и анализировать информацию по ИИ-проектам;
- разрабатывать рекомендации и направлять их в органы власти;
- оценивать отраслевой уровень внедрения ИИ;
- развивать портал по ИИ и цифровые панели показателей;
- поддерживать реализацию Национальной стратегии развития ИИ до 2030 г.

Все новые задачи органам власти предстоит решать в рамках существующих штатных и бюджетных ресурсов. Поэтому рекомендуется уже сейчас начать подготовку к выполнению требований постановления: определить ответственных, изучить функции центра и выстроить механизм взаимодействия.

Для того чтобы внедрять ИИ, необходимы наличие вычислительных ресурсов, создание нормативной базы для доступа разработчиков к государственным и коммерческим наборам данных, для обучения и тренировок моделей, создание площадки для безопасного хранения очищенных и обезличенных данных и наличие здоровой конкуренции среди разработчиков.

[1] Автоматизированная упрощенная система налогообложения // URL: https://ausn.nalog.gov.ru

И в этом направлении также ведущую роль играет «Сбер». В июне 2025 г. Минфин и «Сбер» подписали соглашение об использовании ИИ в бюджетном процессе по итогам пилотного проекта. Соглашение может в корне изменить бюджетный процесс. Об этом сообщил Минфин на своем сайте. Стороны запланировали:

- исследования в сфере управления бюджетным процессом и анализа федерального бюджета с применением современных AI-агентов;
- внедрение мультиагентной системы на базе GigaChat, которая ускорит бюджетные согласования за счет автоматизации подготовки и проверки данных;
- использование ИИ в оценке эффективности заявок с учетом текущих проектов, национальных приоритетов и других критически важных факторов.

Автоматизация процессов обработки данных связана и с автоматизацией персональных рабочих мест государственных служащих.

К 2030 г. планируется перевести 100 % работников органов государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ на коммуникационные сервисы «Типовое автоматизированное рабочее место государственного служащего» в своей работе.

Автоматизированное рабочее место государственного служащего» (АРМ ГС) – это доступное как удаленно через интернет-браузер и с мобильных устройств, так и на стационарных АРМ ОГВ рабочее место государственного служащего, которое состоит из программного обеспечения и сервисов, построенных на базе отечественного ПО, включает в том числе офисное ПО и ПО в сфере информационной безопасности и может быть развернуто или изменено в автоматическом режиме за несколько минут.

Минцифры курирует этот проект и определяет функционал автоматизированного рабочего места государственного служащего» (АРМ ГС) следующим образом:

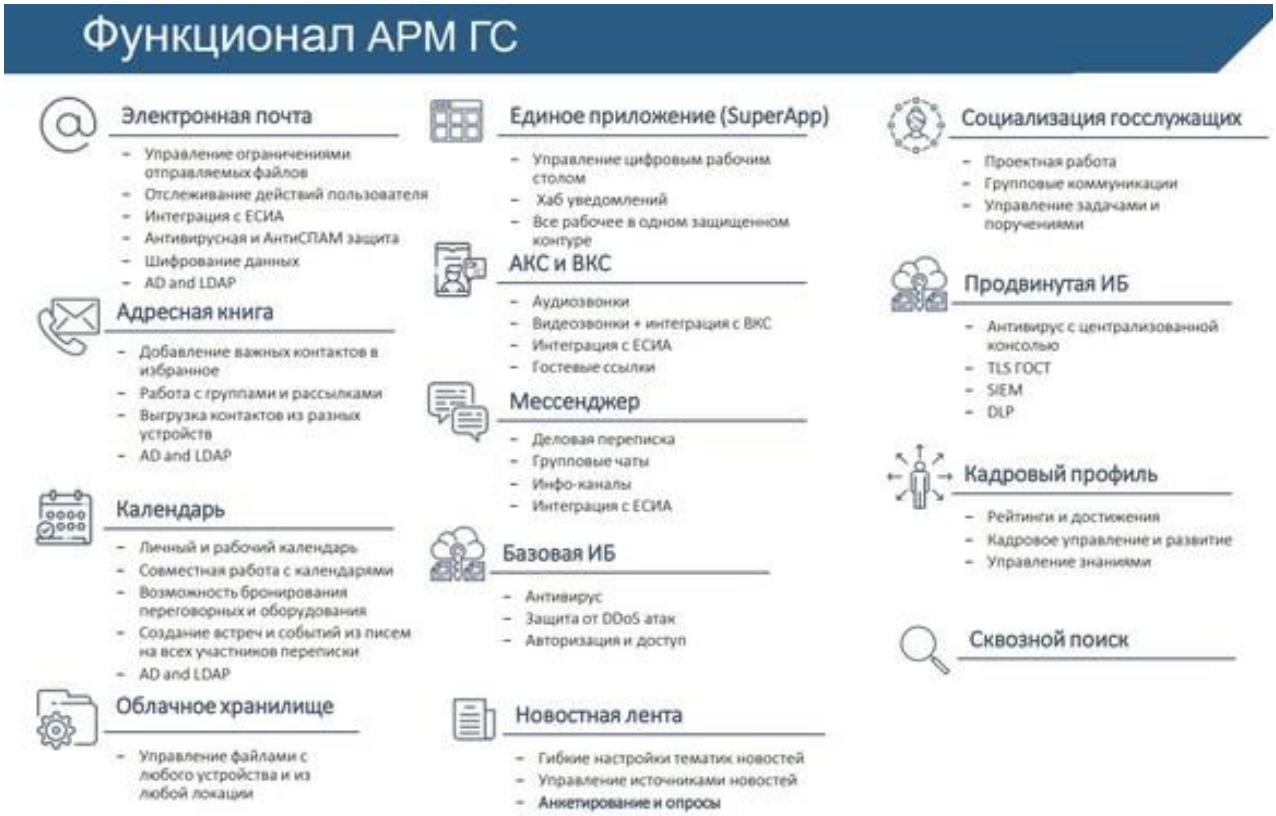

Рис. 4. Функционал автоматизированного рабочего места государственного служащего[1]
Fig. 4. Functionality of an automated workplace for a civil servant

[1] КС АРМ // URL: https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/czifrovaya-transformacziya/czifrovye-platformy-i-resheniya-dlya-gosorganov/gks (дата обращения 21.11.2025 г.)

На основе вышесказанного следует констатировать, что автоматизация финансового учета и контроля в государственном секторе экономики будет опираться не только на человеческие ресурсы, но и на цифровые массивы данных, которые будут подвергаться обработке в облачных системах искусственным интеллектом, что позволит не только сделать систему более прозрачной, но и повысить эффективность контрольной и надзорной деятельности всех органов исполнительной власти в Российской Федерации. Вышесказанное, в свою очередь, говорит о необходимости перехода экономических субъектов на полномасштабную цифровизацию своих учетных систем.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования, стоит отметить, что управление бизнес-процессами с использованием цифровых технологий позволяет более эффективно контролировать всю учетную, налоговую и аналитическую информацию и документацию, отражающую деятельность организации за определенный период времени. Методика внутреннего контроля включает в себя ряд функций, принципов и методов, которые могут дать объективную оценку деятельности организации. На наш взгляд важными элементами в методике внутреннего контроля являются аналитические процедуры и контрольные мероприятия. Основное отличие аналитических процедур от контрольных мероприятий заключается в том, что последние нацелены на внутренний контроль выполнения плановых показателей в отчетном периоде с учетом установленных лимитов, а также на выявление отклонений, их причин и предложение мероприятий по работе с ними. Аналитические процедуры предусматривают анализ фактических показателей отчетного периода и непосредственную работу с ними, в том числе в части расчета финансовых коэффициентов. Устойчивость любого бизнеса зависит от эффективности функционирования его учетно-налоговой системы.

Управление учетно-налоговой системой на современном этапе неотделимо от процессов всесторонней цифровизации и внедрения цифровых технологий в системы планирования, учета и контроля на всех этапах осуществления экономической и коммерческой деятельности.

AI-искусственный интеллект, GigaChat, NLP-фреймворки, Python-скрипты и API – это новые инструменты для решения вопросов бюджетирования, нормирования, определения финансовой безопасности бизнеса и планирования экономической деятельности. Применение данных инструментов дает возможность оперативно реагировать на изменения внешних условий и внутренних процессов, а также корректировать стратегию развития экономического субъекта в соответствии с текущей ситуацией на рынке и меняющимися условиями хозяйствования. Эволюция учетно-налоговых систем в условиях цифровизации, обусловлена также и эволюцией налоговых отношений между экономическими субъектами и государством в лице Федеральной налоговой службы Российской Федерации. Налоговый мониторинг и налоговый эксперимент «Автоматизированная упрощенная система налогообложения» – новые модели открытых учетно-налоговых систем, которые в будущем могут быть применены и на другие категории налогоплательщиков, и на другие налоговые режимы налогообложения в масштабе действующей налоговой системы Российской Федерации и в условиях масштабной цифровизации государственного сектора до 2030 г.

Список источников

1. Загаров С. А., Соколов Е. Д. Приоритетные задачи реализации цифровой экономики в современных условиях // Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. EDN: APFISL

2. Перцов В. В. Метанавыки как фактор инновационной активности в экономике знаний: системный подход // Прогрессивная экономика. 2026. № 2. С. 147–156. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_2_147. EDN: MPTRYO

3. Копылова Е. К., Копылова Т. И., Копаев А. М. Основные тренды цифровизации бухгалтерского учета // Экономические науки. 2025. № 243. https://doi.org/10.14451/1.243.168. EDN: LKLPKK

4. Генералова Н. В., Гузов Ю. Н., Соболева Г. В. Цифровизация учета и аудита: эволюция технологий, российский опыт // Финансы и бизнес. 2021. Том 17. № 4. С. 63–80. https://doi.org/10.31085/1814-4802-2021-17-4-112-63-80. EDN: KEGGND

5. Золочевская Е. Ю. Коммуникационное взаимодействие элементов учетно-налоговой системы. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Орел, 2011. URL: https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01004843990?page=1&rotate=0&theme=white&textLayer=1

6. Шешукова Т. Г., Титенский А. Р. Влияние цифровизации на управленческий учет предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 6–1. С. 176–180. https://doi.org/10.17513/vaael.2262. EDN: TCGFTY

7. Майданевич П. Н., Клименко О. П. Методический подход классификации и оценки качества внутреннего контроля // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2019. № 3 (48). С. 94–104. EDN: FMCMLV

8. Растегаева Ф. С., Нафикова Р. Р. Цифровизация системы внутреннего контроля // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 9. С. 3529–3542. https://doi.org/10.18334/ce.16.9.116283. EDN: ITBNVW

9. Рязанцева М. В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6951–6962. https://doi.org/10.18334/epp.14.11.122116. EDN: IUNYHC

10. Хламцов И. И., Михеев А. С. Современные тенденции цифровизации государственного сектора // Журнал прикладных исследований. 2024. № S1. С. 67–72. https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.13.98.010. EDN: QXYHCP

11. Двоеглазова Е. А., Куракова Ч. М. Цифровизация государственного управления // Актуальные исследования. 2024. № 5-1(187). С. 70–74. EDN: IIMMGB

12. Чернявская Ю. А., Лавров А. В. Цифровая трансформация государственного управления в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 12-1. С. 156–162. https://doi.org/10.17513/vaael.3880. EDN: LQAZIB

13. Кургаева Ж. Ю. Цифровизация государственного управления и гражданского участия: индикаторы оценки уровня развития, вызовы и перспективы // Вестник Евразийской науки. 2025. Том 17. № 2. EDN: ZVTDMG

References

1. Zagarov S.A., Sokolov E.D. Priority tasks of implementing the digital economy in modern conditions. *The Eurasian Scientific Journal.* 2022;14(5). (In Russ.). EDN: APFISL

2. Pertsov V.V. Meta-skills as a factor of innovation activity in the knowledge economy: a systematic approach. *Progressive Economy.* 2026;(2):147–156. (In Russ.). https://doi.org/10.54861/27131211_2026_2_147. EDN: MPTRYO

3. Kopylova E.K., Kopylova T.I., Kopaev A.M. The main trends of digitalization of accounting. *Scientific Journal Economic Sciences.* 2025;(243). (In Russ.). https://doi.org/10.14451/1.243.168. EDN: LKLPKK

4. Generalova N.V., Guzov Yu.N., Soboleva G.V. Digitalization of accounting and auditing: technology evolution, Russian experience. *Finance and Business.* 2021;17(4):63–80. (In Russ.). https://doi.org/10.31085/1814-4802-2021-17-4-112-63-80. EDN: KEGGND

5. Zolochevskaya E. Yu. *Communication interaction of elements of the accounting and tax system.* Abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Economics. Orel; 2011. Available from: https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01004843990?page=1&rotate=0&theme=white&textLayer=1

6. Sheshukova T. G., Titensky A. R. The impact of digitalization on the management accounting of an enterprise. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law.* 2022;(6-1):176–180. (In Russ.). https://doi.org/10.17513/vaael.2262. EDN: TCGFTY

7. Maidanevich P.N., Klimenko O.P. Methodological approach to classification and assessment of the quality of internal control. *Scientific Bulletin: finance, banking, investment.* 2019;3(48):94–104. (In Russ.). EDN: FMCMLV

8. Rastegaeva F.S., Nafikova R.R. Digitalization of the internal control system. *Creative Economy.* 2022;16(9):3529–3542. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/ce.16.9.116283. EDN: ITBNVW

9. Ryazantseva M.V. Digital transformation of public administration. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(11):6951–6962. https://doi.org/10.18334/epp.14.11.122116. (In Russ.). EDN: IUNYHC

10. Khlamtsov I.I., Mikheev A.S. Modern trends in the digitalization of the public sector. *Journal of Applied Research.* 2024;(S1):67–72. (In Russ.). https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.13.98.010. EDN: QXYHCP

11. Dvoeglazova E.A., Kurakova Ch.M. Digitalization of public administration. *Current Research.* 2024;5-1(187):70–74. (In Russ.). EDN: IIMMGB

12. Chernyavskaya Yu. A., Lavrov A.V. Digital transformation of public administration in modern conditions. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law.* 2024;(12-1):156–162. (In Russ.). https://doi.org/10.17513/vaael.3880. EDN: LQAZIB

13. Kurgaeva J.Yu. Digitalization of public administration and civic participation: indicators for assessing the level of development, challenges and prospects. *The Eurasian Scientific Journal.* 2025;17(2). (In Russ.). EDN: ZVTDMG

Информация об авторах

Е. Ю. Золочевская – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Н. В. Козлюк – доктор экономических наук, профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Н. В. Токмачева – кандидат экономических наук, доцент кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Е. В. Мазур – кандидат экономических наук, доцент кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

E. Yu. Zolochevskaya – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

N. V. Kozlyuk – Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Taxation and Accounting, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

N. V. Tokmacheva – Cand. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Taxation and Accounting, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

E. V. Mazur – Cand. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Taxation and Accounting, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 18.02.2026; одобрена после рецензирования 20.04.2026; принята к публикации 23.04.2026.
The article was submitted 18.02.2026; approved after reviewing 20.04.2026; accepted for publication 23.04.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 82–95
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):82–95

Проблемы экономики

Научная статья
УДК 338
EDN PJFDNK

Структурный анализ санкционного давления на Российскую Федерацию

Владимир Антонович Сологуб[1], Дарья Сергеевна Труханович[2]

[1, 2]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия
[1]sologub-va@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0001-8488-7806
[2]trukhanovich-ds@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0005-3330-171X

Аннотация

Введение. После 2022 г. пакеты ограничительных мер в отношении Российской Федерации приобрели качественно иной характер: дискретные санкционные действия уступили место формированию целостной, эшелонированной и внутренне непротиворечивой системы принуждения. На современном этапе экономического противостояния подобная архитектура требует не столько инвентаризации конкретных запретов, сколько анализа их структурной связности, механизмов взаимного усиления и кумулятивных эффектов. Актуальность структурного подхода обусловлена необходимостью понимания не только непосредственных ограничений, но и долгосрочных стратегических вызовов для экономической безопасности и модели развития страны.

Цель. Проведение комплексного анализа архитектуры санкционного давления на Российскую Федерацию через выявление взаимосвязей между ее ключевыми компонентами и оценку их эволюции в 2014–2025 гг., что позволяет не только раскрыть особенности этой архитектуры, но и определить долгосрочные стратегические вызовы для экономической безопасности и модели развития страны

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составил качественный анализ документов, направленный на структурирование и систематизацию массива санкционных мер. Для обработки данных использованы такие методы, как вторичный анализ данных, структурно-функциональный анализ и сравнительный анализ.

Результаты. В ходе исследования проведен комплексный анализ архитектуры санкционного давления на Российскую Федерацию с 2014 по 2025 гг. Метод структурного анализа позволяет декомпозировать единый режим ограничений на ключевые взаимосвязанные блоки: финансовый, торгово-технологический, энергетический и персональный. В фокусе внимания находятся меры, введенные странами «ядра» западной коалиции – США, Европейским союзом. Великобританией и Швейцарией, – чьи решения обладают экстерриториальным эффектом и формируют каркас глобальных ограничений.

Выводы. Структурная логика западных санкций (особенно после 2022 г.) нацелена не на краткосрочное изменение политики, а на долгосрочное ослабление технологической, финансовой и логистической самостоятельности России. Ответом на эти вызовы может стать только комплексная стратегия импортозамещения, перестройка финансовых потоков и глубокая интеграция с новыми торговыми партнерами, что требует отдельного прогнозно-управленческого исследования.

Ключевые слова: российская экономика, санкции, санкционная политика, санкционное давление, структурный анализ, архитектура санкций, антироссийские санкции, «ядро санкций», технологическая самостоятельность, ценовая конкурентоспособность

Для цитирования: Сологуб В. А., Труханович Д. С. Структурный анализ санкционного давления на Российскую Федерацию // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 82–95. EDN PJFDNK

© Сологуб В. А., Труханович Д. С., 2026

Original article

A structural examination of sanctions imposed on the Russian Federation

Vladimir A. Sologub, Daria S. Trukhanovich

[1, 2]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

[1]sologub-va@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0001-8488-7806

[2]trukhanovich-ds@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0005-3330-171X

Abstract

Introduction. After 2022, the packages of restrictive measures against the Russian Federation took on a qualitatively different character: discrete sanctions actions gave way to the formation of a holistic, layered, and internally consistent system of coercion. At the current stage of economic confrontation, such an architecture requires not so much an inventory of specific prohibitions as an analysis of their structural coherence, mechanisms of mutual reinforcement, and cumulative effects. The relevance of a structural approach stems from the need to understand not only immediate restrictions but also long-term strategic challenges for the country's economic security and development model.

Purpose. To conduct a comprehensive analysis of sanctions pressure on the Russian Federation by identifying interconnections between its key components and assessing their evolution from 2014 to 2025, with the aim of revealing the distinctive features of the architecture of sanctions pressure on the Russian Federation.

Materials and methods. The methodological basis of the research was qualitative document analysis, aimed at structuring and systematizing the corpus of sanctions measures. Methods such as secondary data analysis, structural-functional analysis, and comparative analysis were used to process the data.

Results. The study conducted a comprehensive analysis of the architecture of sanctions pressure on the Russian Federation from 2014 to 2025. The structural analysis method makes it possible to decompose a unified regime of restrictions into key interrelated blocks: financial, trade-technological, energy, and personal. The focus is on measures introduced by the countries of the «core» of the Western coalition – the United States, the European Union, the United Kingdom, the Switzerland – whose decisions have an extraterritorial effect and form the framework of global restrictions.

Conclusions. The structural logic of Western sanctions (especially after 2022) is aimed not at a short-term policy change, but at a long-term weakening of Russia's technological, financial and logistical independence. The answer to these challenges can only be a comprehensive import substitution strategy, restructuring of financial flows and deep integration with new trading partners, which requires a separate forecasting and management study.

Keywords: Russian economy, sanctions, sanctions policy, sanctions pressure, structural analysis, architecture of sanctions, anti-Russian sanctions, "core of sanctions", technological independence, price competitiveness

For citation: Sologub V.A., Trukhanovich D.S. A structural examination of sanctions imposed on the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):82–95. (In Russ.). EDN PJFDNK

Введение

Современное государство не может существовать в вакууме и постоянно испытывает на себе влияние внешней среды – других государств, международных организаций или объединений стран и пр. Одним из внешних инструментов влияния на внутригосударственную жизнь являются санкции. Санкционная политика выступает существенным экзогенным фактором, воздействующим на внутренние процессы суверенных государств. В контексте современной мировой политики ее значение эволюционировало от инструмента силового принуждения до маркера глубинных изменений. Санкции все отчетливее отражают сдвиги в балансе сил, переопределение границ государственного суверенитета и конфигурацию новой иерархии в системе международных отношений.

Санкции представляют собой ограничительные меры против определенных государств, отдельных компаний или физических лиц, применяемые в качестве наказания за какие-либо проступки или действия. Создаваемые таким образом препятствия для деятельности могут не только затрагивать отдельные направления развития и сферы экономики, но и носить всеобъемлющий характер [1].

К пониманию природы санкций в научном сообществе сложилось несколько подходов:

– сторонники первого подхода (например, Е.П. Гармашова, А.М. Дребот, А.Г. Баранов [2]) отмечают в качестве основной цели санкций влияние на внутреннюю политику через инструменты внешнего принуждения. Санкции могут включать дипломатические, экономические, коммуникационные и другие виды ограничений;

– сторонники второго подхода подчеркивают консолидацию различных субъектов через введение санкций;

– сторонники третьего подхода (например, А.В. Семенов [3]) акцентируют внимание на несиловой природе санкций;

– сторонники четвертого подхода подчеркивают юридическую основу и регуляторную функцию санкций. В данной парадигме санкции – это инструмент давления, закрепленный в международном и национальном праве, который используется для регулирования внешней торговли, финансовых потоков и инвестиций путем ограничения доступа к ресурсам и рынкам[1].

При этом, как справедливо отмечают Е. А. Телегина, Г. О. Халов, санкции необходимо отличать от такого политико-экономического инструмента как торговые войны. Сутью санкций является достижение политических целей путем экономических ограничений. Цель торговых войн – улучшение собственных конкурентных позиций на рынках с помощью регуляторных мер, таких как пошлины, тарифы и таможенные сборы [4].

В доктрине международного права под санкциями в широком смысле принято понимать комплекс принудительных мер, инициируемых субъектами мировой политики в индивидуальном или коллективном порядке. Важно подчеркнуть, что действующее международное законодательство не содержит прямых запретов на применение подобных инструментов государствами. Следовательно, фактические ограничители их использования чаще формируются под влиянием внутреннего общественного дискурса страны-инициатора.

Санкции против России остаются одной из ключевых тем в мировой экономике и геополитике. Начиная с 2014 г. и по настоящее время, со стороны мирового сообщества накладываются санкции, которые оказывают существенное влияние на все сферы общественной жизни России. При этом наблюдается постепенный переход от точечных ограничений в отношении отдельных лиц и предприятий к блокировке целых отраслей российской экономики [5].

Начиная с февраля 2022 г. и до августа 2025 г., на Россию было наложено почти 24 тыс. новых санкций. Большинство – со стороны США (более 6,4 тыс.), Канады (3,7 тыс.), Швейцарии (3,8 тыс.), Евросоюза (2,5 тыс.), Франции (2,5 тыс.), Великобритании (2,1 тыс.), Австралии (1,6 тыс.) и Японии (1,4 тыс.)[2].

И если в 2014–2021 гг. Россия фактически приспосабливалась к западным санкциям, стремясь избежать дополнительных и вторичных санкций, то после 2022 г., когда большое количество крупного российского бизнеса и подавляющая по активам доля банков оказались под массированными рестрикциями Запада, прежняя политика утратила смысл [6, с. 8].

Санкции, введенные после 2022 г., представляют собой не просто набор ограничительных мер, а целостную, эволюционирующую и многоуровневую архитектуру. Их структурный анализ позволяет перейти от констатации фактов к пониманию системной логики западной политики сдерживания, выявить взаимосвязи между финансовыми, технологическими и отраслевыми блоками ограничений. Это необходимо для формирования адекватной картины нового мирохозяйственного уклада, в котором Россия вынуждена функционировать. Понимание структуры, а не просто перечня санкций, поможет в будущем оценить «узкие места» и точки роста экономики, спрогнозировать долгосрочные эффекты (технологическое отставание, кадровый разрыв, переориентация логистики) и разработать эффективные механизмы адаптации.

В этой связи в рамках данного исследования проводится комплексный анализ архитектуры санкционного давления на Российскую Федерацию через выявление взаимосвязей между ее ключевыми компонентами и оценку их эволюции в 2014–2025 гг. Особое внимание уделяется не только текущей структуре ограничений, но и прогнозированию долгосрочных эффектов: технологического разрыва, трансформации финансовой системы и перестройки логистических коридоров.

---

[1] Что такое санкции: простыми словами о сложном – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vfokuse.mail.ru/card/sanktsii-1212/ (Дата обращения: 01.12.2025 г.)

[2] Санкции: что это, виды, как работают, влияние санкций США и ЕС на Россию – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.rbc.ru/base/24/02/2025/67aefb519a7947878698988a (Дата обращения: 20.12.2025 г.).

Аналитическая часть исследования сосредоточена на двух взаимосвязанных компонентах:

– архитектура санкционного давления на Российскую Федерацию по странам (Европейский Союз, США, Швейцария и Великобритания) и сферам (финансы, энергетика, торговля и пр.);

– эволюция санкционных мер в отношении Российской Федерации с 2014 по 2025 гг. в разрезе стан и сфер применения.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составил качественный анализ документов, направленный на структурирование и систематизацию массива санкционных мер. Работа носит дескриптивно-аналитический характер.

В качестве первичных источников данных в исследовании выступили:

– отраслевой обзор санкционной политики, подготовленный аналитическим подразделением юридической фирмы VEGAS LEX («Международные санкции в отношении российских юридических и физических лиц в связи с украинским кризисом»[1]), актуализированный по состоянию на 31 марта 2025 г. Выбор этого документа обусловлен его хронологической полнотой: он содержит детализированный перечень санкционных актов, что позволяет реконструировать временную динамику ужесточения режима.

– специализированный путеводитель по ограничительным мерам в отношении РФ (период после 22 февраля 2022 г.), размещенный в справочно-правовой системе «Гарант». Данный ресурс привлекался преимущественно для целей верификации: сверки формулировок, кросс-проверки юрисдикционной принадлежности субъектов ограничений и уточнения нормативных дефиниций, которые в первичных документах нередко носят рамочный характер.

Для обработки данных применялись следующие методы:

– вторичный анализ данных. Применение вторичного анализа данных не сводилось к пассивному воспроизведению хронологических перечней из вышеназванных источников. Напротив, на его основе проведена реинтерпретация и последующая агрегация разнородных санкционных позиций, подчиненная задачам настоящего исследования – например, выделению целевых секторов или типов субъектов.

– структурно-функциональный анализ, который позволил рассматривать санкционный режим в отношении РФ не как механистическую совокупность изолированных запретов, а как иерархически организованную систему функционально связанных блоков. Такой ракурс обеспечил выявление внутренней логики и архитектоники санкционного давления, включая зоны дублирования и точки приложения максимальных усилий.

– метод сравнительного анализа, который использовался для сопоставления ограничительных мер, инициированных различными юрисдикциями (США, ЕС, Великобритания, Швейцария, Япония и др.). Целью выступало выявление степени синхронизации этих мер, фиксация регуляторных универсалий, а также идентификация уникальных национально-специфичных ограничений, выпадающих из общего тренда.

Основным ограничением выбранного подхода к исследованию является работа со вторичными, уже агрегированными источниками, что может приводить к определенной субъективности в интерпретации первоисточников составителями обзоров. Для минимизации этого влияния применялся сравнительный анализ двух независимых профессиональных источников.

Результаты и обсуждение

Теория экономических санкций предполагает, что многосторонние санкции, зачастую вводимые при содействии международных организаций, являются более эффективными с позиции размера экономического ущерба для страны-мишени [7].

Первая волна санкций против России началась в 2014 г. как ответ на возвращение Крыма и дестабилизацию системы государственной власти на Украине. В период с 2014 по 2022 г. санкционное давление на Россию действительно формировалось и определялось в первую очередь Европейским союзом и США.

[1] Отчет юридической фирмы VEGAS LEX «Международные санкции в отношении российских юридических и физических лиц в связи с украинским кризисом» – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/015/mm2x8n7vi5vyljld6a939vijwut39tj3/VEGAS_LEX_Alert_Sanctions_March_2025_RUS.pdf (Дата обращения: 20.12.2025 г.).

В табл. 1 представлена информация о санкциях, наложенных на Российскую Федерацию странами Европейского Союза за 2014–2022 гг. Анализ информации показывает, что наиболее жесткие меры до 2022 г. были в финансовой сфере и касались Крыма. В энергетике и общей торговле (кроме военных товаров) ограничения были точечными, что показывает изначальную осторожность ЕС.

Таблица 1 – Санкции в отношении России со стороны ЕС (2014-2022)[1]

Table 1 – EU sanctions against Russia (2014–2022)

Сфера применения	Основные меры
Финансы	– замораживание активов физических и юридических лиц (список: 203 физ. и 51 юр. лицо); – ограничение доступа к рынкам капитала ЕС для российских банков и компаний.
Торговля	– запрет импорта товаров из Крыма и Севастополя без украинского сертификата; – эмбарго на поставки оружия и товаров двойного назначения для военных целей.
Энергетика	– ограничение доступа к технологиям для разведки и добычи нефти.
Транспорт	– ограничения на инвестиции и торговлю в Крыму.
Персональные санкции	– запрет на въезд для отдельных лиц (персональные санкции).

Четко прослеживается стратегия:

– целенаправленность (на элиты и конкретные сектора).

– принципиальность в вопросе территориальной целостности (меры по Крыму).

– стремление минимизировать ущерб для собственной экономики (особенно видно по энергетическому блоку).

Санкции США в 2014 – 2022 гг. (см. табл. 2) носили точечный, но стратегически выверенный характер, направленный на оказание максимального давления при минимизации негативных последствий для глобальной экономики и самих США.

В отличие от более широких торговых ограничений ЕС, американский подход концентрировался на ключевых секторах, составляющих основу российской экономической и политической мощи: финансах, энергетике и оборонно-промышленном комплексе. Удар по крупнейшим государственным банкам (Сбербанк, ВТБ) и ограничения на операции с госдолгом были призваны подорвать финансовую стабильность и увеличить стоимость заимствований для государства и компаний.

Таблица 2 – Санкции в отношении России со стороны США (2014-2022)[2]

Table 2 – US sanctions against Russia (2014–2022)

Сфера применения	Основные меры
Финансы	– блокировка активов отдельных лиц и компаний (Сечин, Роснефть и др.); – ограничения на операции с госдолгом; – санкции против банков (Газпромбанк, ВЭБ, Сбербанк, ВТБ).
Энергетика	– запрет на поставки технологий для глубоководной и арктической добычи нефти; – ограничения для компаний (Роснефть, Новатэк, Транснефть).
Оборона	– санкции против оборонных предприятий (Алмаз-Антей, Рособоронэкспорт).
Персональные санкции	– запреты для чиновников и олигархов.

В фокусе американского регуляторного воздействия, вопреки расхожему мнению, последовательно находился топливно-энергетический комплекс. Причем доминантой выступало не сиюминутное перекрытие экспортных потоков, а инструментальное использование самогó нефтегазового сектора

[1] Таблица составлена авторами самостоятельно на основании анализа обзора антироссийских санкций от юридической фирмы VEGAS LEX «Международные санкции в отношении российских юридических и физических лиц в связи с украинским кризисом» – [Электронный ресурс] – URL: https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/015/mm2x8n7vi5vyljld6a939vijwut39tj3/VEGAS_LEX_Alert_Sanctions_March_2025_RUS.pdf (Дата обращения: 20.12.2025 г.).

[2] Таблица составлена авторами самостоятельно на основании анализа обзора антироссийских санкций от юридической фирмы VEGAS LEX «Международные санкции в отношении российских юридических и физических лиц в связи с украинским кризисом» – [Электронный ресурс] – URL: https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/015/mm2x8n7vi5vyljld6a939vijwut39tj3/VEGAS_LEX_Alert_Sanctions_March_2025_RUS.pdf (Дата обращения: 20.12.2025 г.)

в качестве «кровеносной системы», питающей как бюджетную обеспеченность высших эшелонов власти, так и ресурсную базу внешнеполитического курса. Запретительные нормы в отношении трансфера технологий, задействованных при глубоководном бурении и на арктическом шельфе, проектировались западными юрисдикциями прежде всего как механизм деградации долгосрочного воспроизводственного потенциала отрасли. Текущие уровни извлечения сырья подобными ограничениями не блокировались, однако закладывался лаг – со временем это сужало технологическую траекторию и обрекало отрасль на консервацию отставания в смежных компетенциях, что в перспективе сжимало коридор будущих нефтегазовых доходов.

Параллельно санкционный аппарат нацеливался на конкретные корпоративные единицы («Роснефть», «Новатэк») и поименованных физических лиц (в частности, И. Сечина). Набор таких мер носил не столько экономический, сколько сигнально-индикативный характер: адресатом выступал не баланс самого предприятия, а его интеграция в ближний периметр властных отношений. Тем самым демонстрировалось намерение напрямую воздействовать на лиц, аффилированных с принятием ключевых решений, включая связанные с ними бизнес-структуры.

Третий сегмент предложенной архитектуры – оборонный блок. Санкции в отношении ПАО «Алмаз-Антей» и АО «Рособоронэкспорт», и аналогичных субъектов конструировались как прямой удар по ВПК, причем с прицелом не столько на текущие логистические цепочки, сколько на способность к перевооружению и ведению внешних операций в средне- и долгосрочном горизонте. Именно модернизационная компонента российской армии становилась здесь главным узлом уязвимости, который и пытались эксплуатировать инициаторы ограничений. Однако, как и меры ЕС того же периода, эти санкции носили скорее сдерживающий и сигнальный характер, будучи рассчитаны на изменение поведения России, а не на полномасштабное экономическое противостояние, которое развернулось после февраля 2022 г. Таким образом, до 2022 г. эти санкции имели скорее сдерживающий и сигнальный характер. Они не привели к изменению политики России, но создали структурные слабости в финансовой системе и технологическом развитии, последствия которых проявились позже.

С 2022 г. в ответ на начало специальной военной операции России зарубежные страны ввели обширный пакет санкций. Причем, если до 2022 г. ведущую роль в санкционном давлении играли США и ЕС, то с 2022 г. необходимо также выделить санкции со стороны Великобритании и Швейцарии. Именно санкции этих четырех стран составляют «ядро западной санкционной коалиции», что обусловлено тем, что решения этих стран носят не только национальный, но и экстерриториальный характер, вынуждая подчиняться им компании и банки по всему миру из-за доминирования доллара, евро и лондонского финансового центра. Санкции других стран (Канады, Японии, Австралии, Норвегии и т.д.) чаще всего являются производными или зеркальными по отношению к мерам «ядра». Их самостоятельный вклад в структуру давления минимален, хотя они и усиливают общий эффект. Так, с 2022 по 2025 гг. ЕС ввели больше десятка пакетов санкций, которые затронули такие сферы как финансы, торговля, энергетика, транспорт и пр. Подробно основные санкции ЕС представлены в табл. 3.

Острота сложившейся ситуации особенно остро ощущается в связи с тем, что торговля с Евросоюзом в течение продолжительного периода была для России ключевым направлением, на который приходилось 35–40 % внешней торговли [8]. Также одним из последствий стала фактическая парализация европейского направления транспортной логистики России, включая осуществление наземных и морских грузоперевозок [9].

Примечательно, что с 2022 г. санкционный режим вышел далеко за рамки экономики:

– информационная война. Прямая цензура и блокировка российских государственных СМИ на территории ЕС как инструмент противодействия пропаганде;

– массовые персональные санкции. Расширение списков до тысяч лиц (включая пропагандистов, судей, силовиков) показывает цель – оказать давление на всю правящую и поддерживающую военные действия элиту, а не только на ее верхушку.

Санкционный режим 2022–2025 гг. знаменует собой институциональный разрыв прежней модели двусторонних связей между ЕС и РФ. Накопленные к 2022 г. формы торгово-экономической кооперации были не приостановлены, а демонтированы – с заменой на противоположный тип взаимодействия. Здесь правомерно говорить уже не об адаптации к отдельным запретам, а о формировании качественно иного регуляторного ландшафта. Примечательно, что декларируемые цели европейских санкционных пакетов выходят за рамки традиционной рестрикционной логики «наказания за деяние». В официальных документах и сопутствующих нарративах отчетливо прослеживается установка на многосоставное ослабление: подрываются одновременно бюджетная устойчивость, технологический суверенитет и способность российской стороны к самостоятельной геополитической проекции.

Таблица 3 – Санкции в отношении России со стороны Европейского Союза (2022-2025)[1]

Table 3 – EU sanctions against Russia (2022–2025)

Сфера применения	Основные меры (включая пакеты с 1-го по 16-й)
Финансы	– полное отключение ключевых банков от SWIFT (Сбер, ВТБ и т.д.); – замораживание активов ЦБ РФ; – запрет операций с российскими госбанками, включая ВЭБ, Открытие, Альфа-Банк; – запрет на продажу евро в Россию; – ограничения на криптоактивы.
Энергетика	– поэтапный запрет импорта российской нефти, угля, нефтепродуктов; – запрет на экспорт оборудования и технологий для нефтегазового сектора; – ограничение импорта СПГ, запрет на инвестиции в проекты («Арктик СПГ-2»); – Предельные цены на нефть ($60/баррель).
Торговля	– запрет импорта стали, золота, алмазов, древесины, морепродуктов, алкоголя; – запрет экспорта товаров двойного назначения, высоких технологий, промышленного оборудования; – запрет на предоставление услуг (IT, консалтинг, юридические, инжиниринговые, аудит).
Транспорт	– закрытие воздушного пространства для российских авиакомпаний; – запрет захода судов в порты ЕС; – запрет на перевозку грузов российским автотранспортом.
Телекоммуникации и медиа	– блокировка вещания Russia Today, Sputnik, Первого канала, НТВ и др.
Персональные санкции	– расширение списка до тысяч физических и юридических лиц (олигархи, чиновники, военные, пропагандисты); – запрет на въезд, транзит, владение активами.
Прочие меры	– запрет на участие в госзакупках ЕС; – запрет на сделки с российскими трастами; – ограничения для российских судов и самолетов; – запрет на экспорт предметов роскоши.

Иными словами, акцент смещается с точечного воздействия на широкий спектр взаимосвязанных уязвимостей. На наш взгляд, сложившаяся конфигурация мер санкционного давления укладывается в доктринальные рамки стратегии экономического сдерживания через истощение (attrition through economic containment). Ключевая особенность – ее долгосрочный горизонт: большинство запретов проектировалось не как ответная реакция, а как перманентно действующий механизм, сохраняющий давление даже при гипотетическом снижении военно-политической напряженности. Это переводит отношения из режима прерывистых санкционных циклов в плоскость фундаментального геоэкономического разрыва, преодоление которого потребует длительного времени.

Из табл. 4 видно, что реакция США на эскалацию конфликта в 2022 г. – а именно на полномасштабные действия России на территории Украины – демонстрирует смену логики: прежний точечный подход к ограничениям был свернут, а вместо него сформировался режим тотального характера, охватывающий как финансовую, так и технологическую сферы, и имеющий своей целью изоляцию российской экономики в широком смысле. Центральным элементом здесь стала мера, не имеющая аналогов по масштабу последствий, – заморозка активов, принадлежащих Банку России и Министерству финансов РФ. Практическим следствием данной блокировки стал паралич существенной части золотовалютных резервов страны, которые до того считались «подушкой» макроэкономической безопасности.

[1] Таблица составлена авторами самостоятельно на основании анализа обзора антироссийских санкций от юридической фирмы VEGAS LEX «Международные санкции в отношении российских юридических и физических лиц в связи с украинским кризисом» – [Электронный ресурс] – URL: https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/015/mm2x8n7vi5vyljld6a939vijwut39tj3/VEGAS_LEX_Alert_Sanctions_March_2025_RUS.pdf (Дата обращения: 20.12.2025 г.)

Таблица 4 – Санкции в отношении России со стороны США (2022-2025)[1]

Table 4 – US sanctions against Russia (2022-2025)

Сфера применения	Основные меры
Финансы	– полная блокировка активов ЦБ РФ, Минфина, ФНБ; – отключение банков от долларовых операций; – санкции против Сбербанка, Альфа-Банка, ВТБ, Открытия, Совкомбанка; – запрет на операции с российским золотом; – ограничения на криптовалюты.
Энергетика	– запрет импорта российской нефти, СПГ, угля; – запрет новых инвестиций в энергетический сектор РФ; – предельные цены на нефть ($60/баррель) и нефтепродукты; – санкции против «Северного потока-2».
Торговля	– запрет импорта морепродуктов, алкоголя, алмазов; – запрет экспорта товаров двойного назначения, высоких технологий, предметов роскоши; – ограничения на экспорт авиационной и космической техники.
Транспорт	– закрытие воздушного пространства для российских авиакомпаний; – запрет захода судов в порты США.
Медиа и пропаганда	– санкции против медиахолдингов (Russia Today, Sputnik) и пропагандистских структур.
Персональные санкции	– санкции против Путина, Лаврова, Шойгу, олигархов (Усманов, Ротенберг, Пригожин), членов семей; – блокировка активов и запрет на въезд.
Юридические и консалтинговые услуги	– запрет на оказание аудиторских, бухгалтерских, юридических, консалтинговых услуг.
Научно-техническое сотрудничество	– ограничения на экспорт высоких технологий, включая микроэлектронику, ПО, оборудование.

Важно подчеркнуть кумулятивный эффект, достигаемый одновременным введением нескольких взаимно усиливающих запретов. Отключение ряда крупнейших банковских институтов от операций в долларах вкупе с ограничениями на трансграничные сделки с аффинированным золотом, по сути, образовало механизм, который в экспертной литературе характеризуют как «финансовый блицкриг». Данный инструментарий проектировался не столько для единовременного шока, сколько для последовательного подрыва трех составляющих: макроэкономической устойчивости, валютной ликвидности и, главное, фискальной способности государства покрывать военные расходы.

Что касается энергетического блока, то здесь наблюдается переход от технологических ограничений по отдельным позициям (характерных для 2014–2021 гг.) к фронтальному давлению. Абсолютный запрет, наложенный на импорт российской нефти, сжиженного природного газа и угля, дополнен механизмом коалиционного потолка цен. Взятые в связке, эти меры ориентированы на долгосрочную траекторию: их целевой функцией выступает не столько немедленное сокращение экспортной выручки, сколько лишение российской стороны базового источника доходов на среднесрочном временном горизонте.

Принципиально новым элементом в выстраиваемой системе ограничений стало распространение запретительных норм не на материальные товары, а на сегмент нематериальных активов, а именно – на интеллектуальные продукты и деловые услуги (юридические, консалтинговые, аудиторские). Данный шаг преследует цель не столько блокировки торговых потоков, сколько разрушения

[1] Таблица составлена авторами самостоятельно на основании анализа обзора антироссийских санкций от юридической фирмы VEGAS LEX «Международные санкции в отношении российских юридических и физических лиц в связи с украинским кризисом» – [Электронный ресурс] – URL: https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/015/mm2x8n7vi5vyljld6a939vijwut39tj3/VEGAS_LEX_Alert_Sanctions_March_2025_RUS.pdf (Дата обращения: 20.12.2025 г.).

операционального контура крупных российских корпораций – прежде всего в части их трансграничных операций. Изъятие привычной инфраструктуры глобального рынка услуг ведет к тому, что бизнес лишается критически важных компетенций по сопровождению сделок, управлению рисками и корпоративной защите.

В свою очередь, третий уровень санкционного давления ориентирован на горизонт, выходящий за рамки текущей конъюнктуры. Здесь акцент смещен на подрыв накопленного научно-технического, промышленного и оборонного потенциалов. Эмбарго на экспорт высокотехнологичной продукции – микроэлектроники, приборной базы, авиакосмических компонентов – представляет собой, по сути, отсроченную атаку на конкурентоспособность: ограничиваются не только текущие поставки, но сама возможность технологической модернизации и воспроизводства инновационного цикла. Одним из побочных, но отнюдь не малозначимых эффектов становится ускоренное моральное старение используемого оборудования. Это влечет за собой рост вероятности нарушений регламентных технологических режимов, особенно в секторах с непрерывным циклом (нефтегазодобыча, генерация). Указанные риски не исключают сценариев с крупными техногенными происшествиями, вплоть до аварий катастрофического характера, экологические последствия которых в ряде случаев не поддаются точному прогнозированию [10].

Одновременно фиксируется беспрецедентное расширение персональных санкций. Помимо высшего политического руководства страны под них подпадают члены их семей, а также аффилированные структуры. В связке с блокировкой официальных информационных каналов это свидетельствует о переходе от экономико-ориентированного сдерживания к давлению на всю политико-административную и социальную систему, рассматриваемую как несущая конструкция, обеспечивающая продолжение конфликта. Совокупность перечисленных мер формирует, таким образом, не классический санкционный режим с поведенческой целью (принуждение к изменению курса), а систему, нацеленную на долгосрочное ослабление и, по сути, на возврат России к более ранним технологическим укладам по ряду критических направлений.

Санкционная политика Великобритании в интервале 2022–2025 гг. представляет собой масштабный и вместе с тем структурно интегрированный ответ, воспроизводящий основные векторы, заложенные ЕС и США. Отличительная особенность – смещение фокуса на уязвимые ниши, сформированные исторической ролью Лондона как глобального хаба движения капиталов и деловых услуг.

Как следует из данных табл. 5, ключевое место занимает полная блокировка активов Банка России, а также прицельное воздействие на системообразующие коммерческие банки (ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», АО «Альфа-Банк» и др.) путем запрета на ведение корреспондентских счетов в фунтах стерлингов. Однако наиболее показательной – и, добавим, наиболее чувствительной для двусторонних связей – следует признать меру, направленную против трастовых услуг в отношении российских бенефициаров. Именно здесь был нанесен удар по одному из самых труднозамещаемых сегментов финансовой инфраструктуры. Эта мера была прямой атакой на механизмы управления активами и собственностью, десятилетиями выстроенные российской элитой через лондонские юридические и финансовые структуры, что подрывало саму инфраструктуру их благосостояния.

Кроме того, Великобритания ввела широкий спектр секторальных ограничений, сосредоточившись на симметричном ударе по торговле и услугам. С одной стороны, были введены эмбарго на ключевые российские экспортные товары (нефть, металлы, золото, алмазы), а с другой – запрет на экспорт в Россию высоких технологий и, что критически важно, на оказание целого спектра профессиональных услуг (юридических, бухгалтерских, консалтинговых, инжиниринговых). Это не только лишало российский бизнес доступа к британскому рынку, но и полностью блокировало его операционные возможности на глобальном уровне, которые во многом зависели от лондонских экспертных сервисов. Меры против «теневого флота» и расширенные персональные санкции демонстрируют стремление закрыть возможные лазейки и оказать максимальное давление на широкий круг лиц, ответственных за войну, от политического руководства до бизнес-элит.

Таблица 5 – Санкции в отношении России со стороны Великобритании (2022-2025)[1]

Table 5 – UK sanctions against Russia (2022–2025)

Сфера применения	Основные меры
Финансы	– замораживание активов ЦБ РФ; – санкции против ключевых банков (Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Тинькофф, Росбанк); – запрет на ведение корреспондентских счетов в фунтах стерлингов; – запрет на трастовые услуги для российских лиц.
Энергетика	– запрет импорта российской нефти, нефтепродуктов, угля, золота, алмазов; – запрет на экспорт оборудования для нефтегазовой отрасли.
Торговля	– запрет экспорта товаров двойного назначения, высоких технологий, предметов роскоши; – запрет импорта стали, алюминия, меди, древесины, морепродуктов; – запрет на оказание профессиональных услуг (юридических, бухгалтерских, консалтинговых, инжиниринговых, рекламных).
Транспорт	– закрытие воздушного пространства для российских самолетов; – запрет захода российских судов в порты Великобритании; – санкции против судов «теневого флота».
Медиа и информационная сфера	– санкции против пропагандистских СМИ (Russia Today, Sputnik).
Персональные санкции	– санкции против Путина, Лаврова, бизнесменов (Абрамович, Усманов, Фридман), членов семей, депутатов Госдумы, военных и силовиков.
Наука и образование	– приостановка совместных исследовательских проектов с Россией.

Швейцария присоединилась к санкциям ЕС (но с некоторыми особенностями) в ответ на начало Россией специальной военной операции на Украине, что отражено в табл. 6. Санкционная политика Швейцарии в период 2022–2025 гг. представляет собой исторический разрыв с ее многолетней традицией нейтралитета, однако меры носят осторожный, производный и адаптированный характер, призванный соблюсти формальное выполнение международного давления при минимальном ущербе для собственной финансовой системы.

Ключевой принцип – зеркальное отражение санкций ЕС, что наиболее ярко видно на примере замораживания активов лиц из европейских списков и запрета на работу с отключенными от SWIFT банками. Это позволяет Швейцарии сохранять лицо в западном мире, избегая при этом самостоятельных, более жестких решений. При этом меры, напрямую ударяющие по сердцу швейцарского финансового сектора – запрет на трастовые и управляющие услуги для российских клиентов – являются прямым ответом на критику о роли страны как «сейфа» для активов российской элиты и направлены на ограничение самых чувствительных операций, не затрагивая всю банковскую систему.

Ограничения в торговле, транспорте и сфере услуг демонстрируют попытку сбалансировать соответствие международной коалиции с защитой конкретных экономических интересов. Например, запреты на экспорт технологий и импорт сырья (золота, стали, алмазов) являются чисто техническим переносом норм ЕС, в то время как запрет на ремонт и обслуживание российских самолетов и яхт бьет по высокодоходным нишевым отраслям, обслуживавшим элиту, и носит символический характер. Отсутствие полного, безоговорочного эмбарго на энергоносители и осторожные формулировки указывают на желание сохранить определенные деловые каналы.

Таким образом, швейцарский подход можно охарактеризовать как минимально необходимую адаптацию, которая позволяет стране избежать статуса «слабого звена» в западном санкционном фронте, но при этом не превращаться в его авангард, сохраняя элементы экономического прагматизма.

[1] Таблица составлена авторами самостоятельно на основании анализа обзора антироссийских санкций от юридической фирмы VEGAS LEX «Международные санкции в отношении российских юридических и физических лиц в связи с украинским кризисом» – [Электронный ресурс] – URL: https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/015/mm2x8n7vi5vyljld6a939vijwut39tj3/VEGAS_LEX_Alert_Sanctions_March_2025_RUS.pdf (Дата обращения: 20.12.2025 г.)

Таблица 6 – Санкции в отношении России со стороны Швейцарии (2022–2025)[1]

Table 6 – Sanctions against Russia by Switzerland (2022-2025)

Сфера применения	Основные меры
Финансы	– замораживание активов лиц из санкционных списков ЕС; – запрет на операции с российскими банками, отключенными от SWIFT; – запрет на предоставление услуг трастовым и управляющим компаниям для российских клиентов.
Энергетика	– запрет импорта российской нефти и нефтепродуктов (с оговорками); – запрет на экспорт технологий для нефтегазового сектора.
Торговля	– запрет экспорта товаров двойного назначения и высоких технологий; – запрет импорта стали, золота, алмазов, цемента, древесины; – запрет на оказание услуг (IT, инжиниринг, юридические, консалтинговые).
Транспорт	– закрытие воздушного пространства для российских самолетов; – запрет на ремонт и обслуживание российских самолетов и яхт.
Медиа и культура	– ограничения на вещание российских пропагандистских каналов.
Персональные санкции	– санкции против олигархов, чиновников, военных, пропагандистов.

Выводы

В качестве ключевого стресс-фактора, позволяющего наблюдать трансформацию управленческих моделей и механизмов адаптации государства, в современной научной литературе рассматриваются международные санкции.

Проведенный анализ позволяет заключить, что если сравнить проводимую ЕС, США, Великобританией и Швейцарией санкционную политику в отношении России, то можно заметить общую эволюцию западных санкций от точечных мер (2014–2021 гг.) к всеобъемлющей экономической войне (2022–2025 гг.), однако с критическими различиями в подходах и темпах. Систематизация изложенного выше межстранового разнообразия ограничительных механизмов с учетом хронологического среза – по годам (2022–2025) – представлена в табл. 7. Указанный формат позволяет, с одной стороны, унифицировать разнородный нормативный материал, а с другой – выявить лаги введения идентичных по сути мер в разных правовых системах.

На начальном этапе (хронологически – до 2022 г.) наиболее выраженную проактивность демонстрировали США, действовавшие во многом автономно: акцент делался на целевых финансовых ограничениях и запретах в энергетической сфере. Европейский союз же и Великобритания (в тот период еще до завершения Brexit) функционировали как согласованная пара, принимая меры преимущественно в рамках «крымского» трека. После 2022 г. конфигурация кардинально меняется: фиксируется беспрецедентная по масштабам конвергенция политик. Все перечисленные юрисдикции синхронно переходят к полномасштабной финансовой блокаде (под которой понимается заморозка активов Банка России и блокировка ключевых банковских институтов) и вводят энергетическое эмбарго. При этом США сохраняют за собой позицию генератора наиболее сложных инструментов, таких как механизм потолка цен на нефть и санкционные меры против «теневого флота». Остальные игроки подключаются к этим инициативам постепенно.

Ключевое различие между юрисдикциями, как показывает проведенный анализ, лежит в плоскости автономии принятия решений и, как следствие, в глубине проработки рестрикций. США и Великобритания, не обремененные необходимостью согласовывать позиции в рамках наднационального объединения с множеством участников, демонстрируют большую жесткость и оперативность. Это особенно заметно в двух областях: во-первых, в запретах на профессиональные услуги (юридические, консалтинговые, аудиторские), где англосаксонские юрисдикции вводили ограничения раньше и с меньшим числом исключений; во-вторых, в механизмах преследования активов, принадлежащих лицам из ближнего экономического круга российской власти, включая работу с трастовыми схемами.

[1] Таблица составлена авторами самостоятельно на основании анализа обзора антироссийских санкций от юридической фирмы VEGAS LEX «Международные санкции в отношении российских юридических и физических лиц в связи с украинским кризисом» – [Электронный ресурс] – URL: https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/015/mm2x8n7vi5vyljld6a939vijwut39tj3/VEGAS_LEX_Alert_Sanctions_March_2025_RUS.pdf (Дата обращения: 20.12.2025 г.)

Таблица 7 – Сравнительный анализ санкций США, Великобритании, Швейцарии и ЕС по годам[1]

Table 7 – Comparative Analysis of Sanctions by the USA, the UK, Switzerland, and the EU by Year

Год	США	Великобритания	Швейцария	ЕС
2014	Санкции против банков (ВЭБ, Газпромбанк) и энергетических компаний. Персональные санкции против чиновников и олигархов	Применение санкций ЕС (до Brexit)	Присоединение к санкциям ЕС против Крыма. Замораживание активов, запреты на въезд	Первые пакеты санкций: заморозка активов, запрет на въезд, ограничения в торговле и финансах
2021	Поддержание действующих санкций, новые ограничения по Nord Stream 2	Поддержание санкций ЕС	Следование санкциям ЕС	Продление и расширение санкций
2022	Полная финансовая блокада (ЦБ РФ, Сбербанк). Запрет импорта нефти, газа, угля. Санкции против олигархов и пропагандистов	Заморозка активов ЦБ РФ, санкции против банков. Запрет импорта энергоносителей. Закрытие неба для российских самолетов	Присоединение к санкциям ЕС. Замораживание активов, ограничения в торговле и финансах	Масштабные пакеты санкций (1–9): отключение от SWIFT, запрет импорта нефти и угля, ограничения на золото, персональные санкции
2023	Ужесточение экспортного контроля, санкции против военно-промышленного комплекса. Предельные цены на нефть	Расширение санкций на новые секторы (металлы, алмазы). Запрет на профессиональные услуги	Расширение санкций в соответствии с пакетами ЕС	Пакеты 10–12: запрет на импорт алмазов, стали, алюминия; ограничения на СПГ, услуги
2024	Санкции против «теневого флота», оборонных предприятий, банков. Ограничения на использование СПФС	Санкции против судов, перевозящих российскую нефть. Ограничения на алмазы, ювелирные изделия	Следование санкциям ЕС (включая пакеты 13–14)	Пакеты 13–15: ограничения на СПГ, услуги, транзакции через СПФС, санкции против портов и аэропортов
2025	Новые санкции против банков и оборонного сектора.	Санкции против «теневого флота», банков и оборонных предприятий.	Следование санкциям ЕС (пакет 16).	Пакет 16: отключение банков от SWIFT, запрет транзакций с портами и аэропортами, ограничения на строительные услуги.

Европейский союз, напротив, двигается медленнее – что объясняется имманентной особенностью коллективного принятия решений, требующей консенсуса. Однако постепенно, пакет за пакетом, санкционный массив ЕС приобретает наиболее комплексный и детализированный характер. Лазейки, выявленные в процессе правоприменения (использование СПФС, транзитные портовые процедуры, импорт строительных услуг), последовательно закрываются. В итоге именно союз выходит на первое место по охвату секторов и глубине прописанных запретов, хотя и с временны́м запаздыванием относительно США.

Отдельного внимания заслуживает Швейцария. Ее позиция уникальна в рамках рассматриваемого блока стран. Швейцария практически зеркально копирует решения Европейского союза, не выдвигая собственных инициатив и не опережая события. Формально такая стратегия позволяет соблюсти лояльность единому западному курсу, однако сложившаяся репутация «слабого звена» (подкрепленная исторической ролью швейцарской финансовой системы как тихого убежища для капиталов) сохраняется. Отсутствие проактивных шагов и инерционность реагирования делают этот режим наиболее уязвимым с точки зрения эффективности.

Обобщая сказанное, можно утверждать, что тактическое лидерство в разработке новых санкционных инструментов остается за США. В то же время системный, долгосрочный и многослойный характер ограничений формируется скорее усилиями ЕС и, с некоторыми оговорками, Великобритании.

[1] Таблица составлена авторами самостоятельно.

Проведенный структурный анализ позволяет заключить: западные страны расставляют акценты поразному. Для США приоритетны технологическая блокада и финансовая изоляция; для стран Евросоюза – энергетические рестрикции, торговые эмбарго и запреты на услуги; для Великобритании – воздействие на экономическую элиту России, включая трастовые и юридические механизмы. Швейцария же, при всей формальной вовлеченности, стремится к поддержанию баланса между санкционным давлением и сохранением атрибутов нейтрального статуса. Взятые вместе, указанные различия дают возможность оценить не только совокупные масштабы давления, но и долгосрочные стратегические приоритеты каждой из перечисленных юрисдикций применительно к Российской Федерации.

Проведенный структурный анализ позволяет перейти от констатации текущей архитектуры санкций к прогнозу долгосрочных вызовов, которые эта архитектура создает для экономической безопасности и модели развития страны:

1. Технологический суверенитет и инновационный разрыв

Кумулятивный эффект запретов на экспорт микроэлектроники, станков с ЧПУ, программного обеспечения и товаров двойного назначения (особенно со стороны США и ЕС) ведет не просто к временным сбоям поставок, а к консервации технологического отставания в критических отраслях (авиастроение, микроэлектроника, медицинское оборудование). При сохранении текущего режима уже к 2030 г. следует ожидать ускоренного морального старения производственных фондов в обрабатывающей промышленности и роста зависимости от нелегальных или «серых» каналов поставок, что повышает риски техногенных аварий и потери конкурентоспособности.

2. Финансовая автономия и валютная изоляция

Заморозка активов Банка России и отключение ключевых банков от SWIFT и долларовых/евровых расчетов стимулируют развитие альтернативной платежной инфраструктуры (СПФС, расчеты в рублях и валютах дружественных стран). Однако в среднесрочной перспективе сохраняется высокая трансакционная стоимость внешнеторговых операций, а накопленные золотовалютные резервы остаются частично недоступными. Это ограничивает возможность стабилизации рубля при новых ценовых шоках и требует постоянного поддержания положительного торгового баланса за счет сырьевого экспорта.

3. Перестройка международной логистики и рост издержек

Закрытие европейского и североамериканского направлений для авиа-, авто- и железнодорожных перевозок привело к форсированному развороту на Восток и Юг. Несмотря на краткосрочную адаптацию (рост перевалки через порты Новороссийска, Владивостока, сухопутные коридоры с Китаем и Ираном), долгосрочные издержки включают: удлинение маршрутов (рост времени доставки в 1,5–2 раза), необходимость инвестиций в портовую и пограничную инфраструктуру, а также уязвимость «теневого флота» для вторичных санкций. В перспективе 5–7 лет это приведет к устойчивому повышению логистической составляющей в цене экспорта и импорта, что снизит ценовую конкурентоспособность российских несырьевых товаров.

Таким образом, структурная логика западных санкций (особенно после 2022 года) нацелена не на краткосрочное изменение политики, а на долгосрочное ослабление технологической, финансовой и логистической самостоятельности России. Ответом на эти вызовы может стать только комплексная стратегия импортозамещения, перестройка финансовых потоков и глубокая интеграция с новыми торговыми партнерами, что требует отдельного прогнозно-управленческого исследования.

Список источников

1. Амирова С. А. Экономические санкции: теоретические и исторические аспекты // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 4. С. 138–143. EDN: PXBLNN

2. Гармашова Е.П., Дребот А. М., Баранов А. Г. и др. Санкции как меры международного принуждения: основные виды и теоретические подходы к понятию // Экономические отношения. 2020. Т. 10. № 3. С. 649–662. https://doi.org/10.18334/eo.10.3.110824. EDN: MSJIIW

3. Семенов А.В. Политико-экономические санкции в современных международных отношениях // Власть. 2015. №7. С. 67–72. EDN: UDRSAV

4. Телегина Е. А., Халова Г. О. Санкции и торговые войны как индикаторы трансформации мирового хозяйства. Возможности для России // Мировая экономика и международные отношения. 2019. Т. 63. № 2. С. 13–20. https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-2-13-20. EDN: ZAJCXR

5. Соболь Т.С., Шарай А.И. Современное состояние экономики России в условиях санкций и перспективы ее развития // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. №1 (44). С. 7–15. https://doi.org/10.21777/2587-554X-2023-1-7-15. EDN: CCASCJ

6. Политика санкций: цели, стратегии, инструменты: хрестоматия. Издание 3-е, переработанное и дополненное / [сост. И. Н. Тимофеев, П. И. Чуприянова, К. В. Троцкая]; Российский совет по международным делам (РСМД). М.: НП РСМД, 2023. 536 с.

7. Гринберг Р. С., Белозеров С. А., Соколовская Е. В. Оценка эффективности экономических санкций. Возможности систематического анализа // Экономика региона. 2021. Т. 17. Вып. 2. С. 354–374. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-1. EDN: LOFZMR

8. Чебан Т. А., Дигилина О. Б. Влияние санкций на транспортно-логистическую отрасль России // Вестник НГУЭУ. 2024(4). С. 188–197. https://doi.org/10.34020/2073-6495-2024-4-188-197. EDN: RMHDEO

9. Покровская О. Д., Воробьев А. А., Мигров А. А. и др. Альтернативная логистика Российской Федерации в условиях западных санкций // International Journal of Advanced Studies. 2022. № 4. С. 111–134. https://doi.org/10.12731/2227-930X-2022-12-4-111-134. EDN: MIWDBQ

10.Гудкова О. Е. Влияние международных технологических санкций на инновационное развитие национальной экономики России // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 5. С. 1753–1768. https://doi.org/10.18334/epp.14.5.120948 EDN: CGQNSD

References

1. Amirova S.A. Economic sanctions: theoretical and historical aspects. *Issues of Sustainable Development of Society*. 2022;(4):138–143. (In Russ.). EDN: PXBLNN

2. Garmashova E.P., Drebott A. M., Baranov A. G., et al. Sanctions as measures of international coercion: main types and theoretical approaches to the concept. *Economic Relations*. 2020;10(3):649–662. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/eo.10.3.110824. EDN: MSJIIW

3. Semenov A.V. Political and economic sanctions in modern international relations. *Vlast' (The Authority)*. 2015;(7):67–72. (In Russ.). EDN: UDRSAV

4. Telegina E.A., & Khalova G.O. Sanctions and trade wars as indicators of the transformation of the world economy: Opportunities for Russia. *World Economy and International Relations*. 2019;63(2):13–20. (In Russ.). https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-2-13-20. EDN: ZAJCXR

5. Sobol T.S., & Sharai A.I. The current state of the Russian economy under sanctions and prospects for its development. *Witte Moscow University Bulletin. Series 1: Economics and Management*. 2023;1(44):7–15. (In Russ.). https://doi.org/10.21777/2587-554X-2023-1-7-15. EDN: CCASCJ

6. Timofeev I.N., Chuprivanova P.I., & Trotskaya K.V. (Eds.). *Sanctions policy: goals, strategies, tools*: A reader (3rd ed., rev. and enl.). Moscow: Russian International Affairs Council (RIAC), 2023. 536 p. (In Russ.)

7. Grinberg R.S., Belozerov S.A., Sokolovskaya E.V. Assessing the effectiveness of economic sanctions: Possibilities of systematic analysis. *Economy of the Region.* 2021;17(2):354–374. (In Russ.). https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-1. EDN: LOFZMR

8. Cheban T.A., Digilina O.B. The impact of sanctions on the transport and logistics industry of Russia. *Vestnik NSUEM (Novosibirsk State University of Economics and Management)*. 2024;(4):188–197. (In Russ.). https://doi.org/10.34020/2073-6495-2024-4-188-197. EDN: RMHDEO

9. Pokrovskaya O.D., Vorobiev A.A., Migrov A.A., et al. Alternative logistics of the Russian Federation under Western sanctions. *International Journal of Applied Sciences.* 2022;(4):111–134. (In Russ.). https://doi.org/10.12731/2227-930X-2022-12-4-111-134. EDN: MIWDBQ

10. Gudkova O.E. The impact of international technological sanctions on the innovative development of the national economy of Russia. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(5):1753–1768. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/epp.14.5.120948. EDN: CGQNSD

Информация об авторах

В. А. Сологуб – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Д. С. Труханович – старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

V. A. Sologub – Dr. Sci. (Sociology), Professor at the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

D. S. Trukhanovich – Senior Lecturer at the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 15.01.2026; одобрена после рецензирования 25.05.2026; принята к публикации 28.05.2026. The article was submitted 15.01.2026; approved after reviewing 25.05.2026; accepted for publication 28.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 96–110
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):96–110

Проблемы экономики

Научная статья
УДК 336
EDN RFUFNW

Методологические аспекты разработки скоринговых моделей кредитного риска в банковском секторе

Мария Владимировна Чернова[1], Элиза Юрьевна Захариадис[2]

[1, 2]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации Москва, Россия

[1]chernova-mv@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0001-7904-8773

[2]zakhariadis-ey@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0005-6588-7540

Аннотация

Введение. Современный банковский сектор функционирует в условиях высокой конкуренции, роста объемов кредитования и увеличения требований к управлению рисками. В этих условиях особую значимость приобретает проблема оценки кредитоспособности заемщиков и минимизация риска невозврата кредита. Развитие цифровых технологий и увеличение объемов данных обуславливает необходимость совершенствования аналитических инструментов, которые используются в кредитном скоринге. Традиционная модель логистической регрессии, обладающая высокой интерпретируемостью, конкурирует с «черными ящиками» машинного обучения, обеспечивающими более высокую точность прогнозирования. Это формирует актуальную научную задачу выбора оптимальной методологии оценки кредитного риска.

Целью исследования является анализ теоретико-методологических основ построения скоринговых моделей на базе логистической регрессии, а также определение факторов, влияющих на качество оценки кредитного риска и эффективность применения данных моделей в банковском секторе.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составляют статистический, эконометрический и кибернетический подходы теорий кредитного скоринга, риск-менеджмента и машинного обучения. В работе использованы методы сравнительного анализа, обобщения и систематизации научных подходов к построению скоринговых моделей. В качестве основного инструмента анализа рассматривается логистическая регрессия для прогнозирования вероятности невозврата кредита, а также учтены современные подходы, основанные на алгоритмах машинного обучения.

Результаты. Прежде всего определены ключевые этапы разработки скоринговых моделей, включая подготовку данных, отбор признаков и оценку параметров. Установлено, что логистическая регрессия сохраняет значительную практическую ценность благодаря своей интерпретируемости и соответствию регуляторным требованиям. Выявлены основные ограничения логит-моделей, такие как чувствительность к качеству данных и ограниченная способность учитывать сложные нелинейные зависимости.

Выводы. Скоринговые модели являются ключевым инструментом управления кредитным риском в банковской деятельности. Логистическая регрессия, несмотря на развитие более сложных алгоритмов, остается востребованной благодаря прозрачности и надежности результатов. Повышение эффективности скоринговых моделей требует комплексного учета качества данных, корректного выбора признаков и адаптации моделей к изменяющимся условиям внешней среды. Ядром логистической регрессии является метод максимального правдоподобия. В рамках эконометрики функцию максимального правдоподобия максимизируют, в машинном обучении минимизируют обратную функцию потерь. Перспективным направлением является комбинированное применение логистической регрессии с более точными методами.

© М. В. Чернова, Э. Ю. Захариадис, 2026

Ключевые слова: банковский скоринг, кредитный скоринг, скоринговая модель, логистическая регрессия, оценка кредитоспособности, сигмоида, логит-модель, риск-менеджмент, машинное обучение, метод максимального правдоподобия, градиентный метод спуска

Для цитирования: Чернова М. В., Захариадис Э. Ю. Методологические аспекты разработки скоринговых моделей кредитного риска в банковском секторе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 96–110. EDN RFUFNW

Original article

Methodological aspects of the development of credit risk scoring models in the banking sector

Maria V. Chernova[1], Eliza Yu. Zakhariadis[2]

[1, 2]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia
[1]chernova-mv@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0001-7904-8773
[2]zakhariadis-ey@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0005-6588-7540

Abstract

Introduction. The modern banking sector operates in a highly competitive environment, with increasing lending volumes and risk management requirements. In this context, assessing borrowers' creditworthiness and minimizing the risk of loan default become crucial. The development of digital technologies and the increasing volume of data necessitates the improvement of analytical tools used in credit scoring. The traditional logistic regression model, with its high level of interpretability, competes with the "black boxes" of machine learning, which offer higher prediction accuracy. This creates an urgent scientific challenge of choosing the optimal methodology for assessing credit risk.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the theoretical and methodological foundations of building scoring models based on logistic regression, as well as to identify the factors that affect the quality of credit risk assessment and the effectiveness of using these models in the banking sector.

Materials and methods. The study is based on the works of authors in the field of credit scoring, risk management, and machine learning. The study uses methods of comparative analysis, generalization, and systematization of scientific approaches to building scoring models. Logistic regression is considered as the main analysis tool for predicting the probability of loan default. Modern approaches based on machine learning algorithms are also taken into account.

Results. The study identified key stages in the development of scoring models, including data preparation, feature selection, and parameter estimation. It was found that logistic regression retains significant practical value due to its interpretability and compliance with regulatory requirements. The study also identified key limitations of logistic models, such as their sensitivity to data quality and limited ability to account for complex nonlinear relationships.

Conclusions. Scoring models are a key tool for managing credit risk in banking. Despite the development of more complex algorithms, logistic regression remains popular due to its transparency and reliable results. Improving the efficiency of scoring models requires a comprehensive approach to data quality, proper feature selection, and model adaptation to changing environmental conditions. The core of logistic regression is the maximum likelihood method. In econometrics, the maximum likelihood function is maximized, while in machine learning, the inverse loss function is minimized. A promising area is the combined use of logistic regression with more accurate methods.

Keywords: banking scoring, credit scoring, scoring model, logistic regression, creditworthiness assessment, sigmoid, logit model, risk management, machine learning, maximum likelihood method, gradient descent method

For citation: Chernova M.V., Zakhariadis E.Yu. Methodological aspects of the development and validation of credit risk scoring models in the banking sector. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):96–110. (In Russ.). EDN RFUFNW

Введение

В современных условиях банковский сектор использует актуальные механизмы, позволяющие управлять кредитными рисками. В этой связи, на фоне усиления конкурентной борьбы и увеличения кредитных операций особое внимание уделяется вопросам кредитоспособности клиентов и управлению риском невозврата [1, с. 312]. Стремительное увеличение объемов данных, усложнение структуры клиентских профилей и ужесточение требований к системам риск-менеджмента финансовые институты вынуждены переосмысливать используемый аналитический инструмент. Прежде всего, на первый план выходит задача выбора между классическими эконометрическими моделями, которые обладают высокой степенью интерпретируемости и предсказательной способностью, и современными алгоритмами, основанными на нейросети, которые обеспечивают более высокую точность для сложноструктурированных данных.

Выбор правильной методологии приобретает принципиальное значение при решении прикладных задач кредитного скоринга, определение мошенничества, прогнозирование клиентского оттока и комплексной оценки платежеспособности заемщиков [2, с. 413]. Более того, определяющую роль в контексте управления кредитным риском приобретает этап количественной оценки, на котором формируется баланс между целями максимизации доходности и обеспечения финансовой устойчивости кредитной организации. Корректность данной оценки играет решающую роль, так как ошибки могут привести к разнонаправленным экономическим последствиям. Завышенная оценка риска потенциального заемщика может спровоцировать необоснованный отказ в предоставлении кредита экономически состоятельным клиентам, что обусловливает ограничение роста кредитного портфеля и сокращает прибыль финансовой организации. В свою очередь, недооценка кредитного риска, связанная с неполным учетом факторов, которые определяют платежеспособность заемщика, повышает вероятность просроченной задолженности и негативно сказывается на качестве кредитного портфеля [3, с. 59].

Таким образом, банковский скоринг является ключевым инструментом управления кредитным риском, способствующий принятию решения о предоставлении кредитных продуктов заемщику. Банковский скоринг – это механизм оценки кредитоспособности клиентов с помощью эконометрических, статистических методов и машинного анализа. В широком смысле слова, скоринг представляет собой моделирование клиентской базы по классификациям. Функционирование скоринговых моделей основывается на гипотезе о поведенческой однородности экономических агентов с схожими социально-экономическими характеристиками. Это позволяет строить статистические модели с высоким уровнем универсальности. Наряду с этим, методологической проблематикой при разработке скоринговых моделей выступает обоснованный выбор наборов признаков и правильное определение их весовых коэффициентов, которые оценивают вклад каждого фактора в результативный признак оценки кредитного риска [4, с. 17].

Целью данного исследования является комплексный анализ теоретических подходов к построению скоринговых моделей кредитного риска, основанных на применении логистической регрессии и позволяющих выявить, а также систематизировать факторы, оказывающих влияние на качество оценки кредитного риска, и идентифицировать условия достижения эффективности использования данных моделей в банковской деятельности.

Материалы и методы

В условиях возрастающей значимости скоринговых моделей в системе управления кредитным риском особую актуальность приобретает анализ степени научной проработанности данной проблематики. Несмотря на значительное число исследований отдельных проблемам построения скоринговых моделей, в научной литературе четко тестируется явный недостаток комплексных работ, систематизирующих различные подходы к применению логистической регрессии в процессе оценки кредитного риска. В частности, ограничено число публикаций, посвященных одновременному изучению вопросов прогностической точности моделей, интерпретируемости, устойчивости к изменениям выборки и соответствию регуляторным требованиям.

Данная статья представляет собой аналитический обзор, в рамках которого рассматриваются вопросы теоретико-методологических основ построения скоринговых моделей на базе логистической регрессии, ключевые этапы разработки моделей кредитного скоринга, в том числе отбор признаков, кодирование переменных и оценка параметров, а также ограничения логит-моделей, мероприятия, способствующие увеличению качества скоринга и практические аспекты внедрения в банковскую деятельность.

Теоретические основы скоринговых моделей кредитного риска

Формирование банковского скоринга как механизма оценки кредитоспособности клиентов относится к середине XX века. На начальном этапе использовались логистическая регрессия и дискриминантный анализ, которые основывались на предположении о наличии линейной зависимости между исследуемыми факторами и вероятностью наступления дефолта [1, с. 313].

По мере развития банковской практики и расширения спектра решаемых задач подходы к оценке кредитного риска претерпели существенную дифференциацию. Это привело к формированию различных видов скоринговых моделей, различающихся по целям применения, используемым данным и методам построения моделей (табл. 1).

Таблица 1 – Виды скоринговых моделей[1]

Table 1 – Types of scoring models

Вид модели	Описание
Анкетный скоринг	Сбор информации о клиенте посредством анкетирования для принятия решения об одобрении или отказе в кредитовании
Противомошеннический скоринг	Сбор информации о клиенте посредством анкетирования для принятия решения об одобрении или отказе в кредитовании
Коллекторный скоринг	Используется при работе с клиентами для взыскания задолженности по платежам. Оценивается вероятность возврата просроченного кредита, на основе которой составляется план дальнейшей работы коллекторского отдела.
Поведенческий скоринг	Применяется для прогнозирования потенциального снижения кредитоспособности клиента, основанного на статических данных об операциях по кредитным картам. Данный метод позволяет контролировать и изменять предлагаемые лимиты займа.

Как и любой другой процесс, банковский скоринг обладает достоинствами и недостатками. К числу достоинств следует отнести:

1) скорость и стандартизация принятия решений, то есть снижается продолжительность рассмотрения заявки;

2) объективность и прозрачность – полностью исключен человеческий фактор при принятии решении;

3) увеличение качества портфеля благодаря точным способам прогнозирования вероятности дефолта;

4) снижение операционных затрат и повышение производительности сотрудников банка;

5) возможность риск-ориентированного ценообразования – взаимосвязь процентной ставки от риска клиента.

Наряду с достоинствами банковского скоринга, существуют определенные критерии, выполнение которых способствует поддержанию и увеличению точности построенной модели.

- Необходимость регулярной проверки адекватности модели, обусловленная ее зависимостью от исторических данных. Скоринговые модели строятся на основе информации о клиентах прошлых периодов, поэтому для качественного определения, какие заемщики склонны возвращать кредит, а какие – нет, необходимо постоянное обновление модели. [4, с. 18].
- Высокое качество и полнота исходных данных. Наличие пропусков и искажений способствует некорректной оценке кредитоспособности клиентов, приводящей как к завышению, так и занижению риска. В то же время, недостаток информации о клиентах снижает предсказательную способность модели.
- Учет влияния внешних макроэкономических факторов (табл. 2).

[1] Составлено авторами по: [4].

Таблица 2 – Факторы, влияющие на точность скоринговых моделей[1]

Table 2 – Factors influencing the accuracy of scoring models

Факторы	Содержание
Процентная ставка	Повышение ставки приводит к удорожанию кредитных ресурсов, влекущему за собой рост долговой нагрузки клиентов, что в свою очередь, потенциально увеличивает вероятности дефолта. Поэтому, если в модели не была учтена динамика ставок, то это может привести к недооцениванию кредитного риска, особенно в условиях ужесточения денежно-кредитной политики.
Инфляция	Ускорение инфляционных процессов способствует снижению реальной покупательной способности доходов населения и увеличению расходов домохозяйств, что может отразиться на погашении задолженности.
Доходность населения	Увеличение безработицы, нестабильная занятость, снижение реальных доходов увеличивает финансовую уязвимость. В условиях экономического спада ранее надежные клиенты могут переходить в более рискованные категории, что требует от скоринговых моделей периода адаптации к изменяющимся условиям.

Процедура одобрения выдачи кредита (рис. 1) начинается с приема кредитным менеджером заявки клиента, содержащей информацию о цели, сумме, сроке кредита и возможном гарантийном обеспечении. На данном этапе работы кредитного консультанта используется упрощенная скоринговая модель (скоринг «первого уровня»), решающая задачу предварительного отбора заявителей, которые имеют очевидные признаки низкой платежеспособности: возраст, доход, занятость, кредитная нагрузка. Благодаря скорингу «первого уровня» сокращается нагрузка на последующие подразделения и ускоряется процесс рассмотрения заявок.

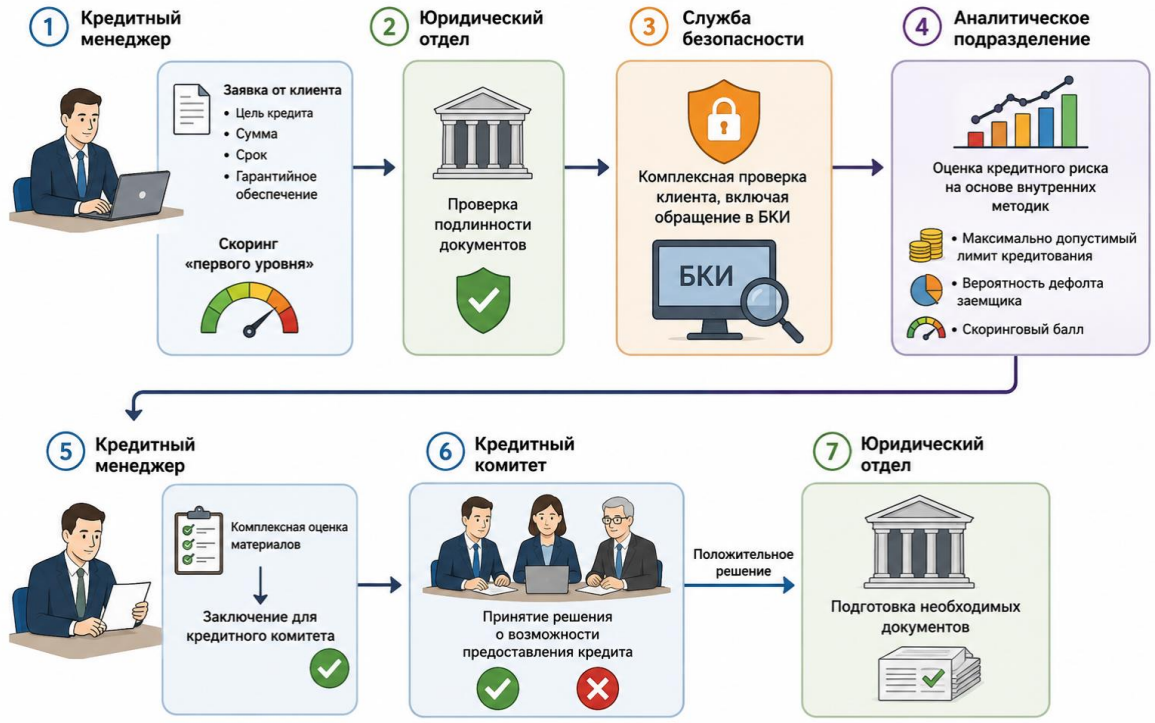

Рис. 1 Схема процедуры оценки и принятия решения по кредитной заявке[2]
Fig. 1 Procedure for credit application assessment and credit decision-making

[1] Составлено авторами по: [4].
[2] Составлено авторами по [4]. При разработке схемы была использована генеративная модель нейросети Dall-E 3, версия – dall-e-3 (OpenAI), апрель 2026, https://openai.com/ru-RU/index/dall-e-3/.

Далее сформированный пакет документов направляется в юридический отдел для проверки подлинности. После этого предоставленные документы передаются в службу безопасности, которая проводит комплексную проверку клиента, включающую обращение в бюро кредитных историй. По итогам проверки заявка и данные кредитной истории направляются в аналитическое подразделение, которое на основе внутренних методик оценивания кредитного риска рассчитывает максимально допустимый лимит кредитования, вероятность дефолта заемщика и скоринговый балл. Именно на данном этапе скоринговая модель используется в полном объеме, основываясь на данных анкеты, кредитной истории и финансовых показателей.

На следующем этапе кредитный менеджер осуществляет комплексную оценку полученных материалов и составляет заключение для кредитного комитета, который принимает окончательное решение о возможности предоставления кредита и передает информацию в юридический отдел для подготовки необходимых документов в случае положительного решения [4, с. 19].

После описанной многоэтапной процедуры рассмотрения заявки и принятия решения целесообразно отметить, что данный процесс направлен на создание комплексной оценки платежеспособности заемщика. В практической деятельности результаты проверок требуют приведения их к единому количественному и категориальному показателю. Поэтому возникает необходимость использования рейтинговых и скоринговых инструментов, благодаря которым стандартизируется процедура принятия решений.

Ключевым элементом данной системы оценки выступает кредитный рейтинг, который является сводным показателем определения кредитоспособности и степени надежности потенциального заемщика. Присвоение рейтинга осуществляется на основе факторов, характеризующих финансовое состояние клиента, его платежную дисциплину и уровень кредитного риска. В результате заемщики распределяются по определенным классам, что способствует дифференциации условий предоставления кредита и контролю рисков. Рейтинговая система включает в себя базовые компоненты кредитного риска, используемые в современных программах риск-менеджмента: вероятность дефолта, уровень потерь при дефолте и величину кредитного займа.

Применение кредитных рейтингов регламентируется рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору, в соответствии с которым различают внешние и внутренние рейтинговые системы. В российской практике к числу аккредитованных рейтинговых агентств, формирующих внешние рейтинги, относят АКРА, Эксперт РА, НКР и НРА [5, с. 53]. Внутренние рейтинги разрабатываются непосредственно кредитными организациями.

Скоринговые инструменты в отличие от рейтинговых подходов представляют собой количественные модели, которые направлены на автоматизированную оценку кредитоспособности заемщика, используя статистические данные прошлых периодов, применение которых снижает субъективный фактор принятия решений.

Результаты скоринговых моделей также используются:

– при расчете вероятности дефолта (PD) для определения резервов на возможные потери по ссудам;

– при оценке риск-взвешенных активов (RWA) в соответствии с требованиями Базельского соглашения и Инструкции Банка России №199-И;

– при построении внутренних рейтинговых систем (IRB).

Обобщая представленные подходы, можно отметить, что процесс разработки скоринговой модели носит последовательный характер и реализуется через совокупность взаимосвязанных процедур. Типичный процесс построения модели включает этапы, представленные на рис. 2.

Рис. 2. Этапы построения скоринговой модели[1]
Fig. 2. Stages of building a scoring model

[1] Составлено авторами.

На первоначальном этапе осуществляется формирование исходной выборки, которая служит эмпирической базой для последующего моделирования. В выборку включаются данные по кредитам, содержащие как характеристики заемщика, так и сведения о параметрах кредитного продукта. Ключевым элементом является определение целевой переменной (таргета) с меткой «возврат» / «невозврат».

Следующий этап направлен на повышение качества сходной информации: обработка пропущенных переменных, выявление и корректировка выбросов, а также дополнительно может проводиться процедура группировки значений признаков (биннинг).

На третьем этапе исключаются из модели неинформативные переменные, не оказывающие статистически значимого воздействия на результативный признак, а также мультиколлинеарные переменные, способные привести к проблемам со статистической интерпретацией коэффициентов.

Четвертый этап предполагает разделение данных на обучающую и тестовую выборки, для обеспечения объективной оценки качества модели. Обучающая выборка применяется для оценки параметров модели в то время, как тестовая (валидационная) используется для проверки ее прогностической способности на ранее неиспользованных данных.

На заключительном этапе осуществляется выбор и реализация конкретного метода моделирования. Существует несколько подходов к построению скоринговых моделей: простая логистическая регрессия и более сложные методы машинного обучения (деревья решений, случайный лес, градиентный бустинг). Эти подходы имеют принципиальные отличия с точки зрения методологических особенностей, а также преимуществ и недостатков каждого из них (табл. 3).

Таблица 3 – Классификация и сравнение моделей кредитного скоринга[1]

Table 3 – Classification and comparison of credit scoring models

Метод	Определение	Достоинства	Недостатки
Логистическая регрессия	Оценка вероятности наступления события по значениям предикторов.	Высокая интерпретируемость. Низкая склонность к переобучению	Отсутствует возможность описывать нелинейные связи.
Деревья решений	Каждый узел проверяет один признак, ветки – возможные ответы, конечные листья дают прогноз.	Способна учитывать нелинейных формы зависимостей. Нет необходимости масштабирования. Способна выявить ключевые факторы.	Средняя устойчивость к переобучению. Чувствительность к незначительным корректировкам данных.
Случайный лес	Ансамбль решающих деревьев, усредняется результат отдельных деревьев.	Устойчивость к переобучению. Высокая точность прогнозов.	Низкое качество интерпретации. Высокие вычислительные требования.
Градиентный бустинг	Ансамбль слабых моделей, каждая обучается и исправляет ошибки предыдущих.	Высокая точность прогнозов. Возможность работы с разными типами данных. Эффективное выявление сложных зависимостей.	Сложность интерпретации. Чувствительность к переобучению. Высокая вычислительная нагрузка.

Машинное обучение (*англ. Machine Learning, ML*) – это класс методов искусственного интеллекта (рис. 3), в которых специалисты обучают алгоритмы на данных решать поставленную задачу без описания четкой последовательности действий.

Главная идея ML-метода – обучить модель саму выявлять скрытые закономерности и находить решение, то есть аналогично человеку думать и действовать на основе предшествующего опыта. При этом при реализации метода программирование в явном виде не используется. Одной из востребованных задач, решаемых ML-методом, является классификация объектов (рис. 4), то есть распределение объектов совокупности по определенным классам, опираясь на значения ряда известных признаков.

[1] Составлено авторами по: [6].

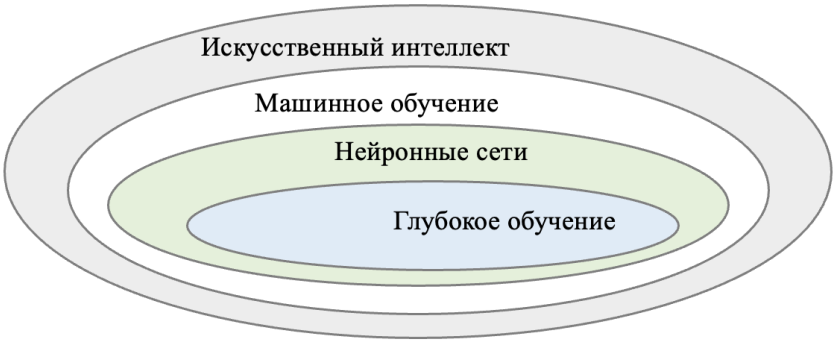

Рис. 3. ML-метод в структуре искусственного интеллекта[1]
Fig. 3. ML method in the structure of artificial intelligence

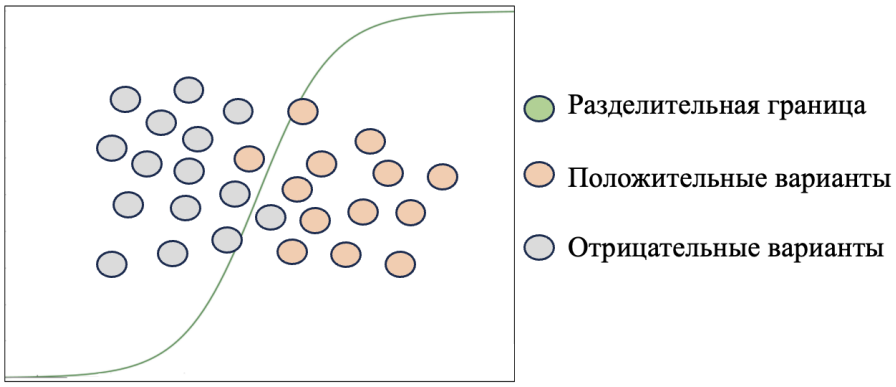

Рис. 4. Бинарная классификация объектов выборки[2]
Fig. 4. Binary classification of sample objects

Алгоритмы машинного обучения принято разделять на интерпретируемые (объяснимые) и плохо интерпретируемые, то есть «черные ящики». Среди интерпретируемых алгоритмов выделяют логистическую регрессию.

Логистическая регрессия (англ. *logit regression*) – это статистическая модель для прогнозирования вероятности появления события или принадлежности объекта определенному классу по значениям определенного набора признаков. Метод является достаточно «старым» инструментом в сравнении с более сложными методами, реализуемыми в машинном обучении. Однако одним из его неоспоримых преимуществ, обеспечивающим неугасающий интерес специалистов в этой области, является высокая интерпретируемость. Более сложные «черные ящики» таким качеством не обладают и в ситуациях, когда требование к интерпретируемости находится на критически высоком уровне, альтернативы логистической регрессии просто нет. Коэффициенты логистической регрессии напрямую показывают вклад каждого отдельного признака в вероятность появления ключевого события.

Математическим ядром модели логистической регрессии является метод максимального правдоподобия (англ. *maximum likelihood function*). По выборке $x_1, x_2, \dots, x_n$, имеющейся в распоряжении, исследователь пытается выяснить, как устроена генеральная совокупность. Для этого делается предположение, что выборка хорошо описывается некоторой функцией $f(x|\theta)$, в которой θ – это параметр (или вектор параметров), который потребуется оценить.

Правдоподобие – это мера возможности или вероятность при каждом фиксированном значении параметра θ получить наблюдаемую выборку $x_1, x_2, \dots, x_n$. В качестве оценки неизвестного параметра θ выбирается такое значение, при котором правдоподобие достигает максимума [9; 10].

[1] Составлено авторами по: [7].
[2] Составлено авторами по: [8].

Суть метода сводится к решению задачи максимизации функции правдоподобия, которая представляет собой плотность вероятности совместного появления результатов выборки $x_1, x_2, \dots, x_n$:

$$L(x_1, x_2, \dots, x_n; \theta) = f(x_1|\theta) \cdot f(x_2|\theta) \cdot \dots \cdot f(n|\theta) \to \max(\theta). \quad (1)$$

Для упрощения решения задачи максимизации функция правдоподобия предварительно логарифмируется. В результате дальнейшее дифференцирование упрощается, так как по свойству логарифмов произведение функций преобразуется в сумму:

$$lnL(x_1, x_2, \dots, x_n; \theta) = lnf(x_1|\theta) + lnf(x_2|\theta) + \dots + lnf(x_n|\theta) \to \max(\theta). \quad (2)$$

Для определения оценки параметра θ требуется решить уравнение (систему уравнений) правдоподобия, которое будет получено взятием производной и приравниваем ее к нулю:

$$\frac{dlnL}{d\theta} = 0. \quad (3)$$

Когда в распоряжение представителя аналитического подразделения банка поступает информация по ряду потенциальных заемщиков (данные анкет, кредитные истории, финансовые показатели и т. д.) формируется задача принятия решения на основании этих данных о выдаче кредита или об отказе в выдаче. Ответ на этот вопрос может быть описан бинарной переменной:

$$y = \begin{cases} 1, \text{одобрить выдачу кредита,} \\ 0, \text{отказать в выдаче кредита.} \end{cases} \quad (4)$$

По определению математического ожидания бинарной переменной y ее среднее равно вероятности положительного исхода:

$$M(y) = 1 \cdot P(y = 1) + 0 \cdot P(y = 0) = P(y = 1). \quad (5)$$

Одной из функций, которые используют для моделирования вероятности, является сигмоидальная функция (рис. 5).

Особенность сигмоиды состоит в возможности преобразовывать любые числа из интервала $(-\infty; +\infty)$ в значения из промежутка $[0; 1]$:

$$\varphi(z) = \frac{1}{1 + e^{-z}}, \quad (6)$$

$$z = w_0 + w_1 x_1 + w_2 x_2 + \dots + w_n x_n, \quad (7)$$

где:

z – линейная комбинация факторов,

$w_0, w_1, w_2, \dots, w_n$ – свободный член и коэффициенты регрессии,

$x_1, x_2, \dots, x_n$ – факторы, определяющие результат принятия решения.

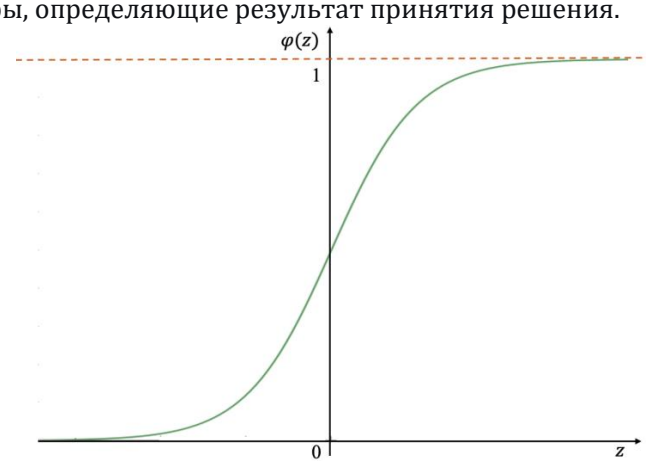

Рис. 5. График сигмоидальной функции
Fig. 5. Graph of a sigmoid function[1]

Через сигмоидальную функцию можно установить связь между вероятностью положительного исхода (вероятностью одобрения кредита) и линейной комбинацией характеристик заемщиков [11]:

[1] Построено авторами (Gretl).

$$P(y=1)=\frac{1}{1+e^{-z}}. \quad (8).$$

Отношение шансов – это отношение вероятности положительного исхода (одобрения) к вероятности отрицательного (отказа). Учитывая (8), отношение шансов может быть преобразовано:

$$\frac{P}{1-P}=\frac{\frac{1}{1+e^{-z}}}{1-\frac{1}{1+e^{-z}}}=\frac{1}{e^{-z}}=e^{z}, (9)$$

$$\frac{P}{1-P}=e^{w_0+w_1x_1+\cdots+w_nx_n}=e^{w_0}\cdot e^{w_1x_1}\cdot \ldots \cdot e^{w_nx_n}. \quad (10)$$

В основе внутреннего механизма логистической регрессии лежит функция логит или функция логарифма шансов:

$$logit(P)=ln\frac{P}{1-P}, \qquad (11)$$

$$logit(P)=ln(e^{w_0}\cdot e^{w_1x_1}\cdot \ldots \cdot e^{w_nx_n}), \qquad (12)$$

$$logit(P)=w_0+w_1x_1+\cdots+w_nx_n, \qquad (13)$$

$$logit(P)=z. \quad (12)$$

Фактически функция логарифма шансов является обратной сигмоидальной функции, так как выполняет преобразование ограниченного промежутка значений вероятностей [0; 1] в бесконечный промежуток $(-\infty;+\infty)$. На определенном этапе внутри компьютера как бы временно отменяется действие сигмоиды только потому, что так проще реализуются численные методы. Благодаря этому компьютер «думает», что это обычная регрессия, только строит ее не по y, а по $logit(y)$. Пользователь напрямую с функцией $logit(y)$ не встречается, он оперирует функцией $y=sigmoid(x)$.

В случае логистической регрессии функция максимального правдоподобия имеет специальный вид:

$$L(w)=\prod_{i=1}^{n}\left(P(y_i=1)^{y_i}\cdot\left(1-P(y_i=1)\right)^{(1-y_i)}\right). \quad (14)$$

Выражение (13) преобразуется с учетом сигмоидальной функции:

$$L(w)=\prod_{i=1}^{n}\left(\varphi\left(z^{(i)}\right)^{y^{(i)}}\cdot\left(1-\varphi\left(z^{(i)}\right)^{1-y^{(i)}}\right)\right). \quad (15)$$

После преобразования выполняется логарифмирование:

$$logL(w)=\sum_{i=1}^{n}\left(y^{(i)}log\left(\varphi\left(z^{(i)}\right)\right)+\left(1-y^{(i)}\right)log\left(1-\varphi\left(z^{(i)}\right)\right)\right). (16)$$

В рамках модели логистической регрессии обычно заменяют поиск максимума функции правдоподобия вычислением минимума отрицательного логарифма правдоподобия, то есть логистическую потерю или *Log Loss*:

$$J(w)=-\sum_{i=1}^{n}\left(y^{(i)}log\left(\varphi\left(z^{(i)}\right)\right)+\left(1-y^{(i)}\right)log\left(1-\varphi\left(z^{(i)}\right)\right)\right). (17)$$

В последнем выражении при $y^{(i)}=0$ в ноль обращается первое слагаемое, а при $y^{(i)}=1$ – второе:

$$J(w)=\begin{cases}-log\left(\varphi\left(z^{(i)}\right)\right), \text{если } y^{(i)}=1,\\ -log\left(1-\varphi\left(z^{(i)}\right)\right), \text{если } y^{(i)}=0.\end{cases} \quad (18)$$

Таким образом, *Log Loss* является измерителем ошибки или погрешности в методе логистической регрессии. Для определения параметров (весов модели), минимизирующих функцию *Log Loss*, принято использовать метод градиентного спуска (*англ. Gradient Descent*), точнее его усовершенствованные версии (стохастический градиентный спуск, мини-батч, добавление импульса и т.д.). При этом фундаментом всех модификаций является классический алгоритм [9; 10].

Общая идея метода градиентного спуска для поиска минимума функции заключается последовательном итерационном движении в направлении обратном градиенту этой функции (рис. 6). Прежде чем переходить к итерациям, выполняется подготовка.

На первом этапе требуется выбрать функцию, которая будет измерять ошибку на каждой итерации, то есть величину разницы между фактическими и прогнозируемыми значениями. В качестве такого индикатора обычно берут среднеквадратическую ошибку (*англ. Mean Squared Error, MSE*).

На втором этапе необходимо задать начальные значения параметрам модели, то есть выбрать вектор весов $W_0 = (w_0, w_1, \dots, w_n)$. В общем случае все параметры модели можно установить на нулевом уровне, однако в машинном обучении это может привести к симметрии при обучении. На этом этапе для параметров модели следует установить случайные значения.

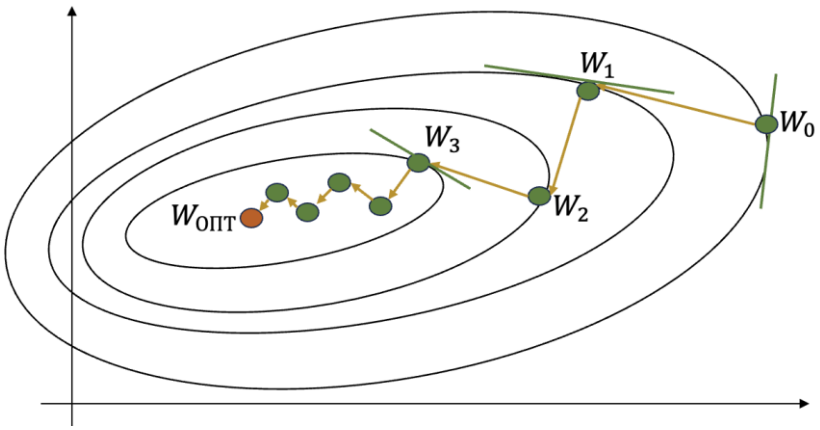

Рис. 6. Общая схема метода скорейшего градиентного спуска[1]
Fig. 6. General scheme of the steepest gradient descent method

Третий этап подготовки заключается в вычислении вектора-градиента функции *Log Loss*, то есть вектора частных производных по весам модели логистической регрессии:

$$\nabla J = \left(J'_{w_1}; J'_{w_2}; \dots; J'_{w_n}\right). \quad (19)$$

После трех подготовительных этапов переходят непосредственно к итерациям. Построение последовательных приближений, то есть обновление весов модели логистической регрессии происходит по формуле:

$$W_{k+1} = W_k - \lambda \cdot \nabla J(w), \qquad (20)$$

где:
W_i и W_{i+1} – исходный и обновленный векторы весов модели соответственно;
λ – положительное число, «шаг» каждой итерации (*англ. learning rate*);
∇J – градиент функции *Log Loss*.

Градиентные методы отличаются способом выбора «шага». Например, метод скорейшего спуска предполагает вычисление λ из условия ортогональности градиентов в двух последовательных точках W_k и W_{k+1}:

$$\nabla J_{k+1} \cdot \nabla J_k = 0. \quad (21)$$

В результате такого выбора «шага» для любого k луч, идущий от точки W_k и W_{k+1} перпендикулярен линии уровня функции *Log Loss*, проходящей через точку W_k и касается линии уровня, проходящей через точку W_{k+1}, так как перпендикулярен к следующему лучу (рис. 6).

Выбор в качестве направления движения вектора-градиента и специальный подбор «шага» обеспечивают сходимость последовательности $W_0, W_1, \dots, W_k, \dots$ к оптимальной точке $W_{ОПТ}$. В редких исключениях это может произойти за конечное число итераций, но чаще этот процесс бесконечен и на определенном шаге определенный набор весов W_k берется в качестве приближенного значения оптимального решения. Момент, когда можно считать, что функция *Log Loss* достигла минимума,

[1] Составлено авторами по: [10].

определяется условием, выбранным на первом этапе в качестве индикатора завершения итераций (MSE). Условие проверяется на каждой итерации.

На практике чаще применяют улучшенные версии метода градиентного спуска, так как базовый метод может допустить ошибку и выбрать в качестве минимума функции не глобальный, а локальный. Так же существуют методы, альтернативные градиентному спуску. Например, метод Ньютона, который оперирует со вторыми производными функции потерь. В результате вычислительная сложность возрастает значительно, хотя в некоторых случаях метод может помочь быстрее достигнуть оптимальную точку. Кроме того, градиентный метод обладает еще рядом недостатков (переобучение, взрыв градиентов, затухающий градиент), но разработчики уже научились их преодолевать.

Таким образом, процесс реализации логистической можно изобразить в виде схемы (рис. 7). Этапом, предшествующим логистической регрессии, является формулирование задачи или вопроса, на который требуется получить ответ в формате «да» или «нет», и выполняется сбор и предобработка данных. Результатом этого этапа является сформированный набор данных со значениями признаков $x_1, x_2, \dots, x_n$.

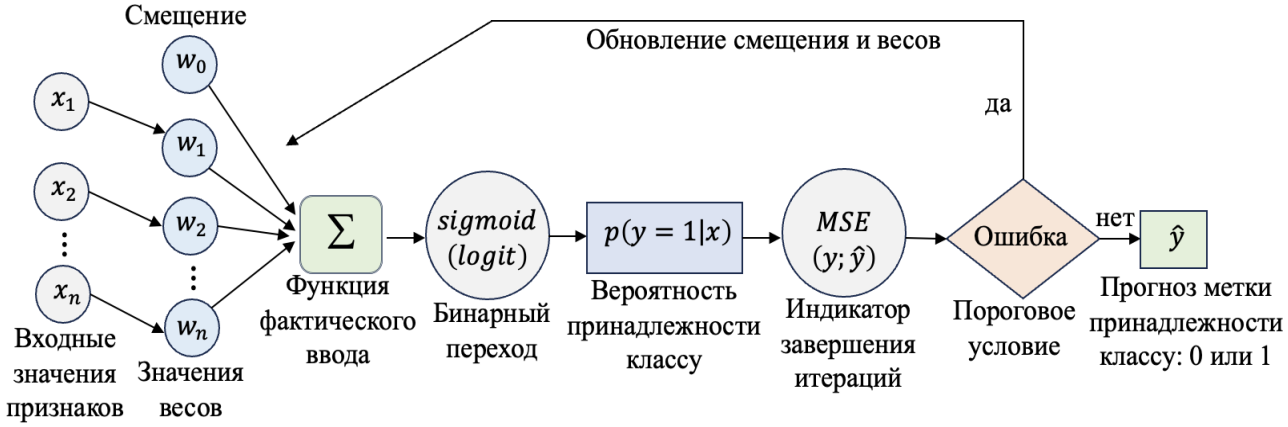

Рис. 7. Схема реализации логистической регрессии[1]

Fig. 7. Implementation scheme for logistic regression

Первым этапом логистической регрессии является выбор случайных значений смещения w_0 и весов $w_1, w_2, \dots, w_n$. Далее формируется и подается на вход функция фактического ввода, как сумма произведений значений признаков и соответствующих весов с добавлением смещения.

На втором этапе функция фактического ввода пропускается через сигмоидальную функцию $y = sigmoid(x; w)$, в результате чего числовые входы преобразуются в вероятности принадлежности классу $(y = 1|x)$. На этом этапе функция потерь $Log\ Loss$ минимизируется одним из усовершенствованных градиентных методов.

Третий этап состоит в сравнении фактических и прогнозируемых меток принадлежности классу (0 или 1). На этом этапе вычисляется ошибка (обычно среднеквадратическая) и ее значение сверяется с пороговым, после чего принимается решение о продолжении или завершении итераций. В случае, если значение ошибки превышает пороговое значение, алгоритм возвращается к первому этапу для корректировки весов. Так продолжается много раз, пока не будет достигнуто пороговое условие завершения итераций.

В результате применения логистической регрессии помимо непосредственно предсказанной вероятности метки принадлежности классу, коэффициенты регрессии, позволяют оценить влияние каждого отдельного признака на эту вероятность.

В процессе реализации методов машинного обучения, в том числе более сложных, отдельное внимание уделяется показателям, которые используются для оценки качества и сравнения разных моделей (табл. 4).

[1] Составлено авторами по: [12].

Таблица 4 – Показатели оценки качества логистической регрессии[1]

Table 4 – Logistic Regression Quality Assessment Indicators

Показатель	Определение	Интерпретация
Accuracy	Отношение числа правильных предсказаний к общему числу всех предсказаний.	Оценивает долю верных предсказаний среди всех предсказаний.
Precision (точность)	Доля действительно положительных среди всех положительных предсказаний.	Показывает степень доверия положительному предсказанию.
Recall (полнота)	Доля обнаруженных положительных объектов среди всех положительных объектов.	Характеризует чувствительность модели.
Fl-score	Среднее гармоническое Precision и Recall.	Сбалансированность между точностью и полнотой.
ROC-AUC	Площадь под ROC-кривой.	Демонстрирует способность модели ранжировать объекты при разных порогах.
Log Loss	Логарифмическая функция потерь (отрицательный логарифм правдоподобия).	Измеряет расхождение между предсказанными вероятностями и истинными метками.

Заключение

1. Повышение эффективности скоринговых моделей требует комплексного учета качества данных, корректного выбора признаков и адаптации моделей к изменяющимся условиям внешней среды. Полнота информации о заемщиках, отсутствие значительного объема пропусков, корректность обработки выработки оказывают непосредственное влияние на точность прогнозирования кредитного риска и стабильность модели.

2. Выявлено, что скоринговые модели требуют регулярной адаптации к изменениям внешней среды, включая макроэкономические колебания изменения поведения заемщиков, трансформацию банковских продуктов и регуляторных требований. Отсутствие своевременной корректировки и переоценки параметров модели может приводить к снижению точности прогнозов и росту кредитных рисков.

3. Несмотря на развитие более сложных алгоритмов, логистическая регрессия как одна из моделей кредитного скоринга не теряет свою популярность, благодаря относительной простоте и особенно высокой интерпретируемости результатов. При этом она может проигрывать в точности более сложным алгоритмам. Решение о выборе между логистической регрессией и другими более сложными моделями классификации должно приниматься на основе специфики конкретно решаемой задачи, отталкиваясь от того, на сколько высоки и критичны требования к интерпретируемости. По сравнению с более сложными «черными ящиками» логистическая регрессия в определенных сферах может быть более востребованной, даже несмотря на некоторую потерю точности. Также перспективным направлением является комбинированное применение логистической регрессии с более точными методами.

4. Математическим ядром логистической регрессии является метод максимального правдоподобия. В случае реализации логистической регрессии средствами эконометрики функцию правдоподобия максимизируют, а в машинном обучении ее разворачивают в противоположную сторону и называют функцией потерь, которую соответственно минимизируют. Одним из приоритетных численных методов, средствами которого выполняется оценка модели, являет метод градиентного спуска и его модификации. Преимущества метода в простоте, относительно невысокой вычислительной сложности и хорошей сходимости. Имеются и недостатки, но большую часть из них разработчики научились обходить. Также в основе реализации логистической регрессии лежат сигмоидальная функция и функция логит. Первую видит разработчик, вторую использует компьютер для градиентного метода. Построение логистической регрессии проходит под обязательным контролем значений показателей, отвечающих за качество.

[1] Составлено авторами по: [1].

Список источников

1. Комиссаров А. Р. Анализ эффективности методов машинного обучения в предсказании кредитного риска // Наукосфера. 2024. № 6-2. С. 312–316. https://doi.org/10.5281/zenodo.12621417. EDN: EHJLKI

2. Силенко А. Н., Туйгунов А. И., Теслюк В. С. Сравнение эффективности традиционных и нейросетевых подходов в банковской практике // Journal of Monetary Economics and Management. 2025. № 9. С. 412–419. https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.75.72.029. EDN: KOOXXR

3. Гибадуллина А. А. Банковский скоринг на основе современных цифровых технологий / Цифровая экономика глазами студентов. Материалы Международной научной конференции. Казань, 2023. С. 59–61. EDN: THIXOL

4. Ванина М. Ф., Ерохин А. Г. Применение методов машинного обучения в банковском скоринге // DSPA: вопросы применения цифровой обработки сигналов. 2025. Том 15. № 1. С. 17–35. EDN: PCWMBW

5. Холда Е. Д., Идрисов Ш. А. Об оценке кредитных рисков в современной банковской системе РФ // Журнал экономических исследований. 2025. Том 11. № 2. С. 49–60. EDN: QBBODG

6. Кантаев Н. К. Перспективы использования методов машинного обучения для оценки кредитных рисков // Вестник Евразийской науки. 2025. Том 17. № S2. EDN: KOGIEQ

7. Дьяконова Л. П., Константинов А. Ф., Китова О. В., Китов В. А. Применение методов машинного обучения и искусственного интеллекта в сфере кредитования и обнаружения мошенничества // Уголь. 2025. № 10 (1198). С. 63–69. https://doi.org/10.18796/0041-5790-2025-10-63-69. EDN: FLXTEK

8. Дядюнов Д. А. Машинное обучение для риск-менеджмента в банке: возможности и вызовы // Вестник науки. 2025. Том 1. № 1(82). С. 265–273. EDN: OJWRUL

9. Кремер Н. Ш. Теория вероятностей и математическая статистика : учебник и практикум для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2026. 538 с. ISBN 978-5-534-10004-4

10. Исследование операций в экономике : учебник для вузов / под редакцией Н. Ш. Кремера. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2026. 414 с. ISBN 978-5-534-12800-0

11. Михайлова С. С., Гринева Н. В., Концевая Н. В. Эконометрика: Учебник для бакалавриата. М.: Прометей, 2024. 512 с. ISBN: 978-5-00172-626-5. EDN: RHNTBU

12. Рашка С., Мирджалили В. Python и машинное обучение. Машинное и глубокое обучение с использованием Python, scikit-learn и TensorFlow 2. Перевод с английского и редакция Ю. Н. Артеменко. – 3-е изд. М.: Диалектика; СПб.: Диалектика, 2020. 848 с. ISBN 978-5-907203-57-0

References

1. Komissarov A.R. Analysis of the effectiveness of machine learning methods in predicting credit risk. *Naukosfera.* 2024;(6-2):312–316. (In Russ.). https://doi.org/10.5281/zenodo.12621417. EDN: EHJLKI

2. Silenko A.N., Tuigunov A.I., Teslyuk V.S. Comparison of the effectiveness of traditional and neural network approaches in banking practice. *Journal of Monetary Economics and Management.* 2025;(9):412–419. (In Russ.). https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.75.72.029. EDN: KOOXXR

3. Gibadullina A.A. Bank scoring based on modern digital technologies. In: *Digital economy through the eyes of students.* Materials of the International Scientific Conference. Kazan; 2023. P. 59–61. (In Russ.). EDN: THIXOL

4. Vanina M.F., Erokhin A.G. Application of machine learning methods in banking scoring. *DSPA: issues of digital signal processing application.* 2025;15(1):17–35. (In Russ.). EDN: PCWMBW

5. Holda E.D., Idrisov S.A. On the assessment of credit risks in the modern banking system of the Russian Federation. *Journal of Economic Studies*. 2025;11(2):49–60. (In Russ.). EDN: QBBODG

6. Kantaev N.K. Prospects of using machine learning methods to assess credit risks. *The Eurasian Scientific Journal.* 2025;17(S2). (In Russ.). EDN: KOGIEQ

7. Dyakonova L.P., Konstantinov A.F., Kitova O. ., Kitov V.A. Application of machine learning and artificial intelligence methods in the field of lending and fraud detection. UGOL' (Russian Coal Journal). 2025;10(1198):63–69. (In Russ.). https://doi.org/10.18796/0041-5790-2025-10-63-69. EDN: FLXTEK

8. Dyadyunov D.A. Machine learning for risk management in a bank: opportunities and challenges. *Vestnik nauki.* 2025;1(1(82)):265–273. (In Russ.). EDN: OJWRUL

9. Kremer N.S. *Probability theory and mathematical statistics* : textbook and practical course for universities, 5th ed., revised. Moscow: Yurait Publishing House; 2026. 538 p. (In Russ.). ISBN 978-5-534-10004-4

10. *Operations Research in Economics* : textbook for universities. N. S. Kremer (ed.). – 4th ed., revised and additional. Moscow: Yurayt Publishing House, 2026. 414 p. (In Russ.). ISBN 978-5-534-12800-0

11. Mikhailova S.S., Grineva N.V., Kontsevaya N.V. *Econometrics*: Textbook for undergraduate studies. Moscow: Prometey; 2024. 512 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-00172-626-5. EDN: RHNTBU

12. Rashka S., Mirjalili V. *Python and machine learning. Machine learning and deep learning using Python, scikit-learn and TensorFlow 2.* Translated from English and edited by Yu.N. Artemenko. – 3rd ed. Moscow: Dialektika; St. Petersburg: Dialektika; 2020. 848 p. (In Russ.). ISBN 978-5-907203-57-0

Информация об авторах

М. В. Чернова – кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры финансовых рынков, технологий и регулирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Э. Ю. Захариадис – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансовых рынков, технологий и регулирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Information about the authors

M.V. Chernova – Cand. Sci. (Physics and Mathematics), Associate Professor at the Department of Financial Markets, Technologies and Regulation, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

E.Yu. Zachariadis – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at the Department of Financial Markets, Technologies and Regulation, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.04.2026; одобрена после рецензирования 25.05.2026; принята к публикации 28.05.2026.
The article was submitted 22.04.2026; approved after reviewing 25.05.2026; accepted for publication 28.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 111–122
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):111–122

Научная статья
УДК 338.46
EDN RREVZI

Баланс экономических интересов продавцов и торговых платформ как фактор экономической безопасности российского рынка электронной торговли

Александр Дмитриевич Четвериков[1], Андрей Леонидович Ломакин[2]

[1, 2]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

[1]qiwi7998@gmail.com, https://orcid.org/0009-0001-6186-1643

[2]lomakin-al@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-2632-5933

Аннотация

Введение. Российский рынок электронной торговли переживает период стремительной трансформации, обусловленной доминированием крупнейших цифровых торговых платформ (маркетплейсов). Объем рынка по итогам 2025 г. достиг 11,5 трлн руб., однако динамичный рост сопровождается нарастающей асимметрией экономических интересов между продавцами и платформами. Указанная асимметрия формирует комплекс угроз экономической безопасности малого и среднего предпринимательства отраслевого и регионального масштаба.

Цель. Исследование механизмов обеспечения баланса экономических интересов продавцов и цифровых торговых платформ в контексте теории экономической безопасности.

Методологическую основу исследования составили методы системного анализа научной литературы, сравнительного анализа нормативно-правовых актов Российской Федерации и Европейского союза в области регулирования платформенной экономики, а также контент-анализ аналитических отчетов ведущих исследовательских организаций. **Теоретической базой** послужили концепции экономической безопасности, теория платформенных рынков и институциональный подход к регулированию цифровой экономики.

Результаты. Сформирована теоретико-методологическая основа исследования цифровой торговли, включающая систему технико-экономических критериев разграничения фаз развития торговых отношений в цифровой среде и авторскую периодизацию становления цифровой экономики, выделяющую три последовательные фазы. Обоснован сущностный характер перехода от электронной к цифровой торговле. Выявлена закономерность перехода от саморегулирования рынка к формированию институциональных механизмов защиты экономических интересов участников платформенных отношений. Разработана авторская классификация угроз экономической безопасности субъектов электронной торговли, дифференцирующая вызовы, опасности и угрозы по степени воздействия на экономические интересы продавцов и платформ. Показано, что рост комиссий маркетплейсов, достигающих 35–47 % от выручки, дискриминационные условия для отечественных предпринимателей и непрозрачность алгоритмов ранжирования формируют системную угрозу экономической безопасности.

Выводы. В статье доказывается, что обеспечение экономической безопасности субъектов электронной торговли требует перехода от рыночного саморегулирования к институциональным механизмам защиты, что нашло отражение в принятии Федерального закона № 289-ФЗ. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования результатов при разработке подзаконных актов к указанному закону и совершенствовании нормативно-правовой базы регулирования платформенной экономики.

© Четвериков А. Д., Ломакин А. Л., 2026

Ключевые слова: экономическая безопасность, электронная торговля, маркетплейс, платформенная экономика, баланс экономических интересов, продавцы, торговые платформы, комиссии маркетплейсов, регулирование e-commerce, цифровая экономика

Для цитирования: Четвериков А. Д., Ломакин А. Л. Баланс экономических интересов продавцов и торговых платформ как фактор экономической безопасности российского рынка электронной торговли // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 111–122. EDN RREVZI

Original article

Balance of economic interests of sellers and trading platforms as a factor of economic security of the Russian e-commerce market

Alexander D. Chetverikov[1], Andrey L. Lomakin[2]

[1, 2]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

[1]qiwi7998@gmail.com, https://orcid.org/0009-0001-6186-1643

[2]lomakin-al@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-2632-5933

Abstract

Introduction. The Russian e-commerce market is undergoing a period of rapid transformation driven by the dominance of major digital trading platforms (marketplaces). The market volume reached 11.5 trillion rubles by the end of 2025; however, this dynamic growth is accompanied by a growing asymmetry of economic interests between sellers and platforms. This asymmetry gives rise to a set of threats to the economic security of small and medium-sized enterprises at both sectoral and regional levels.

Purpose. The objective is to investigate mechanisms for balancing economic interests between sellers and digital platforms within the context of economic security.

The methodological basis of the study comprised systematic analysis of academic literature, comparative analysis of regulatory acts of the Russian Federation and the European Union in the field of platform economy regulation, as well as content analysis of analytical reports from leading research organizations.

The theoretical foundation drew upon economic security concepts, platform market theory, and the institutional approach to digital economy regulation.

Results. A theoretical and methodological framework for digital commerce research has been developed, incorporating a system of technical and economic criteria for distinguishing phases of trade relations in the digital environment and an original periodization of digital economy development identifying three sequential phases. The essential nature of the transition from electronic to digital commerce has been substantiated. A pattern of transition from market self-regulation to the formation of institutional mechanisms for protecting the economic interests of platform economy participants has been identified. An original classification of economic security threats to e-commerce entities has been developed, differentiating challenges, dangers, and threats by their degree of impact on the economic interests of sellers and platforms. It has been demonstrated that the growth of marketplace commissions reaching 35–47% of revenue, discriminatory conditions for domestic entrepreneurs, and the lack of transparency in product ranking algorithms constitute a systemic threat to economic security.

Conclusions. The article argues that ensuring the economic security of e-commerce entities requires a transition from market self-regulation to institutional protection mechanisms, as reflected in the adoption of Federal Law No. 289-FZ. The practical significance lies in the potential application of the findings to the development of secondary legislation under this law and the improvement of the regulatory framework governing the platform economy.

Keywords: economic security, e-commerce, marketplace, platform economy, balance of economic interests, sellers, trading platforms, marketplace fees, e-commerce regulation, digital economy

For citation: Chetverikov A.D., Lomakin A.L. Balance of economic interests of sellers and trading platforms as a factor of economic security of the Russian e-commerce market. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):111–122. (In Russ.). EDN RREVZI

Введение

Актуальность темы исследования определяется тем, что дисбаланс экономических интересов продавцов и платформ представляет собой не локальную коммерческую проблему, а системную угрозу экономической безопасности целых отраслей и регионов, учитывая, что 85 % продавцов на крупнейших маркетплейсах являются представителями малого и среднего бизнеса[1]. Российский рынок электронной торговли в 2024–2025 гг. продемонстрировал беспрецедентную динамику роста, которая, однако, сопровождается усилением структурных диспропорций в распределении экономических выгод между ключевыми субъектами рыночных отношений[2]. Согласно данным Ассоциации компаний интернет-торговли, объем электронной коммерции в России по итогам 2025 г. составил 11,5 трлн руб. с ростом 28 % год к году, а доля мультикатегорийных маркетплейсов в общей структуре интернет-торговли превысила 66 %[3]. Совокупная доля Wildberries и Ozon достигла 77 % всех онлайн-заказов и 53 % объема продаж, что указывает на формирование олигопольной структуры рынка с доминированием двух платформ[4]. Одновременно с ростом рыночных показателей нарастают противоречия между интересами продавцов и торговых площадок. В 2025 г. комиссии маркетплейсов в отдельных товарных категориях выросли более чем на 50 % за три года, а платформа Ozon анонсировала увеличение комиссии до 47 % для ряда категорий с апреля 2026 г., что поставило под вопрос экономическую жизнеспособность значительной части малого и среднего предпринимательства на площадках[5]. Впервые в истории рынка зафиксировано сокращение числа активных продавцов, которое составило с 1,28 млн в 2024 г. до 1,26 млн в 2025 г.[6]

Объектом исследования является система экономических отношений между продавцами и торговыми платформами на российском рынке электронной торговли.

Предметом исследования выступают механизмы обеспечения баланса экономических интересов продавцов и цифровых торговых платформ в контексте экономической безопасности.

Целью исследования является формирование теоретико-методологической основы исследования цифровой торговли, разработка классификации угроз экономической безопасности субъектов электронной торговли и обоснование механизмов достижения баланса экономических интересов продавцов и платформ.

В рамках достижения поставленной цели решаются следующие задачи.

1. Систематизировать теоретические подходы к анализу экономической безопасности субъектов электронной торговли с учетом специфики платформенных экономических отношений и сформировать систему критериев разграничения фаз развития торговых отношений в цифровой среде.

2. Разработать классификацию угроз экономической безопасности субъектов электронной торговли и предложить механизмы достижения баланса интересов.

3. Провести сравнительный анализ российского и зарубежного опыта регулирования баланса интересов продавцов и торговых платформ.

Научная новизна исследования заключается в формировании теоретико-методологической основы исследования цифровой торговли, включающей систему технико-экономических критериев разграничения фаз развития торговых отношений в цифровой среде, авторскую периодизацию становления цифровой экономики, а также обоснование сущностного характера перехода от «электронной» к «цифровой» торговле; в применении классификационной триады «вызов – опасность – угроза»

---

[1] Коммерсантъ. Рост рынка e-commerce в России в 2025 году: драйверы и перспективы. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/8232338 (дата доступа: 24.02.2026).

[2] АКИТ. Объем интернет-торговли в России вырос на 28% в 2025 году. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://new-retail.ru/novosti/retail/akitobeminternettorgovlivrossiivyrosna28v2025godu/ (дата доступа: 24.02.2026).

[3] TAdviser. Интернет-торговля (рынок России). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Интернет-торговля(рынок_России) (дата доступа: 24.02.2026).

[4] Forbes. Рост рынка e-commerce в России замедлился в 2024 году. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.forbes.ru/tekhnologii/537469-rost-rynka-e-commerce-v-rossii-zamedlilsa-v-2024-godu (дата доступа: 24.02.2026).

[5] Sostav. Конец «дешевого входа»: почему модель маркетплейсов себя изживает и что ждет МСП. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/konets-deshevogo-vkhoda-pochemu-model-marketplejsov-sebya-izzhivaet-i-chto-zhdet-msp-81844.html (дата доступа: 24.02.2026).

[6] TotalCRM. Финансовая аналитика маркетплейсов России 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://totalcrm.ru/blog/2025/12/finansovaya-analitika-marketplejsov-rossii-2025-dannye-trendy-i-prognozy-dlya-sellerov_79 (дата доступа: 24.02.2026).

к анализу платформенных экономических отношений и обосновании концепции институционального обеспечения баланса экономических интересов как ключевого фактора экономической безопасности отрасли.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения результатов при разработке подзаконных актов к Федеральному закону от 31.07.2025 № 289-ФЗ, а также при формировании региональных программ поддержки предпринимательства в сфере электронной торговли.

В рамках настоящего исследования под цифровой торговой платформой (маркетплейсом) понимается многосторонний цифровой посредник, обеспечивающий инфраструктуру для совершения сделок между продавцами и покупателями и взимающий комиссионное вознаграждение за предоставление доступа к клиентской базе, логистическим и платежным сервисам. Платформенная экономика рассматривается как система экономических отношений, в которой цифровые платформы выступают обязательными посредниками, формирующими правила, инфраструктуру и ценовые условия взаимодействия участников рынка. Баланс экономических интересов определяется как состояние взаимоотношений субъектов электронной торговли, при котором реализация экономических интересов одной стороны не создает системных угроз жизненно важным интересам другой стороны.

Методы и материалы

Методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории экономической безопасности, разработанные в трудах классиков экономической науки и современных ученых. Теоретической базой послужили исследования по вопросам регулирования электронной торговли, моделирования взаимодействия участников экосистемы электронной торговли и исследования по проблемам цифровой экономики в контексте экономической безопасности.

В качестве основных методов исследования использован комплекс подходов, включающий контент-анализ отечественной и зарубежной научной литературы за 2024–2026 годы, сравнительный анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации и Европейского союза в области регулирования платформенной экономики, системный анализ статистических данных ведущих аналитических организаций, а также метод классификации для построения авторской типологии угроз экономической безопасности.

Эмпирическую базу составили аналитические материалы Data Insight «Интернет-торговля в России 2025», данные АКИТ об объемах рынка e-commerce, аналитические обзоры Infoline, Forbes и РБК по российскому рынку маркетплейсов, а также публикации в рецензируемых научных журналах. Нормативно-правовой основой послужили Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года», Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики», ГОСТ Р 51303-2023 «Торговля. Термины и определения», Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council (Digital Markets Act), а также Regulation (EU) 2022/2065 (Digital Services Act).

Результаты и обсуждение

Теоретический фундамент исследования баланса экономических интересов субъектов электронной торговли опирается на обширный массив работ в области экономической безопасности, платформенной экономики и институционального регулирования цифровых рынков.

Формирование научных представлений об экономической безопасности имеет глубокие исторические корни. Уже в работах А. Смита была заложена идея о том, что национальное благосостояние зависит от устойчивости хозяйственных отношений и защиты экономических интересов участников рынка [1]. Ф. Лист же обосновал необходимость защиты отечественных производителей от неравной конкуренции со стороны более развитых экономик, что фактически стало одной из первых теоретических предпосылок концепции экономической безопасности на уровне отрасли [2]. Дж. М. Кейнс еще в 1936 г. продемонстрировал, что неконтролируемые рыночные механизмы способны порождать системные кризисы, подрывающие экономическую стабильность, и тем самым сформулировал теоретическое обоснование активной роли государства в обеспечении устойчивости экономических отношений [3].

В отечественной экономической науке становление теории экономической безопасности как самостоятельного направления связано прежде всего с работами Л. И. Абалкина. В своей статье он впервые в постсоветской науке определил экономическую безопасность как совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, ее стабильность и устойчивость, а также способность к постоянному обновлению и самосовершенствованию [4]. Он обратил внимание

на то, что безопасность не сводится к количественным показателям, а предполагает качественное состояние экономической системы, при котором она способна адекватно реагировать на внешние и внутренние возмущения.

М. Ю. Лев в своих исследованиях обратил внимание на трансформацию содержания экономической безопасности в условиях цифровизации, подчеркнув, что цифровая экономика формирует принципиально новые виды угроз, связанные с концентрацией данных, алгоритмическим управлением рыночными процессами и зависимостью хозяйствующих субъектов от цифровых платформ [5]. В частности, в контексте обеспечения безопасности финансового сектора отмечается, что ИИ представляет собой комплекс технологий, включающий машинное обучение, обработку естественного языка и компьютерное зрение, применяемый в различных областях финансовой безопасности: от обнаружения мошенничества и кибербезопасности до аутентификации, управления рисками и соответствия нормативным требованиям. При этом подчеркивается, что эффективность ИИ напрямую зависит от рационального внедрения и непрерывной актуализации моделей, а ни один алгоритм не обеспечивает абсолютной точности: вероятность ложноположительных и ложноотрицательных результатов требует непрерывного мониторинга и адаптации к новым схемам угроз [6].

В исследовании цифровой трансформации денежного обращения М. Ю. Лев указывает на то, что введение цифровых валют представляет собой стратегический эволюционный шаг. В результате чего есть риск формирования монопольного положения оператора платформы, перекладывания издержек на бизнес и граждан. Также не ясно, как будет обеспечиваться работоспособности платежной инфраструктуры в условиях технологических сбоев: например, при отключении интернета в отдельных регионах [7].

Таким образом, цифровизация финансового сектора, усиливая возможности государственного контроля и повышая оперативность реагирования на угрозы. При этом развитие цифровых сервисом и валют создает иные риски системного характера. В результате становится необходимостью пересмотр индикаторов и критических значений экономической безопасности с учетом новых цифровых реалий.

Анализ теоретических подходов к экономической безопасности позволяет выделить центральную категорию теории безопасности. Именно жизненно важные интересы, понимаемые как осознанные потребности, от удовлетворения которых зависит физическое существование субъекта, составляют ее основу.

Для продавцов на маркетплейсах такие интересы включают сохранение рентабельности предпринимательской деятельности, обеспечение предсказуемости условий хозяйствования и равный доступ к инфраструктуре рынка. Для платформ жизненно важные экономические интересы заключаются в обеспечении устойчивой бизнес-модели, поддержании и расширении клиентской базы и технологической конкурентоспособности. Антагонистическим по отношению к интересам явлением выступают угрозы, то есть процессы, создающие наиболее высокую вероятность нанесения ущерба интересам субъекта. Классификационная триада «вызов – опасность – угроза» необходима для дифференциации степени воздействия негативных факторов на экономические интересы субъектов. Вызов представляет собой совокупность условий и факторов, несущих неопределенность для реализации интереса. Опасность предполагает возможность нанесения ущерба в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Угроза характеризуется наиболее высокой вероятностью нанесения ущерба, требующей немедленных защитных мер.

Наряду с категориальным аппаратом теории экономической безопасности исследование платформенных отношений требует формирования теоретико-методологической основы, позволяющей разграничивать качественно различные фазы развития торговых отношений в цифровой среде. Необходимость такой периодизации обусловлена тем, что термины «электронная коммерция», «платформенная экономика» и «цифровая экономика» нередко используются в научной литературе как синонимы, тогда как за каждым из них стоит качественно отличная модель организации экономических отношений с собственной конфигурацией участников, технологической инфраструктурой и механизмами регулирования.

Для систематического разграничения указанных фаз автором предложена система технико-экономических критериев, включающая четыре параметра: среду совершения сделки, определяющую пространственно-технологические условия взаимодействия участников; природу каналов коммуникации, характеризующую способ информационного обмена между субъектами; степень посредничества, отражающую роль третьей стороны в организации и обеспечении транзакций;

а также характер защиты данных, определяющий механизмы обеспечения информационной безопасности участников.

На основании данных критериев выделяются три последовательные фазы развития торговых отношений в цифровой среде, рассмотренные в табл. 1.

Таблица 1 – Технико-экономические критерии разграничения фаз развития торговых отношений в цифровой среде

Table 1 – Technical and economic criteria for distinguishing between the phases of development of trade relations in the digital environment

Критерий	Электронная коммерция (1990-е – 2000-е гг.)	Платформенная экономика (2000-е – 2020-е гг.)	Цифровая экономика (с середины 2020-х гг.)
Среда совершения сделки	Автономные веб-сайты и интернет-магазины	Централизованные маркетплейсы	Интегрированные цифровые экосистемы
Природа каналов коммуникации	Однонаправленные (каталог – заказ)	Двусторонние с алгоритмическим управлением	Омниканальные, автоматизированные (ИИ-решения)
Степень посредничества	Минимальная (техническое проведение платежа)	Высокая (контроль доступа, логистики, расчетов)	Системообразующая (квазирегуляторные функции платформ)
Характер защиты данных	Локальный (на уровне компании, SSL/TLS)	Централизованный (аккумулирование данных платформой)	Институциональный (специализированное законодательство: DMA, DSA, ФЗ № 289-ФЗ)

Первая фаза – электронная коммерция (середина 1990-х – конец 2000-х гг.) – характеризуется использованием интернета преимущественно как канала коммуникации, дополняющего традиционные формы торговли. Среда совершения сделки на данном этапе представлена веб-сайтами отдельных компаний и интернет-магазинами, функционирующими автономно. Каналы коммуникации носят преимущественно однонаправленный характер: продавец размещает информацию, покупатель ее потребляет. Посредничество в классическом понимании минимально – продавец и покупатель взаимодействуют напрямую, а платежные системы выполняют исключительно техническую функцию проведения транзакции. Защита данных обеспечивается преимущественно на уровне отдельных компаний средствами протоколов шифрования (SSL/TLS) без единой нормативной базы.

Вторая фаза – платформенная экономика (конец 2000-х – середина 2020-х гг.) – знаменует качественный переход к модели многостороннего рынка, в которой цифровая платформа становится обязательным посредником между продавцом и покупателем. Торговля смещается с автономных сайтов на централизованные маркетплейсы, где платформа обеспечивает многосторонний обмен и управление репутацией. Степень посредничества же резко возрастает: платформа контролирует доступ к рынку, ценообразование и расчеты. В результате данных процессов централизованное накопление данных миллионов пользователей создает новые риски информационной безопасности и асимметрию контроля над данными.

Третья фаза – цифровая экономика (формирующаяся с середины 2020-х гг.) – характеризуется тем, что технологии становятся инфраструктурной основной всей системы экономических отношений. Среда совершения сделки трансформируется в интегрированную цифровую экосистему, объединяющую торговлю, логистику, финансовые услуги, аналитику данных и искусственный интеллект. Каналы коммуникации становятся омниканальными и автоматизированными: решения о ценообразовании, ассортименте и логистике все чаще принимаются алгоритмами без непосредственного участия человека. Посредничество достигает системообразующего уровня – платформы определяют не только условия отдельных сделок, но и структурные параметры рынка в целом, фактически выполняя квазирегуляторные функции. Защита данных приобретает комплексный институциональный характер и регулируется на уровне специализированного законодательства, такого как DMA и DSA в Европейском союзе и Федеральный закон № 289-ФЗ в Российской Федерации.

Предложенная периодизация позволяет обосновать принципиально важный теоретический тезис о том, что переход от «электронной» к «цифровой» торговле носит не терминологический, а сущностный характер. Если на этапе электронной коммерции технологии выполняли инструментальную функцию, обеспечивая коммуникацию между участниками сделки (размещение каталога, прием заказа, проведение платежа), то в фазе цифровой экономики технологии формируют инфраструктурный базис самой системы экономических отношений. Алгоритмическое ранжирование определяет видимость товаров и, следовательно, доступ продавцов к рынку; рекомендательные системы формируют потребительские предпочтения; предиктивная аналитика управляет логистическими потоками; а платформенные правила de facto устанавливают нормы хозяйственного поведения, подменяя в ряде случаев функции государственного регулирования. Иными словами, технологии из канала связи превратились в среду существования рынка, и данная трансформация отражена в самой эволюции терминологии: от «электронной» торговли, акцентирующей способ передачи информации, к «цифровой», характеризующей природу экономической среды.

Сущностный характер рассматриваемого перехода имеет непосредственное значение для теории экономической безопасности. Если в фазе электронной коммерции угрозы носили преимущественно транзакционный характер (мошенничество, невыполнение обязательств, утечка платежных данных), то в фазе цифровой экономики они приобретают системный характер, затрагивая структурные основы рыночных отношений: условия доступа к рынку, распределение добавленной стоимости между участниками, прозрачность алгоритмического управления и суверенитет хозяйствующих субъектов. Именно этим объясняется необходимость перехода от саморегулирования электронной коммерции к формированию институциональных механизмов обеспечения экономической безопасности в условиях платформенной и цифровой экономики, что нашло отражение в принятии специализированного законодательства как в Российской Федерации, так и в Европейском союзе.

Применение данного теоретического аппарата к анализу российского рынка электронной торговли позволяет выявить ряд закономерностей, обусловленных спецификой платформенной экономики. Согласно исследованию И. В. Шаровой, электронная коммерция проникла в различные сферы бизнеса, изменив традиционные модели продаж и дистрибуции товаров и услуг, а логистические посредники стали одним из ключевых элементов данной экосистемы [8]. Н. В. Городнова и К. С. Руденко обращают внимание на ряд существенных недостатков платформенной модели, включая зависимость продавца от условий и правил функционирования платформы и наличие комиссии за транзакции [9]. Н. А. Восколович, анализируя маркетплейсы как специфический сегмент электронной коммерции, указывает на нарастающую зависимость селлеров от инструментов продвижения, предоставляемых площадкой, и отмечает значительную дифференциацию условий ведения бизнеса в зависимости от масштаба деятельности продавца [10].

Современное состояние рынка электронной торговли в России характеризуется переходом от фазы экспоненциального роста к стадии зрелости и консолидации. Совокупный оборот четырех лидирующих платформ превысил 11,2 трлн руб., они же контролируют порядка 80% всех онлайн-заказов[1]. Доля электронной торговли достигла уже 5,5% ВВП[2]. Исследования показывают, что экономическая природа маркетплейсов носит двойственный характер. С одной стороны, внутри цифрового торгового пространства они создают условия, близкие к совершенной конкуренции. С другой, сами платформы порождают новый вид рыночного доминирования и монополизируют доступ к рынку [11]. Именно поэтому рынок оказывается сосредоточен в руках немногих игроков, что позволяет платформам навязывать продавцам и покупателям собственные правила игры.

Анализ перечисленных факторов с позиций теории экономической безопасности позволяет сформулировать авторскую классификацию негативных воздействий на экономические интересы субъектов электронной торговли, представленную в табл. 2.

---

[1] TotalCRM. Финансовая аналитика маркетплейсов России 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://totalcrm.ru/blog/2025/12/finansovaya-analitika-marketplejsov-rossii-2025-dannye-trendy-i-prognozy-dlya-sellerov79 (дата доступа: 24.02.2026).

[2] TAdviser. Интернет-торговля (рынок России). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля(рынок_России) (дата доступа: 24.02.2026).

Таблица 2 – Классификация угроз экономической безопасности субъектов электронной торговли

Table 2 – Classification of Economic Security Threats for Electronic Commerce Entities

Категория	Характеристика	Примеры проявления на российском рынке
Вызовы (неопределенность)	Факторы, несущие неопределенность для реализации интересов субъектов	Развитие ИИ-технологий в ранжировании товаров; рост трансграничной торговли; изменение потребительских предпочтений
Опасности (среднесрочный ущерб)	Возможность нанесения ущерба в краткосрочной и среднесрочной перспективе	Постепенный рост комиссий; усиление зависимости продавцов от 2–3 платформ; снижение маржинальности
Угрозы (высокая вероятность ущерба)	Наиболее высокая вероятность нанесения ущерба, требующая немедленных мер	Повышение комиссий до 47% в отдельных категориях; дискриминация отечественных продавцов; массовый уход продавцов с площадок

Представленная в табл. 2 классификация позволяет дифференцировать негативные факторы по степени их воздействия на жизненно важные экономические интересы субъектов и определять приоритетность управленческих решений. Следует подчеркнуть, что переход факторов из категории «вызов» в категорию «угроза» может происходить стремительно, о чем свидетельствует динамика роста комиссий в 2024–2025 гг.

Обращение к международному опыту регулирования платформенных отношений позволяет выявить закономерности, значимые для российской практики. Европейский союз в 2022 г. принял два фундаментальных нормативных акта, а именно Digital Markets Act (Regulation (EU) 2022/1925) и Digital Services Act (Regulation (EU) 2022/2065), направленных на ограничение рыночной власти крупных цифровых платформ, квалифицированных как «привратники» (gatekeepers)[1]. DMA устанавливает конкретные обязательства и запреты для платформ с годовым оборотом не менее 7,5 млрд евро, включая запрет на использование данных бизнес-пользователей в конкурентных целях, требование обеспечения свободного доступа к данным, генерируемым в ходе деятельности на платформе, и запрет навязывания дополнительных услуг[2]. В апреле 2025 г. Европейская комиссия впервые применила санкции за нарушение DMA, оштрафовав Apple на 500 млн евро и Meta на 200 млн евро[3]. Максимальный размер штрафов за повторные нарушения может достигать 20% глобального оборота компании, а в качестве крайней меры предусмотрено принудительное разделение бизнеса[4].

Сравнительный анализ российского и европейского подходов позволяет выявить как сходства, так и существенные различия. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики», вступающий в силу 1 октября 2026 г., является первым в России нормативным актом, комплексно регулирующим деятельность цифровых платформ. Закон запрещает одностороннее изменение комиссий без предупреждения за 45 дней, обязывает маркетплейсы согласовывать с продавцами скидки и акции, раскрывать принципы ранжирования и блокировок. Вместе с тем российский закон не устанавливает потолки комиссий, не ограничивает рыночные доли платформ и не запрещает им продавать собственные товары, что существенно отличает его от более жесткой европейской модели

Структура нормативного регулирования баланса интересов субъектов электронной торговли представлена на рис. 1.

[1] European Commission. Digital Markets Act. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index_en (дата доступа: 24.02.2026).
[2] European Parliament. EU Digital Markets Act and Digital Services Act explained. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20211209STO19124/eu-digital-markets-act-and-digital-services-act-explained (дата доступа: 24.02.2026).
[3] European Parliament. Digital Markets Act enforcement: State of play. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://epthinktank.eu/2025/04/24/digital-markets-act-enforcement-state-of-play/ (дата доступа: 24.02.2026).
[4] Secure Privacy. Digital Markets Act (DMA) Explained 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://secureprivacy.ai/blog/digital-markets-act-dma-explained-2025 (дата доступа: 24.02.2026).

Рис. 1. Нормативная архитектура регулирования платформенных отношений в России и ЕС
Fig. 1. Regulatory architecture of platform relations in Russia and the EU

Рис. 1 иллюстрирует различие в подходах к нормативному регулированию. Европейский союз выстроил систему вокруг жестких количественных критериев определения «привратников» и значительных санкций за нарушения, тогда как российская модель пока основывается на процедурных требованиях, таких как сроки уведомлений, основания блокировок и правила изменения условий.

В ноябре 2025 г. Wildberries, Ozon и Авито подписали меморандум о добросовестных практиках, предусматривающий добровольное досрочное исполнение ряда норм закона о платформенной экономике[1]. Глава ФАС М. Шаскольский в феврале 2026 г. сообщил о начале проверки методов формирования комиссий и тарифов на услуги маркетплейсов, в том числе в зависимости от страны происхождения товара[2].

Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г. выделяет среди ключевых вызовов и угроз слабую инновационную активность, высокие издержки бизнеса, избыточные административные барьеры и недостаточно развитую рыночную инфраструктуру. Все перечисленные факторы находят непосредственное проявление в сфере электронной торговли. Высокие комиссии и непрозрачные условия хозяйствования повышают издержки бизнеса, доминирование двух платформ создает барьеры для альтернативных каналов продаж, а отставание нормативного регулирования от рыночных реалий препятствует формированию справедливой конкурентной среды.

Среди направлений обеспечения баланса экономических интересов, учитывающих как российский, так и международный опыт, следует выделить несколько ключевых механизмов. Первый связан с институционализацией ограничений на одностороннее изменение существенных условий

[1] IT-World. Минэкономразвития предлагает перезапустить правила работы маркетплейсов в России. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.it-world.ru/it-news/cytki0d2s7ww0ooowkwk0c0s8k4o4gg.html (дата доступа: 24.02.2026).
[2] Sostav. Конец «дешевого входа»: почему модель маркетплейсов себя изживает и что ждет МСП. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/konets-deshevogo-vkhoda-pochemu-model-marketplejsov-sebya-izzhivaet-i-chto-zhdet-msp-81844.html (дата доступа: 24.02.2026).

договора, что уже предусмотрено Федеральным законом № 289-ФЗ, но требует конкретизации в подзаконных актах. Второй механизм предполагает выравнивание условий для отечественных и иностранных продавцов. Третий механизм связан с обеспечением транспарентности алгоритмов ранжирования и рекомендательных систем, что позволит продавцам формировать обоснованные ожидания относительно условий хозяйствования.

Платформенная экономика, в рамках которой функционирует электронная торговля, представляет собой принципиально новую парадигму экономических отношений, в которой цифровые платформы выполняют функцию посредника между владельцами капитала и потребителями. Такие компании могут не владеть классическими средствами производства, но являются собственниками алгоритмов и софта, стоимость которых может превышать стоимость активов всех партнеров. Данная модель концентрирует в руках платформ значительное экономическое и даже политическое влияние, что подтверждается примером Wildberries и Ozon, занимающих около 80% рынка электронной торговли в России. Подобная концентрация создает условия для монополизации, что по К. Марксу является одной из ключевых характеристик зрелой стадии капиталистических отношений, однако в цифровую эпоху приобретает принципиально новые формы.

Выводы

Систематизация теоретических подходов к анализу экономической безопасности субъектов электронной торговли позволила обосновать применимость отечественных концепций экономической безопасности к исследованию платформенных экономических отношений. Субъектная триада «личность – общество – государство» была конкретизирована применительно к электронной торговле, а жизненно важные экономические интересы продавцов (рентабельность, предсказуемость условий, равный доступ к инфраструктуре) и платформ (устойчивая бизнес-модель, клиентская база, конкурентоспособность) определены как взаимозависимые элементы единой системы. Сформирована теоретико-методологическая основа исследования цифровой торговли, включающая систему технико-экономических критериев разграничения фаз развития торговых отношений в цифровой среде (среда совершения сделки, природа каналов коммуникации, степень посредничества, характер защиты данных), авторскую периодизацию становления цифровой экономики, выделяющую три последовательные фазы: электронную коммерцию, платформенную экономику и цифровую экономику, а также обоснование сущностного характера перехода от «электронной» к «цифровой» торговле, отражающего качественную трансформацию роли технологий – от инструмента коммуникации участников сделки к инфраструктурному базису системы экономических отношений.

Разработанная классификационная триада «вызов – опасность – угроза» к рынку электронной торговли позволяет разграничить степень воздействия негативных факторов и выстроить иерархию управленческих решений.

Сравнение регуляторных подходов обнажает принципиальное расхождение в логике их функционирования. Европейская модель является жесткой и формализованной: механизмы DMA и DSA задают количественные критерии признания платформы «привратником», а санкции достигают 20 % глобального оборота. Российский Федеральный закон № 289-ФЗ устроен иначе: он фиксирует процедурные требования, однако не вводит ни потолков комиссий, ни ограничений рыночных долей платформ.

Вместе с тем российский закон содержит ряд прогрессивных норм, в том числе запрет одностороннего изменения существенных условий и обязательное раскрытие принципов ранжирования, которые при надлежащем исполнении способны существенно повысить уровень защищенности экономических интересов продавцов.

Разработанная авторская классификация угроз экономической безопасности субъектов электронной торговли, а также предложенные механизмы достижения баланса интересов, включающие институционализацию ограничений на одностороннее изменение условий, выравнивание комиссий для отечественных и иностранных продавцов, обеспечение транспарентности алгоритмов, составляют практически значимый инструментарий для совершенствования нормативно-правовой базы. Анализ показал, что российский рынок электронной торговли с объемом 11,5 трлн руб. и долей 5,5 % ВВП достиг масштаба, при котором дисбаланс интересов его субъектов перестает быть частной коммерческой проблемой и превращается в фактор национальной экономической безопасности, требующий последовательной государственной политики в рамках реализации Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г.

Перспективы дальнейших исследований связаны с несколькими направлениями. Во-первых, представляется актуальной разработка количественных методов оценки уровня экономической безопасности субъектов электронной торговли, включая систему индикаторов и пороговых значений, позволяющих осуществлять мониторинг баланса интересов в режиме реального времени. Во-вторых, требует углубленного изучения влияние алгоритмического управления торговыми платформами на ценообразование и конкуренцию среди продавцов, в том числе с применением методов машинного обучения для выявления дискриминационных практик. В-третьих, необходим сравнительный анализ эффективности различных моделей государственного регулирования платформенных отношений по мере накопления правоприменительной практики реализации Федерального закона № 289-ФЗ и европейских нормативных актов DMA и DSA. Наконец, самостоятельным направлением исследований может стать анализ влияния трансграничной электронной торговли на экономическую безопасность отечественных производителей в условиях глобальной конкуренции на цифровых платформах.

Список источников

1. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов; предисл. В. С. Афанасьева. М.: Эксмо, 2007. 957 с. ISBN: 978-5-699-18389-0

2. Лист Ф. Национальная система политической экономии. М.: Европа, 2005. 382 с. ISBN 5-9739-0008-8

3. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное; пер. с англ. Е. В. Виноградова [и др.]. М.: Эксмо, 2007. 958 с. ISBN: 978-5-699-20989-7

4. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4–16. EDN: SJOVDJ

5. Лев М. Ю., Лещенко Ю. Г. Цифровая экономика: на пути к стратегии будущего в контексте обеспечения экономической безопасности // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 1. С. 25–44. https://doi.org/10.18334/vinec.10.1.100646. EDN: GGSGFW

6. Болонина С. Е., Лев М. Ю. Искусственный интеллект в обеспечении безопасности финансового сектора: превентивные меры и управленческие решения // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 6. С. 4349–4364. https://doi.org/10.18334/epp.15.6.123355. EDN: PMYJLH

7. Лев М. Ю. Теория управления денежными потоками и цифровая трансформация рубля: ценовая динамика и аспекты безопасности в современной практике // Экономическая безопасность. 2025. Т. 8. № 11. С. 3233–3262. https://doi.org/10.18334/ecsec.8.11.124195. EDN: ERCLNK

8. Шарова И. В. Модели взаимодействия участников экосистемы электронной торговли // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 2. С. 845–860. https://doi.org/10.18334/epp.15.2.122653. EDN: WBXKZP

9. Городнова Н. В., Руденко К. С. Электронная торговля в России и за рубежом: анализ динамики, проблемы регулирования и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 7. С. 3839–3860. https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121312. EDN: ONSMOH

10. Восколович Н. А. Маркетплейсы как сегмент российского рынка электронной торговли // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 4(47). С. 92–101. https://doi.org/10.21777/2587-554X-2023-4-92-101. EDN: MDPNMR

11. Вертакова Ю. В., Волкова А. А., Плотников В. А. Маркетплейс как форма организации цифрового рыночного пространства: анализ экономической сущности // Цифровые модели и решения. 2025. Т. 4. № 2. С. 59–70. https://doi.org/10.29141/2949-477X-2025-4-2-5. EDN: GJNSSD

References

1. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Preface by V.S. Afanasyev. Moscow: Eksmo; 2007. 957 p. (In Russ.)

2. List F. *The National System of Political Economy*. Moscow: Evropa; 2005. 382 p. (In Russ.)

3. Keynes J.M. *The General Theory of Employment, Interest and Money.* Selected Works. Translated from English by E.V. Vinogradova et al. Moscow: Eksmo; 2007. 958 p. (In Russ.)

4. Abalkin L.I. Economic Security of Russia: Threats and Their Reflection. *Voprosy Ekonomiki.* 1994;(12):4–16. (In Russ.)

5. Lev M.Yu., Leshchenko Yu.G. Digital Economy: Towards a Strategy for the Future in the Context of Ensuring Economic Security. *Russian Journal of Innovation Economics.* 2020;10(1):25–44. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/vinec.10.1.100646. EDN: GGSGFW

6. Bolonina S.E., Lev M.Yu. Artificial Intelligence in Ensuring the Security of the Financial Sector: Preventive Measures and Managerial Decisions. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law.* 2025;15(6):4349–4364. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/epp.15.6.123355. EDN: PMYJLH

7. Lev M.Yu. Cash Flow Management Theory and Digital Transformation of the Ruble: Price Dynamics and Security Aspects in Modern Practice. *Economic security.* 2025;8(11):3233–3262. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/ecsec.8.11.124195. EDN: ERCLNK

8. Sharova I.V. Interaction Models of E-Commerce Ecosystem Participants. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law.* 2025;15(2):845–860. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/epp.15.2.122653. EDN: WBXKZP

9. Gorodnova N.V., Rudenko K.S. E-Commerce in Russia and Abroad: Analysis of Dynamics, Regulation Problems and Prospects. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law.* 2024;14(7):3839–3860. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121312. EDN: ONSMOH

10.Voskolovich N.A. Marketplaces as a Segment of the Russian E-Commerce Market. *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management.* 2023;(4(47)):92–101. (In Russ.). https://doi.org/10.21777/2587-554X-2023-4-92-101. EDN: MDPNMR

11.Vertakova Yu.V., Volkova A.A., Plotnikov V.A. Marketplace as a Form of Digital Market Space Organization: Analysis of Economic Essence. *Digital models and solutions.* 2025;4(2):59–70. (In Russ.). https://doi.org/10.29141/2949-477X-2025-4-2-5. EDN: GJNSSD

Информация об авторах

А. Д. Четвериков – аспирант кафедры экономической безопасности Института права и национальной безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

А. Л. Ломакин – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической безопасности Института права и национальной безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Information about the authors

A. D. Chetverikov – Graduate student, Department of Economic Security at the Institute of Law and National Security, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

A. L. Lomakin – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economic Security at the Institute of Law and National Security, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.03.2026; одобрена после рецензирования 05.05.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 26.03.2026; approved after reviewing 05.05.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 123–136
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):123–136

Научная статья
УДК 323+338.2
EDN TTLOLI

Мониторинг потребностей малого и среднего предпринимательства как инструмент государственно-общественного взаимодействия в современной России

Юрий Рачикович Айрапетян[1], Юлия Владимировна Баталова[2]

[1]Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Новая Формация», Москва, Россия

[1, 2]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

[2]Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова, Москва, Россия

[1]y.ayrapetyan@nform.ru

[2]3j@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-5581-5758

Аннотация

Введение. В современной России проблематика повышения эффективности взаимодействия государства и малого и среднего предпринимательства представляется актуальной по ряду причин. Во-первых, требуют совершенствования действующие механизмы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства. Во-вторых, малое предпринимательство недостаточно вовлечено в социально-экономические преобразования. В-третьих, действующие механизмы властно-общественного взаимодействия не позволяют в полной мере артикулировать требования бизнеса по отношению к государству, а также донести до предпринимателей ожидания власти.

Цель Оценить мониторинг потребностей малого и среднего предпринимательства, реализованный Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «Новая Формация», с позиций эффективности инструментария взаимодействия власти и малого предпринимательства в Российской Федерации.

Методологическую основу исследования составила концепция взаимосвязи мониторинга и контроля, а также методы социологического опроса (анкетирование, глубинное интервью), анализа и интерпретации данных, количественный контент-анализ.

Результаты. Аргументирован тезис о востребованности мониторинга потребностей малого и среднего предпринимательства как инструмента выявления и артикуляции интересов и требования малого и среднего предпринимательства, донесения до бизнеса государственных задач, вовлечения малого бизнеса в социально-экономические и политические процессы современной России. Проведение мониторинга потребностей путем анкетирования 850 представителей малого и среднего предпринимательства в 15 субъектах Российской Федерации с различным уровнем социально-экономического развития, а также 25 глубинных интервью представителей бизнеса позволило получить содержательные выводы относительно приоритизации региональным бизнесом мер и инструментов господдержки. С одной стороны, выявлена существенная дифференциация мнений респондентов по следующим направлениям: оценка уровня доступности для малого и среднего предпринимательства мер государственной поддержки; эффективность реализации инструментов Корпорации малого и среднего предпринимательства и цифровой платформы малого и

© Айрапетян Ю. Р., Баталова Ю. В., 2026

среднего предпринимательства как инструментов государственной поддержки и развития бизнеса; значимость стимулирования государством развития механизмов взаимодействия внутри бизнес-сектора. С другой стороны, обнаружены приблизительно схожие для всех регионов оценки по следующим параметрам: высокая востребованность первоочередных мер финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства; необходимость совершенствования налогового регулирования деятельности малого и среднего предпринимательства на федеральном и региональном уровнях, вне зависимости от региона; значимость интенсификации участия малого и среднего предпринимательства в социально-экономических и политических процессах; средний уровень потребности малого и среднего предпринимательства в мерах поддержки государством и/или бизнес-сообществом масштабирования их бизнеса.

Выводы. В статье аргументировано, что мониторинг потребностей малого и среднего предпринимательства является эффективным инструментом взаимодействия государства и малого бизнеса в вопросах артикуляции интересов малого и среднего предпринимательства, донесения до бизнеса ожиданий со стороны государства и вовлечения малого предпринимательства в процессы социально-экономического и политического развития Российской Федерации. Обосновано, что дифференциация потребностей малого бизнеса по регионам объясняется отчасти различным уровнем их осведомленности о существующих инструментах, отчасти – формальностью некоторых инструментов.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, государственная поддержка бизнеса, мониторинг потребностей бизнеса, негосударственные некоммерческие организации, политические процессы, взаимодействие власти и бизнеса, общественные организации, государственно-общественное взаимодействие

Для цитирования: Айрапетян Ю. Р., Баталова Ю. В. Мониторинг потребностей малого и среднего предпринимательства как инструмент государственно-общественного взаимодействия в современной России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 123–136. EDN TTLOLI

Original article

Monitoring the needs of small and medium-sized enterprises as a tool for public-private cooperation in modern Russia

Yurii R. Airapetyan[1], Yulia V. Batalova[2]

[1]All-Russian public organization of small and medium-sized enterprises "New Formation", Moscow, Russia
[1, 2]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia
[2]Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, Russia
[1]y.ayrapetyan@nform.ru
[2]3j@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-5581-5758

Abstract

Introduction. In modern Russia, the issue of increasing the effectiveness of interaction between the state and small and medium-sized enterprises seems relevant for a number of reasons. Firstly, the existing mechanisms of state support for small and medium-sized businesses need to be improved. Secondly, small businesses are not sufficiently involved in socio-economic transformations. Thirdly, the existing mechanisms of government-public interaction do not allow us to fully articulate the demands of business in relation to the state, as well as convey to entrepreneurs the expectations of the government.

Purpose. To evaluate the monitoring of the needs of small and medium-sized enterprises, implemented by the All-Russian Public Organization of Small and Medium-sized Businesses "New Formation", from the perspective of the effectiveness of tools for interaction between government and small businesses in the Russian Federation.

The methodological basis of the study was the concept of the relationship between monitoring and control, as well as methods of sociological survey (questionnaires, in-depth interviews), data analysis and interpretation, and quantitative content analysis.

Results. The thesis on the relevance of monitoring the needs of small and medium-sized enterprises as a tool for identifying and articulating the interests and requirements of small and medium-sized businesses, communicating government objectives to businesses, and involving small businesses in the socio-economic and political processes of modern Russia is argued. Monitoring needs by interviewing 850 representatives of small and medium-sized enterprises in 15 regions of the Russian Federation with different levels of socio-economic development, as well as 25 in-depth interviews with business representatives, allowed us to draw meaningful conclusions regarding the prioritization of government support measures and tools by regional businesses. On the one hand, a significant differentiation of respondents' opinions was revealed in the following areas: assessment of the level of accessibility of government support measures for small and medium-sized enterprises; the effectiveness of the implementation of the tools of the Corporation of Small and Medium-sized Enterprises and the digital platform of small and medium-sized enterprises as tools of state support and business development; the importance of government incentives for the development of mechanisms of interaction within the business sector. On the other hand, estimates for the following parameters were found to be approximately similar for all regions: high demand for priority financial support measures for small and medium-sized enterprises; the need to improve tax regulation of small and medium-sized businesses at the federal and regional levels, regardless of the region; the importance of intensifying the participation of small and medium-sized businesses in socio-economic and political processes; the average level of need for small and medium-sized businesses in government and/or business community support measures to scale their business.

Conclusions. The article argues that monitoring the needs of small and medium-sized enterprises is an effective tool for government-small business cooperation in articulating the interests of small and medium-sized businesses, communicating government expectations to businesses, and involving small businesses in the processes of socio-economic and political development of the Russian Federation. It is proved that the differentiation of the needs of small businesses by region is partly explained by the different levels of their awareness of existing tools, partly by the formality of some tools.

Keywords: small and medium-sized enterprises, government support for business, monitoring of business needs, non-governmental non-profit organizations, political processes, interaction between government and business, public organizations, state-public interaction

For citation: Airapetyan Yu.R., Batalova Yu.V. Monitoring the needs of small and medium-sized enterprises as a tool for public-private cooperation in modern Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):123–136. (In Russ.). EDN TTLOLI

Введение

Повышение эффективности государственно-общественного взаимодействия в сфере обеспечения развития малого и среднего предпринимательства (далее: МСП) является актуальной и до конца не решенной в Российской Федерации задачей.

Запрос на эффективное вовлечение МСП в решение задач социально-экономического и политического развития России устойчиво воспроизводится на высшем государственно-политическом уровне.

Так, краткий контент-анализ посланий Президента России Федеральному Собранию Российской Федерации за период 2020-2024 гг. демонстрирует, что в исследуемый период бизнес в целом, и МСП в частности, не сходили с политической повестки и позиционировались в качестве значимых субъектов социально-экономического развития России (табл. 1).

Анализируя данные табл. 1, можно прийти к выводу об устойчивом росте числа упоминаний о бизнесе и о проблематике развития его партнерства с властью и гражданами: от суммарных 9-ти в 2020 г. до 47 в 2024 г. Кроме того, в 2024 г. в политической риторике проблематика партнерства государства и бизнеса гораздо чаще, чем в предыдущие исследуемые годы, понимается в контексте развития гражданского общества. В частности, В. В. Путин отметил: «Масштаб исторических вызовов, которые стоят перед Россией, требует предельно четкой, слаженной работы государства, гражданского общества, бизнеса»[1].

[1] Послание Президента Федеральному Собранию 29 февраля 2024 года URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585

Таблица 1 – Упоминания предпринимательства, бизнеса, малого и среднего предпринимательства в Посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации в 2020–2024 гг.

Table 1 – Mentions of entrepreneurship, business and small and medium-sized enterprises in the Messages of the President of Russia to the Federal Assembly of the Russian Federation in 2020-2024

Год	Предприниматели / предприятия	Бизнес	Из них, МСП /МСБ	Бизнес /предприниматели + государство / власть	Бизнес / предприниматели + общество / граждане
2020	5	4	2	2	2
2021	9	14	2	6	4
2022	-	1	-	-	1
2023	17	20	3	8	4
2024	14	33	10	10	9

Более специализированными, направленными на вопросы экономики и бизнеса, а также отражающими повестку 2025 г., являются пленарные заседания Петербургского международного экономического форума (далее: ПМЭФ), ежегодно проводившегося с участием Президента России [1]. Их краткий контент-анализ за 2021–2025 гг. представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Упоминания предпринимательства, бизнеса, малого и среднего предпринимательства на пленарных заседаниях Петербургского международного экономического форума в 2021–2025 гг.

Table 2 – Mentions of entrepreneurship, small and medium-sized enterprises at the plenary sessions of the St. Petersburg International Economic Forum in 2021–2025

Год	Предприниматели / предпринимательство	Бизнес	Из них, МСП /МСБ	МСП + государство	МСП + общество
2021	18	45	15	6	2
2022	31	29	7	2	1
2023	21	54	8	2	1
2024	9	22	4	-	2
2025	14	46	4	2	0

Таким образом, с точки зрения экспертов ПМЭФ, бизнес играет существенную роль в социально-экономическом развитии России, что солидаризируется с мнением Главы государства.

Вместе с тем, в повестке выступлений экспертов ПМЭФ наблюдается тенденция сокращения упоминаний МСП (с 15 в 2021 г. до 4 в 2025 г.) при сохранении на том же уровне количества упоминаний о бизнесе вообще (с 45 в 2021 г. до 46 в 2025 г.).

На заседании Комиссии по вопросам развития МСБ в мае 2025 г. председатель Правительства России М.В. Мишустин отметил, что сектор МСП можно рассматривать как инструмент достижения сразу нескольких национальных целей развития России до 2030 г., таких как: рост экспорта несырьевых и неэнергетических товаров; обеспечение технологического суверенитета страны; увеличение доли туристической отрасли и способствовать развитию креативных индустрий[1].

Министр экономического развития Российской Федерации М. Решетников сообщил, что «малый и средний бизнес формирует пятую часть экономики страны: вклад в ВВП по итогам 2023 г. составил 21,7 %. А общая численность занятых в секторе превысила 29 млн человек»[2], что отражает его динамичность и способность к инновациям. Заместитель министра Т. Илюшина обозначила важный тезис о том, что «малый и средний бизнес России выполняет две важные задачи: экономическую и социальную. … К числу социальных функций малого и среднего бизнеса относится решение отдельных задач в области образования, здравоохранения и социальных услуг, культуры, спорта и других. Еще одно направление – возможность самореализоваться в качестве предпринимателя, стать активным

[1] Правительство определило роль МСП в достижении национальных целей до 2030 года.
URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_opredelilo_rol_msp_v_dostizhenii_nacionalnyh_celey_do_2030_goda.html
[2] Там же.

участником экономики для молодежи, женщин, пенсионеров. В то же время малый и средний бизнес является точкой роста для экономик малых городов»[1]. В то же время, государственные деятели указали на важность активизации связи МСП с государственными институтами, необходимости поддержки и обеспечения развития малого и среднего бизнеса[2].

Усилия по решению данной задачи в общегосударственных масштабах были предприняты в середине 2010-х гг. в рамках проектов по внедрению Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата, а также Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в регионах России [2]. Однако, по оценкам экспертов, малый бизнес оказался недостаточно вовлеченным в реализацию данного стандарта в большинстве российских регионов [3; 4].

Необходимость совершенствования государственных инструментов поддержки МСБ сегодня широко обсуждается на политическом и экспертном уровне. Так, в 2025 г. Президент России, указывая на потребность активизации Корпорации МСП в отношении поддержки предпринимательства, обозначил, что «маркетплейсы располагают большим массивом данных по состоянию рынка, по «самочувствию» бизнеса, понимают, какая поддержка ему нужна, будь то реклама или сбыт продукции, подбор кадров или получение кредита. Нужно обязательно использовать эти возможности для развития малого и среднего предпринимательства по всей стране»[3], а также поручил Правительству России «подготовить предложения по координации, стыковке информационных и других инструментов поддержки, продвижения бизнеса, которые есть у цифровых платформ и у государства, включая финансовые и гарантийные механизмы Корпорации малого и среднего предпринимательства»[4].

Таким образом, задача масштабной поддержки МСП не получила должной конкретизации на уровне соответствующих государственных инструментов [5; 6]. Государство ожидает от МСП (и в первую очередь от малого предпринимательства) их экономических (в частности, развития экономики, инноваций) и социальных функций, а также предполагает обеспечение государственно-делового взаимодействия [7].

Для решения данной задачи возрастает потребность развития инструментария обратной связи от МСП в аспекте самооценки его «самочувствия» и адекватности его потребностям применяемых государством мер его поддержки. Вместе с тем, и до бизнеса важно донести содержание государственных интересов развития социально-экономической сферы и обеспечения национальной безопасности [8; 9].

В обозначенном контексте исследовательский интерес представляют результаты проекта Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Новая Формация», посвященного мониторингу потребностей МСП в современных условиях социально-экономического и политического развития России, с целью артикуляции актуальных потребностей и ожиданий государства, МСП и общественности.

Методологическую основу исследования составила концепция взаимосвязи мониторинга и контроля, а также методы социологического опроса (анкетирование, глубинное интервью), анализа и интерпретации данных, количественный контент-анализ.

Результаты и обсуждение

Мониторинг как инструмент диагностики МСП применялся в России на региональном уровне, представляя собой «организованное системное наблюдение за ходом и характером качественных и количественных изменений в системе малого предпринимательства, связанных с ее переходом из одного состояния в другое, включающее сбор, анализ, оценку и интерпретацию информации для подготовки и принятия управленческих решений и рекомендаций по развитию государственной поддержки малого предпринимательства» [10, с. 372]. Однако, как известно, регионы России существенно различаются по уровню экономического развития, отраслевой специализации и природно-климатическим условиям. Вот почему региональный мониторинг МСП, являясь эффективным

[1] Правительство определило роль МСП в достижении национальных целей до 2030 года.
URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_opredelilo_rol_msp_v_dostizhenii_nacionalnyh_celey_do_2030_goda.html
[2] Предприниматели смогут привлечь до 2030 года около 800 млрд рублей за счет господдержки URL:
https://www.economy.gov.ru/material/news/predprinimateli_smogut_privlech_do_2030_goda_okolo_800_mlrd_rubley_za_schet_gospodderzhki.html
[3] Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума 20 июня 2025 года URL:
http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/77222
[4] Там же.

инструментом политики поддержки МСП государственными органами субъектов Российской Федерации [11, с. 54], не позволяет судить о состоянии и потребностях бизнес-сектора в целом по России, не способствует вовлечению бизнеса в решение задач государственного развития на общенациональном уровне.

Данные задачи отчасти решены в рамках исследуемого механизма мониторинга состояния предпринимательского климата в Российской Федерации, проведенного в рамках реализации Коммуникативной стратегии общественной организации малого и среднего предпринимательства «Новая Формация» в 2023–2024 гг. Реализация данного проекта предполагала: проведение в режиме реального времени независимой оценки тенденций развития МСП; получение информации о состоянии сектора, динамике его текущих и возможных изменений; оперативное проведение анализа причин теневой экономической деятельности (ТЭД) и выработка важнейших направлений противодействия ей во взаимосвязи с инструментами государственного регулирования; активизация МСП в качестве субъекта и партнера государства в решении актуальных задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности.

Механизм мониторинга включал серию встреч с субъектами МСП и их формализованного опроса, позволивших выявить и агрегировать мнения 850 представителей МСП из пятнадцати регионов России с различным уровнем социально-экономического развития[1], а также проведения 25 глубинных интервью у представителей различных направлений деятельности экономического сектора Российской Федерации (агропромышленный комплекс, внешняя экономическая деятельность, информационные технологии, пищевая промышленность, строительство, туризм и др.) по вопросам экономических мер поддержки МСП, выявления потребностей и ожиданий предпринимателей, осуществления их деятельности и взаимодействии с государством.

Мониторинг позволил выявить следующие результаты:

1. Существенная региональная дифференциация уровня доступности для МСП мер государственной поддержки.

Эта особенность проявилась при ответе на вопрос о мерах поддержки, которыми пользовались представители МСП за время реализации государством национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»[2] (см. рис. 1).

Как видно из рисунка, в максимальной степени мерами поддержки пользовались предприниматели «нового региона» (Донецкой Народной Республики) и Ненецкого автономного округа (100 %), Новгородской и Белгородской областях (около 90 %). Меньше всего пользовались инструментами господдержки субъекты МСП на Алтае и в Иркутской области (75 %). Кроме того, опрос позволил выявить степень доступности мер господдержки субъектами МСП. Наименее доступной такая поддержка оказалась в Самарской области и Ижевске.

Содержательно, среди указанных мер поддержки, которые были использованы предпринимателями, были обозначены такие, как льготное кредитование, в том числе с поручительством государственных фондов, компенсация затрат на проведение выставок, оплата расходов, связанных с сертификацией и популяризацией продукции, софинансирование рекламных компаний, субсидии начинающим предпринимателям, субсидии на приобретенное оборудование, целевые займы на строительство, а также возмещение из федерального бюджета средств на выплату заработной платы сотрудникам в период пандемии и финансирование из федерального бюджета мер профилактики пандемии COVID-19.

[1] В их число вошли предприниматели, представлявшие: Удмуртскую Республику, г. Севастополь, Белгородскую, Самарскую, Калининградскую, Новгородскую, Свердловскую, Оренбургскую, Тульскую, Иркутскую области, Республику Алтай, Ненецкий автономный округ, Донецкую Народную Республику, Московскую область и г. Москва.

[2] Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/

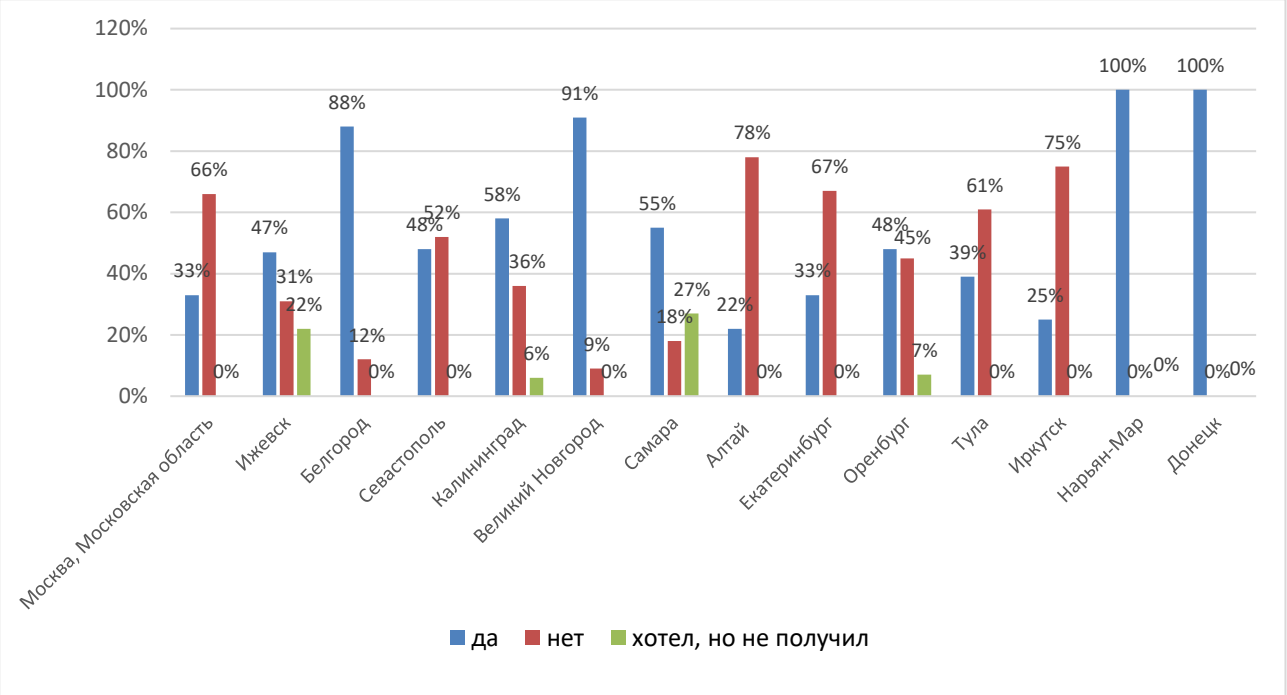

Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «За время реализации национального проекта МСП пользовались ли Вы мерами поддержки (любого вида)?»
Fig. 1. Distribution of respondents' responses to the question: "During the implementation of the national SME project, have you used support measures (of any kind)?"

Также предпринимателями были выделены меры поддержки, которых, согласно их мнению, недостаточно для развития МСБ. Среди них были выделены:

- гранты в сфере ЗОЖ, правильного и лечебного питания;
- квалифицированные консультации по государственным программам и мерам поддержки;
- льготные «длинные» займы на пополнение оборотных средств;
- льготный тариф на логистику;
- меры поддержки для отраслей, смежных с туризмом;
- поддержка предпринимателей в возрасте до 30 лет;
- развитие ГЧП в регионах;
- расширение списка услуг и увеличение бюджета для популяризации социальных предприятий;
- субсидии на сохранение рабочих мест и развитие промышленной инфраструктуры;
- финансовая поддержка на маркетинг др., в том числе отражающие специфику состояния сектора МСП конкретных регионов.

В числе трудностей, с которыми сталкиваются предприниматели при использовании мер поддержки МСП, отмечены: бюрократические барьеры (31 %); неосведомленность о реализуемых мерах господдержки (30 %).

Таким образом, выявленная дифференциация свидетельствует о потребности усовершенствования в регионах механизмов взаимодействия в областях государственной работы и информирования представителей МСБ.

2. Существенная региональная дифференциация эффективности реализации инструментов Корпорации МСП и цифровой платформы МСП государственной поддержки и развития МСП.

Еще одним, связанным с ожиданием и получением государственной помощи, является ответ на вопрос о наличии у предпринимателей опыта взаимодействия с Корпорацией МСП и цифровой платформой МСП.РФ. В целом результаты распределились почти поровну. Так, 47 % опрошенных ответили на вопрос утвердительно, 46 % отрицательно, и 7 % заявили, что не знают о них (рис. 2).

Как следует из рисунка, в наибольшей мере опытом взаимодействия с Корпорацией МСП и использования цифровой платформы МСП.РФ обладали предприниматели Белгородской, Свердловской и Самарской областей, а наименьшей – Донецкой области (что предсказуемо) и ряда других российских регионов.

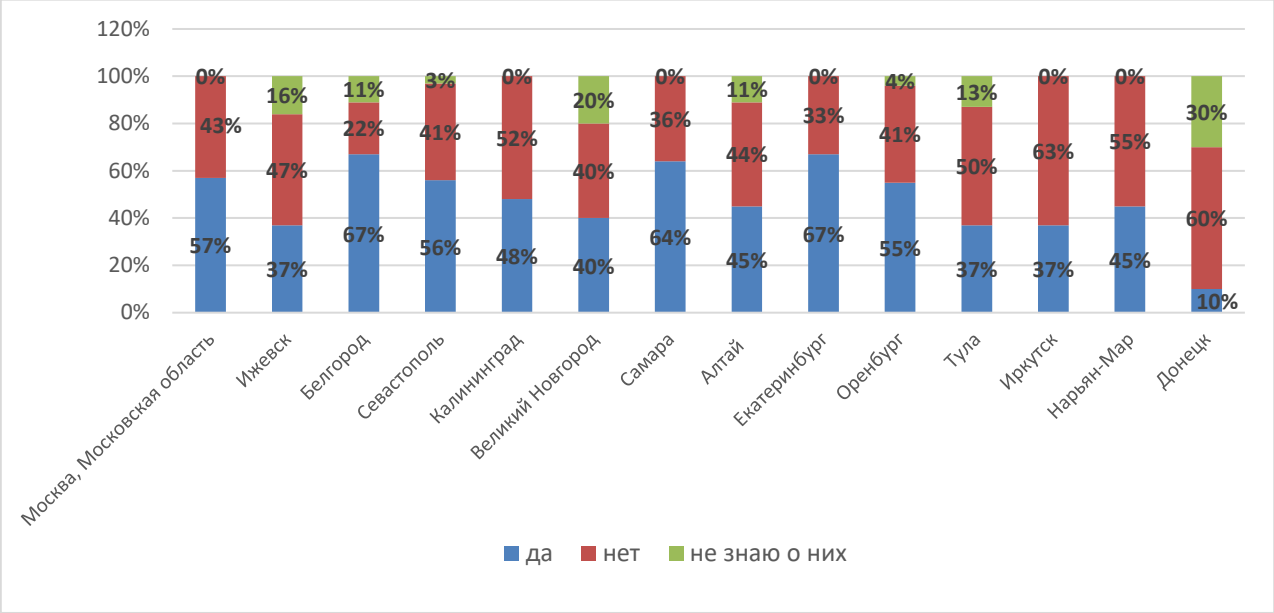

Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос:
«Есть ли у Вас опыт взаимодействия с Корпорацией МСП и цифровой платформой МСП.РФ?»
Fig. 2. Distribution of respondents' responses to the question: "Do you have any experience of interaction with the SME Corporation and the digital platform SME.RF?"

3. Востребованность первоочередных мер финансовой поддержки МСП вне зависимости от региона.

Важно отметить, что в исследуемый в рамках мониторинга период для ряда областей вопрос первоочередной финансовой поддержки МСП обладал особой актуальностью, так как в 2023 г. Правительством России были утверждены параметры программы льготного кредитования предпринимателей Донецкой и Луганской Народных Республик, а также Запорожской и Херсонской областей. По условиям этой программы субъекты новых территорий могли получить до 50 млн руб. для осуществления предпринимательской деятельности по ставке до 10 % годовых сроком до трех лет. Кредиты должны выдаваться под поручительство Корпорации МСП, что позволяло снизить объемы необходимого банкам залогового обеспечения до 50 % от суммы кредита. В этом контексте осведомленность о работе и взаимодействие с Корпорацией МСП могли выступать одним из ключевых факторов удовлетворения потребностей малого и среднего бизнеса новых территорий.

В этом контексте важным для предпринимателей всех регионов был вопрос о востребованности финансовых ресурсов для МСП, каждый из которых нужно бы оценить по десятибалльной шкале. (рис. 3).

Как следует из рисунка, наибольшую популярность набрали такие ответы как «инфраструктурные бюджетные кредиты» и «государственно-частного партнерство». И, наоборот, «офсетные и специализированные инвестиционные контракты» и «фабрика проектного финансирования» заняли позиции наименее популярных среди мер поддержки.

Кроме того, около четверти (23 %) опрошенных предпринимателей, преимущественно из Белгородской, Тульской и Калининградской областей, г. Севастополь и Ненецкого автономного округа, не отвечали на указанный вопрос, так как заявили о своей неосведомленности о дополнительных мерах поддержки, которые оказываются российскому малому и среднему бизнесу. Это также свидетельствует о потребности в усилении коммуникации между МСП и органами государственной власти и работы по информированию бизнеса, которую могут проводить общественные организации.

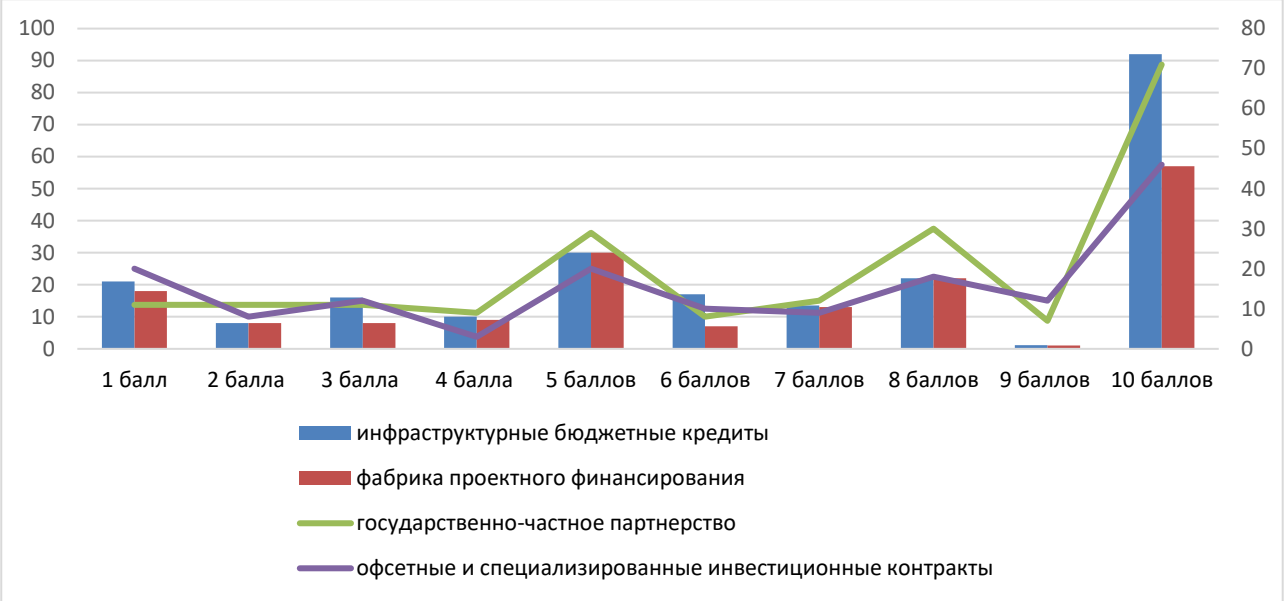

Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос о потребности МСП в дополнительных инструментах поддержки бизнеса
Fig. 3. Distribution of respondents' responses to the question about the need of SMEs for additional business support tools

Менее позитивными могут определяться результаты непосредственно связанного с кредитованием вопроса о знакомстве региональных представителей МСБ с Центром инвестиционного кредитования Корпорации МСП (рис. 4).

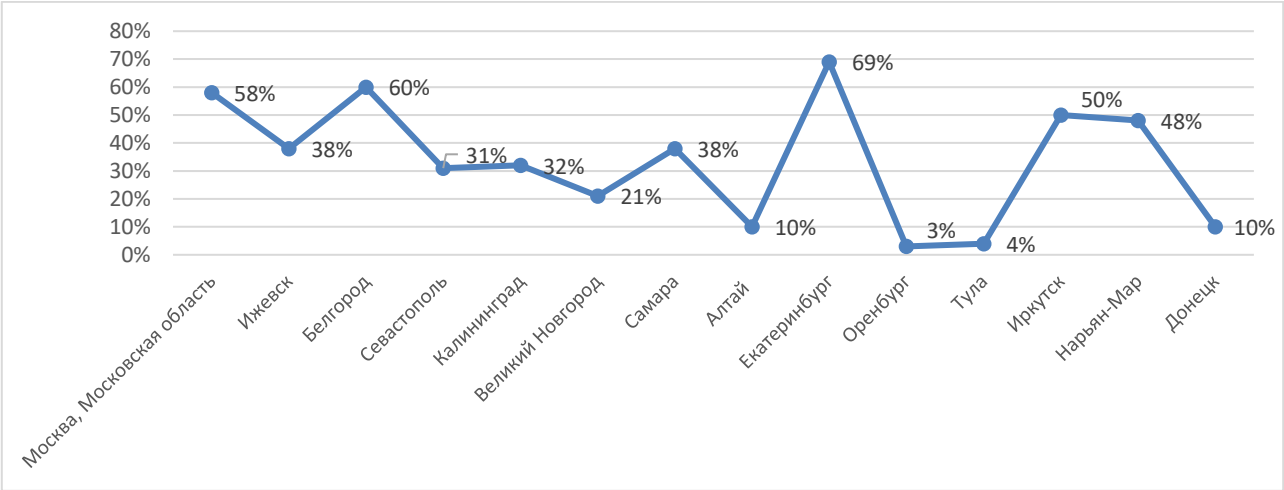

Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Знакомы ли Вы с Центром инвестиционного кредитования Корпорации МСП?»
Fig. 4. Distribution of respondents' responses to the question: "Are you familiar with the SME Corporation Investment Lending Center?"

Более половины (62 %) опрошенных обозначили, что не знают о возможности обращаться в данный Центр. При этом треть (30 %) обращались в него за поддержкой, 1% получили отказ, и оставшиеся 7% сказали, что на текущий момент не нуждаются в инвестициях в целом. В контексте региональной дифференциации наиболее осведомленными оказались предприниматели Свердловской, Иркутской и Белгородской областей, г. Москва и Московской области, а также Ненецкого автономного округа. Их общее число составило 30 % опрошенных. При этом наименьшую осведомленность продемонстрировали представители ДНР, Оренбургской и Тульской областей, а также Республики Алтай.

В результате мониторинга представителей МСП по данному комплексу вопросов, был сделан вывод о потребности МСП в инвестициях и мерах поддержки от государства, сопровождающейся достаточно высоким уровнем неосведомленности об этих мерах и институтах, их предоставляющих.

4. Потребность совершенствования налогового регулирования деятельности МСП на федеральном и региональном уровнях, вне зависимости от региона.

Отвечая на вопросы, связанные с оценкой эффективности налогового законодательства и взаимодействия с налоговыми органами, подавляющее большинство опрошенных предпринимателей (90 %) отметили, что не испытывают давления и преследования со стороны фискальных органов власти. Испытывают такое давление, по результатам опроса, представители МСП Белгородской и Иркутской областей, Донецкой Народной и Удмуртской Республик.

Вместе с тем, более половины (60 %) опрошенных предпринимателей заявили о том, что хотели бы изменений в налоговом законодательстве. При этом доля тех, кого оно устраивает, составила одну пятую (21 %) и еще 19% не определились в этом вопросе. О недостаточной осведомленности в вопросах налогового регулирования заявляли представители малого и среднего бизнеса ДНР, а также Свердловской и Новгородской областей.

На более общий вопрос, предполагавший оценку предпринимателями всех законов Российской Федерации по защите прав и законных интересов отстаивающих интересы предпринимателей, 47% представителей малого и среднего бизнеса ответили положительно и заявили об их эффективности. Число тех, кто считает, что законы работают не на пользу МСП, составило 30 %. Оставшиеся 23 % обозначили удовлетворительность принятых законов, сочетающуюся с необходимость их доработки (рис. 5).

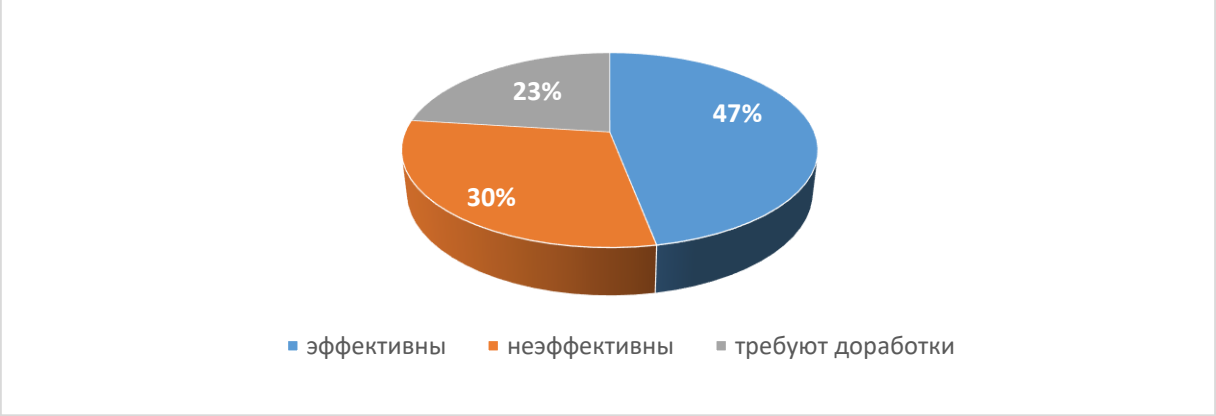

Рис. 5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Насколько эффективно работают в РФ законы, отстаивающие интересы предпринимателей?»
Fig. 5. Distribution of respondents' responses to the question: "How effectively do laws protecting the interests of entrepreneurs work in the Russian Federation?"

Таким образом, общая оценка регулирующего сферу малого и среднего бизнеса законодательства отражает меньшую потребность в реформировании или доработке, чем его налоговый «сегмент»

5. Высокая степень региональной дифференциации запроса МСП на стимулирование государством развития механизмов взаимодействия внутри бизнес-сектора.

Определяя свои потребности во взаимодействии с крупным бизнесом (в качестве поставщика, подрядчика), большинство МСП (70 %) отметили недостаточность такого сотрудничества, еще 8 % обозначили, что уже реализуют такие формы сотрудничества, а 22 % ответили, что сотрудничество с бизнес-партнерами ими не востребовано.

Вместе с тем, выявлены регионы, потребность в сотрудничестве внутри бизнес-сектора в которых составила 100 % – это Донецкая Народная Республика и Свердловская область. При этом только в одном регионе – Ненецком автономном округе, этот показатель не превысил половины и составил 46 %. В остальных регионах, судя по результатам опроса, мнения респондентов распределились между указанными значениями, в шести регионах превысив отметку 80 % (рис. 6).

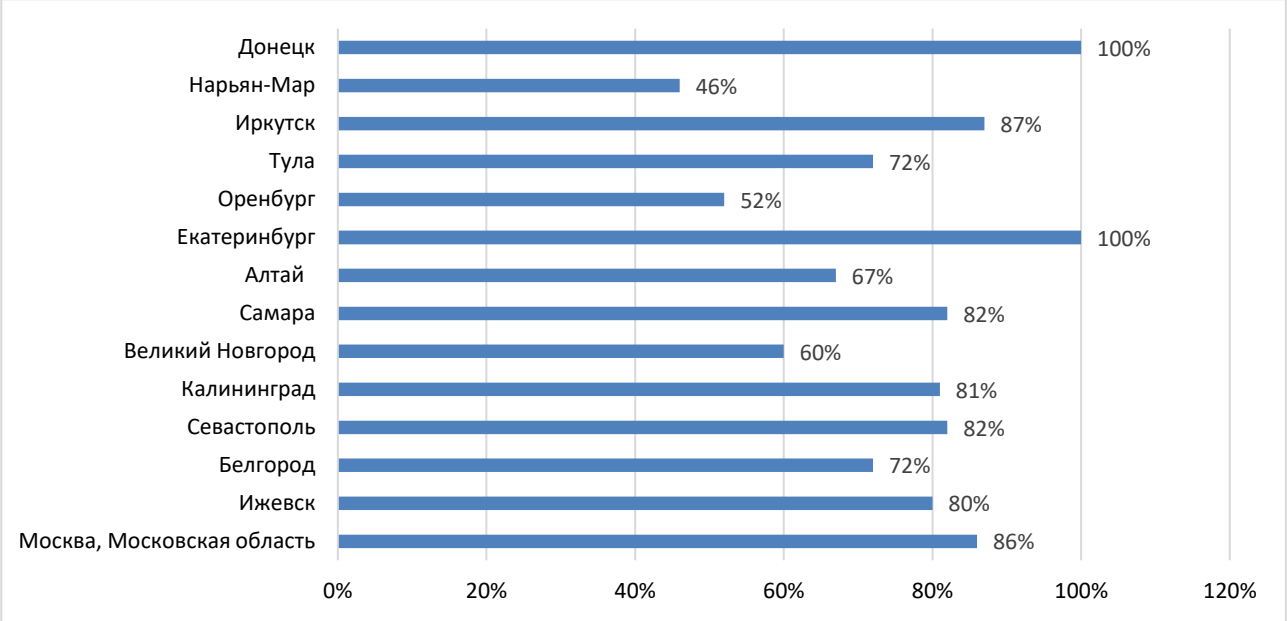

Рис. 6. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Если ли у Вас потребность во взаимодействии с крупным бизнесом (быть поставщиком, подрядчиком)?».
Fig. 6. Distribution of respondents' response to the question: "Do you have a need to interact with a large business (to be a supplier, contractor)?"

Интерес представляет распределение мнений представителей МСП о заинтересованности в необходимости развития дополнительных сервисов и мер стимулирования сотрудничества крупного и малого бизнеса. Более половины (56 %) заявили о необходимости таких сервисов. Около четверти (22 %) обозначили, что такие сервисы и меры не нужны, и такое же количество (22 %) заявили, что не верят в их эффективность. Изложенное демонстрирует необходимость активизации организационной и информационной работы государственных и бизнес-ассоциаций НКО.

6. Средний уровень потребности МСП мер поддержки государством и/или бизнес-сообществом масштабирования их бизнеса, вне зависимости от региона.

Более половины (57 %) опрошенных МСП заявили о необходимости масштабировать их предпринимательскую деятельность. Остальные 47% сказали, что пока не планируют работать за пределами региона. Вместе с тем, среди тех опрошенных представителей МСП, которые расширять свой бизнес планируют, две трети (75 %) заявили о необходимости поддержки и только четверть заявила о намерении справляться собственными силами (рис. 7).

Рис. 7. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Нужна ли Вам для расширения бизнеса за пределы своего региона поддержка от государства и/или бизнес-сообщества?»
Fig. 7. Distribution of respondents' responses to the question: "Do you need support from the government and/or the business community to expand your business outside your region?"

7. Необходимость интенсификации участия МСП в социально-экономических и политических процессах во всех регионах.

О потребности интенсификации освоения бизнесом информационного пространства заявило значительное большинство (92%) опрошенных. Среди предпочитаемых инструментов такого усиления информационного присутствия МСП были выделены:

- рекламная поддержка, продвижение в СМИ;
- организация выставок;
- проведение конкурсов с финансовыми призами;
- контроль цен, дистрибьюция;
- информирование населения о социальной значимости МСП;
- оказание бесплатной юридической поддержки бизнесу;
- повышение уровня образования, эффективного использования интеллектуальной собственности и т.п.;
- создание дополнительных рабочих мест и расширения бизнеса, грантовые предложения с наставничеством, образовательные программы по обучению навыкам ведения бизнеса.

8. Востребованность интернет-источников информации о поддержке МСП во всех регионах.

Отвечая на вопрос о востребованности МСП актуальной информации о мерах поддержки, возможностях для бизнеса, изменениях и соответствующих источниках информации, мнения респондентов разделились. Опрошенными были обозначены восемь ключевых информационных источников, рейтинг популярности которых представлен на рис. 8.

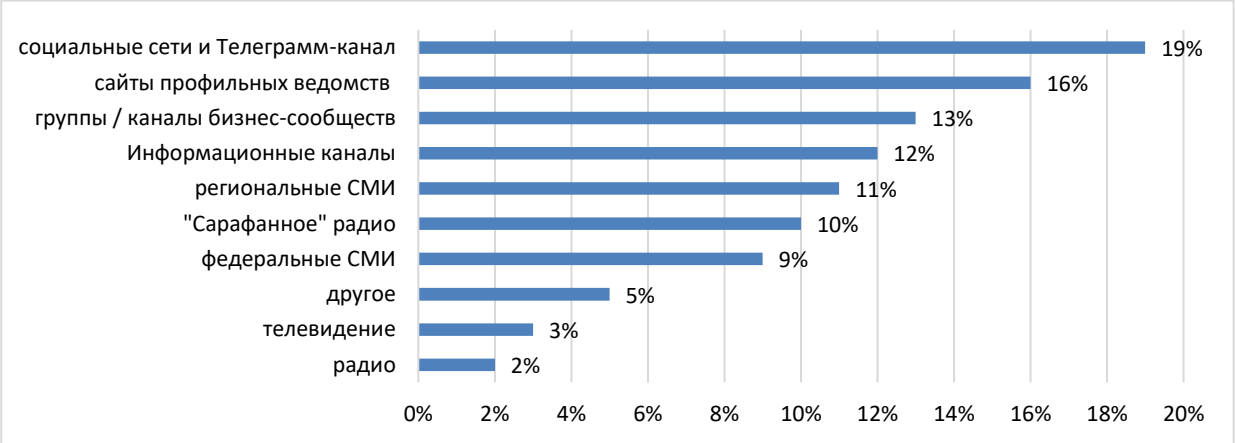

Рис. 8. Распределение ответов респондентов на вопрос:
«Какие источники Вы используете для получения актуальной информации о мерах поддержки, возможностях для бизнеса, изменениях и т.д.?»
Fig. 8. Distribution of respondents' responses to the question: "What sources do you use to get up-to-date information about support measures, business opportunities, changes, etc.?"

Как видно из рисунка, наибольшей популярностью у представителей МСП пользуются социальные сети и телеграмм-каналы, за ними следуют информационные ресурсы профильных ведомств, группы/каналы бизнес-сообществ и информационные каналы в целом. На последнем месте по степени востребованности оказались СМИ и каналы межличностной коммуникации. Это свидетельствует о значимости государства и бизнес-НКО, выступающих в роли важных информационных источников для предпринимателей и способных удовлетворять их потребности в информации о мерах поддержки, возможностях для МСБ и пр.

Среди наиболее популярных у МСП информационно-коммуникационных платформ были названы информационные площадки Правительства России и региональных органов исполнительной власти, профильных региональных министерств и ведомств, цифровые платформы МСП, Центра «Мой бизнес», Фонда поддержки предпринимательства, а также телеграмм-каналы бизнес-персон. Вместе с тем, МСП ожидает соответствующих конструктивных решений от государства, не проявляя инициатив по интенсификации своей роли в социальной сфере.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о значимости мониторинга потребностей МСП в общероссийских масштабах с дифференциацией оценки мнений по регионам.

Во-первых, мониторинг позволяет выявить и артикулировать по регионам приоритетные потребности и интересы МСП.

Во-вторых, мониторинг способствует активизации регионального российского предпринимательства, в первую очередь малого бизнеса, посредством их регулярного участия в обсуждении актуальных вопросов развития российской экономики.

В-третьих, регулярно участвуя в мониторинге, предприниматели лучше осознают не только собственные нужды, но и ожидания государства, становятся более информированными и ответственными участниками взаимодействия с властью.

В случае ежегодного проведения такого мониторинга, он может стать эффективным инструментом как прямой, так и обратной связи бизнеса и государства на федеральном и региональном уровнях.

Выводы

Реализация общественной организацией малого и среднего предпринимательства «Новая Формация» в 2025 г. мониторинга потребностей путем анкетирования 850 представителей МСП в 15 субъектах Российской Федерации с различным уровнем социально-экономического развития, а также 25 глубинных интервью представителей бизнеса позволило получить содержательные выводы относительно приоритизации региональным бизнесом мер и инструментов господдержки. С одной стороны, выявлена существенная дифференциация мнений респондентов по следующим направлениям: оценка уровня доступности для МСП мер государственной поддержки; эффективность реализации инструментов Корпорации МСП и цифровой платформы МСП как инструментов государственной поддержки и развития бизнеса; значимость стимулирования государством развития механизмов взаимодействия внутри бизнес-сектора. С другой стороны, обнаружены приблизительно схожие для всех регионов оценки по следующим параметрам: высокая востребованность первоочередных мер финансовой поддержки МСП; необходимость совершенствования налогового регулирования деятельности МСП на федеральном и региональном уровнях, вне зависимости от региона; значимость интенсификации участия МСП в социально-экономических и политических процессах; средний уровень потребности МСП в мерах поддержки государством и/или бизнес-сообществом масштабирования их бизнеса.

В числе перспектив развития мониторинга потребностей МСП видятся: проведение мониторинга на регулярной основе, ежегодно, с включением в исследования новых аспектов; обсуждение результатов мониторинга на общественно-политических и экономических мероприятиях; корректировка по результатам мониторинга политики федеральных и региональных органов исполнительной власти в сфере совершенствования инструментов поддержки и развития МСП.

Список источников

1. Звягин Р. А. Петербургский Международный экономический форум 2025 – инвестиционный климат в России // Закон и право. 2025. № 7. С. 37–42. https://doi.org/10.24412/2073-3313-2025-7-37-42. EDN: ZPADFR

2. Никитин А. С. Инвестиционный рейтинг как инструмент стимулирования эффективности управления развитием регионов России // Экономическая политика. 2016. Т. 11. № 6. С. 192–221. EDN: XKPFPL

3. Кондратенко О. И. Актуальные проблемы развития инвестиционной привлекательности российских муниципальных образований // Экономическое развитие России. 2021. Т. 28. № 3. С. 59–67. EDN: UTTOBU

4. Дорошенко Н. Н. Возможности создания и развития собственного бизнеса в России с помощью программ поддержки, доступных для субъектов малого и среднего предпринимательства // Инновации и инвестиции. 2024. № 2. С. 154–159. EDN: BUZDAV

5. Леонтьева С. М., Кущенко А. А., Русских А. И. Меры государственной поддержки малого и среднего предпринимательства // Вектор экономики. 2024. № 11 (101). EDN: VHMSKM

6. Сюсюра Д. А. Структурные изменения секторов малого и среднего предпринимательства в регионах России // Мир новой экономики. 2026. Т. 20. № 1. С. 18–31. https://doi.org/10.26794/2220-6469-2026-20-1-18-31. EDN: EXPXPN

7. Бобошко Д. Ю., Коняхин М. С. Совершенствование анализа развития малого и среднего предпринимательства в РФ в региональном разрезе // Вестник Сибирского государственного индустриального университета. 2025. № 2 (52). С. 118–127. https://doi.org/10.57070/2304-4497-2025-2(52)-118-127. EDN: QNLYGB

8. Кузнецова Е. К., Ивашкевич Т. В. Организация и развитие системы государственного мониторинга достижения "цифровой зрелости" промышленности в России // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 4. С. 1993–2004. https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119752. EDN: HDWKVV

9. Кузнецова О.В., Дружинин А.Г., Леонов С.Н., Бабкин Р.А., Вольхин Д.А., Лялина А.В., Потапенко В.В., Суворова А.В., Кожевников М.Ю., Ксенофонтов Д.М. Пространственное развитие России: муниципальное измерение / под ред. О.В. Кузнецовой. М.: Тов-во науч. изд. КМК, 2026. 160 с. ISBN: 978-5-908015-47-9

10.Буров В. Ю. Формирование и проведение мониторинга состояния малого предпринимательства на региональном уровне // Известия Байкальского государственного университета. 2016. Том 26. № 5. С. 731–738. https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26(5).731-738. EDN: XDETRX

11.Донгак К. Б. Мониторинг численности субъектов малого и среднего предпринимательства Республики Тыва // Актуальные исследования. 2023. № 50-4(180). С. 53–55. EDN: KDEBCO

References

1. Zvyagin R.A. St. Petersburg International Economic Forum 2025 – Investment Climate in Russia. Law and Legislation. 2025;(7):37–42. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/2073-3313-2025-7-37-42. EDN: ZPADFR

2. Nikitin A.S. Investment Rating as a Tool for Stimulating the Effectiveness of Regional Development Management in Russia. *Economic Policy.* 2016;11(6):192–221. (In Russ.). EDN: XKPFPL

3. Kondratenko O.I. Actual Problems of Developing the Investment Attractiveness of Russian Municipalities. *Russian Economic Development.* 2021;3(28):59–67. (In Russ.). EDN: UTTOBU

4. Doroshenko N.N. Opportunities for Creating and Developing Your Own Business in Russia through Support Programs Available to Small and Medium-Sized Enterprises. *Innovations and Investments.* 2024;(2): 154-159. (In Russ.). EDN: BUZDAV

5. Leontyeva S.M., Kushchenko A.A., Russkikh A.I. Measures of state support for small and medium-sized enterprises. *Vector of Economics.* 2024;11(101). (In Russ.). EDN: VHMSKM

6. Syusyura D.A. Structural changes in the sectors of small and medium-sized enterprises in the regions of Russia. *The World of New Economy*. 2026;20(1):18–31. (In Russ.). https://doi.org/10.26794/2220-6469-2026-20-1-18-31. EDN: EXPXPN

7. Boboshko D.Yu., Konyakhin M.S. Improving the analysis of the development of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation in the regional context. *Bulletin of the Siberian State Industrial University.* 2025;2(52):118–127. (In Russ.). https://doi.org/10.57070/2304-4497-2025-2(52)-118-127. EDN: QNLYGB

8. Kuznetsova E.K., Ivashkevich T.V. Organization and Development of the State Monitoring System for Achieving Digital Maturity in the Russian Industry. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2023;13(4):1993-2004. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119752. EDN: HDWKVV

9. Kuznetsova O.V., Druzhinin A.G., Leonov S.N., Babkin R.A., Volkhin D.A., Lyalina A.V., Potapenko V.V., Suvorova A.V., Kozhevnikov M.Yu., Ksenofontov D.M. *Spatial Development of Russia: Municipal Dimension.* Kuznetsova O.V. (ed.). Moscow; 2026. 160 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-908015-47-9

10. Burov V.Yu. Formation and Monitoring of the State of Small Business at the Regional Level. *Bulletin of Baikal State University.* 2016;26(5):731–738. (In Russ.). https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26(5).731-738. EDN: XDETRX

11. Dongak K.B. Monitoring the Number of Small and Medium-Sized Enterprises in the Republic of Tuva. *Current Research.* 2023;50-4(180):53–55. (In Russ.). EDN: KDEBCO

Информация об авторах

Ю. Р. Айрапетян– аспирант РАНХиГС; президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Новая Формация».

Ю. В. Баталова – канд. полит. наук, доц., начальник отдела организации защит диссертаций Управления аспирантуры и докторантуры РАНХиГС; доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Московского городского университета управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова.

Information about the authors

Yu. R. Ayrapetian – PhD student at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; President of the All-Russian Public Organization of Small and Medium-Sized Businesses "New Formation".

Yu. V. Batalova – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor, Head of the Department of Dissertation Defense at the Department of Postgraduate and Doctoral Studies.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 23.04.2026; одобрена после рецензирования 21.05.2026; принята к публикации 28.05.2026.
The article was submitted 23.04.2026; approved after reviewing 21.05.2026; accepted for publication 28.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 137–146
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):137–146

Научная статья
УДК 327
EDN VGTOJG

Особенности развития российско-китайских отношений в сфере энергетики

Ду Юйжу[1], Наталья Юрьевна Маркушина[2]

[1, 2]Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

[1]rabota_rabota24@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-6294-8788

[2]nat-markushina@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-5918-6848

Аннотация

Введение. Энергетическая отрасль выступает фундаментальной основой экономического развития и социальной стабильности любого государства. Для России, обладающей значительными энергетическими ресурсами, и Китая, являющегося мировым лидером по объему потребления энергии, обеспечение устойчивого развития энергетического комплекса является стратегической задачей национальной безопасности. Современное состояние энергетики в обеих странах характеризуется сочетанием уникальных возможностей и системных проблем. В России ключевыми вызовами остаются высокий уровень износа основных фондов, необходимость масштабной модернизации и растущий внутренний спрос. Китай, демонстрирующий впечатляющие результаты в развитии возобновляемых источников энергии, сталкивается с задачами интеграции огромных новых мощностей в энергосистему и стимулирования внутреннего потребления «зеленой» энергии. В условиях глобальной трансформации энергетических рынков и климатической повестки, двухстороннее сотрудничество между Россией и Китаем приобретает особую значимость, выходя за рамки простой торговли энергоресурсами и становясь инструментом совместного технологического развития, снижения рисков для национальной энергетической системы и долгосрочного укрепления энергетической безопасности обеих стран.

Цель. Комплексная оценка состояния и перспектив развития энергетических отраслей России и Китая, а также выявление ключевых направлений, потенциала и возможных барьеров их двустороннего стратегического сотрудничества в энергетической сфере.

Материалы и методы. Анализ статистических данных и официальных отчетов, сравнительный анализ, системный подход, анализ документов стратегического планирования: оценка долгосрочных целей и программ, таких как «Энергетическая стратегия России до 2050 года» и китайские пятилетние планы развития энергетики.

Результаты

1. Оценка состояния отраслей. В России подтвержден высокий уровень физического износа оборудования в генерации (до 65 %) и сетях. Потребность в модернизации и новых мощностях до 2042 г. оценивается в 88,5 ГВт, с доминированием угольной генерации в планах (116 блоков). В Китае достигнут беспрецедентный рост в солнечной (более 1 тыс. ГВт) и ветровой (540 ГВт) энергетике, что обеспечило технологическое лидерство и снижение стоимости оборудования. Однако сохраняется зависимость от угля и требуется модернизация сетей.
2. Анализ сотрудничества. Выявлены три устойчивые вектора двустороннего взаимодействия:

– Товарный (газ, нефть, уголь). Россия стала главным поставщиком нефти и одним из ключевых поставщиков газа в Китай. Проект «Сила Сибири» и планируемый «Сила Сибири-2» формируют устойчивую инфраструктурную основу.

– Технологический (атомная энергетика). Российские технологии и опыт в сооружении АЭС (Тяньвань, Сюйдапу) являются критически важными для выполнения китайских программ по развитию атомной генерации.

© Ду Юйжу, Маркушина Н. Ю., 2026

– Потенциальный. Обнаружен значительный нереализованный потенциал для совместных проектов в области солнечной и ветровой генерации на территории России с использованием китайского оборудования и инвестиций, а также в области водородной энергетики и систем накопления энергии.

Выводы. Энергетические комплексы России и Китая находятся на разных этапах развития, но Россия обладает масштабными ресурсами и нуждается в модернизации, Китай обладает передовыми технологиями и финансами и нуждается в устойчивых поставках.

1. Стратегическое двустороннее сотрудничество в энергетике уже перешло от простой торговли к глубокой инфраструктурной и технологической интеграции (газопроводы, АЭС). Это создает устойчивую взаимозависимость, повышающую энергетическую безопасность обеих стран.
2. Наиболее перспективными направлениями для дальнейшего развития сотрудничества являются:

– Совместные проекты в области возобновляемых источников энергии на территории России.
– Кооперация в области модернизации и цифровая трансформации распределительных сетей.
– Совместные исследования и проекты в области новых технологий (водород, накопление энергии, интеллектуальная сеть).

3. Для реализации этого потенциала необходима разработка совместных механизмов, включающих гармонизацию стандартов, создание специальных инвестиционных инструментов и формирование постоянных рабочих групп по перспективным технологическим направлениям.
4. Успех энергетического альянса России и Китая будет ключевым фактором не только для их национального развития, но и для формирования новой архитектуры энергетических рынков в Азиатском регионе.

***Ключевые слова**:* сотрудничество между Россией и Китаем, российско-китайские отношения в сфере энергетики, энергетический комплекс, новая архитектура энергетических рынков, международное сотрудничество в сфере энергетики, реализация энергетических проектов

Для цитирования: Ду Юйжу, Маркушина Н. Ю. Особенности развития российско-китайских отношений в сфере энергетики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 137–146. EDN VGTOJG

Original article

Features of the development of Russian-Chinese relations in the energy sector

Du Yuzhu[1], Natalya Yu. Markushina[2]

[1, 2]Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

[1]rabota_rabota24@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-6294-8788

[2]rabota_89@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0001-5918-6848

Abstract

Introduction. The energy sector is a fundamental basis for the economic development and social stability of any country. For Russia, which has significant energy resources, and China, which is the world leader in energy consumption, ensuring the sustainable development of the energy sector is a strategic task for national security. The current state of the energy sector in both countries is characterized by a combination of unique opportunities and systemic challenges. In Russia, the key challenges remain the high level of depreciation of fixed assets, the need for large-scale modernization, and the growing domestic demand. China, which has achieved impressive results in the development of renewable energy sources, faces the challenge of integrating vast new capacities into its energy system and promoting domestic consumption of green energy. In the context of the global transformation of energy markets and the climate agenda, bilateral cooperation between Russia and China is becoming increasingly important, going beyond simple energy trade and becoming a tool for joint technological development and strengthening energy security.

Purpose. To provide a comprehensive assessment of the state and prospects for the development of the energy sectors in Russia and China, as well as to identify key areas, potential, and possible barriers to their bilateral strategic cooperation in the energy sector.

Materials and methods. The study used the following methods: analysis of statistical data and official reports, comparative analysis, a systematic approach, and analysis of strategic planning documents: assessment of long-term goals and programs, such as the Russian Energy Strategy until 2050 and China's five-year energy development plans.

Results. 1. Assessment of the state of the industries: Russia has a high level of physical deterioration of equipment in generation (up to 65%) and networks. The need for modernization and new capacities by 2042 is estimated at 88.5 GW, with coal-fired generation dominating the plans (116 units). Unprecedented growth in solar industry has been achieved in China (more than 1 thousand GW) and wind (540 GW) energy, which provided technological leadership and reduced equipment costs. However, dependence on coal remains and modernization of networks is required. 2. Analysis of cooperation: Three stable vectors of bilateral interaction have been identified: Commodity (gas, oil, coal): Russia has become the main supplier of oil and one of the key suppliers of gas to China. The Power of Siberia project and the planned Power of Siberia 2 project form a stable infrastructure base; Technological (nuclear energy): Russian technologies and experience in the construction of nuclear power plants (Tianwan, Xudapu) are critical for the implementation of China's nuclear power generation development programs. Potential (Renewable Energy and New Technologies): There is a significant untapped potential for joint projects in solar and wind energy generation in Russia, utilizing Chinese equipment and investments, as well as in hydrogen energy and energy storage systems.

Conclusions. The energy complexes of Russia and China are at different stages of development, but Russia has large-scale resources and needs to be modernized, while China has advanced technologies and finances and needs stable supplies. 1. Strategic bilateral cooperation in the energy sector has already moved from simple trade to deep infrastructure and technological integration (gas pipelines, nuclear power plants). This creates a stable interdependence that enhances the energy security of both countries. 2. The most promising areas for further development of cooperation are: Joint projects in the field of renewable energy sources in Russia; Cooperation in the field of modernization and digital transformation of distribution networks; Joint research and projects in the field of new technologies (hydrogen, energy storage, and smart grid).

Keywords: cooperation between Russia and China, Russian-Chinese relations in the field of energy, energy complex, new architecture of energy markets, international cooperation in the field of energy, implementation of energy projects

For citation: Du Yuzhu, Markushina N.Yu. Features of the development of Russian-Chinese relations in the energy sector. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):137–146. (In Russ.). EDN VGTOJG

Введение

Сотрудничество России и Китая в направлении энергетики является важной составляющей внешнеэкономической политики двух стран. При этом развитие двусторонних отношений во многом определяется направлениями политики в сфере энергетики. Для обеих стран топливно-энергетический комплекс имеет стратегическое значение [1]. Увеличение спроса на энергоресурсы во многом обусловлено активным развитием процессов урбанизации и индустриализации как в России, так и в Китае.

Актуальность темы исследования состоит в том, что необходимость дальнейшего устойчивого развития отношений России и Китая в сфере энергетики обусловлена предотвращением зависимости от внешних источников энергии, что также требует диверсификации устойчивых связей в данном направлении.

Целью исследования является рассмотрение основных тенденций и особенностей дальнейшего развития российско-китайских отношений в сфере энергетики.

Для достижения поставленных целей необходимо:

- оценить современное состояние топливно-энергетического комплекса России и Китая;

- обозначить основные направления сотрудничества России и Китая и достигнутые результаты;

- рассмотреть перспективные направления сотрудничества России и Китая в сфере энергетики.

Объект исследования: специфика развития энергетического сотрудничества между Россией и Китаем.

Материалы и методы. При проведении исследования использовались анализ статистических данных и официальных отчетов, сравнительный анализ, системный подход, анализ документов стратегического планирования: оценка долгосрочных целей и программ, таких как «Энергетическая стратегия России до 2050 года» и китайские пятилетние планы развития энергетики.

Результаты и обсуждение

Энергетика, как отрасль, имеет особое значение для экономики любой страны, поскольку обеспечивает непрерывное и бесперебойное функционирование всех отраслей промышленности. При этом уровень потребления энергии непосредственно связан с темпами экономического роста, качеством жизни населения и технологическим прогрессом общества. Однако развитие энергетической отрасли сталкивается с определенными сложностями. Одна из наиболее существенных проблем – постоянно растущие потребности в энергии (электрической, тепловой и др.) [2]. Для обеспечения энергетической безопасности необходимо международное сотрудничество в сфере энергетики, которое сопровождается внедрением инновационных технологий и проведением совместных научно-исследовательских разработок. Международное сотрудничество в сфере энергетики позволит странам обеспечить высокую устойчивость к геополитическим рискам, климатическим изменениям и технологическим сбоям [3].

Подчеркнем, что современное состояние энергетической отрасли в России характеризуется высоким уровнем морального и физического износа основных производственных фондов, недостаточным уровнем инвестирования в отрасль, а также высокой потребностью в модернизации оборудования.

В отношении состояния энергетического комплекса в России следует прежде всего отметить высокий уровень износа производственного оборудования [4]. Так, в сфере генерации энергии он составляет 65 %; в сетевом комплексе – 40 %. Важной проблемой является то, что значительная часть оборудования в сфере энергетики была введена в эксплуатацию в период существования СССР. С учетом возрастающей потребности в оборудовании в сфере энергетики можно обозначить проблему дефицита оборудования. Так, согласно оценке Минэнерго, на период 2025–2031 годы потребность энергетической отрасли России в газовых турбинах составляет 6 ГВт, или 75 турбин[1]. Потребность в дополнительном количествах турбин обусловлена необходимостью модернизации имеющихся мощностей. Увеличение объемов генерирующего оборудования необходимо прежде всего для удовлетворения роста спроса на электроэнергию в стране. Это связано с тем, что в базовом сценарии Минэнерго до 2042 г. потребление электроэнергии в период до 2042 г. должно увеличиться на 23,5% в сравнении с показателями 2024 г. и достигнуть 1,45 трлн кВт ч. В целях обеспечения растущего спроса необходимо увеличение мощностей электростанций на 17%, до 299 ГВт. Исходя из этого в период 2026–2042 гг. должно быть введено в эксплуатацию 88,5 ГВт новых генерирующих мощностей[2].

На рис. 1 представлена информация о структуре мощностей, требуемых для удовлетворения растущих потребностей в электроэнергии в России.

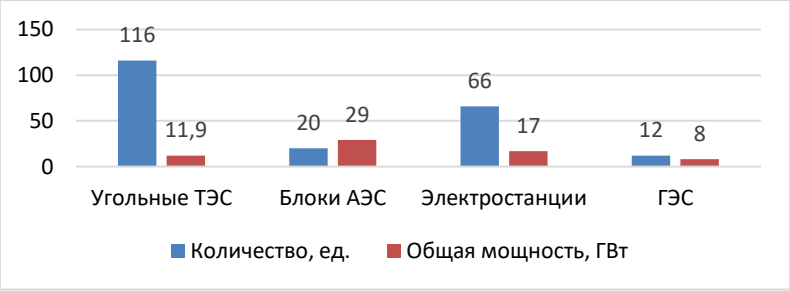

Рис. 1. Требуемая структура мощностей электростанций в России на период 2026-2042 гг.[3]
Fig. 1. Required capacity structure of power plants in Russia for the period 2026-2042

[1] Минэнерго оценило потребность в газовых турбинах до 2042. https://cntd.ru/news/read/minenergo-ocenilo-potrebnost-v-gazovyx-turbinax-do-2042.
[2] Там же.
[3] Составлено на основе данных: https://cntd.ru/news/read/minenergo-ocenilo-potrebnost-v-gazovyx-turbinax-do-2042.

Как видно из рис. 1, основу планируемых мощностей составят угольные ТЭС (116 блоков), что указывает на сохранение угольной генерации как приоритета в России до 2024 г.

Также в составе особо важных проблем, характерных для топливно-энергетического комплекса в России, является потеря электричества в сетях и рост энергопотребления со стороны населения. В связи с ростом экономики со стороны населения увеличиваются объемы потребления энергии, в то время как ранее созданные заделы в энергосистеме в ближайшие годы могут быть исчерпаны [5; 6]. Одной из основных причин потери электроэнергии в сетях является износ оборудования. В настоящий момент доля оборудования, которое выработало нормативный срок в составе сетей крупных электросетевых компаний превышает 70 %. Соответственно высокий уровень износа значительно снижает эффективность работы оборудования, способствуя при этом повышению риска аварийных ситуаций. При этом национальная экономика продолжает демонстрировать достаточно высокие темпы роста, население и промышленные предприятия потребляют все больше электроэнергии. Так, в 2024 г. спрос на электроэнергию в сравнении с аналогичным периодом 2023 г. увеличился на 3,1 % и достиг 1,192 трлн кВт/ч[1]. Для решения данной проблемы на территории России реализуются ключевая программа «Энергетическая стратегия России до 2050 года и «Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2042 года». В рамках данных программ предусмотрена комплексная трансформация энергетики. Для удовлетворения растущего спроса в электроэнергии до 2042 года необходимо увеличить мощности на 18% до показателя 299,3 ГВт.[2]

Информация о планируемых объемах строительства электростанций в рамках Генеральной схемы размещения объектов электроэнергетики до 2042 г. представлена на рис. 2

Рис. 2. Строительство новых электростанций в 2025–2042 годы[3]
Fig. 2. Construction of new power plants in 2025–2042

В отношении оценки состояния энергетической отрасли Китая можно привести некоторые показатели. Так, установленная мощность солнечных электростанций в Китае по состоянию на первое полугодие 2025 г. составляла 990 ГВт, что составляет свыше 40 % от общемирового показателя[4].

В 2025 г. мощность солнечных электростанций в Китае составляла более 1 тыс. ГВт[5]. Развитие солнечной генерации в Китае могло бы сопровождаться и более высокими темпами, однако данный процесс тормозят требования региональных властей об установке специальных энергетических хранилищ на солнечных электростанциях. Такие темпы развития солнечной энергетики были обусловлены высоким уровнем инвестиций: с 2011 года Китай инвестировал в новые мощности по производству солнечных батарей более 50 млрд. долл.[6]

[1] https://energosbyt.gazprom.ru/press/news/2025/01/73/
[2] https://sber.pro/publication/barometr-otrasli-energetika-klyuchevie-trendi-i-vizovi/
[3] Барометр отрасли. Энергетика: ключевые тренды и вызовы. https://sber.pro/publication/barometr-otrasli-energetika-klyuchevie-trendi-i-vizovi/
[4] Текущее положение и перспективы развития электроэнергетики Китая. https://www.eprussia.ru/market-and-analytics/1450741.htm
[5] https://renen.ru/knr-vvedet-v-stroj-bolee-500-gvt-moshhnostej-solnechnoj-i-vetrovoj-energetiki-v-2025/
[6] Мировой лидер технологий солнечной энергетики. https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2023/7/1162/

Мощность ветроэнергетики составляла в 2025 г. 540 ГВт, что на 45% превышает мировые показатели. За три квартала 2025 г. объем энергопотребления по всему Китаю составлял 7,77 трлн киловатт-час, что на 4 % превышало аналогичный показатель предшествующего года. Также увеличилось и потребление электроэнергии: за первое полугодие 2025 г. потребление электроэнергии в Китае составляло 4841,8 млрд. киловатт-часов, на 3,7 % превысив показатели прошлого года[1].

Высокие темпы уровня развития энергетической отрасли в Китае обусловлены сочетанием нескольких факторов, среди которых: доверие к рыночным партнерам в сфере реализации энергетических проектов, постоянные инвестиции в технологии и инновации, а также последовательная реализация государственной политики, прежде всего ориентированной на рыночные реформы. Несмотря на достигнутые успехи в направлении развития энергетики, Китай активно изучает международный опыт, решая при этом системные задачи, в составе которых: совершенствование механизма рыночного ценообразования, модернизация распределительных сетей и стимулирование внутреннего спроса на возобновляемые источники энергии [7].

Также следует отметить, что Китай постоянно расширяет свое присутствие за рубежом в сфере реализации энергетических проектов. К примеру, это участие в освоении углеводородных месторождений, развитии инфраструктуры и инвестировании. Одним из надежных рынков энергоресурсов для Китая является Россия.

Сотрудничество России и Китая в сфере энергетики включает взаимодействие в нескольких ключевых направлениях: газовая, нефтяная и угольная промышленность [8; 9].

В 2025 г. сторонами был подписан меморандум о строительстве газопровода «Сила Сибири-2», который должен увеличить объем поставок газа в Китай.

«Сила Сибири» является первым магистральным газопроводом для поставок топлива из России в Китай. Газопровод был запущен в декабре 2019 г., и его общая протяженность составляла 3 тыс. км. Экспортная мощность газопровода составляет 38 млрд. куб. м газа в год[2].

Важно отметить, что проект «Сила Сибири» имеет особое значение для экономики России прежде всего за счет того, что позволяет снижать зависимость от экспорта в Европу, укрепляя тем самым позиции на азиатском газовом рынке. На рис. 3 представлена динамика объемов газовых поставок из России в Китай.

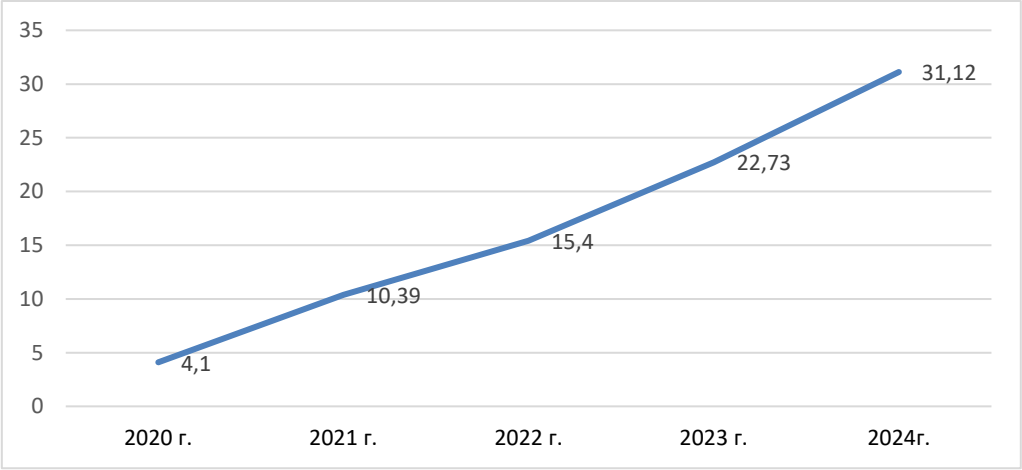

Рис. 3. Объемы поставок газа из России в Китай за период 2020–2024 гг., млрд куб. м[3]
Fig. 3. Volumes of gas supplies from Russia to China for the period 2020–2024.

[1] Солнце и ветер обеспечили 23,7% потребления электроэнергии в КНР в 1 половине 2025 года. https://renen.ru/solntse-i-veter-obespechili-23-7-potrebleniya-elektroenergii-v-knr-v-1-polovine-2025-goda/
[2] Что известно о маршрутах поставок газа из России в Китай. https://tass.ru/info/24932661
[3] Составлено на основе данных: https://tass.ru/info/24932661

Как следует из рис. 3, за период 2020–2024 гг. объемы поставок газа выросли более чем в 7 раз, что подтверждает успешность инфраструктурного проекта «Сила Сибири». Трубопровод «Сила Сибири» значительно ускорил процесс газификации на Дальнем Востоке, тем самым предоставив возможность для местных промышленных предприятий использовать природный газ.

В рамках российско-китайского сотрудничества увеличиваются поставки российской нефти в Китай [10]. Так, по результатам 2024 г. объемы поставок нефти в Китай достигли 112 млн тонн, что составило 21,3 % совокупного импорта. На сегодняшний день Россия занимает первое место среди поставщиков нефти в Китай и обеспечивает 20% всех поставок. Переориентация энергетического экспорта на Восток позволила России значительно укрепить позиции на мировом рынке энергоресурсов.

Традиционной сферой сотрудничества России и Китая является атомная энергетика, которая занимает особое место в энергетическом планировании Китая. В качестве приоритетных целей развития данного направления энергетики для Китая является увеличение мощностей и расширение производства атомного оборудования. При этом Китай является, на сегодняшний день, одним из крупнейших лидеров по темпам развития атомной отрасли и крупнейшим производителем в мире данного вида энергии. В связи с этим, Китай проявляет особый интерес к сотрудничеству в данной отрасли. Атомная энергетика является одним из наиболее перспективных направлений в развитии экономики по причине укрепления энергетической безопасности для национальной экономики. Специалисты из России и Китая активно взаимодействуют при строительстве атомных электростанций. Важно отметить, что российские атомные проекты в Китае представляют собой важное достижение не только в научно-техническом плане, но и в геополитическом: они позволили России доказать свою состоятельность как высокотехнологичного партнера Китая и закрепиться в этом статусе.

Между Россией и Китаем проводится технологическое сотрудничество в направлении повышения эффективности нефтедобычи и увеличения глубины переработки углеводородного сырья. Технологическое сотрудничество России и Китая в сфере энергетики осуществляется в форме реализации совместных проектов в топливно-энергетическом комплексе. В составе реализации масштабных проектов России и Китая можно выделить строительство атомных электростанций. При непосредственном участии России возведено четыре энергоблока Тяньваньской АЭС, а в ближайшей перспективе намечен ввод в эксплуатацию еще нескольких блоков. Россия оказывает Китаю помощь в реализации проекта строительства реактора на быстрых нейтронах, который обеспечивает более глубокое выгорание топлива.

Россия и Китай могут развивать сотрудничество в направлении строительства гидро-, ветряных и солнечных станций. Также можно отметить перспективное направление партнерства в сфере возобновляемых источников энергии [11]. На данный момент Китай занимает лидирующие позиции по производству солнечных электростанций. Сотрудничество в данном направлении позволит не только ускорить развертывание возобновляемых источников энергии в России, но также и снизить его стоимость за счет локализации оборудования.

Сотрудничество в направлении возобновляемых источников энергии должно сопровождаться обменом опытом в направлении научно-технического развития и управления электросетевыми комплексами. При этом должны проводиться совместные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в области управления накоплением энергии. Одним из важных достижений в направлении сотрудничества и обмена опытом являлось применение российскими инженерами трехуровневой технологии безопасности.

Для России особый интерес может представлять и доступ к китайским технологиям угольной генерации на предмет адаптации в регионах Сибири и Дальнего Востока. Уголь является важным стратегическим ресурсом для экономического и социального развития Китая. При этом в Китае в течение десятилетий в Программах государственного стратегического планирования значительное внимание уделяется экологическим вопросам, прежде всего сокращению выбросов углекислого газа. На протяжении многих лет в Китае проводятся исследования в области разработки и внедрения экологически чистых угольных технологий выработки электроэнергии, что обусловлено необходимостью борьбы с загрязнением окружающей среды и эффективного использования угля [12; 13]. Одновременно началось внедрение технологий производства электроэнергии, которые могут сократить выбросы загрязняющих веществ при сжигании угля и повысить эффективность генерации.

Так, для дальнейшего снижения выбросов углекислого газа на энергоблоках в Китае применяют совместное сжигание угля и биомассы. Помимо технологии производства электроэнергии на угле, технология преобразования угля в чистое топливо также включает технологии газификации угля, сжижения угля и производства электроэнергии в комбинированном цикле.

В данном направлении Россия может активно сотрудничать с Китаем, поскольку новые методы генерации электроэнергии на базе угля позволяют сократить выбросы вредных веществ и углекислого газа. При этом важно отметить, что на сегодняшний день в России имеются необходимые территории и мощности для возведения угольно-энергетических кластеров, которые не только смогут покрыть внутренние потребности, но также и обеспечивать энергией соседние страны.

На данный момент активно обсуждается сотрудничество в области создания на территории Китая подземных газовых хранилищ. Создание подземных хранилищ в Китае значительно повысит надежность поставок российского газа и сгладит неравномерность его потребления в густонаселенных районах, обусловленную сезонными факторами.

Выводы

Подводя итоги проведенного исследования можно сделать вывод о том, что экономическое сотрудничество России и Китая продолжает укрепляться, несмотря на нарастающую геополитическую напряженность в мире. Это подтверждает реализация между государствами масштабных совместных проектов в сфере добычи нефти и газа, обмен опытов в направлении технологических достижений в сфере энергетики. Также реализуются проекты в направлении производства высокотехнологичного оборудования, мирного атома и космических исследований. Сотрудничество России и Китая в энергетической сфере имеет важное стратегическое значение для обеих стран. В первую очередь это касается совместной разработки и локализации производства критически важного оборудования для топливно-энергетического комплекса. Сотрудничество в сфере энергетики России и Китая продолжает развиваться по заданным критериям перехода от модели «поставщик-потребитель» к технологическому и инвестиционному альянсу. В рамках сложившихся геополитических условий Россия и Китай в направлении международного сотрудничества должны реализовать имеющийся научно-технический потенциал.

Однако следует обозначить и ряд проблем, которые в определенной степени могут создавать препятствия для полноценного сотрудничества России и Китая в сфере энергетики. К примеру, достаточно высокая стоимость проектов в части создания необходимой инфраструктуры для поставок энергоносителей из России в Китай не позволяет в полной мере использовать уже существующие сети. Кроме того, стремление Китая искать альтернативных поставщиков энергоресурсов может мешать расширению сотрудничества.

Эффективное сотрудничество России и Китая в сфере энергетики также может помочь решить проблему износа российского оборудования прежде всего за счет совместной модернизации инфраструктуры и используемых технологий. Это позволит не только обновить изношенное оборудование, но также и дополнительно привлечь иностранные инвестиции в проекты, которые являются затруднительными без привлечения иностранных технологий. Совместные технологические решения также позволят локализовать полный цикл производства в направлении производства электроэнергии.

Список источников

1. Фань С., Симонов А. Г. Влияние глобальных тенденций на энергетические отношения России и Китая // Экономические отношения. 2025. Том 15. № 1. С. 119–134. https://doi.org/10.18334/eo.15.1.122631. EDN: IAXNXF

2. Бессель В. В., Лопатин А. С., Мурадов А. В., Филатова М. Н. Трансформация глобальной энергетики в условиях роста потребления энергии // Вестник Российской академии естественных наук. 2025. Том 25. № 1. С. 34–42. https://doi.org/10.52531/1682-1696-2025-25-1-34-42. EDN: HKREID

3. Фарвазов М. Р., Нигматзянова Л. Р. Развитие мирового энергетического рынка // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 96–4. С. 176–178. https://doi.org/10.18411/trnio-04-2023-219. EDN: ENKFBM

4. Сапрыкина М. С. Статистический анализ степени износа основных фондов предприятий отрасли производства и распределения электроэнергии в Российской Федерации // Вектор экономики. 2020. № 11 (53). С. 66. EDN: BMYPMS

5. Полетаев И. Энергоэффективность и развитие экономики в современных условиях // Энергетическая политика. 2024. № 2 (193). С. 84–89. https://doi.org/10.46920/2409-5516_2024_2193_84. EDN: HVZITE

6. Навценя С. О., Ставицкий А. В. Развитие и проблемы электроэнергетики в России // Электрооборудование: эксплуатация и ремонт. 2024. № 11. С. 59–63. EDN: ECTUFH

7. Ховавко И. Ю., Чжоу Ц. Энергетическая стратегия Китая: на пути к устойчивому развитию // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2024. Том 16. Вып. 3. С. 35–46. https://doi.org/10.38050/2078-3809-2024-16-3-35-46

8. Комарова А. В., Чжан Ф., Немов В. Ю. Сотрудничество России и Китая в энергетической сфере // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2025. № 3 (194). С. 62–68. EDN: CYRHVZ

9. Чувахина Л. Г. Стратегическое партнерство России и Китая в энергетической сфере // Экономика строительства. 2025. № 6. С. 39–42. EDN: IJJFCX

10. Доу Ю., Лавров С. Н., Симонов А. Г. Перспективы развития сотрудничества между Россией и Китаем в нефтяной сфере // Экономические отношения. 2025. Т. 15. № 2. С. 375–396. https://doi.org/10.18334/eo.15.2.122962. EDN MPBWQZ

11. Хомякова М. А., Демьянчук Е. А. Возобновляемая энергетика в Китае: перспективы российско-китайского сотрудничества // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 107-8. С. 64–66. https://doi.org/10.18411/trnio-03-2024-407. EDN: VWIJDJ

12. Лицзюань Чжан, Пономаренко Т. В., Сидоров Д.В. Оценка чистых угольных технологий с применением технологии улавливания, утилизации и хранения углерода в угольной промышленности Китая // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2024. № 2. С. 105–128. https://doi.org/10.25018/0236_1493_2024_2_0_105. EDN: YEZIIO

13. Лицзюань Чжан, Пономаренко Т. В., Тесовская С. О. Анализ мер государственного регулирования и поддержки применения технологий «чистого угля» в Китае // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 293–300. EDN: FJVTHD

References

1. Fan S., Simonov A. G. The impact of global trends on energy relations between Russia and China. *Journal of International Economic Affairs.* 2025;15(1):119–134. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/eo.15.1.122631. EDN: IAXNXF

2. Bessel V. V., Lopatin A. S., Muradov A. V., Filatova M. N. Transformation of global energy in conditions of increasing energy consumption. *Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences.* 2025;25(1):34–42. (In Russ.). https://doi.org/10.52531/1682-1696-2025-25-1-34-42. EDN: HKREID

3. Farvazov M. R., Nigmatzyanova L. R. Development of the global energy market. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya.* 2023;96-4:176–178. (In Russ.). https://doi.org/10.18411/trnio-04-2023-219. EDN: ENKFBM

4. Saprykina M. S. Statistical analysis of the degree of depreciation of fixed assets of enterprises in the field of production and distribution of electricity in the Russian Federation. *Vector of Economics.* 2020;11(53):66. (In Russ.). EDN: BMYPMS

5. Poletaev I. Energy efficiency and economic development in modern conditions. *Energy policy.* 2024;2(193):84–89. (In Russ.). https://doi.org/10.46920/2409-5516_2024_2193_84. EDN: HVZITE

6. Navtsenya S.O., Stavitsky A.V. Development and problems of the electric power industry in Russia. (In Russ.). *Elektrooborudovanie: ekspluatatsiya i remont.* 2024;(11):59–63. EDN: ECTUFH

7. Khovavko I.Yu., Zhou| C. China's Energy Strategy: Towards Sustainable Development. *Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal.* 2024;16(3):35 6. (In Russ.). https://doi.org/10.38050/2078-3809-2024-16-3-35-46

8. Komarova A.V., Zhang F., Nemov V.Y. Cooperation between Russia and China in the energy sector. (In Russ.). *Mineral Resources of Russia. Economics and management.* 2025;3(194):62–68. EDN: CYRHVZ

9. Chuvakhina L.G. Strategic partnership between Russia and China in the energy sector. *Economics of Construction.* 2025;(6):39–42. (In Russ.). EDN: IJJFCX

10. Dou Yu, Lavrov S.N., Simonov A.G. Prospects for the development of cooperation between Russia and China in the oil sector. *Journal of International Economic Affairs.* 2025;15(2):375–396. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/eo.15.2.122962. EDN MPBWQZ

11. Khomyakova M.A., Demyanchuk E.A. Renewable energy in China: prospects of Russian-Chinese cooperation. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya.* 2024;107-8:64–66. (In Russ.). https://doi.org/10.18411/trnio-03-2024-407. EDN: VWIJDJ

12. Lijuan Zhang, Ponomarenko T.V., Sidorov D.V. Clean coal technologies with carbon capture, utilization and storage in China's coal industry. *MIAB. Mining Inf. Anal. Bull.* 2024;(2):105–128. (In Russ). https://doi.org/10.25018/0236_1493_2024_2_0_105. EDN: YEZIIO

13. Lijuan Zhang, Ponomarenko T.V., Tesovskaya S.O. Analysis of state regulation measures and support for the use of "clean coal" technologies in China. *Bulletin of the Academy of Knowledge.* 2024;3(62):293–300. (In Russ). EDN: FJVTHD

Информация об авторах

Ду Юйжу – аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет.

Н. Ю. Маркушина – доктор политических наук, профессор кафедры мировой политики, Санкт-Петербургский государственный университет.

Information about the authors

Du Yuzhu – Postgraduate Student, St. Petersburg State University.

N.Yu. Markushina – Dr. Sci. (Polit.), Professor at the Department of World Politics, St. Petersburg State University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 27.03.2026; одобрена после рецензирования 29.04.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 27.03.2026; approved after reviewing 29.04.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 147–156
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):147–156

Научная статья
УДК 32
EDN VNZCIN

Институционализация цивилизационного отбора элит в современной России: от доктринального запроса к операциональным механизмам

Марина Владимировна Лимарева

Северо-Кавказский федеральный университет, Пятигорский институт (филиал), Пятигорск, Россия, pt.info@ncfu.ru, https://orcid.org/0000-0001-6749-2992

Аннотация

Введение. Статья посвящена проблеме трансформации элитообразующего процесса в современной России в контексте перехода от модели социально-политического транзита к стратегии государственно-цивилизационной суверенизации. Опираясь на теоретические положения, разработанные в рамках цивилизационного подхода к анализу элит, а также на эмпирические данные, фиксирующие разрыв между доктринальным запросом и реальным состоянием правящих групп, авторы предлагают концептуальную модель институционализации цивилизационного отбора. В работе обосновывается система операциональных индикаторов цивилизационной состоятельности элит, описывается процедурная логика их применения и анализируются ключевые риски реализации предложенного подхода.

Цель исследования – разработать концептуальную модель институционализации цивилизационного отбора элит в современной России, обеспечивающую переход от доктринального запроса на цивилизационную суверенизацию к операциональным механизмам отбора, оценки и воспроизводства политических элит, а также выявить ключевые риски и условия эффективной реализации предложенного подхода.

Методологическая основа. Исследование базируется на цивилизационном подходе и принципе субъектосообразности, в рамках которых элитообразующий процесс рассматривается как детерминированный историко-культурной матрицей общества, а ключевое значение придается личностно-ценностным характеристикам правящих групп. В работе использованы методы теоретического анализа, сравнительного изучения зарубежных практик (Китай, Иран, Турция) и обработки эмпирических данных экспертного опроса 2024 г.

Результаты. В ходе исследования установлен значительный разрыв между доктринальным запросом на цивилизационную суверенизацию России и реальным состоянием политических элит (лишь 10 % экспертов дают положительную оценку). Разработана система из семи операциональных индикаторов цивилизационной состоятельности элит и трехуровневая процедура отбора, включающая фильтрацию, диагностику и коллегиальную аттестацию. Сравнительный анализ опыта Китая, Ирана и Турции показал, что цивилизационный отбор эффективен только при условии сохранения баланса между ценностной идентификацией и профессиональной компетентностью элит.

Выводы. В статье доказывается, что цивилизационный отбор элит требует операциональных индикаторов и институционального оформления при сохранении баланса с профессионализмом.

Ключевые слова: политические элиты, элитообразующий процесс, цивилизационный подход, цивилизационная состоятельность, институционализация, кадровый отбор, государство-цивилизация, управленческая система, общество, трансформационные процессы

Для цитирования: Лимарева М. В. Институционализация цивилизационного отбора элит в современной России: от доктринального запроса к операциональным механизмам // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 147–156. EDN VNZCIN

© Лимарева М. В., 2026

Original article

Institutionalization of civilizational selection of elites in modern Russia: from a doctrinal request to operational mechanisms

Marina V. Limareva

North Caucasus Federal University, Pyatigorsk Institute (Branch), Pyatigorsk, Russia, pt.info@ncfu.ru, https://orcid.org/0000-0001-6749-2992

Abstract

Introduction. The article is devoted to the problem of the transformation of the elite-forming process in modern Russia in the context of the transition from the model of socio-political transit to the strategy of state-civilizational sovereignty. Based on the theoretical provisions developed within the framework of the civilizational approach to the analysis of elites, as well as on the empirical data that fix the gap between the doctrinal request and the actual state of the ruling groups, the authors propose a conceptual model of the institutionalization of civilizational selection. The paper substantiates the system of operational indicators of the civilizational viability of the elites, describes the procedural logic of their application, and analyzes the key risks of implementing the proposed approach.

The **purpose of** this study is to develop a conceptual model for the institutionalization of civilizational elite selection in modern Russia, which ensures a transition from a doctrinal request for civilizational sovereignty to operational mechanisms for selecting, evaluating, and reproducing political elites, as well as to identify key risks and conditions for the effective implementation of this approach.

Methodological framework. The study is based on a civilizational approach and the principle of subjectivity, in which the elite-forming process is viewed as determined by the historical and cultural matrix of society, and the key importance is given to the personal and value characteristics of the ruling groups. The study uses methods of theoretical analysis, comparative study of foreign practices (China, Iran, and Turkey), and processing of empirical data from an expert survey conducted in 2024.

Results. The study revealed a significant gap between the doctrinal request for Russia's civilizational sovereignty and the actual state of the political elites (only 10% of experts gave a positive assessment). A system of seven operational indicators for the civilizational viability of the elites was developed, along with a three-tier selection process that includes filtering, diagnostics, and peer review. A comparative analysis of China, Iran, and Turkey's experiences demonstrated that civilizational selection is effective only when there is a balance between the value identification and professional competence of the elites.

Conclusions. The article proves that the civilizational selection of elites requires operational indicators and institutionalization while maintaining a balance with professionalism.

Keywords: political elites, elite-forming process, civilizational approach, civilizational viability, institutionalization, personnel selection, state-civilization, management system, society, transformational processes

For citation: Limareva M.V. Institutionalization of civilizational selection of elites in modern Russia: from a doctrinal request to operational mechanisms. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):147–156. (In Russ.). EDN VNZCIN

Введение

Современная политическая реальность в глобальном измерении характеризуется высокой степенью нестабильности, ускорением трансформационных процессов и возрастанием роли субъективного фактора в политико-властном управлении. В периоды кризисов, экстремальных вызовов и стратегических переломов особую значимость приобретает качество политико-управленческой субъектности, прежде всего на уровне правящих элит. Именно в такие исторические моменты обостряется научный и практический интерес к элитологическим концепциям, позволяющим выявить источники устойчивости либо, напротив, уязвимости государственных и общественных управленческих систем [1, с. 146–147].

Анализируя посткризисное развитие, можно подчеркнуть, что затяжной характер трансформации элит в России связан с противоречием между формальными институтами отбора и неформальными практиками воспроизводства правящего слоя [2, с. 112]. Трансформационные процессы

в сфере политического управления непосредственно связаны с изменением статусно-ролевых характеристик региональных элит, выступающих ключевым звеном в реализации государственной стратегии на местах.

Как справедливо отмечается в современной элитологической литературе, опыт российской политической практики, особенно в условиях внешнеполитических коллизий и девиаций 2014–2025 гг., продемонстрировал ограниченность универсалистских интерпретационных моделей, ориентированных на общие, надкультурные принципы политического властвования и управления. В этой связи особое значение приобретает цивилизационный подход, позволяющий рассматривать политические элиты не только как функциональные или институциональные группы влияния, но и как носителей глубинных ценностно-мировоззренческих кодов, укорененных в историко-культурной матрице общества.

Исследуя роль региональных политических элит в трансформационных процессах на региональном уровне наиболее отчетливо проявляются противоречия между традиционными механизмами рекрутирования элит и новыми вызовами, требующими нестандартных управленческих решений. Данный тезис приобретает особую актуальность в контексте цивилизационного подхода, поскольку региональные элиты выступают непосредственными проводниками ценностно-мировоззренческих установок в конкретных территориальных сообществах.

Однако, как показали результаты недавних исследований, между доктринальным запросом на цивилизационную суверенизацию и реальным состоянием российских политических элит сохраняется значительный разрыв. Экспертный опрос, проведенный в 2024 г., зафиксировал, что лишь десять процентов респондентов дают однозначно положительную оценку соответствия элит задачам цивилизационного развития, тогда как почти три четверти опрошенных уверены в неизбежности трансформации ценностных позиций правящих элит в ближайшей перспективе [1, с. 151–152]. Президент Российской Федерации в своем Послании Федеральному Собранию 2024 г. прямо высказался о дискредитации самого понятия «элита» теми, кто не имеет заслуг перед обществом и считает себя кастой с особыми правами и привилегиями[1].

При этом ключевая проблема остается нерешенной: каким образом институционализировать цивилизационный подход в реальных механизмах отбора, оценки и воспроизводства элит? Без перехода от ценностных деклараций к операциональным процедурам принципы «служения», «ответственности» и «патриотизма» рискуют остаться благими пожеланиями, не подкрепленными конкретными инструментами кадровой политики. Настоящая статья представляет собой попытку преодолеть этот разрыв.

Теоретико-методологические основания исследования

В рамках предшествующих исследований было обосновано понятие «цивилизациосообразности» как аналитической категории, отличающейся от более узких детерминант элитообразования – классовой принадлежности, отражения национальных интересов либо внутриэлитных групповых стратегий. Цивилизационный подход выводит анализ элит на уровень более глубокой идентичности и позволяет рассматривать их деятельность в контексте историко-культурных оснований и ценностных кодов общества.

Принципиально важным является различение субъектосообразного и объектосообразного подходов в тактике и стратегии политического регулирования. Субъектосообразный подход, в большей мере реализуемый в элитологической парадигме, предполагает такую ориентацию теоретического анализа и управленческой практики, при которой ключевое значение придается личностно-субъектным характеристикам правящих групп, их ценностно-мировоззренческим установкам, уровню ответственности, профессиональной компетентности и способности к стратегическому целеполаганию [1, с. 147]. Объектосообразный подход ориентирован на выстраивание формализованных, универсализированных алгоритмов принятия решений, обусловленных объективными структурными детерминантами политического процесса.

В реальной политической практике указанные основания не существуют в изолированном виде, а находятся в сложном и подвижном соотношении, взаимно дополняя и ограничивая друг друга. Однако, как справедливо отмечают авторы, проблема заключается в отсутствии теоретически

[1] Послание Президента РФ В. В. Путина Федеральному Собранию. 29 февраля 2024 г. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/73585

и институционально зафиксированной меры их соотнесения, что порождает неопределенность в выборе управленческих приоритетов и снижает предсказуемость стратегических решений в условиях нестабильной политической динамики.

Цивилизационный подход, предлагаемый в качестве методологической рамки настоящего исследования, позволяет преодолеть эту дилемму, не отрицая ни одного из двух оснований, но вводя дополнительное измерение – ценностно-смысловой горизонт, в рамках которого принимаются управленческие решения. Цивилизационная идентичность выступает как метаоснование, способное поглощать и переосмысливать разнонаправленные ориентиры, подчиняя их логике долгосрочного исторического развития общества и государства [1, с. 148].

В контексте методологического осмысления элитообразующих процессов особого внимания заслуживает подход который, анализируя трансформацию региональных политических элит, приходит к выводу, что «успешность адаптации элитных групп к изменяющимся условиям политической среды напрямую зависит от их способности к ревизии традиционных практик рекрутирования и внедрению инновационных механизмов кадрового отбора» [3, с. 87]. Данное положение коррелирует с предлагаемой в настоящем исследовании операциональной моделью, ориентированной на синтез традиционных (цивилизационно обусловленных) и инновационных (профессионально-компетентностных) критериев оценки элит.

В начале XXI в. Россия сталкивается с вызовом поиска эффективных вариантов и направлений прогресса в условиях нестабильности и реформ, охватывающих политическую, законодательную, этническую и экономическую сферы. В политической доктрине, развивающей концепцию «государства-цивилизации», артикулирован запрос на формирование элит, ориентированных на служение обществу, ответственность и патриотизм.

В своем исследовании региональных политических элит автор данной статьи отмечает, что трансформационные процессы в элитной среде не могут быть поняты вне контекста институциональных изменений, происходящих на федеральном и региональном уровнях власти [3, с. 82], и подчеркивает, что именно институциональная динамика задает рамки и ограничения для элитных стратегий, одновременно формируя новые возможности для карьерного продвижения и политического влияния.

В начале 2020-х гг. была подчеркнута ориентация на отход от конвергентного прозападного политического трансфера к началам цивилизационной суверенизации России. Однако доктринальный запрос сам по себе не порождает институциональных изменений. Необходима трансляция ценностных установок в конкретные процедуры отбора, оценки и продвижения кадров. Апробация новой российской политической доктрины в части элитообразующего процесса все более опирается на принцип цивилизационного элитного своеобразия применительно к российским политическим элитам, который требует новой ценностно-цивилизационной перенормировки как на уровне доктринальных подходов, так и на уровне обновленных политических институтов и кадровой политики.

Исследуя механизмы рекрутирования региональных элит, приходим к важному выводу о том, что «система отбора и продвижения управленческих кадров на региональном уровне характеризуется сочетанием формальных процедур, закрепленных в законодательстве, и неформальных практик, основанных на личных связях и корпоративной солидарности» [3, с. 88]. Данное противоречие, по мнению автора, является одним из основных препятствий на пути формирования эффективной модели элитообразования, способной обеспечить реализацию стратегических приоритетов государства.

В качестве конкретизации принципа цивилизационного подхода к современному российскому элитообразующему процессу необходимо обозначить в качестве основных следующие диспозициональные требования: формирование институтов и механизмов элитного отбора, ориентированных на фреймы российской культурно-мировоззренческой матрицы; принцип служения обществу и государству как приоритет в построении структуры оценки, отбора и продвижения элитных кадров; принцип ответственности как основная мера в оценке эффективности элитных кадров и элитных групп; принцип профессионализма и компетентности в действиях элитных групп и субэлитных субъектов поддержки стратегической деятельности; принцип патриотизма в принятии стратегических решений и тактических действий; акмеологический подход – ориентация на отбор наиболее способных, обучаемых, инициативных, целеустремленных для включения в элитный резерв [4].

Региональное измерение цивилизационного отбора элит

Особого внимания заслуживает региональный аспект цивилизационного отбора элит, поскольку именно на уровне субъектов Российской Федерации происходит непосредственное взаимодействие властных элит с населением, формируется доверие или недоверие к институтам власти, реализуются стратегические приоритеты государственной политики.

Региональные политические элиты выступают важнейшим звеном в системе государственного управления, обеспечивая связь между федеральным центром и местными сообществами [5]. Качество регионального управления во многом определяется способностью элит к адекватному восприятию и реализации федеральных приоритетов с учетом региональной специфики.

Трансформация региональных элит в современной России происходит под воздействием двух разнонаправленных тенденций: с одной стороны, унификации элитных практик в соответствии с федеральными стандартами, с другой – сохранения региональной специфики, обусловленной историко-культурными и социально-экономическими особенностями территорий [3, с. 89].

В контексте цивилизационного подхода данное положение приобретает особое звучание, поскольку региональная специфика часто является прямым выражением цивилизационной идентичности – культурных традиций, исторической памяти, ценностных ориентаций местных сообществ. Следовательно, эффективная модель цивилизационного отбора элит должна учитывать не только общенациональные цивилизационные коды, но и их региональную проекцию.

Операциональная модель цивилизационного отбора элит

Под цивилизационной состоятельностью элит в настоящем исследовании понимается способность правящих групп действовать в ценностно-смысловых рамках, соответствующих историко-культурной матрице российского общества, и принимать стратегические решения, сообразующиеся с долгосрочными интересами цивилизационного развития [1, с. 149].

На основе анализа доктринальных источников, результатов экспертных опросов и исторических прецедентов можно выделить систему операциональных индикаторов цивилизационной состоятельности элит, каждый из которых поддается формализованной или полуформализованной оценке.

Первым индикатором выступает историко-культурная компетентность. Данный индикатор предполагает знание ключевых событий, персоналий и смыслов российской истории, понимание цивилизационной специфики России, способность различать подлинные национальные интересы и их имитации. Оценка данного параметра возможна через стандартизированное тестирование, анализ публичных выступлений кандидатов, а также экспертный опрос [6, с. 206–214].

Вторым индикатором является ценностная идентификация с обществом. Речь идет о разделении базовых ценностей, зафиксированных в общественном консенсусе – справедливости, солидарности, патриотизма, служения. Методами оценки здесь могут выступать психосемантические методики, анализ биографического пути, в частности наличие опыта служения до вхождения в элиту.

Третьим индикатором выступает стратегическая ответственность – способность принимать решения с горизонтом планирования не менее десяти-пятнадцати лет, учитывая долгосрочные цивилизационные интересы. Данный параметр оценивается через анализ принятых решений в ретроспективной перспективе, а также через экспертное рецензирование стратегических документов, разработанных при участии кандидата.

Четвертым индикатором является социальная укорененность – отсутствие отрыва от общества, понимание запросов и проблем социального большинства. Индикатор оценивается через анализ коммуникации кандидата с гражданами, наличие опыта работы на региональном или местном уровне, а также через социологические замеры уровня доверия [1, с. 152–153].

Пятый индикатор – патриотическая мотивация, понимаемая как приоритет государственно-цивилизационных интересов над личными, корпоративными или групповыми. Биографический анализ позволяет выявить случаи отказа от выгодных зарубежных предложений, участия в социально значимых проектах, а экспертные оценки дополняют эту картину.

Шестым индикатором выступает антикоррупционная устойчивость – соответствие доходов и расходов заявляемым, отсутствие конфликта интересов, связанного с иностранными юрисдикциями. Данный индикатор наиболее формализуем и предполагает финансовый мониторинг, декларационную кампанию, проверку по базам данных.

Наконец, седьмой индикатор – управленческая компетентность, включающая акмеологический компонент, то есть способность эффективно решать управленческие задачи в условиях неопределенности и дефицита времени. Оценка возможна через анализ ключевых показателей эффективности, управленческое тестирование, а также анализ карьерной траектории кандидата.

На основе выделенных индикаторов предлагается трехуровневая процедура отбора кандидатов в элитный резерв и оценки действующих элитных кадров.

Первый уровень – фильтрация, или скрининг. На данном этапе осуществляется первичная проверка соответствия минимальным требованиям. Исключению подлежат лица с доказанными фактами коррупции или связей с недружественными юрисдикциями, лица с отсутствием базовой историко-культурной компетентности, а также лица с явными признаками ценностного диссонанса, проявляющимися в публичных высказываниях, противоречащих цивилизационной идентичности.

Второй уровень – диагностический. На данном этапе по каждому из семи индикаторов выставляется оценка по порядковой шкале. Интегральный показатель цивилизационной состоятельности рассчитывается как среднее арифметическое. Пороговое значение для включения в элитный резерв устанавливается на уровне не ниже четырех баллов по ключевым индикаторам – историко-культурной компетентности, ценностной идентификации, стратегической ответственности, патриотической мотивации.

Третий уровень – аттестационный. Заключительный этап предполагает коллегиальное рассмотрение кандидатов с участием представителей Администрации Президента, курирующих кадровую политику, независимых экспертов-элитологов из числа аккредитованных научных организаций, а также представителей общественных палат и ветеранских организаций для обеспечения публичной легитимности принимаемых решений [6, с. 210–212].

Реализация предложенной модели требует институциональных изменений. В качестве минимально достаточного пакета предлагается создание Совета по цивилизационной кадровой политике при Президенте Российской Федерации как межведомственного органа, координирующего внедрение индикаторов в практику отбора на ключевые должности. Необходимо также внесение изменений в нормативно-правовую базу, в частности в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и в указы Президента о кадровом резерве, с включением цивилизационных критериев в число оснований для оценки и продвижения. Целесообразно формирование реестра аккредитованных экспертов-элитологов на базе ведущих научных школ – Московской, Санкт-Петербургской, Ростовской, Ставропольской – для проведения независимой оценки. Наконец, необходим запуск пилотного проекта в двух-трех регионах с последующим масштабированием [1, с. 153].

Предлагаемая модель не свободна от институциональных рисков, которые необходимо учитывать при ее внедрении.

Первый риск – субъективизм оценки. Несмотря на формализацию индикаторов, итоговая оценка по ряду параметров сохраняет элемент экспертного суждения, что создает возможности для злоупотреблений и оценок по знакомству. Смягчающими мерами выступают коллегиальность принятия решений, обязательная апелляционная процедура и ротация состава аттестационных комиссий.

Второй риск – имитация лояльности. Кандидаты могут адаптировать свое поведение и риторику под формальные требования, сохраняя внутреннюю ценностную несовместимость. Снижению данного риска способствует использование психосемантических методик, предполагающих непрямые вопросы, а также анализ долгосрочной поведенческой траектории, а не разовых замеров.

Третий риск – сужение кадрового пула. Жесткие цивилизационные фильтры могут привести к отсеву технически компетентных, но недостаточно цивилизационно ориентированных управленцев. В качестве смягчающей меры предлагается дифференцированный подход: для разных типов должностей – стратегических, операционных, технических – могут устанавливаться разные пороговые значения.

Четвертый риск – превращение цивилизационной риторики в новый канал корпоративного лоббизма. Исторический опыт показывает, что любая система отбора может быть захвачена групповыми интересами под легитимирующей риторикой. Смягчающими мерами выступают публичная отчетность о результатах отбора, независимый мониторинг с участием Общественной палаты и периодическая внешняя аудиторская проверка [6, с. 213–214].

Для верификации предлагаемого подхода целесообразно кратко обратиться к опыту стран, которые институционализировали цивилизационные или близкие к ним принципы отбора элит. Китайская система кадрового резерва Коммунистической партии включает критерий двойного обязательства – лояльность партии и профессиональная компетентность. Ценностно-идеологический фильтр жестко институционализирован через систему экзаменов, аттестаций и партийных школ [7]. В Иране, напротив, высокая степень идеологизации отбора приводит к снижению управленческой гибкости и кадровому застою [8]. Турецкий опыт периода Эрдогана демонстрирует, что попытка формирования новой элиты на основе консервативно-исламских ценностей привела к частичной депрофессионализации государственного аппарата [9, с. 1581–1606].

Ключевой вывод сравнительного анализа заключается в том, что цивилизационный отбор эффективен лишь при условии сохранения баланса между ценностной идентификацией и профессиональной компетентностью. Чрезмерный крен в сторону идеологической лояльности ведет к деградации управленческого качества, как в случае Ирана и Турции. Игнорирование же цивилизационных оснований, как в постсоветской России 1990-х годов, ведет к утрате стратегической субъектности государства.

Подводя итоги исследования трансформации региональных политических элит, сформулируем ряд положений, имеющих прямое отношение к проблематике цивилизационного отбора.

Во-первых, эффективность функционирования региональных элит во многом зависит от их способности к интеграции традиционных (исторически обусловленных) и инновационных (связанных с модернизацией) практик управления [3, с. 90]. Данный тезис перекликается с предложенным в настоящей статье принципом баланса между ценностной идентификацией и профессиональной компетентностью.

Во-вторых, устойчивость политической системы в условиях трансформации обеспечивается не столько жесткой централизацией управления, сколько наличием эффективных механизмов обратной связи между элитами и обществом [3, с. 86]. Это положение актуализирует включение в предлагаемую модель таких индикаторов, как социальная укорененность и публичная отчетность элит.

В-третьих, анализируя перспективы трансформации элитообразующих процессов, исследователь приходит к выводу о том, что «формирование новой модели рекрутирования элит невозможно без преодоления противоречия между формальными институциональными нормами и неформальными практиками, сложившимися в постсоветский период» [3, с. 91].

Выводы

Проведенное исследование, основанное на синтезе цивилизационного подхода, элитологической парадигмы и эмпирических данных, позволяет сформулировать ряд взаимосвязанных выводов теоретического, методологического и прикладного характера.

Проблема разрыва между доктринальным запросом на цивилизационную суверенизацию и реальным состоянием российских политических элит эмпирически подтверждена и требует институционального решения. Существующие модели формирования и функционирования политических элит не обеспечивают необходимого уровня стратегической субъектности государства в условиях системного кризиса мировой политической архитектуры [1, с. 153]. Данный разрыв имеет не только институциональное, но и ценностное измерение: трансформация элит невозможна без изменения их ценностных ориентаций, что требует длительного времени и системной работы с кадровым резервом.

Предложенная операциональная модель – система из семи индикаторов цивилизационной состоятельности и трехуровневая процедура отбора – представляет собой первый шаг к преодолению этого разрыва. Модель не претендует на завершенность и открыта для уточнений по результатам пилотной апробации. Эффективность любой модели рекрутирования элит зависит не столько от формальной разработанности процедур, сколько от готовности элитных групп следовать установленным правилам и воспринимать их как легитимные.

Ключевым условием успеха выступает сохранение баланса между цивилизационной идентификацией и профессиональной компетентностью. Цивилизационный подход не должен подменять собой управленческий профессионализм, а призван дополнять его ценностно-смысловыми рамками. Избыточная идеологизация отбора, как и его полная деидеологизация, в равной степени опасны для устойчивости политической системы, поскольку в первом случае возникает риск депрофессионализации, а во втором – утраты ценностной идентичности элит [10, с. 52].

Основные риски реализации модели – субъективизм оценки, имитация лояльности, сужение кадрового пула и бюрократический захват – требуют встроенных механизмов смягчения, включая коллегиальность принятия решений, апелляционные процедуры, независимый мониторинг и публичную отчетность [6, с. 213–214]. Наиболее эффективным способом противодействия имитации лояльности выступает не ужесточение формального контроля, а формирование системы, в которой ценностный диссонанс становится очевидным для профессионального сообщества и общества, то есть создание атмосферы взаимной ответственности и прозрачности.

Региональное измерение элитообразующих процессов имеет принципиальное значение для понимания перспектив цивилизационного отбора, поскольку именно на региональном уровне формируются и апробируются новые механизмы взаимодействия элит и общества, а также преодолеваются противоречия между формальными нормами и неформальными практиками [11]. Игнорирование региональной специфики при разработке общенациональных моделей элитообразования неизбежно ведет к их низкой эффективности и отторжению на местах.

Сравнительный анализ зарубежных практик (Китай, Иран, Турция) позволяет утверждать, что цивилизационный отбор не является универсальным рецептом, а требует учета конкретно-исторических и культурных условий. Успешный опыт Китая демонстрирует, что баланс между ценностной лояльностью и профессионализмом достижим при условии жесткой институционализации процедур отбора и постоянного обновления кадрового резерва. Напротив, иранский и турецкий случаи показывают, что абсолютизация цивилизационно-идеологических критериев при ослаблении требований к профессиональной компетентности ведет к деградации управленческого качества и снижению легитимности власти в глазах общества.

Цивилизационный подход к элитообразованию не является альтернативой институциональному подходу, а представляет собой его ценностно-смысловое дополнение. Цивилизационная идентичность выступает не как набор жестких фильтров, а как горизонт смыслов, в рамках которого элиты принимают стратегические решения. Подлинная цивилизационная состоятельность элит проявляется не в демонстративной риторике и формальном следовании идеологическим клише, а в способности принимать ответственные решения в ситуациях неопределенности, руководствуясь долгосрочными интересами общества и государства.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией предложенных индикаторов на репрезентативной выборке действующих элит, со сравнительным анализом эффективности цивилизационного отбора в различных типах незападных обществ, а также с разработкой методик психосемантической диагностики ценностной идентификации, снижающих риски имитации. Особого внимания заслуживает изучение механизмов трансляции цивилизационных ценностей от федерального уровня к региональному и муниципальному, поскольку именно здесь возникает наибольшее количество искажений и бюрократических деформаций.

Практическая реализация предложенной модели требует не только институциональных изменений, но и формирования новой политической культуры элит, основанной на принципах служения, ответственности и патриотизма. Без этого любые формальные процедуры отбора и оценки рискуют превратиться в имитационные механизмы, не способные решить задачу повышения качества политико-управленческой субъектности.

Дальнейшее развитие российской политической системы объективно связано с переходом от универсалистских и формально-бюрократических принципов элитообразования к цивилизационно ориентированной модели, предполагающей включение ценностно-мировоззренческих критериев в механизмы рекрутирования, оценки и воспроизводства элит. Цивилизационная ориентация элит является не только фактором повышения эффективности политического управления, но и условием мобилизации общества, восстановления легитимности власти и преодоления разрыва между государством и социальным большинством.

Конфигурация современной российской элиты находится в точке бифуркации, где запрос на цивилизационную суверенизацию неизбежно вступает в противоречие со сложившимися кадровыми стереотипами. Разрешение этого противоречия возможно не через революционную ломку элитных групп, а через постепенное, но последовательное обновление принципов отбора, продвижения и ротации кадров, сопровождаемое ценностно-мировоззренческой перенормировкой.

Список источников

1. Старостин А. М., Понеделков А. В., Тованчова Е. Н. Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 144–154. EDN FNSZJW

2. Шебзухова, Т. А. Политические процессы в полиэтническом обществе / Т. А. Шебзухова, А. А. Вартумян, М. В. Лимарева. Пятигорск : ООО "Рекламно-информационное агентство на Кавказских Минеральных Водах", 2024. 220 с. ISBN 978-5-605-27059-1. https://doi.org/10.62994/5254.2024.31.99.001. EDN SDTXVL

3. Лимарева М.В. Региональные политические элиты и их роль в трансформационных процессах // Жизнь, посвященная науке: (к юбилею доктора исторических наук, профессора Шебзуховой Татьяны Александровны): сборник научных статей. Пятигорск, 2023. С. 81–92.

4. Старостин А. М., Понеделков А. В. Ростовская научная элитологическая школа: традиция, рецепция и инновация // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Серия: Исторические науки. Культурология. Политические науки. 2022. № 4. С. 169–172. EDN ETEKQA.

5. Вартумян А. А. Политические элиты постсоветской России: основные подходы и прикладной анализ // Современная наука и инновации. 2014. № 2(6). С. 94–101. EDN: TOCEHX

6. Цивилизационная политология в современной России: проблемы методологии и аналитической практики. Ростов н/Д.: Мини-Тайп, 2025. 402 с. ISBN 978-5-98615-689-7

7. Балацкий Е. В. Институты самоорганизации элит в китайской модели управления // Проблемы развития территории. 2025. Т. 29. № 6. С. 10-29. https://doi.org/10.15838/ptd.2025.6.140.2. EDN: EYSWKI

8. Buchta W. Who Rules Iran? The Structure of Power in the Islamic Republic. Washington: The Washington Institute for Near East Policy, 2000. 228 p.

9. Esen B., Gümüşçü Ş. Rising Competitive Authoritarianism in Turkey // Third World Quarterly. 2016. Vol. 37. No. 9. P. 1581–1606. https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1135732

10. Лимарева М. В. Специфика трансформации политического управления в полиэтничном регионе. Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук. 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии. – Северо-Кавказский федеральный университет. Ставрополь, 2024. 161 с. EDN: PPQCRC

11. Шебзухова Т. А., Вартумян А. А., Лимарева М. В. Региональные политические процессы: теоретические аспекты исследования // Современная наука и инновации. 2023 № 4 (44). С. 267–273. https://doi.org/10.37493/2307-910X.2023.4.32. EDN: GSCNEU

References

1. Starostin A.M., Ponedelkov A.V., Tovanchova E.N. Civilizational representation of the elite-formation process in the doctrinal dimension and political practice. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):144–154. (In Russ.). EDN FNSZJW

2. Shebzukhova T.A., Vartumyan A.A., Limareva M.V. Political processes in a multiethnic society. Pyatigorsk: LLC "Advertising and Information Agency on Caucasian Mineral Waters"; 2024. 220 p. ISBN 978-5-605-27059-1. (In Russ.). https://doi.org/10.62994/5254.2024.31.99.001. EDN SDTXVL

3. Limareva M.V. Regional political elites and their role in transformational processes. In: *Life dedicated to science: (to the anniversary of Doctor of Historical Sciences, Professor Tatiana Alexandrovna Shebzukhova):* collection of scientific articles. Pyatigorsk;2023. P. 81–92. (In Russ.).

4. Starostin A.M., Ponedelkov A.V. Rostov scientific elitist school: tradition, concept and innovation. *Humanities, socio-economic and social sciences. Series: Historical sciences. Cultural studies. Political sciences.* 2022;(4):169–172. (In Russ.). EDN ETEKQA.

5. Vartumyan A.A. Political elites of post-Soviet Russia: basic approaches and applied analysis. *Modern Science and innovation.* 2014;2(6):94–101. (In Russ.). EDN: TOCEHX

6. *Civilizational political science in modern Russia: problems of methodology and analytical practice.* Rostov-on-Don: Mini-Type; 2025. 402 p. (In Russ.). ISBN 978-5-98615-689-7

7. Balatskiy E. V. Institutions of elite self-organization in the Chinese management model. *Problems of Territory's Development.* 2025;29(6):10–29. (In Russ.). https://doi.org/10.15838/ptd.2025.6.140.2. EDN: EYSWKI

8. Buchta W. *Who Rules Iran? The Structure of Power in the Islamic Republic.* Washington: The Washington Institute for Near East Policy, 2000. 228 p.

9. Esen B., Gümüşçü Ş. Rising Competitive Authoritarianism in Turkey. *Third World Quarterly.* 2016; 37(9):1581–1606. https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1135732

10. Limareva M. V. *The specifics of the transformation of political governance in a multiethnic region.* Dissertation for the degree of Candidate of Political Sciences. 5.5.2. Political institutions, processes, technologies. North Caucasus Federal University. Stavropol; 2024. 161 p. EDN: PPQCRC

11. Shebzukhova T. A., Vartumyan A. A., Limareva M. V. Regional political processes: theoretical aspects of research. *Modern Science and innovation.* 2023;4(44):267-273. (In Russ.). https://doi.org/10.37493/2307-910X.2023.4.32. EDN: GSCNEU

Информация об авторе

М. В. Лимарева – кандидат политических наук, доцент кафедры гражданского права и процесса, декан юридического факультета Пятигорского института (филиала) СКФУ.

Information about the author

M. V. Limareva – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor of the Department of Civil Law and Procedure, Dean of the Faculty of Law of the Pyatigorsk Institute (branch) of the North-Caucasian Federal University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 20.04.2026; одобрена после рецензирования 25.05.2026; принята к публикации 28.05.2026.
The article was submitted 20.04.2026; approved after reviewing 25.05.2026; accepted for publication 28.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 157–165
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):157–165

Научная статья
УДК 32+639.2/3+351.823.1
EDN VVNOIQ

Рыбохозяйственный комплекс России: эволюция управления и современные приоритеты государственной политики

Алексей Олегович Шуликов

Камчатский государственный технический университет, Петропавловск-Камчатский, Россия, aoshulikov@yandex.ru, https://orcid.org/ 0000-0002-9785-7128

Аннотация

Введение. Рыбохозяйственный комплекс РФ играет важную роль в обеспечении продовольственной независимости страны, воспроизводстве водных биоресурсов и поддержании уровня жизни населения. Отрасль обладает мультипликативным эффектом, оказывая влияние на судостроение, пищевую промышленность, транспорт и торговлю. Особое значение комплекс имеет для прибрежных территорий, где предприятия выступают градообразующими и определяют социальную политику. На примере Камчатского края, обладающего уникальными ресурсами, показана необходимость эффективной государственной политики.

Цель. Анализ эволюции системы управления отраслью, выявление ключевых факторов ее результативности и определение направлений совершенствования государственной политики.

Материалы и методы. Исследование базируется на анализе нормативно-правовых актов (ФЗ № 166-ФЗ, государственная программа развития комплекса), статистических данных Росстата, отраслевой отчетности и научных публикаций. Использованы историко-логический и сравнительный методы, систематизация экспертных оценок.

Результаты. Выделены этапы трансформации управления: советский (централизация, бассейновый принцип, «валовая» стратегия), постсоветский кризисный (ликвидация министерства, многократное реформирование, распределительный и аукционный подходы), период закрепления «исторического принципа» (2004–2015 гг.) и современный этап с введением инвестиционных квот. Показано, что долгосрочное закрепление квот создало условия для инвестиций, но к 2015 г. обнаружилось отсутствие стимулов к обновлению флота и береговой переработке. Установлено, что, несмотря на рост добычи (4,7 млн т в 2025 г.) и увеличение доли глубокой переработки (с 15% до 34% за 2017–2024 гг.), сохраняются проблемы: снижение рентабельности (прибыль упала на 21 % в 2024 г.), рост кредиторской задолженности (свыше 1 трлн руб. в 2025 г.), высокий износ флота, сырьевая направленность экспорта.

Выводы. Эффективная модель управления должна сочетать стабильность «исторического принципа» с гибкими инвестиционными механизмами. Перспективные направления: увязка квот с инвестиционными обязательствами, налоговое стимулирование глубокой переработки, повышение доступности кредитов под залог квот, цифровизация отрасли, снятие инфраструктурных ограничений. На примере Камчатского края подтверждена необходимость синтеза федеральных гарантий и региональных механизмов поддержки.

Ключевые слова: рыбохозяйственный комплекс, государственное управление, исторический принцип, инвестиционные квоты, продовольственная безопасность, Камчатский край, инновационная активность, цифровизация отрасли

Для цитирования: Шуликов А. О. Рыбохозяйственный комплекс России: эволюция управления и современные приоритеты государственной политики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 157–165. EDN VVNOIQ

© Шуликов А. О., 2026

Original article

Fisheries complex of Russia: evolution of management and current priorities of state policy

Aleksey O. Shulikov

Kamchatka State Technical University, Petropavlovsk-Kamchatskiy, Russia, aoshulikov@yandex.ru, https://orcid.org/ 0000-0002-9785-7128

Abstract

Introduction. The fishery complex of the Russian Federation plays a vital role in ensuring the country's food independence, reproducing aquatic bioresources, and maintaining the population's standard of living. The industry has a multiplying effect, influencing shipbuilding, food industry, transport, and trade. The complex is of particular importance for coastal territories, where its enterprises often serve as city-forming entities and shape social policy. The case of the Kamchatka Krai, with its unique resources, demonstrates the need for effective state policy.

The purpose of this work is to analyze the evolution of the industry's management system, identify the key factors of its effectiveness, and determine directions for improving state policy.

Materials and Methods. The research is based on the analysis of legal and regulatory acts (Federal Law No. 166-FZ, the state program for the development of the fishery complex), statistical data from Rosstat, industry reports, and scientific publications. The study employs historical-logical and comparative methods, as well as the systematization of expert assessments.

Results. The transformation of the management system is divided into distinct stages: the Soviet period (centralization, the basin-based principle, a "gross output" strategy), the post-Soviet crisis period (liquidation of the ministry, multiple reforms, distributive and auction-based approaches), the period of consolidating the "historical principle" (2004–2015), and the current stage, marked by the introduction of investment quotas. It is shown that the long-term allocation of quotas created conditions for investment, but by 2015, a lack of incentives for fleet renewal and onshore processing became apparent. It was established that despite an increase in catch (4.7 million tons in 2025) and a rise in the share of value-added processing (from 15% to 34% between 2017 and 2024), significant problems persist: declining profitability (profits fell by 21% in 2024), growing accounts payable (exceeding 1 trillion rubles in 2025), a high degree of fleet depreciation, and the raw-material orientation of exports.

Conclusions. An effective management model must combine the stability of the "historical principle" with flexible investment mechanisms. Promising directions include linking quotas to investment obligations, providing tax incentives for value-added processing, increasing the availability of credit secured by quotas, digitalizing the industry, and removing infrastructural constraints. The case of the Kamchatka Krai confirms the need for a synthesis of federal guarantees and regional support mechanisms.

Keywords: fisheries complex, public administration, historical principle, investment quotas, food security, Kamchatka Krai, innovative activity, digitalization of the industry

For citation: Shulikov A. O. Fisheries complex of Russia: evolution of management and current priorities of state policy. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):157–165. (In Russ.). EDN VNZCIN

Введение

Рыбохозяйственный комплекс вносит весомый вклад в обеспечение продовольственной безопасности страны, в сохранении производственного потенциала водных биологических ресурсов (далее – ВБР), а также прямо и косвенно влияет на рост благосостояния населения. Рыбохозяйственный комплекс обладает явно выраженным мультипликативным эффектом, так как одновременно формирует спрос и предложение, в связи с чем оказывает существенное влияние на множество отраслей и подотраслей национальной экономики, в том числе на машиностроение (судостроение и производство различного оборудования), пищевую отрасль, транспорт, сферу торговли и пр. [1]

Можно также отметить, что рыбохозяйственный комплекс в полной мере обеспечивает устойчивое развитие социально-экономической сферы прибрежный территорий. Так как рыбохозяйственные предприятия на этих территориях являются основным работодателями, обеспечивают финансовую стабильность местных бюджетов, добровольно берут на себя финансовые обязательства по содержанию объектов социальной инфраструктуры и тем самым определяют социальную политику и качество жизни существенной части населения прибрежных моноукладных населенных пунктов.

Рыбохозяйственный комплекс Камчатского края, являясь одним из ключевых в стране, играет особую роль в развитии отрасли. Камчатский край обладает уникальными возможностями для дальнейшего увеличения добычи и глубины переработки ВБР, однако реализация этой возможности требует эффективной государственной политики.

Государственное регулирование и контроль в сфере природопользования, включая ВБР, является ареной постоянной конкурентной борьбы между хозяйствующими субъектами, существенных разногласий между государством и бизнесом, внутриведомственными противоречиями, поэтому выбор наиболее оптимальной системы использования природных ресурсов становится предметом широкой политической, экономической и научной дискуссии.

Цель статьи – на основе анализа эволюции системы государственного управления рыбохозяйственным комплексом России выявить ключевые факторы повышение эффективности деятельности и определить направления совершенствования государственной политики в рыбной отрасли.

Материалы и методы

Исследование основывается на анализе нормативно-правовых актов Российской Федерации, регламентирующих рыбохозяйственную деятельность, включая ФЗ № 166-ФЗ «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов», федеральную государственную программу «Развитие рыбохозяйственного комплекса РФ», стратегические документы отрасли. Эмпирическую базу составили статистические данные Росстата, отраслевая отчетность, материалы научных публикаций.

Теоретическую основу работы образуют исследования отечественных авторов, посвященные проблемам развития рыбохозяйственного комплекса. Особое внимание уделено работам, анализирующим региональную специфику отрасли, что позволило конкретизировать общероссийские тенденции на примере Камчатского края.

Методология исследования включает историко-логический анализ эволюции системы управления, сравнительный анализ различных подходов к распределению квот на вылов ВБР, систематизацию экспертных оценок современного состояния и перспектив развития рыбной отрасли.

Результаты

Эволюция системы управления рыбохозяйственным комплексом

Сложившаяся система государственного управления рыбохозяйственной отраслью в России, пройдя определенную трансформацию, имеет ряд характерных черт, унаследованных еще с периода СССР. По мнению Фомина С.Ю., «государственное управление рыбохозяйственной отраслью во времена СССР имело трехуровневую систему и функционировало в соответствии с принципом оптимальности для достижения поставленной руководством страны стратегической цели – обеспечения растущего населения морепродукцией. Для ее реализации была выбрана «валовая» стратегия, основой которой на уровне исполнителей были максимальные вылов и производство рыбной продукции, выполнение и перевыполнение плана» [2].

Управление рыбохозяйственной отраслью в период СССР было возложено на Министерство рыбного хозяйства, которое определяло политику и направления развития рыбодобывающей и рыбоперерабатывающей промышленности, а также рыбоводством и охраной рыбных запасов. На региональном уровне действовали союзно-республиканские органы управления рыбным хозяйством, подчиненные союзному министерству, и бассейновые объединения, на локальном уровне – территориально-производственные объединения. Сложившийся к 1959 г. бассейновый принцип управления рыбным хозяйством оставался преобладающим до 1992 г. [3].

Эта административная система управления имела жесткую централизованную форму, которая традиционно на первоначальных этапах становления демонстрировала высокие показатели деятельности, но со временем начинала терять свою эффективность [4].

Однако система государственного управления рыбной отраслью в СССР породила как минимум две проблемы, которые окончательно не решены до настоящего времени. Во-первых, низкая глубина переработки и низкая доля готовой продукции в продаже. Во-вторых, стремительное старение и сокращение флота, в первую очередь мало- и среднетоннажных судов. Проблемы обновления флота, заложенные еще в советский период, обострились в 1990-е гг.

В постсоветский период, на фоне непоследовательного и зачастую бессистемного реформирования органов государственной власти и управления, государственная политика в рыбохозяйственной сфере перестала существовать. Преобразования в рыбной отрасли начались с ликвидации Министерства рыбного хозяйства. Функции упраздненного министерства были переданы Министерству сельского хозяйства. Однако в процессе трансформации часть государственных функций, ранее выполнявшихся Минрыбхозом, оказалась утраченной [2].

В результате преобразований основным федеральным органом исполнительной власти стало Федеральное агентство по рыболовству (за исключением периода 2008–2012 гг., когда агентство действовало как самостоятельный орган).

Государственная политика в период с 1991 по 2002 гг. реализовывалась без программ, методом проб и ошибок. В конечном итоге, система управления рыбной отраслью с 1993 по 2003 год реформировалась семь раз [5]. Основной проблемой стал поиск подходов к распределению водных биоресурсов между хозяйствующими субъектами. Последовательно использовались два диаметрально противоположных подхода.

В 1990-е гг. право на хозяйственное использование ресурсов реализовывалось в соответствии с распределительным принципом. Квоты распределялись ежегодно без учета долгосрочного планирования, система была непрозрачной, определяющую роль играл административный ресурс.

В 2001 г. по инициативе М. М. Касьянова был начат эксперимент с аукционным распределением квот. Предполагалось, что эта мера позволит определить рентную стоимость ресурсов. Однако результатом стало умножение фискального бремени без создания долгосрочной мотивации для бизнеса.

2003–2004 гг. стали поворотным периодом. В ноябре 2003 года было издано постановление Правительства РФ «О квотах на вылов (добычу) водных биологических ресурсов», а в декабре 2004 г. принят Федеральный закон № 166-ФЗ «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов». С вступление в силу указанных нормативно-правовых актов законодательно был закреплен «исторический принцип» распределения квот на добычу ВБР, который основывался на долгосрочном закрепление квот на добычу ВБР за добросовестными предприятиями рыбохозяйственного комплекса. Первоначально период предоставления квот на добычу ВБР был установлен на 5 лет (2004–2008 гг.).

В 2008 г. срок первых договоров на закрепление квот заканчивался. После анализа результатов было принято решение продлить срок закрепления квот на десять лет, сохранив «исторический принцип» в качестве базового. Долгосрочное закрепление квот на добычу ВБР сформировало условия для привлечения инвестиций в отрасль, в том числе заемных: средний срок возврата кредитов под строительство судов составляет 10–20 лет, и их доступность напрямую определяется обеспеченностью рыбохозяйственных предприятий квотами.

Параллельно создавалась система контроля. С 1 января 2009 года была исключена практика перегрузки рыбы в море, минуя таможенные процедуры. Создана единая государственная система сбора и учета информации о вылове. Все суда стали оснащаться техническими средствами контроля.

В 2009 г. утверждена Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса до 2020 г. В 2014 г. постановлением Правительства РФ № 314 утверждена государственная программа «Развитие рыбохозяйственного комплекса».

Промежуточным итогом государственной политики в рыбохозяйственной сферы с 2007 по 2018 г. стало восстановление производственной основы отрасли. Если в 2007 г. каждая тонна вылова обеспечивала 2,9 тыс. руб. налогов, то в 2017 г. – 10 тыс. руб. Инвестиции выросли с 1,5 до 14 млрд руб.[1]

К 2015 г. выявился недостаток сформированной системы – отсутствие прямых стимулов к инвестированию в береговую переработку и обновление флота. Решением стало введение инвестиционных квот: 80 % квоты остается на исторической основе, 20 % под обязательства по реализации инвестиционных проектов (строительство судов на российских верфях, создание перерабатывающих производств).

[1] Рыбохозяйственный комплекс России: от стабилизации к развитию. Сильный комплекс сильной страны: аналитический доклад. // Экспертиза института социальных исследований. 2018. [Электронный ресурс]. URL: http://eisr.ru/upload/iblock/0e4/ 0e4f71e534dffa9be34a0b9243abc089.pdf (дата обращения: 10.01.2026).

В 2019 г. утверждена «Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса на период до 2030 года», поставившая цель увеличения вклада отрасли в ВВП и усиления позиций на мировых рынках.

В 2022 г. утверждена единая Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов до 2030 г., утвержденная распоряжением Правительства РФ от 8 сентября 2022 г. №2567-р., что изменило расстановку приоритетов. Основным отраслевым документом остается государственная программа «Развитие рыбохозяйственного комплекса», утвержденная в 2014 г.

Современное состояние и проблемы развития отрасли

Анализ результатов реализации программы за период 2020–2025 годов позволяет выделить ряд положительных тенденций:

– объем добычи ВБР в 2025 г. составил 4,7 млн т[1];

– уровень самообеспечения морепродуктами внутреннего российского рынка в 2024 г. составил 156,5%, превысив плановые показатели;

– объем переработки морепродуктов в 2024 г. вырос на 9 %, при этом доля продукции глубокой переработки увеличилась с 15 % в 2017 г. до 34 % в 2024 г.[2]

Объем производства аквакультуры достиг 393,3 тыс. т в 2025 г., за десять лет сектор вырос более чем вдвое[3].

Несмотря на достижения, сохраняются существенные проблемы:

– снижающая рентабельность предприятий рыбохозяйственного комплекса, прибыль организаций рыбной отрасли в 2024 г. снизилась на 21 % по сравнению с 2023 г. и составила 137,2 млрд руб.[4];

– рост кредиторской задолженности предприятий рыбохозяйственного комплекса, в 2025 г. она превысила 1 трлн руб. почти сравнявшись с годовым оборотом отрасли[5];

– сохраняется высокий износ промыслового флота, большая часть инвестиций направляется на ремонт, а не на новое строительство;

– экспорт носит преимущественно сырьевой характер, доля продукции с высокой добавленной стоимостью недостаточна [6];

– Механизм квотирования не в полной мере стимулирует инвестиционную активность;

– В условиях внешнеторговых ограничений особое значение приобретает формирование эффективных экспортных потоков.

Обсуждение

Дальнейшее развитие рыбохозяйственного комплекса специалистами представляется по-разному, однако все сходятся в необходимости усиления роли государства и поиска новых моделей управления, адекватных современным технологическим и экономическим вызовам.

По мнению Неваленного А. Н. и Карлиной Е. П., устойчивое развитие рыбохозяйственного комплекса в рамках концепций Индустрия 4.0 и Индустрия 5.0 предполагает не только повсеместное использование современных цифровых решений. Более существенную роль играет согласование и консолидация интересов рыбохозяйственных предприятий и государства. Для достижения указанных целей необходимо формирование единого интегрированного экономического пространства – цифровой экосистемы, где предпринимательские структуры получают равный доступ к товарам, услугам и капиталу благодаря универсальным правилам взаимодействия. Для реализации этих задач

---

[1] Как развивается рыбная отрасль в России // Коммерсантъ. 2025. 23 декабря. [Электронный ресурс] URL: https://www.kommersant.ru/doc/8314315 (дата обращения 20.03.2026)

[2] Там же.

[3] Аквакультура России подошла к пределу текущей модели роста: почему выпуск увеличился до 393,3 тыс. тонн, но отрасль не ускоряется // Комбикорма [Электронный ресурс] URL: https://kombi-korma.ru/novosti/akvakultura-rossii-podoshla-k-predelu-tekuschey-modeli-rosta-pochemu-vypusk-uvelichilsya-do (дата обращения 20.03.2026)

[4] Итоги деятельности федерального агентства по рыболовству в 2024 году и задачи на 2025 год. Материалы к заседанию // Росрыболовство [Электронный ресурс]. URL: https://fish.gov.ru/wp-content/uploads/2025/04/sbornik_25.03.25.pdf (дата обращения 20.02.2026).

[5] Турбулентный период: что переживает рыболовная отрасль на Дальнем Востоке // РБК [Электронный ресурс] URL: https://prim.rbc.ru/prim/opinions/26/08/2025/68ad58379a79472e9be32c7a (дата обращения 14.03.2026)

и ускорения цифровизации необходима новая бизнес-модель, а именно – создание многопрофильного концерна, функционирующего в соответствии с принципами Индустрии 5.0 [7].

Огий О.Г. и Изедеров К.В. акцентируют внимание на инновационной составляющей. Имеющиеся показатели характеризуют рыбохозяйственный комплекс как технологически насыщенный, динамично растущий и многосекторальный субъект экономики.

Тем не менее, даже при заметном росте показателей доля инновационных расходов сохраняется на крайне низком уровне. Затраты на продуктовые инновации заметно опережают вложения в процессные, тогда как финансирование долгосрочных НИОКР находится практически в пределах статистической погрешности. Поскольку доступ к внешним источникам финансирования ограничен, инновационная активность предприятий почти полностью зависит от наличия собственных внутренних резервов. В результате рыбохозяйственные компании вкладывают средства в инновации значительно меньше тех объемов, которые предусмотрены отраслевой стратегией. Авторы обращают внимание на тревожную тенденцию: хроническое недофинансирование инноваций ведет к неполной реализации инновационного потенциала, а в более отдаленной перспективе – к замедлению темпов развития и снижению инвестиционной привлекательности всей отрасли [8].

Дусаева Е. М., Курманова А. Х. и Мухамбетов С. З. делают акцент на институциональной среде. Ее дальнейшее формирование, происходящее под влиянием новых факторов, непосредственно сказывается на развитии торговых отношений со странами ЕАЭС. Эволюция институтов и изменения в институциональной среде, направленные на экономический рост в государствах – членах союза, не только служат целям продовольственной безопасности, но и способствуют углублению научно-технологического сотрудничества в сферах рыболовства и рыбоводства. Расширение взаимной торговли рыбной продукцией между странами ЕАЭС, ставшее возможным благодаря институциональным преобразованиям и рациональному поведению участников рынка, активно использующих цифровые технологии, направлено на повышение уровня жизни населения и реализацию стратегических приоритетов союза [9].

Яркина Н. Н. и Логунова Н. А. подчеркивают, что ключевым фактором, определяющим интенсивность развития рыбохозяйственного комплекса, служат инвестиции в сектор рыболовства и рыбоводства – базовое звено, формирующее сырьевую основу для конечной продукции. Именно капиталовложения в основной капитал создают потенциал и задают траекторию отраслевого развития [10].

Титова Н. Ю. и Иванова С. В. отмечают, что экономические проблемы, с которыми сталкиваются российские рыбопромышленные предприятия, требуют комплексного подхода. Он должен объединять диверсификацию рынков сбыта, технологическую модернизацию, финансовую поддержку и усиление правоприменительных мер. Реализация этих мер по мнению авторов должно сформировать условия для повышения устойчивости и рентабельности предприятий рыбохозяйственного комплекса. Важную роль при этом должно иметь постоянное взаимодействие государства, отраслевых структур и международных партнеров. Только за счет совместной работы появиться возможность повысить устойчивость рыбной отрасли, способной вносить существенный вклад в развитие и рост национальной экономики и обеспечение продовольственной безопасности [6].

Таким образом, анализ экспертных мнений предоставляет возможность указать на несколько ключевых направлений совершенствования государственной политики в рыбой отрасли: цифровизация рыбохозяйственного сектора экономики и создание отраслевой экосистемы, стимулирование инновационной активности рыбохозяйственных предприятий, укрепление институциональной среды функционирования и развитие торговых связей в рамках ЕАЭС, привлечение долгосрочных инвестиций в основной капитал рыбохозяйственных предприятий, а также комплексная поддержка рыбохозяйственных предприятий с учетом современных внешнеполитических вызовов.

Исследования, выполненные на материалах Камчатского края, позволяют конкретизировать общероссийские тенденции. Так, в работе Берлинской А. И. и Шуликова А. О. [11] утверждается, что Камчатский край продолжает сохранять лидирующие позиции по объемам добыче ВБР, но по-прежнему серьезно отстает в развитии глубины переработки морепродуктов, ограничиваясь первичной переработкой и заморозкой.

В работе Клиппенштейн Е. В. и др. [12] определяются внутренние и внешние факторы, которые обусловили низкую эффективность принятой инвестиционной государственной программы обновления рыбопромыслового флота, и указывается на несоответствия между декларируемыми целями и реальными механизмами их достижения.

Ганич Я. В. и др. [13] на примере Камчатского края утверждают, что устойчивое развитие рыбохозяйственной отрасли РФ, невозможно без синергетического эффекта государственной политики и частной инициативы.

Кравченко Л.С. и др. [14] анализируют, как рыбопромышленные предприятия адаптируются к изменениям экспортной политики, произошедшим после 2022 г., и делают вывод о необходимости более гибких механизмов государственной поддержки экспорта морепродуктов.

Таким образом, обобщая региональные исследования, можно сделать вывод, что общероссийские тенденции находят специфическое выражение на территории Камчатского края в сфере развития рыбохозяйственного комплекса: при общем росте показателей добычи и переработки ВБР, сохраняются структурные проблемы, требующие более точечной государственной политики.

Анализ эволюции системы управления и экспертных позиций позволяет выделить следующие перспективные механизмы:

1. Увязка предоставления долей квот с инвестициями в модернизацию флота и перерабатывающих мощностей.
2. Повышение доступности кредитных ресурсов под залог квот.
3. Введение налоговых стимулов для производства продукции с высокой степенью переработки.
4. Снижение административных барьеров.
5. Расширение спроса на качественную рыбопродукцию через госзакупки.
6. Организация региональных торговых площадок для прямых продаж.
7. Снятие логистических и инфраструктурных ограничений.
8. Создание стройной системы технического регулирования.

Заключение

Путь, пройденный рыбохозяйственным комплексом РФ от централизованной советской системы через кризис 1990-х к современной модели управления, демонстрирует ключевую роль необходимости стабильной государственной политики в рыбной отрасли.

В результате трансформации была найдена достаточно устойчивая и эффективная модель, основанная на «историческом принципе» распределения квот на добычу ВБР, который дополняется механизмом инвестиционных квот на строительство нового флота или создания береговой переработки.

Для дальнейшего развития рыбной отрасли необходимо развивать несколько направлений, в том числе: цифровизацию отрасли, повышение инновационной активности рыбохозяйственных предприятий, укрепление институциональной среды, привлечение инвестиций. Исследования, выполненные на материалах Камчатского края, как основного региона по добыче ВБР, подтверждают, что достижение указанных целевых ориентиров, требует сочетания стабильных федеральных гарантий и гибких региональных механизмов.

Российский рыбохозяйственный комплекс способен решить задачу устойчивого обеспечения населения качественными и удовлетворяющими платежеспособный спрос морепродуктами, а также эффективно конкурировать на мировых рынках. Для достижения этих целей необходимо сохранение преемственности государственной политики в области рыбной отрасли при реализации мероприятий по снятию инфраструктурных, логистических и административных и иных ограничений, препятствующих поступательному развитию рыбохозяйственного комплекса РФ и Камчатского края.

Список источников

1. Бетин О. И., Труба А. С., Мухамедова Т. О. Рыбохозяйственный комплекс: понятие, определение, структура // Труды ВНИРО. 2022. 188. С. 166–173. htpps://doi.org/10.36038/2307-3497-2022-188-166-173. EDN: YXFQUW

2. Фомин С. Ю. Формирование системы оптимального управления рыбохозяйственным комплексом РФ // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2008. № 3 (15). С. 26–35. EDN: OOWAYF

3. Корнейко О. В. Государственное регулирование рыбохозяйственной деятельности в России: этапы развития и обоснование сохранения в рыночных условиях // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. 2017. № 7. С. 260–267. htpps://doi.org/10.18551/rjoas.2017-07.30. EDN: YSAMEY

4. Колончин К. В. Бетин О. И., Рудашевский В. Д., Мухамедова Т. О. Трансформация системы управления рыбохозяйственным комплексом России // Вопросы рыболовства. 2022. Том 23. № 4. С. 5-15. htpps://doi.org/10.36038/0234-2774-2022-23-4-5-15. EDN: VWAQSO

5. Акулич О. В. Государственное регулирование рыбной отрасли: подходы и результаты // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2008. №4. С. 34-38. EDN: JKGCCZ

6. Титова Н. Ю., Иванова С. В. Проблемы устойчивого развития рыбной промышленности в российской экономике // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 4. С. 49–57. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-4-49-57. EDN: GYFQCU

7. Неваленный А. Н., Карлина Е. П., Свиридова Е. В. Современные реалии развития рыбохозяйственного комплекса России в условиях цифровизации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 4. С. 70–78. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-4-70-78. EDN: HGKIJU

8. Огий О. Г., Изедеров К. В. Динамика инноваций и инвестиций в развитие российского рыбохозяйственного комплекса // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 10 (148). https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.148.40. EDN: KIYYTI

9. Дусаева Е. М., Курманова А. Х., Мухамбетов С. З. Институциональная среда для обеспечения устойчивого развития рыбохозяйственного комплекса России и роста торговли со странами ЕАЭС // Труды ВНИРО. 2023. Т. 191. С. 156-165. https://doi.org/10.36038/2307-3497-2023-191-156-165. EDN: LBKLCJ

10. Яркина Н. Н., Логунова Н. А. Устойчивое развитие рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации: факторы и тенденции // Труды ВНИРО. 2023. Т. 192. С. 192–201. https://doi.org/10.36038/2307-3497-2023-192-192-201. EDN: LSQXPA

11. Берлинская А. И., Шуликов А. О. Тенденции и перспективы развития рыбохозяйственного комплекса Камчатского края // Природные ресурсы, их современное состояние, охрана, промысловое и техническое использование: Материалы XI Национальной (всероссийской) научно-практической конференции, Петропавловск-Камчатский, 24-25 марта 2020 года. Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2020. С. 193–197. EDN: SKZUTJ

12. Клиппенштейн Е. В., Морозова Ю. С., Шуликов А. О. Программа развития рыбопромыслового флота: ожидания и реалии // Пространственная экономика. 2021. № 3. С. 179–193. https://doi.org/10.14530/se.2021.3.179-193. EDN: YDDGOB

13. Ganich I. V., Saparkina A. V., Shulikov A. O. Factors of the Current Sustainable Development of the Fisheries Complex in the Kamchatka Krai IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. P. 012052. https://doi.org/10.1088/1755-1315/670/1/012052. EDN: ENWVNG

14. Кравченко Л. С., Морозова Ю. С., Шуликов А. О. Формирование экспортных потоков водных биологических ресурсов в условиях ограничений внешней торговли России // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами: материалы Тринадцатой международной научно-практической конференции. Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2024. С. 85-88. EDN: CMQENI

References

1. Betin O.I., Truba A.S., Mukhamedova T.O. Fishery complex: concept, definition, structure. *Trudy VNIRO*. 2022;(188):166–173. (In Russ.)

2. Fomin S.Yu. Formation of an optimal management system for the fishery complex of the Russian Federation. *Regional economics and management: electronic scientific journal*. 2008;3(15):26–35. (In Russ.). EDN: OOWAYF

3. Korneiko O.V. State regulation of fisheries activities in Russia: stages of development and justification for preservation in market conditions. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 2017;(7):260–267. (In Russ.). htpps://doi.org/10.18551/rjoas.2017-07.30. EDN: YSAMEY

4. Kolonchin K.V., Betin O.I., Rudashevsky V.D., Mukhamedova T.O. Transformation of the fishery complex management system in Russia. *Problems of Fisheries*. 2022;23(4):5–15. (In Russ.). htpps://doi.org/10.36038/0234-2774-2022-23-4-5-15. EDN: VWAQSO

5. Akulich O.V. State regulation of the fishing industry: approaches and results. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii*. 2008;(4): 34–38. (In Russ.). EDN: JKGCCZ

6. Titova N.Yu., Ivanova S.V. Problems of sustainable development of the fishing industry in the Russian economy. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2024;(4):49–57. (In Russ.). https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-4-49-57. EDN: GYFQCU

7. Nevalenny A.N., Karlina E.P., Sviridova E.V. Current realities of the development of the fishery complex of Russia in the context of digitalization. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2024;(4):70–78. (In Russ.). https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-4-70-78. EDN: HGKIJU

8. Ogiy O.G., Izederov K.V. Dynamics of innovations and investments in the development of the Russian fishery complex. *International Research Journal.* 2024;(10). (In Russ.). https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.148.40. EDN: KIYYTI

9. Dusaeva E.M., Kurmanova A.Kh., Mukhambetov S.Z. Institutional environment for sustainable development of the fishery complex of Russia and growth of trade with the EAEU countries. *Trudy VNIRO.* 2023;(191):156–165. (In Russ.). https://doi.org/10.36038/2307-3497-2023-191-156-165. EDN: LBKLCJ

10. Yarkina N.N., Logunova N.A. Sustainable development of the fishery complex of the Russian Federation: factors and trends. *Trudy VNIRO.* 2023;(192):192–201. (In Russ.). https://doi.org/10.36038/2307-3497-2023-192-192-201. EDN: LSQXPA

11.Berlinskaya A.I., Shulikov A.O. Trends and prospects for the development of the fishery complex of the Kamchatka Krai. In: *Natural Resources, Their Current State, Protection, Commercial and Technical Use: Proceedings of the XI National (All-Russian) Scientific and Practical Conference*. Petropavlovsk-Kamchatsky: KamchatGTU; 2020: 193–197. (In Russ.). EDN: SKZUTJ

12. Klippenstein E.V., Morozova Yu.S., Shulikov A.O. Fishing fleet development program: expectations and realities. *Spatial Economics.* 2021;(3):179–193. (In Russ.). https://doi.org/10.14530/se.2021.3.179-193. EDN: YDDGOB

13. Ganich I.V., Saparkina A.V., Shulikov A.O. Factors of the current sustainable development of the fisheries complex in the Kamchatka Krai. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 2021:012052. https://doi.org/10.1088/1755-1315/670/1/012052. EDN: ENWVNG

14. Kravchenko L.S., Morozova Yu.S., Shulikov A.O. Formation of export flows of aquatic biological resources under the conditions of Russia's foreign trade restrictions. In: *Development of Theory and Practice of Social and Economic Systems Management: Proceedings of the Thirteenth International Scientific and Practical Conference.* Petropavlovsk-Kamchatsky: KamchatGTU; 2024: 85–88. (In Russ.). EDN: CMQENI

Информация об авторе

А.О. Шуликов – кандидат политических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент», Камчатский государственный технический университет.

Information about the author

A. O. Shulikov – Cand. Sci. (Polit), Associate Professor of the Department "Economics and Management", Kamchatka State Technical University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 07.04.2026; одобрена после рецензирования 08.05.2026; принята к публикации 18.05.2026.
The article was submitted 07.04.2026; approved after reviewing 08.05.2026; accepted for publication 18.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 166–175
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):166–175

Научная статья
УДК 32.019.57+ 32.019.51+316.4
EDN WKLQSO

Социально-политические проблемы мессенджера «Телеграм» и перспективы для государственного мессенджера «Макс»

Илья Игоревич Рогов[1], Юлия Валентиновна Логинова[2]

[1, 2]Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

[1]IIRogov@fa.ru, SPIN-код: 7273-3953, https://orcid.org/0009-0003-6181-5692

[2]jul.cool@mail.ru, SPIN-код: 2212-5449, https://orcid.org/0000-0002-8854-5886

Аннотация

Введение. В статье рассматриваются проблемы, которые коснулись мессенджера «Телеграм». После начала специальной военной операции, ухода и блокировки зарубежных мессенджеров, «Телеграм» испытал скачкообразный рост: подписчики, трафик, монетизация. Однако Федеральный закон №41-ФЗ от 1 июня 2025 г. внес существенные изменения в привычную коммуникацию. Были изменены и ужесточены условия выдачи наличных через банкоматы, Госуслуги получили функцию самозапрета на оформление сим-карт и введен запрет на передачу сим-карт, микротранзакции с обязательной биометрией клиента и т.д. В частности, деловая переписка, которую госслужащие вели через WhatsApp* и Телеграм, была запрещена. На практике сказанное означает, что ФЗ-41 ограничил возможности мессенджера. Проблемы у платформы возникли после неоднократных обращений государственных органов к владельцам и администрации мессенджера удалить или ограничить доступ к контенту, нарушающего законодательство РФ.

Цель. На основе анализа проблем мессенджера «Телеграм» разработать рекомендации для госмессенджера «Макс».

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составили концептуальный анализ и дискурс-анализ. Чтобы определить актуальность проблем мессенджера «Телеграм», были проанализированы научные статистические исследования зарубежных авторов, посвященные двум проблемам: кибермошенничество и публикация недостоверной информации. Проанализированные исследования опубликованы в зарубежных научных изданиях в 2025 г., старт исследований – не позднее 2021 г. В фокусе анализа киберпреступности группы Чикагского университета такие темы, как: кража учетных данных пользователей, пиратское ПО, темные медиа, ресурсы управления соцсетями без согласия пользователей, хакерское ПО. Анализ недостоверного контента был проведен группой университета Сапиенца в Риме по оценке монетизации «теорий заговора» QAnon и COVID–19.

Результаты. Анализ цепочек репостов и информационных потоков привел зарубежных исследователей к определенным выводам. В данной статье проводится дискутирование с этими итогами. Анализ киберпреступности проведен по каналам открытого профиля, что фактически является анализом лояльности пользователей к контенту, но не активности пользователей в сегменте. Анализ недостоверного контента проведен только по «теориям заговора», что не позволяет охватить все форматы недостоверности. Во второй части статьи проанализированы статистические данные по русскоязычным каналам в Телеграм и Макс, которые формируют новостную повестку или пытаются управлять ею. Анализ проведен на основе данных TG Stat, Maxstat.

© Рогов И. И., Логинова Ю. В., 2026

* Принадлежит Meta Platforms Inc. – организация признана в РФ экстремистской, ее деятельность запрещена на территории РФ.

Выводы. Политическая повестка не является востребованным лидером по медиапотреблению. Рядовых пользователей привлекают темы, напрямую не связанные с политическими проблемами. Высокий уровень вовлечения вызывают привлекательно оформленный дизайн мессенджера. Отсюда и рекомендации для госмессенджера «Макс»: сконцентрироваться на темах и контенте, востребованном в обществе, работать над интерфейсом (UX/UI дизайн).

Ключевые слова: мессенджер, госмессенджер, «Телеграм», «Макс», киберпреступность, недостоверный контент, «темные медиа», «теории заговора», UX/UI дизайн

Для цитирования: Рогов И. И., Логинова Ю. В. Социально-политические проблемы мессенджера «Телеграм» и перспективы для государственного мессенджера «Макс» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 166–175. EDN WKLQSO

Original article

Problems with Telegram messenger and prospects for the state messenger MAX

Ilya I. Rogov[1], Julia V. Loginova[2]

[1, 2]Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

[1]IIRogov@fa.ru, SPIN-код: 7273-3953, https://orcid.org/0009-0003-6181-5692
[2]jul.cool@mail.ru, SPIN-код: 2212-5449, https://orcid.org/0000-0002-8854-5886

Abstract.

Introduction. This article examines the problems affecting the Telegram messenger. Following the start of Special military operation of Russia and the demise and blocking of foreign messengers, Telegram experienced rapid growth in subscribers, traffic, and monetization. However, Federal Law No. 41-FZ of June 1, 2025, limited the messenger's capabilities. The platform's problems arose after repeated requests from government agencies to the messenger's owners and administration to remove or restrict access to content that violated Russian law.

Purpose. To determine the relevance of the Telegram messenger's problems, the author analyzed scientific statistical studies by foreign authors on two issues: cyberfraud and the publication of false information. The analyzed studies were published in foreign scientific journals in 2025, with further research to begin no later than 2021. The University of Chicago's cybercrime analysis focuses on topics such as credential theft, pirated software, dark media, social media management resources without user consent, and hacking software. An analysis of inaccurate content was conducted by a team from Sapienza University in Rome to assess the monetization of QAnon and COVID-19 conspiracy theories.

Materials and methods. The methodological basis of the research was conceptual analysis and discourse analysis. To determine the relevance of the problems of the Telegram messenger, scientific statistical studies by foreign authors devoted to two problems were analyzed: cyberbullying and the publication of false information. The analyzed studies will be published in foreign scientific publications in 2025, and the start of research will be no later than 2021. The cybercrime analysis by the University of Chicago group focuses on such topics as: theft of user credentials, pirated software, dark media, social media management resources without user consent, and hacker software. The analysis of the unreliable content was carried out by the Sapienza University of Rome group to assess the monetization of the "conspiracy theories" QAnon and COVID–19.

Results. An analysis of repost chains and information flows led international researchers to certain conclusions. The author of the article discusses these findings. The cybercrime analysis was conducted on open profile channels, which effectively analyzes user loyalty to content, not user activity within the segment. The analysis of inaccurate content was conducted only for conspiracy theories, which does not cover all forms of inaccuracy. The second part of the article analyzes statistical data from Russian-language channels that shape the news agenda or attempt to control it. The analysis is based on official TG Stat and maxstat results.

Conclusions. The political agenda is not a sought-after leader in media consumption. Ordinary users are attracted to topics that are not directly related to political issues. The attractive design of the messenger causes a high level of engagement. Hence the recommendations for the state messenger "Max": focus on topics and content that are in demand in society, work on the interface (UX/UI design).

Keywords: messenger, state messenger, Telegram, MAX, cybercrime, inaccurate content, dark media, conspiracy theories, TG Stat, UX/UI design

For citation: Rogov I.I., Loginova Ju.V. Problems with Telegram messenger and prospects for the state messenger MAX. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):166–175. (In Russ.). EDN WKLQSO

Введение

После начала специальной военной операции глобальные мессенджеры ушли из Российской Федерации или были заблокированы по решению властей. На фоне образовавшейся ниши в медиарынке произошел рост платформы «Телеграм», что было связано как с личностью основателя (Павел Дуров из России), так и с высокой узнаваемостью нейминга: «Телеграм» перекликался с широко распространенными русскими словами, как «телеграмма», «телеграф». У Telegram произошел резкий скачок популярности, трафика, платформа заняла значительный сегмент рынка.

За краткий период после начала СВО «Телеграм» стал флагманской платформой для обсуждения политических проблем. На эту тему уже были проведены научные исследования, которые показали довольно противоречивые результаты: от глобальной поддержки [1, с. 247] до максимально непредсказуемых оценок, когда Телеграм-каналы стали пространством политической борьбы, согласования решений и экспертной рефлексии [2, с. 123].

Однако все Интернет-платформы, особенно мессенджеры находятся под прямым или косвенным контролем властей или сотрудничают со спецслужбами – или напрямую, или через корпорации, которые ими управляют. Мир облетели сводки, что ряд иранских высокопоставленных деятелей были убиты во время 12–дневной войны (13–24 июня 2025 г.), поскольку за ними следили через WhatsApp[1]. Даже если предположить, что журналисты гонятся за сенсациями, сам факт настораживает и заставляет принять меры.

Согласно исследованию, которое проводилось в 2024 году, когда аудитория «Телеграм» составляла 800 млн. активных пользователей и которое и основано на данных TG Stat, в России «Телеграм» используют 45,8 % населения. Наиболее востребованным являются новостной контент – 85 %, развлекательный – 62 % и образовательный – 58%. [3, с. 37] Средний пользователь подписан от 25 до 50 каналов.

Рост трафика «Телеграм» вызвал пропорциональный рост активности пользователей, что вызвало повышенный интерес к владельцу «Телеграм», Павлу Дурову. Так, во Франции предпринимателя задержали, и, хотя президент Макрон отрицал политические мотивы, его слова не вызвали доверия[2]. Власть и правоохранительные органы Российской Федерации пошли по иному пути: замедлению подвергся сам мессенджер. Одновременно на рынок выведен госмессенджер MAX. Хотя отдельные представители власти опровергают блокировку «Телеграм»,[3] очевидно, что платформа потеряет существенную часть рынка.

Замедление «Телеграм» вызвало недовольство в обществе. В связи со сказанным уместно проанализировать восприятие «Телеграм» в западных странах. Поскольку информация в медиа нуждается в перепроверке и не всегда может быть верифицируема, исследование сконцентрировано на анализе научных зарубежных исследований, в фокусе которых находится именно «Телеграм». В фокус анализа попали научные работы, выпущенные после 2022 г. Гипотеза: анализ научной периодики, как взвешенной оценки мессенджера, позволит выявить общие проблемы и общие ожидания от мессенджера – как в русскоязычном, так и в англоязычном секторах, а также сформулировать направления развития для госмессенджера MAX.

[1] Израильская разведка отследила Ханию через WhatsApp*. Журналист Манье: разведка Израиля отследила Ханию через WhatsApp*. URL: https://lenta.ru/news/2024/08/01/izrailskaya-razvedka-otsledila-haniyu-cherez-whatsapp/ (дата обращения – 05.03.2026) (*Принадлежит Meta Platforms Inc. – организация признана в РФ экстремистской, ее деятельность запрещена на территории РФ)

[2] Reuters: Дурова обвинили в отказе сотрудничать с властями Франции. URL: https://vz.ru/news/2024/8/26/1284001.html (дата обращения – 05.03.2026)

[3] В Госдуме ответили на вопрос о возможной блокировке Telegram. Горелкин: запуск национального сервиса не приведет к блокировке Telegram. URL: https://ria.ru/20250605/telegram-2021097196.html (дата обращения – 05.03.2026)

Материалы и методы

Запрос по поисковому слову «Телеграм» выдает 13856 результатов по поиску E–Library и 1842 результата в категории «ВАК» по поиску «Киберленинки». Однако большая часть статей носит описательный характер. Статей, публикующих статистические итоги, мало. Авторами была поставлена цель – найти зарубежные научные материалы на тему статистических исследований мессенджера «Телеграм». Анализ проведен на основе данных TG Stat, Maxstat. Использованные методы: концептуальный анализ, логико-аргументативный анализ (причинно-следственные основы и подмены), компаративный (сравнительный) и дискурс-анализ.

Анализ киберпреступности на платформе «Телеграм»

С более чем 1 млрд активных пользователей в месяц в 2026 г. и слабой модерацией контента Telegram стал привлекательной платформой для различный киберпреступлений [4]. Преимущества для людей, желающих заняться киберпреступностью, заключаются в следующих особенностях Telegram:

– низкий порог входа в платформу: регистрация быстрая и доступная, без проверки личности;

– нетребовательность к индивидуальным навыкам для пользователя. Если работа в сетях Даркнета требует высоких индивидуальных навыков в обходе форм государственного контроля и контроля от корпораций, умения пользоваться специализированным ПО, контактирование с «Телеграм» – обычный клик по экрану смартфона;

– простые инструменты (например, чат-боты) позволяют создавать и распространять контент любого рода, просто заимствуя готовый из сети Интернет или файлообменников и переносить его на площадку без ущерба для владельца канала (сообщества).

В исследовании «DarkGram: Анализ каналов киберпреступной активности крупного масштаба на Telegram», исследовательская группа – Сайяк Саха Рой, Эльхам Пураббас Вафа, Кобра Ханмохаммади и Ширин Нилизаде проанализировали 339 англоязычных каналов Telegram, совокупно содержащих 23,8 млн подписчиков (с нижним порогом в 10 тыс. подписчиков) и касающихся кибердеятельности, в т.ч. – и киберпреступлений [4, с. 2]. Исследование было проведено в августе 2025 г. Анализ проводился по пяти направлениям: кража учетных данных пользователей; пиратское ПО; темные медиа; ресурсы управления соцсетями без согласия пользователей; хакерское ПО.

Было проанализировано 53 605 постов; внимание было уделено как контенту, который распространяют владельцы данных каналов, так и их взаимодействию с пользователями.

Анализ показал, что 28,1 % постов приводят к фишинговым URL, 38 % постов содержат вредоносное и шпионское ПО. Несмотря на это, 70–80 % эмодзи-реакций на посты оказались положительными, что свидетельствует как о том, что подписчики не осознают глубину проблемы, так и о том, что подписчики равнодушны к возможности заражения собственного компьютера вирусным содержанием. Статистические результаты приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Описательная статистика каналов киберпреступной активности по данным исследований Техасского университета[1]

Table 1 – Descriptive statistics of cybercrime channels based on research data from the University of Texas

Категория	Посты		Подписчики		Категория		Пересылки	
	Мин./ Макс.	Медиана /Среднее	Мин./ Макс.	Медиана /Среднее	Мин./ Макс.	Медиана /Среднее	Мин./ Макс.	Медиана /Среднее
Кража учетных данных (69)	1/ 3159	102 /520	10 215 /604 772	28 500 /47 132,25	1 /19 300	23/ 65,99	0/ 483	0/ 0,39
Пиратское ПО (124)	1/841	63,5 /95,16	11 030 /741 259	31 200 /52 415,89	1 /93 627	397 /3138,78	0/504	1/6,58
Ресурсы Даркнет (42)	3/290	35,5 /60,5	10 481 /253 507	18 450 /29 763,11	1 /44 573	259 /1079,25	0/597	1/7,75
Темные медиа (36)	2/400	25/ 56,64	15,902 /387,599	60,000 /102,347.89	1 /796,961	24,395.5 /47,027,21	0/ 2569	14/89,03
Манипуляция соцсетями (68)	1/1227	8/ 49,15	10,319 /123,09	720,750 /28,321	441 /40,757	326,5 /753,78	0/117	0/5,01

[1] Таблица составлена на основе данных DarkGram: A Large-Scale Analysis of Cybercriminal Activity Channels on Telegram Sayak Saha Roy and Elham Pourabbas Vafa. The University of Texas at Arlington; Kobra Khanmohamaddi, Sheridan College; Shirin Nilizadeh. The University of Texas at Arlington arXiv preprint. August 13–15, 2025. URL: https://www.usenix.org/system/files/usenixsecurity25-roy.pdf (дата обращения – 05.03.2026). P. 4842.

Исследователи обнаружили, что посты, которые были использованы для сбора и утечки данных, в подавляющем большинстве случаев (93 %) вели через чат–бота к стороннему приложению, которое запускалось с согласия пользователя и затем скрыто занималось фишингом. В качестве аргумента использовался текстовый анализ и визуальный. До 29 % постов использовали слово «proof / proofs» (доверие) и 85 % постов содержали скрины успешной регистрации. Из этого был сделан вывод, что пользователи «не осознают» глубину проблемы.

С подобным утверждением можно не согласиться. Анализу подверглись открытые каналы, специализирующиеся на кибердеятельности: рабочая группа и не скрывала, что они анализируют открытый сегмент «Телеграм». В закрытые группы и сообщества исследователи не заходили и приглашений не получали. Следовательно, и прочие пользователи, которые подвергались фишингу, знали, что подписались на открытый канал, которые специализируется на киберпреступности. Вовлекающие слова («доверие»), как и скрины, выполняли функцию лид-магнитов и трипваеров, однако известно, что если пользователь изначально не нацелен совершить покупку, то эффективность этих маркетинговых инструментов низкая. В таком случае можно сделать вывод, что пользователи все прекрасно осознавали. Дело, таким образом, в другом.

При анализе темных медиа и пиратского контента статистика показала следующее. В 34,6% публикаций файл был прикреплен в виде вложения, а 43,1% переводили пользователя на внешние сайты [4, с. 4840] Из этого был сделан вывод о вредоносности Telegram как платформы.

Данное утверждение также вызывает серьезные сомнения. На практике «темные медиа» и «пиратский контент» означали распространение сериалов и медиафайлов, недоступных в данной стране (например, в США недоступен ряд аниме–сериалов, распространяемых по подписке в азиатских странах). В борьбе за рынок корпорации поглощают более мелкие фирмы, устраняют конкурентов и обвиняют конкурентов в нарушении законодательства. Однако из объема проанализированных данных, порнографической продукции не было выявлено, что объясняется спецификой просмотренных каналов: каналы открытого профиля. Данная же продукция распространяется в основном в закрытом сегменте «Телеграм». Цифра в 43,1 % постов, которые переводят пользователя на внешний ресурс, свидетельствует лишь о том, что «Телеграм» используется как рекламная площадка данного внешнего ресурса (без гарантии, что представляет из себя сам ресурс). Таким образом, под «темными медиа» на практике имеется ввиду «распространение пиратского контента».

Оставляя в стороне вопросы авторского права и этичность распространения пиратского контента, отметим, что именно этот вид контента привлек до 80 % пользователей из проанализированных 339 каналов на 23,8 млн подписчиков. Анализ вовлеченности, лайков и реакций показал, что пользователи, целенаправленно ищущие вредоносное и пиратское ПО, в подавляющем проценте осторожны и не оставляют цифровых следов. Аналогична связь между количеством пересылок и ростом числа подписчиков. Рост пересылок ведет к росту числа подписчиков. Пересылки более 100 единиц в неделю приводят к росту до 27,4 %, но весь трафик сконцентрирован на развлекательном (хотя и пиратском) контенте.

Итак, анализ киберпреступности проведен по каналам открытого профиля, что фактически является анализом лояльности пользователей к контенту, но не активности пользователей в сегменте.

Цифры и данные, приведенные выше, позволяют сделать вывод, что основная масса пользователей, которая потребляет запрещенный контент в «Телеграм», находится в «умеренно–серой» зоне. Возможно, пиратское медиа – проблема для корпораций, но точно не проблема безопасности.

Анализ недостоверного контента в Telegram

Недостоверный контент, как-то – фейковая информация, откровенно ложная информация и т.п., был проанализирован в исследовании «Заговор денежной машины: раскрытие схемы конспирологических каналов Telegram и их модель получения прибыли» [5, с. 5229–5246]. Авторы – Винченцо Императи, Массимо Ла Морджиа, Алессандро Мей, Альберто Мария Монгардини и Франческо Сасси из Института Сапиенца (Рим) – проанализировали контент в жанре «теории заговора», касающийся таких востребованных тем, как «высадка на Луну», «убийство Кеннеди», «отрицание Холокоста», «фальсификация смерти Элвиса Пресли» и разнообразные теории заговора «11 сентября».

Хочется отметить, что авторы данной статьи согласны с глобальными выводами: теориями заговора общество реагирует на сложную и трудно верифицируемую информацию. Также теории заговора содержат антиистеблишментский контент (идеи, литературу и проч.). Telegram (с его слабой модерацией контента) представляет благодатную платформу не только для распространения подобного контента, но и для его монетизации.

Данной рабочей группой были проанализированы 120 тыс. Телеграм-каналов с нижним порогом в 5 тыс. подписчиков. Первый вывод: анализ германоязычных и англоязычных каналов (120 тыс.) показал, что 17 % прямо или косвенно связаны с «теориями заговора» или постят подобный контент. Эта тревожная новость, указывающая на антиистеблишментскую направленность пользователей. Второй и главный вывод, который сделала рабочая группа – Telegram-каналы «теории заговора» нацелены на монетизацию. Так, по замерам, более 900 тыс. уникальных пользователей прошли все этапы «карты пути клиента» (CJM), т.е. совершили клик по чат-боту с последующей покупкой услуг или пожертвованием. Наибольшей востребованностью пользовались: теория заговора QAnon и COVID–19. Замер, который провели исследователи, показал, что медиаконтент использовался для краундфандинга и сбора пожертвований. Отдельно стоит вопрос, насколько вся эта деятельность подпадает под определение «мошенничества» в разных странах, но, поскольку контент в «Телеграм» проходит со слабой верификацией, деятельность подобного рода приносит не только высокие охваты, но и прибыль.

Отметим и более высокую покупательную способность контента типа QAnon и COVID-19. В отличие от более распространенных теорий заговора, как «отрицание Холокоста» и «11 сентября», контент, в которых только повышаются охваты и реакции, эти теории заговора способствовали монетизации. Пожертвования на данный контент свидетельствуют об имеющемся в обществе неудовлетворении властью, деятельностью государственных органов и т.д. Как отмечают исследователи, «crowdfunding projects sponsored by conspiracy channels collected millions of dollars donated» (продвигаемые каналами теории заговора собрали миллионы долларов пожертвований – *перевод авторов*): 906 тыс. спонсоров пожертвовали, в общей сложности, 91 млн долл. [5, с. 5230].

В чем суть теорий заговора QAnon и COVID-19? QAnon – преступная клика высшего истеблишмента реализует античеловеческие социальные проекты; COVID-19 – вакцинация на самом деле является биологическим оружием. Фактически, одна является продолжением другой. Люди, которые спонсируют (донатят) подобному контенту, выражают таким образом протест против официальной информации, распространяемой властями. По мнению авторов, нивелируются «теории заговора» публичным и открытым обсуждением наболевших проблем. Практика наблюдений за поведением адептов «теорий заговора» в публичном пространстве свидетельствует, что у них отсутствуют аргументы, кроме их собственных домыслов. Будучи вынесены на публичное обсуждение, эти аргументы не выдерживают критики. Когда же они преподнесены как запрещенный контент (Даркнет, «темные медиа»), «теории заговора» создают эффект инклюзивности и информационного дефицита.

Динамика роста-спада каналов «теории заговора» укладывается в параболическую функцию: появление в январе (месяц взят для примера), быстрый набор подписчиков к маю, пик май-июнь с постепенным спадом и охладеванием аудитории. Причины этого понятны: появление нового контента «теории заговора» включает вау-эффект, эффект вброса, сенсационности и сообщество, ожидающее подобной информации, быстро реагирует. Если правильно высчитать сумму доната – так, чтобы он был необременителен для пользователя в обмен на «закрытую информацию», то перспектива собрать значительные суммы пожертвований возрастает. Поскольку же теоретики заговора не располагают реальными данными и доказательствами, покупка приватной информации разочаровывает пользователя, и тот отписывается. Эксплуатация подписчиков для финансовой выгоды никогда не приносила длительных связей или стабильного дохода, но, поскольку каналы «теории заговора» создаются для быстрой монетизации, после массовых отписок владельцы поддерживают такой канал в «полумертвом состоянии», публикуя вторичный и не очень вовлекающий контент.

Дальше группа итальянских исследователей выявила «fake charity campaigns that are outright scams» («фальшивые благотворительные компании, которые являются откровенным мошенничеством» – *перевод авторов*) [5, с. 5231]. Это позволяет сделать вывод об общих проблемах как русскоязычного, так и англоязычного сектора Telegram: известно, что после начала СВО появились фейковые Telegram-каналы военкоров, мошеннические Telegram-каналы, занимающиеся «сбором пожертвований» и т.д.

Анализ монетизации показал, что стратегия пожертвований приносит больше дохода нежели краудфандинг или партнерские программы. Это обусловлено как техническими, так и социальными факторами. На практике «стратегия пожертвований» – это кнопка доната в канале. Ее можно настроить, обладая аудиторией всего в 100 подписчиков. Визуально кнопка помещается под постом. Если пост выполняет функцию лид-магнита, то вероятность вовлечения повышается. Этот факт был отмечен еще в первом, рассмотренном нами исследовании (слова типа «proof/proofs» (доверие)

и посты с вовлекающими скринами). Соответственно, подписчики жертвуют селебрити (лидеру мнений), на которого подписаны. Краудфандинг – это коллективный сбор заинтересованных людей, группы поддержки. На практике краудфандинг, как правило, реализован на конкретные цели. Такая инициатива может вызвать энтузиазм (что, например, было заметно в российском кластере в первые два года СВО), но требует конкретного осязаемого результата (и собиратели пожертвований отчитывались в обмундировании и иных закупленных вещах). Но «теории заговора» – контент совершенно иного рода. Они не могут быть монетизируемы через инициативный, ограниченный во времени, сбор пожертвований.

Социальная причина состоит в привычке рядового человека и нормах социума к активностям такого рода. Анализ Телеграм-каналов английского сектора (Канада, США) показал высокие проценты сбора пожертвований, как например, «Конвой свободы – 2022»: акция водителей-дальнобойщиков против введения вакцинных паспортов. Добровольное финансирование подобных общественных движений является частью северо-американской политической культуры. В большинстве обществ Старого Света это не так. Наоборот, «стратегия пожертвований» – простой, финансово-необременительный донат, кнопка которого прикреплена сразу под влогом (видеопостом) на практике превращается в функцию лояльности, личной поддержки.

Итак, анализ недостоверного контента проведен итальянскими исследователями только по «теориям заговора», что не позволяет охватить все форматы недостоверности. Фактически был проведен анализ антиистеблишментских симпатий среднего человека, который пользуется мессенджером «Телеграм». Общая же категория «недостоверного контента» охватывает широкий спектр тем и каналов. С точки зрения авторов статьи, анализировать статистику этого контента необходимо начинать с каналов новостного формата (так называемых «новостников»). «Теории заговора» являются контентом не широкого, но узкого профиля, что не позволяет адекватно оценить заявленную тему.

Анализ текущей ситуации мессенджера MAX.

По данным аналитики, пять наиболее популярных категорий в мессенджере MAX (по состоянию на 20.04.2026): новости и СМИ, познавательное, образование, семья и дети, бизнес. Политика занимает седьмое место. По количеству подписчиков самые популярные: MAX • Анонсы, Кремль.Новости, Мир сегодня с Юрием Подолякой, РИА Новости, Standoff 2, Mash, Прямой Эфир • Новости, СОЛОВЬЕВ, Central TikTok, TikTok Prime[1], из них 4 канала с политической направленностью. Brand Analytics в рейтинге Топ-100 каналов российского мессенджера MAX по уровню вовлеченности аудитории наиболее популярные каналы СОЛОВЬЕВ, РИА НОВОСТИ, Мир сегодня с Юрием Подолякой, RT на русском, КРЕМЛЬ новости, ВЕСТИ, Царьград, Операция Z: военкоры русской весны, ТАСС, Мир Михаила Онуфриенко[2]. Можно наблюдать, что есть пересечения по ряду каналов. По большей части наиболее популярные по количеству подписчиков и уровню вовлеченности каналы входят в категорию «новости и СМИ».

Мессенджер Max имеет существенные отличия от других мессенджеров: интеграция с госуслугами, подписание документов, потенциальная интеграция с СБП, включен в белый список и минимизированы проблемы коммуникаций, отечественное ПО. Однако есть и ряд недостатков, таких как недоверие пользователей из-за недостаточной осведомленности населения о возможностях мессенджера, создания искусственной потребности в регистрации, новизна продукта и блокировка зарубежных мессенджеров [7, с. 155–157].

Несмотря на активную популяризацию мессенджера и его позиционирование, наличие ряда существенных преимуществ, продукт находится в активной фазе роста, но еще отсутствуют некоторые функции и рекламные инструменты. Что тоже необходимо учитывать при использовании данного мессенджера в продвижении и социально-политическом контексте. Однако повышается стоимость привлечения контакта и к середине года ожидается появление рекламного кабинета[3].

[1] Аналитика MAX-каналов: каналы, публикации, тренды и реклама. URL: https://maxstat.ru/catalog (дата обращения – 20.04.2026).
[2] Brand Analytics представляет Топ-100 каналов в российском мессенджере MAX по итогам 4 квартала 2025 года URL:https://brandanalytics.ru/blog/top-100-popular-channels-max (дата обращения – 20.04.2026)
[3] Рекламный рынок MAX в 2026 году: цены, инструменты, прогнозы URL:https://www.sostav.ru/blogs/288427/82781 (дата обращения – 20.04.2026)

Выводы. Перспективы для MAX

Итак, общий обзор проанализированных исследований зарубежных ученых демонстрирует, что подписчики, которые становятся пользователями каналов, распространяющих хакерский контент и «теории заговора», реагируют только на личную, индивидуальную полезность. Этим объясняется как осознанность подписки на каналы, распространяющие незаконное ПО, так и на каналы, которые собирают пожертвования на протестную деятельность. Однако это не доказывает преступность самой платформы.

Следует сказать и несколько слов в защиту «Телеграм». Единственный вывод, который можно сделать из сказанного – «Телеграм» стал площадкой распространений альтернативных мнений, альтернативного медиапространства. Это обусловлено скоростью распространения информации, простотой в подписке и регистрации, простой в монетизации. Но этими же особенностями обладает любой мессенджер.

Алгоритмические платформы – в Российской Федерации –это VK Музыка, VK Клипы, за рубежом – известные, но запрещенные в России мессенджеры, предоставляют контент, основываясь на уже просмотренном пользователем. В зарубежных научных журналах периодически публикуются новые и новые исследования, типа «способствует ли радикализации алгоритм рекомендаций Ютуб и направляет ли он пользователей ко все более экстремистскому контенту?» Подписочные платформы, как «Телеграм» и госмессенджер MAX, работают по иной схеме: поиск ведется по конкретным поисковым словам. Чтобы подписаться на канал пиратского контента, канал «теорий заговора» и канал Даркнета («темных медиа»), пользователь должен знать точное название этого канала. Это означает, что подписочные каналы в большей степени зависят от социальных контактов, нежели алгоритмические. В этом сегменте средний пользователь больше защищен от фишинга и вредоносных действий.

В начале статьи публиковалась разбивка по контенту, который предпочитают пользователи. Хотя замер делался в 2024 г. (после начала СВО), обращает на себя внимание низкий уровень интереса к политическим новостям: 85 % новостного, самого востребованного контента, не включают только политический контент, но находятся в широком спектре «Новости и СМИ».

По данным TG Stat на 05 марта 2026 г., лидер при замере по количеству подписчиков, «OKX Новости» с 5 754 557 подписчиков находится в разделе «криптовалюты»[1]. Первый канал, помеченный категорией «политика» – Дмитрий Медведев с 1 783 669 подписчиками – занимает только 46 место. Канал Медведева – единственный политический в топ–50. Высокий показатель у политических каналов в категориях «охват» и «цитируемость». Здесь канал Дмитрия Медведева на третьем месте с охватом одного поста в 2,2 млн., плюс в списке первых 50 каналов всего три канала с тегом «политика»: Вячеслав Володин с 1 374 542 подписчиками, «ТАКТИКАРЬ» с 6 777 подписчиками и «Саня во Флориде» с 965 242 подписчиками. По цитируемости топ–10 занимают каналы крупных новостных агентств, т.е. каналы, существующие не как самостоятельный элемент коммуникации, но структурная часть крупного медиахолдинга. Первый политический канал в топ–50 по цитируемости – «ЕЖ» со всего 598 082 подписчиками – занимает только 16 (шестнадцатую) позицию. На 18 (восемнадцатой) позиции – Минобороны России с 613 079 подписчиками. Всего в топ–50 по цитируемости – 13 (тринадцать) каналов[2].

Возможно отметить, что все каналы категории «Новости и СМИ» содержат политические новости как флагманский тренд. Но возможно возразить и подчеркнуть то, что каналы Медведева, Володина, «Саня во Флориде», помеченные как «политические», с тем же успехом могут быть отнесены к блогосфере. Главное же то, что «цитируемость» обеспечивается перекрестной цитируемостью, когда одна новость многократно проходит по медиаполю, и каждый крупный участник медиапространства обязан цитировать эту новость, чтобы быть в трендах. Разрыв же между категорией «охваты» и «количество подписчиков» наводит на мысль, что люди активно реагируют на блогосферу, на селебрити. Если убрать блогосферу как категорию, то все политические активности сведутся лишь к реакциям на новости от крупных медиахолдингов.

При сравнении данных TG Stat ру-кластера с англо- и германоязычным кластером «Телеграм», приходим к выводу, что львиная доля подписчиков «Телеграм» не имеет отношения к политике или не интересуется ею. Отсюда – все исследования про киберпреступность и недостоверный контент повисают в воздухе.

---

[1] Рейтинг Telegram-каналов. TGStat. URL: https://tgstat.ru/ (дата обращения – 05.03.2026)
[2] Там же.

Личная позиция одного из авторов сформировалась на основе следующего опыта. Автор статьи на протяжении трех лет ведет курсы по SMM (СММ) и созданию контента. Студенты направления «Реклама и связи с общественностью», «Связи с общественностью в политике и бизнесе». Выборка варьировалась от 80 чел. (3 группы) до 180 чел. (5 групп). Опрашивая студентов, автор пришел к тем же выводам, что и статистика, которую демонстрирует TG Stat: большинство людей предпочитают юмор и развлечения, но никак не политическую тематику. Конечно, личные наблюдения и организованные среди студентов фокус-группы не являются исчерпывающим аргументом, но они являются ценным фактологическим материалом для замера эмоционального настроя общества.

Чтобы снизить негативные реакции, эмоциональный негатив, повысить охваты и т.д., публикуемые материалы должны соответствовать ожиданиям общества. Отсюда первая и главная рекомендация для госмессенджера MAX: соответствовать ожиданиям развлекательного контента, общей направленности «Новости и СМИ», не акцентированного на политике. Вторая рекомендация – создать благоприятные для проправительственных, но неофициальных блогеров именно в категории «политика». Третья рекомендация относится к вопросу, который не был проанализирован в данной статье, однако по опыту общения авторов, важен для ежедневного использования: это – UX/UI дизайн. UX/UI дизайн – это дизайн пользовательского интерфейса и удобства приложения.

В затронутом вопросе проблема, освещаемая в статье, выходит на новый уровень: удобство и комфорт, достигаемые дизайном пользовательского интерфейса, значительно снижают негатив и повышают лояльность рядовых пользователей [6, с. 1355].

Визуальный комфорт и интуитивно-понятный интерфейс – факторы, которые позволили мировым мессенджерам, теперь запрещенным в Российской Федерации, занять лидирующие позиции по охватам и подписчикам в мире. В этих мессенджерах наблюдается та же динамика, что и в Телеграм: большая часть подписчиков ориентированы на новости, развлечения, образовательный контент. Соответственно, продвинутый UX/UI дизайн госмессенджера MAX, лояльность администрации госмессенджера к востребованным в обществе видам контента являются условиями его успешности в российском обществе.

Список источников

1. Смирнов Н. Н. Эффективность кадровой политики как фактор обеспечения национальной безопасности России (на основе анализа контента Телеграм-каналов в период мобилизации) // Сетевое издание «Академическая мысль». 2022. № 4 (21). С. 246–249. https://doi.org/10.32986/978-5-93673-193-8-2018-1-162. EDN: SCILZS

2. Ляховенко О. И. Телеграм-каналы в системе экспертной и политической коммуникации в современной России // Galactica Media: Journal of Media Studies. 2022. Том 4. № 1. С. 114–144. https://doi.org/10.46539/gmd.v4i1.230. EDN: HSTPMV

3. Ежов Д. А. Особенности репрезентации современных государств в публичных телеграм-каналах // Российский социально-гуманитарный журнал. 2024. № 1. С. 35–48. https://doi.org/10.18384/2224-0209-2024-1-1419. EDN: HZTHOO

4. Sayak Saha Roy, Elham Pourabbas Vafa, Kobra Khanmohammadi, Shirin Nilizadeh. DarkGram: A Large-Scale Analysis of Cybercriminal Activity Channels on Telegram. arXiv preprint August 13-15, 2025. URL: https://www.usenix.org/system/files/usenixsecurity25-roy.pdf (дата обращения – 05.03.2026). https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.14596

5. Vincenzo Imperati, Massimo La Morgia, Alessandro Mei, Alberto Maria Mongardini, Francesco Sassi. 2025. "The Conspiracy Money Machine: Uncovering Telegram's Conspiracy Channels and their Profit Model." In: 34th USENIX Security Symposium (USENIX Security 25), pp. 5229-5246. URL: https://www.usenix.org/system/files/usenixsecurity25-imperati.pdf (дата обращения – 05.03.2026). https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.15977

6. Агеева А. Д., Петросян Л. Э. Дизайн интерфейсов (UI) и пользовательский опыт (UX) // Международный научный журнал «Вестник науки». 2024. № 6 (75). Том 1. Июнь. EDN: OGZMTT

7. Дискин Е. И., Малютин М. Р. Мессенджер Max как инструмент модернизации электронного правительства: анализ трансформации взаимодействия граждан и государства // Вопросы государственного и муниципального управления. 2026. № 1. С. 144–169. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2026-0-1-144-169. EDN: HKZCPE

References

1. Smirnov N. N. The Effectiveness of Personnel Policy as a Factor of Ensuring the National Security of Russia (Based on the Analysis of the Content of Telegram Channels During the Mobilization Period). *Online publication "Akademicheskaia mysl".* 2022;4(21):246–249. (In Russ.). https://doi.org/10.32986/978-5-93673-193-8-2018-1-162. EDN: SCILZS

2. Lyakhovenko O. I. Telegram channels in the system of expert and political communication in modern Russia. *Galactica Media: Journal of Media Studies.* 2022;(1):114–144. (In Russ.). https://doi.org/10.46539/gmd.v4i1.230

3. Ezhov D. A. Features of the representation of modern states in public telegram channels. *Russian Social and Humanitarian Journal.* 2024;(1):35–48. (In Russ.). https://doi.org/10.18384/2224-0209-2024-1-1419. EDN: HZTHOO

4. Sayak Saha Roy, Elham Pourabbas Vafa, Kobra Khanmohammadi, Shirin Nilizadeh. DarkGram: *A Large-Scale Analysis of Cybercriminal Activity Channels on Telegram.* arXiv preprint August 13-15, 2025. Available from: https://www.usenix.org/system/files/usenixsecurity25-roy.pdf (Accessed 5 March 2026). https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.14596

5. Vincenzo Imperati, Massimo La Morgia, Alessandro Mei, Alberto Maria Mongardini, and Francesco Sassi. 2025. *The Conspiracy Money Machine: Uncovering Telegram's Conspiracy Channels and their Profit Model.* In: 34th USENIX Security Symposium (USENIX Security 25), pp. 5229–5246. URL: https://www.usenix.org/system/files/usenixsecurity25-imperati.pdf (accessed 03/05/2026) https://doi.org/10.48550/ARXIV.2310.15977

6. Ageeva A.D., Petrosyan L.E. Interface design (UI) and user experience (UX*). International scientific journal "Bulletin of Science".* 2024;6(75)1. June. (In Russ.). EDN: OGZMTT

7. Diskin E.I., Malyutin M R. Messenger Max as a tool for modernizing e-government: an analysis of the transformation of interaction between citizens and the government'. *Public Administration Issues*. 2026;(1):144–169. (In Russ.). https://doi.org/10.17323/1999-5431-2026-0-1-144-169. EDN: HKZCPE

Информация об авторах

И. И. Рогов – кандидат философских наук, доцент кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.
Ю. В. Логинова – кандидат экономических наук, доцент кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Information about the authors

I. I. Rogov – Cand. Sci. (Philosophy), Associate Professor of the Department of Mass Communications and Media Business of Financial University under the Government of the Russian Federation.
Ju. V. Loginova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Mass Communications and Media Business of Financial University under the Government of the Russian Federation.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 05.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 05.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 176–187
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):176–187

Научная статья
УДК 004.8+374.3+316.04
EDN XEWOMC

Искусственный интеллект как архитектор ценностной матрицы молодежи: вызовы для образования

Сергей Иванович Самыгин[1], Виктория Николаевна Власова[2], Светлана Владимировна Хашаева[3]

[1]Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, serq1952@mail.ru, https://orcid.org/0009-0005-3585-6081
[2]Ростовский государственный медицинский университет, Ростов-на-Дону, Россия, oip08@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3035-7249
[3]Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия, Hashaeva@bsuedu.ru, https://orcid.org/0000-0002-8734-6497

Аннотация

Введение. В условиях повсеместной цифровизации и стремительного развития искусственного интеллекта происходит фундаментальная трансформация процессов социализации молодого поколения. Искусственный интеллект перестает быть лишь инструментом, активно влияя на формирование мировоззрения, системы ценностей и поведенческих паттернов молодежи. Статья посвящена анализу того, как алгоритмические системы выступают в роли неявных архитекторов аксиологического ландшафта, порождая новые вызовы для традиционных институтов образования.

Цель исследования – выявить специфические механизмы влияния искусственного интеллекта на ценностную матрицу современной молодежи и обосновать адаптированные стратегии образовательной системы для нивелирования потенциальных рисков и максимального использования его развивающего потенциала.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составили компаративный анализ отечественной и зарубежной литературы по философии образования, социологии молодежи и этике искусственного интеллекта, а также междисциплинарный подход, включающий элементы аксиологического, рискологического и системного анализа. Исследование проведено с использованием методов теоретического моделирования процессов алгоритмической социализации и прогнозирования трансформации образовательной парадигмы.

Результаты. В статье показано, что искусственный интеллект активно формирует «эхо-камеры» и «информационные пузыри», сужая ценностный горизонт молодежи и влияя на выбор мировоззренческих ориентиров. Представлена авторская критика пассивной позиции образования, которое зачастую не успевает адаптироваться к новым реалиям, уступая алгоритмам в формировании ценностных установок. Высказаны аргументы в защиту необходимости развития «алгоритмической грамотности» и критического мышления как ключевых компетенций в эпоху цифрового доминирования. Показано авторское видение проблемы деконструкции авторитетов и размывания ценности объективной истины под воздействием генеративного искусственного интеллекта.

Выводы. В статье доказывается, что система образования должна трансформироваться из ретранслятора знаний в активного навигатора и аксиологического фильтра, способного помочь молодежи сохранять субъектность, критически оценивать информацию и выстраивать устойчивую систему человеческих ценностей в условиях, когда искусственный интеллект становится одним из главных архитекторов их мировоззрения. Подчеркивается необходимость формирования новой педагогической парадигмы, ориентированной на развитие эмпатии, творчества и этической ответственности.

© Самыгин С. И., Власова В. Н., Хашаева С. В., 2026

Ключевые слова: искусственный интеллект, ценностная матрица, молодежь, образование, алгоритмическая социализация, цифровая этика, аксиология, критическое мышление, человеческий капитал
Для цитирования: Самыгин С. И., Власова В. Н., Хашаева С. В. Искусственный интеллект как архитектор ценностной матрицы молодежи: вызовы для образования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 176–187. EDN XEWOMC

Original article

Artificial intelligence as an architect of the youth value matrix: challenges for education

Sergey I. Samygin[1], Victoria N. Vlasova[2], Svetlana V. Khashaeva[3]

[1]Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia,
serq1952@mail.ru, https://orcid.org/0009-0005-3585-6081

[2]Rostov State Medical University, Rostov-on-Don, Russia, oip08@mail.ru,
https://orcid.org/0000-0003-3035-7249

[3]Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia,
Hashaeva@bsuedu.ru, https://orcid.org/0000-0002-8734-6497

Abstract

Introduction. In the context of widespread digitalization and the rapid development of artificial intelligence (AI), a fundamental transformation of the processes of socialization of the younger generation is taking place. AI is no longer just a tool, actively influencing the formation of the worldview, value system and behavioral patterns of young people. This article is devoted to the analysis of how algorithmic systems act as implicit architects of the axiological landscape, creating new challenges for traditional educational institutions.

The purpose of the study is to identify specific mechanisms of artificial intelligence's influence on the value matrix of modern youth and to substantiate adapted strategies of the educational system to mitigate potential risks and maximize the use of its developing potential.

Materials and methods. The methodological basis of the research is a comparative analysis of Russian and foreign literature on the philosophy of education, the sociology of youth and the ethics of AI, as well as an interdisciplinary approach that includes elements of axiological, risk-based and systemic analysis. The research was conducted using methods of theoretical modeling of algorithmic socialization processes and forecasting the transformation of the educational paradigm.

Results. The article shows that AI actively forms "echo chambers" and "information bubbles", narrowing the value horizon of young people and influencing the choice of ideological orientations. The author's criticism of the passive position of education is presented, which often does not have time to adapt to new realities, yielding to algorithms in the formation of value attitudes. Arguments are made in defense of the need to develop "algorithmic literacy" and critical thinking as key competencies in the era of digital dominance. The author's vision of the problem of deconstruction of authorities and the erosion of the value of objective truth under the influence of generative AI is shown.

Conclusions. The article proves that the education system should transform from a knowledge relay into an active navigator and axiological filter that can help young people maintain subjectivity, critically evaluate information and build a stable system of human values in an environment where AI becomes one of the main architects of their worldview. The necessity of forming a new pedagogical paradigm focused on the development of empathy, creativity and ethical responsibility is emphasized.

Keywords: artificial intelligence, value matrix, youth, education, algorithmic socialization, digital ethics, axiology, critical thinking, human capital
For citation: Samygin S. I., Vlasova V. N., Khashaeva S. V. Artificial intelligence as an architect of the youth value matrix: challenges for education. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):176–187. (In Russ.). EDN XEWOMC

Введение

Современное общество стремительно трансформируется под воздействием новых технологий и инноваций. Одной из наиболее популярных технологий является искусственный интеллект (далее – ИИ). С одной стороны, все активно обсуждают данное явление, но с другой – ИИ для обывателей – явление сложное и неоднозначное. По данным ВЦИОМ, в той или иной степени об ИИ знают 87% россиян. Слышали об этом понятии и могут его объяснить более трети опрошенных (36 %), каждый второй имеет поверхностное знание об этой области (51 %)[1]. Исследователи фиксируют определенные опасения людей в отношении ИИ, в том числе риски замены человеческого труда ИИ [1; 2]. На законодательном уровне ИИ является значимым и актуальным направлением общественного развития: Указом Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 утверждена Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 г.[2]

Настоящая статья призвана проанализировать, каким образом алгоритмические системы, действуя зачастую незаметно, выступают в роли фактических архитекторов аксиологического ландшафта, что, в свою очередь, порождает беспрецедентные вызовы для устоявшихся образовательных институтов.

История человечества знает немало примеров, когда новые технологии радикально меняли общественный уклад и представления людей о себе и мире. От изобретения книгопечатания, расширившего доступ к знаниям и способствовавшего реформации, до появления интернета, трансформировавшего коммуникацию и породившего «информационное общество», каждое такое событие требовало переосмысления прежних парадигм. Сегодня ИИ представляет собой технологию нового порядка, способную не просто транслировать информацию, но и генерировать контент, персонализировать опыт, формировать «рекомендательные среды», которые по своей силе влияния на сознание могут превосходить традиционные авторитеты. Особый интерес вызывает то, как этот процесс затрагивает молодежь – поколение, наиболее восприимчивое к новым технологиям и находящееся на этапе формирования своей ценностной матрицы. Именно поэтому авторы ставят целью исследовать ИИ не как объект, а как активного архитектора этой матрицы, выявляя, каким образом его алгоритмическая логика трансформирует базовые установки молодых людей и какие вызовы это создает для системы образования.

Настоящая статья ставит своей целью проанализировать механизмы влияния искусственного интеллекта на ценностные ориентации современной молодежи и обосновать адаптивные стратегии образовательной системы в условиях, когда ИИ становится одним из ключевых факторов социализации. Проблема носит глобальный характер и затрагивает не только отдельные аспекты жизни, но и фундаментальные вопросы формирования личности. Масштабы проблемы определяются тем, что ИИ уже сейчас интегрирован в повседневную жизнь миллионов молодых людей через социальные сети, поисковые системы, рекомендательные сервисы, образовательные платформы и развлекательный контент.

Тема влияния технологий на общество активно исследуется. Классические работы Н. Постмана «Развлекая себя до смерти» (Amusing ourselves to death, Нью-Йорк, 1985) [3] и М. Кастельса «Информационная эпоха» [4] заложили основы понимания того, как медиа формируют наше восприятие. Современные исследователи, такие как Ш. Зубофф «Эпоха надзорного капитализма» [5], анализируют, как цифровые платформы и алгоритмы влияют на приватность, поведение и ценности. Работы Э. Пара́йзера «За стеной фильтра» [6] вскрывают проблему «информационных пузырей» и эхо-камер. Исследования в области этики ИИ поднимают вопросы ответственности, предвзятости алгоритмов и их влияния на моральные суждения. В российской науке вопросы цифровизации и ее воздействия на молодежь активно изучаются в трудах ученых Института социологии РАН (например, М. К. Горшков), НИУ ВШЭ (например, в контексте мониторинга экономики образования) и Института философии РАН. Однако, несмотря на существующие исследования, остается недостаточно изученным именно онтологический аспект влияния ИИ как «архитектора» ценностей, а не только как инструмента, что и определяет научную новизну данной статьи.

[1] Искусственный интеллект: угроза или светлое будущее? URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/iskusstvennyi-intellekt-ugroza-ilisvetloe-budushchee

[2] Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 года: утв. Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490. URL: https://ai.gov.ru/national-strategy/

Основные понятия, используемые в статье:

– Ценностная матрица – это структурированная система ценностей, которая определяет приоритеты членов социальных групп и формирует поведенческие образцы. Ценности могут нести функциональную нагрузку как эталон (в сравнении с другими ценностями), модель объекта окружающей действительности, объект владения или способ идентификации индивида или группы (позиционирование объекта среди других) [7].

Авторы рассматривают ценностную матрицу как систему устойчивых аксиологических (ценностных) ориентаций, установок и убеждений, определяющих мировосприятие и поведенческие модели личности. Алгоритмическая социализация выступает основой для формирования цифровой личности, которая конструируется и проявляется в процессе виртуального общения, самостоятельно и индивидуально выстраивает цифровые коммуникации, постоянно находится в интерактивном режиме (имеет возможность быть на связи «здесь и сейчас» большую часть времени), формирует желаемый (часто идеализированный) образ себя самой (не совпадающий с реальным полом, возрастом, внешностью, профессией, местом жительства и проч.).

В нашу современную цифровую эпоху вводятся новые элементы – алгоритмы. Эти алгоритмы играют ключевую роль в формировании субъектности. Алгоритмы привносят совершенно новое измерение в понимание субъектности и превращают его в непрерывный процесс изменений, глубоко ускоренных в цифровой среде [8]. Алгоритмическая субъектность в видении авторов – это предположение о том, что алгоритмические системы, обладая способностью к генерации контента, персонализации опыта и влиянию на принятие решений, начинают проявлять квазисубъектные характеристики в социальном взаимодействии.

В исследовании Ращикулина Е. Н., Кизилова С. А. обосновано приоритетное значение аксиологического подхода в методологии социогуманитарного исследования, выдвигающего на первый план обнаружение сущностных сил личности, ее деятельный характер через приобщение к системе социальных ценностей, оказывающих факторное влияние на определение жизненных установок, мотивов и потребностей, осмысление своего места и роли в системе общественных отношений [9].

– Аксиологический фильтр в видении авторов – это способность человека или образовательной системы критически оценивать предлагаемые ИИ ценностные установки, отделять манипулятивные или поверхностные смыслы от фундаментальных человеческих ценностей.

Данная статья утверждает, что искусственный интеллект уже стал активным «архитектором» ценностной матрицы современной молодежи, зачастую конкурируя или даже превосходя по влиянию традиционные институты социализации. Основная идея исследования заключается в анализе механизмов этого влияния и определении вызовов, которые оно порождает для системы образования.

Главная гипотеза статьи состоит в том, что без целенаправленной трансформации образовательных подходов система образования рискует стать неактуальной в процессе формирования ценностных ориентаций молодого поколения, что может привести к девальвации критического мышления, моральной дезориентации и утрате молодежью субъектности в быстро меняющемся мире.

Материалы и методы исследования

Выстраивая методологический каркас работы, мы опирались на интеграцию нескольких исследовательских парадигм. Ключевым вектором стал аксиологический анализ, позволивший вскрыть механику трансформации личных смыслов под давлением алгоритмических сред. Здесь ИИ выступает не просто как программный продукт, а как активный субъект, перекраивающий внутренний мир молодого человека. В дополнение к этому использование аппарата рискологии дало возможность систематизировать потенциальные деструкции: в частности, размывание объективности и риски утраты когнитивной независимости. Системный взгляд на проблему диктует понимание того, что искусственный интеллект сегодня глубоко вплетен в ткань социальных отношений. Он не существует обособленно, а вступает в сложную интерференцию с традиционными социальными структурами, существенно видоизменяя привычные сценарии взросления.

Соответственно, воздействие ИИ анализировалось сквозь призму его глубокой интеграции в различные информационные среды, включая социальные сети, стриминговые платформы и специализированные образовательные сервисы.

Кроме того, конструктивистский подход оказался незаменимым инструментом для понимания процесса активного формирования субъективной реальности молодого поколения, в том числе их ценностных ориентиров, через постоянное взаимодействие с алгоритмическими средами.

Дискурсивный анализ, в свою очередь, применялся с целью исследования репрезентации понятий, связанных с искусственным интеллектом, повсеместной цифровизацией и молодежными ценностями, в разнообразных научных, публицистических и медийных материалах, способствующих формированию общественного мнения. Хотя данная работа преимущественно обладает теоретико-аналитическим характером, для подкрепления и иллюстрации выдвинутых положений был задействован вторичный анализ эмпирических данных. Эти данные были получены в ходе ранее проведенных авторитетными социологическими и психологическими исследованиями. Это позволило обеспечить эмпирическую валидность теоретических построений.

Основные источники эмпирических данных:

– мониторинговые исследования ИС РАН (Институт социологии Российской академии наук). В частности, использовались данные по ценностным ориентациям молодежи из последних выпусков «Российское общество и вызовы времени» (за 2022–2025 гг.) [10] и «Молодежь России: социологический портрет» (2010 г.) [11]. Эти данные предоставляют общую картину изменения ценностей молодого поколения в России;

– «Мониторинг экономики образования» НИУ ВШЭ (Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»). Использовались отчеты за 2019–2025 гг., содержащие данные о трансформации образовательных стратегий молодежи, использовании цифровых технологий в обучении и формировании компетенций [12; 13; 14];

– данные международных исследований: доклад ЮНЕСКО – NEVOC (Центр профессионального и технического образования при ЮНЕСКО) ко Всемирному дню навыков молодежи 2025 г. В нем говорится о том, как развитие искусственного интеллекта (ИИ) меняет глобальный ландшафт труда, образования и расширения прав и возможностей молодежи. Отчет World Economic Forum за 2024 год. В нем говорилось, что дезинформация с помощью ИИ в 2024 г. возглавит риски, которые могут привести к глобальному кризису в будущем. Эксперты сходятся во мнении, что ИИ стал опасен и его необходимо регулировать, причем на международном уровне. Исследование Pew Research Center «Teens, Social Media and AI Chatbots 2025», которое касается поведения американских подростков в соцсетях и использования ИИ. Данные исследования касаются влияния цифровых технологий и ИИ на ценности и социализацию молодежи в глобальном масштабе;

– публикации ВЦИОМ и ФОМ, в которых анализировались опросы общественного мнения за 2021–2024 гг., посвященные отношению россиян, в том числе молодежи, к цифровым технологиям, ИИ и изменениям в образовании[1].

В процессе проведения исследования применялся следующий комплекс методов:

1. Теоретический анализ и синтез, в рамках которого осуществлялся критический обзор и обобщение научной литературы (монографий, статей, диссертаций) по заявленной проблематике. Синтез данных позволил сформировать комплексное представление о механизмах влияния ИИ на ценностную сферу.

2. Сравнительно-исторический метод применялся для анализа эволюции подходов к социализации и образованию в различные исторические периоды и для сопоставления влияния предыдущих технологических революций с текущим воздействием ИИ.

3. Контент-анализ был использован для систематизации и интерпретации качественных данных из научных публикаций, экспертных докладов, медийных источников, касающихся роли ИИ в жизни молодежи и вызовов для образования.

4. Прогностическое моделирование. Здесь на основе выявленных трендов и механизмов влияния ИИ, а также анализа экспертных оценок, были предприняты попытки построения сценариев развития образовательной среды и трансформации ценностной матрицы молодежи на среднесрочную перспективу.

5. Дедуктивный и индуктивный методы. Дедукция использовалась для проверки общих теоретических положений на частных примерах влияния ИИ; индукция – для выведения общих закономерностей из совокупности конкретных фактов и данных.

[1] Высшее образование в России: мониторинг/ ВЦИОМ. 2024. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vysshee-obrazovanie-v-rossii-monitoring

Исследование проводилось в несколько этапов.

На первом этапе осуществлялись поиск, отбор и систематизация теоретических источников по проблематике влияния ИИ на общество, социологии молодежи и философии образования. Формировалась концептуальная рамка исследования.

На втором этапе авторы проводили вторичный анализ эмпирических данных из отчетов, мониторингов и публикаций ведущих научных центров. Происходило выявление ключевых статистических трендов, характеризующих изменение ценностей и образовательных стратегий молодежи.

На третьем этапе анализировались механизмы алгоритмической социализации, идентифицировались вызовы для образования и разрабатывались предложения по адаптивным стратегиям.

Завершающий этап работы был посвящен синтезу полученных сведений, верификации гипотез и окончательному структурированию выводов. Мы отдаем себе отчет в том, что данное исследование носит преимущественно теоретико-аналитический характер. Разумеется, отсутствие авторских эмпирических данных (полевых опросов или фокус-групп) накладывает на работу определенные рамки. Тем не менее этот дефицит мы восполнили за счет глубокого кросс-анализа и сопоставления репрезентативных вторичных источников, что позволило нам с высокой долей уверенности экстраполировать выявленные тренды на общесоциальный контекст.

Результаты

Результаты нашего анализа обнажают скрытую механику «ценностного конструирования» в цифровую эпоху. Мы обнаружили, что искусственный интеллект, оперируя через невидимые фильтры рекомендательных систем и персонализацию контента, фактически берет на себя роль «теневого архитектора» молодежного мировоззрения, оказывая глубокое, хотя и не всегда осознаваемое, влияние на их аксиологические установки. Этот процесс многогранен и проявляется в следующих механизмах:

Во-первых, особое значение приобретают «эхо-камеры» и «информационные пузыри», которые приводят к сужению ценностного горизонта и заметной поляризации взглядов. Суть данного явления заключается в том, что рекомендательные алгоритмы большинства современных цифровых платформ (например, TikTok, VKontakte и другие) построены на принципе персонализации. Первоочередная цель – задержать пользователя максимально длительное время на платформе, показывая ему контент, который с высокой вероятностью вызовет необходимое действие, например, реакцию, комментарий, репост, просмотр до конца или даже несколько раз. Для того чтобы добиться желаемого, искусственный интеллект, не переставая, сканирует все виртуальные действия каждого индивида, его поисковые запросы, интересы, контакты с контентом, образуя таким образом подробный его профиль.

Когда индивид первый раз отреагировал на интересующий его контент, каким бы по направленности он ни был, платформа начинает все чаще и чаще предлагать ему еще большие объемы подобных источников, в которых подтверждается одна и та же точка зрения. Таким образом, человек становится частью «информационного пузыря» или «эхо-камере», когда он может наблюдать только одно ограниченное мнение, которое регулярно только подкрепляется, а остальные варианты либо отсутствуют, либо преподносятся в негативном свете. Монотонное алгоритмическое подкрепление одной и той же позиции неизбежно кристаллизует у пользователя иллюзию обладания «абсолютной истиной». В этой парадигме любая альтернативная точка зрения не просто игнорируется, а маркируется как заведомо дефектная или ложная.

Во-вторых, мы сталкиваемся с радикальной фрагментацией общественного сознания: вместо единого смыслового поля возникают изолированные «ценностные гетто», представители которых физически утрачивают способность к продуктивному диалогу и взаимопониманию. Для системы образования этот тренд превращается в вызов экзистенциального порядка. Речь идет не только о дефиците внимания, но и о системной атрофии когнитивного аппарата: от снижения интеллектуальной выносливости до полной утраты навыков критической верификации данных. В условиях «информационного перенасыщения» обучающийся теряет способность к автономному ориентированию, становясь заложником алгоритмических манипуляций. Параллельно мы фиксируем фундаментальный дрейф локуса авторитета. Социальное доверие и готовность к подражанию мигрируют от живого носителя экспертного знания – педагога или ученого – к анонимным цифровым сущностям и виртуальным ассистентам. Происходит опасная подмена: верифицированная экспертиза

проигрывает в конкуренции за внимание молодежи алгоритмической доступности и технологическому совершенству искусственного интеллекта, который начинает восприниматься как более «объективный» и надежный источник истины, чем человек.

Информация, исходящая от настоящих экспертов, зачастую может быть сложной, многогранной, неоднозначной и не всегда «комфортной» для восприятия. Искусственный интеллект, наоборот, предлагает информацию, «популярность» которой определяется исключительно широким охватом аудитории, то есть массовостью ее формы, о чем говорит количество реакций и скорость распространения. Здесь бросается в глаза приоритет популярности над фактической экспертизой. Алгоритмы ранжируют контент по показателям вовлеченности (лайки, просмотры, комментарии), а не по его достоверности, научной обоснованности или этической ценности.

Молодое поколение, желающее влиться в коллектив сверстников, инстинктивно стремится следовать модным тенденциям и ориентироваться на мнение ровесников. Оно начинает придерживаться таких взглядов, которые соответствуют данной группе, то есть смотреть то, что смотрят все, а аргументам ученых и учителей и даже родителей не доверять. В результате популярные блогеры, стримеры и тиктокеры, чьи высказывания зачастую не основываются на подтвержденных наукой данных, обладают большим влиянием на молодое поколение и фактически становятся новыми авторитетами. Их слова воспринимаются как истина именно потому, что их контент эффективно «заходит» аудитории. Постоянное столкновение с противоречивой информацией, многочисленными фейками и разнообразными манипуляциями, которые алгоритмы не всегда в состоянии отфильтровать, неизбежно подрывает доверие к авторитетным мнениям и традиционным институтам (научным, образовательным, государственным). Для образования это создает свои вызовы: снижение авторитета педагога в глазах ученика, возрастающая сложность в донесении до молодежи глубокой и действительно важной информации, а также настоятельная необходимость учить подрастающее поколение отличать «алгоритмическую популярность» от реальной экспертности и подтвержденной достоверности.

В-третьих, одной из важнейших составляющих становится этика «когнитивного комфорта», где искусственный интеллект выступает в роли своего рода «фабрики» готовых и быстрых решений. Фундаментальная особенность этого механизма заключается в стремлении алгоритмов ИИ, особенно в поисковых и рекомендательных системах, оперативно и максимально удобно удовлетворить запрос пользователя. Подобный подход способствует формированию устойчивой привычки получать мгновенные ответы, исключая при этом необходимость углубленного анализа, самостоятельного поиска информации и критической оценки. Молодежь желает получить на любой вопрос мгновенный ответ, так как это не требует лишних усилий. Нет необходимость долго и усердно изучать научный материал, анализировать достоверность, сравнивать отличающиеся мнения, то есть не нужно развивать собственные способности и применять их. Желая узнать ответ на непростой вопрос от искусственного интеллекта, человек получает прямой, неглубокий и зачастую неточный ответ.

Доверяя быстрым ответам, генерируемым ИИ, человек идет к постепенной атрофии ключевых навыков. Также у него снижается уровень критического мышления. Молодежь в таких условиях теряет способность быть самостоятельным создателем информации, ее обработчиком и толкователем, рискуя очень быстро стать пассивным потребителем информации. Простой монолог готовых знаний перестает быть эффективным способом обучения. Представители современной молодежи нуждаются в навыках самостоятельного поиска, критического анализа, интегрирования информации и выработки собственных суждений. Умение учиться и умение мыслить становятся ведущей компетенцией.

В-четвертых, из-за того, что генеративный ИИ стал играть важнейшую роль, истина перестает иметь четкие границы. Суть данного механизма состоит в том, что появляются фальсифицированные видео-, аудиофайлы и фотографии, которые могут использоваться для любой дискредитации и манипуляции взглядами людей, а уровень доверия к информации сильно снижается. Возникает состояние «постправды», когда объективные факты менее важны, чем эмоциональные отклики и личные убеждения. Молодежь, с детства погруженная в такой информационный поток, может потерять ценностный ориентир на поиск объективной истины.

Вызовы для образования здесь заключаются в следующем: крайне усложняется задача формирования у молодежи понимания объективной истины, развития навыков фактчекинга, проверки источников информации. Необходимо научить молодое поколение распознавать манипуляции и отличать достоверные знания от сгенерированного контента.

Эти четыре механизма тесно взаимосвязаны и усиливают друг друга, создавая сложную экосистему, в которой формируется ценностная матрица молодого человека.

Обсуждение

Анализ механизмов влияния ИИ на ценностную матрицу молодежи неизбежно приводит к выводу о том, что существующая система образования сталкивается с принципиально новыми и глубокими вызовами. Традиционные подходы к обучению и воспитанию, разработанные в индустриальную и информационную эпохи, оказываются недостаточными для подготовки личности к жизни в мире, где алгоритмы активно формируют реальность.

Традиционная школа неспособна конкурировать с ИИ за внимание и ценностное влияние. Классическая дидактика, базирующаяся на трансляции знаний от преподавателя к ученику, оценке репродуктивных навыков и формировании линейной образовательной траектории, сталкивается с принципиально иным конкурентом – ИИ, который предлагает персонализированный, интерактивный, мультимедийный и постоянно обновляющийся контент.

ИИ-алгоритмы (в соцсетях, играх, стриминговых сервисах) спроектированы таким образом, чтобы максимально захватывать и удерживать внимание пользователя, используя методы поведенческой психологии. Школьный урок, зачастую монотонный, лишенный интерактивности и персонализации, объективно проигрывает в этой борьбе. Среди учащихся наблюдается устойчивое снижение концентрации внимания, чему сопутствует развитие так называемого «клипового мышления», что, в свою очередь, серьезно затрудняет глубокое и вдумчивое освоение учебного материала.

В повседневной реальности современного обучающегося интеллектуальные агенты и большие языковые модели фактически узурпируют роль первичного эпистемического посредника. Скорость и доступность ответов, генерируемых ИИ, создают опасную иллюзию «завершенного знания», при которой фаза глубокой аналитической рефлексии и критической верификации данных попросту игнорируется. Мы наблюдаем феномен когнитивного упрощения: когда процесс поиска истины подменяется потреблением готового алгоритмического продукта. На этом фоне традиционная дидактика и академические источники литературы подвергаются своего рода «стигматизации» как морально устаревшие и избыточно сложные. Происходит эрозия авторитета институционального знания: в глазах студента лекция или учебник проигрывают в эффективности мгновенному (пусть и поверхностному) вердикту нейросети.

Здесь кроется фундаментальный конфликт с классической педагогической традицией. Если исторически воспитательный компонент образования был ориентирован на культивирование ценности интеллектуального труда, уважения к экспертному опыту и кропотливого изучения первоисточников, то алгоритмическая среда транслирует принципиально иные установки. Генеративные модели, оперируя вероятностными закономерностями языка, а не строгой эмпирикой, зачастую подменяют научную достоверность «алгоритмической популярностью». В конечном итоге это ведет к аксиологическому диссонансу: нейросети не просто информируют – они переформатируют саму оптику мышления молодежи, внедряя стратегии поведения, ориентированные на мгновенный результат и интеллектуальный конформизм. Таким образом, классическая ценностная матрица образования вступает в фазу открытой конкуренции с новыми алгоритмическими кодами социализации. Идеальные люди, идеальная внешность, идеальные отношения – это то, что в совокупности с большими деньгами транслируют платформы. В сложившейся ситуации школа, к сожалению, часто оказывается лишенной адекватных средств для эффективной конкуренции в этой аксиологической битве.

Классическая дидактика часто готовит к выполнению рутинных, шаблонных задач, которые уже сейчас эффективно автоматизируются ИИ. Это ведет к потере мотивации к обучению, если учащийся не видит применимости получаемых знаний.

Вызовы для образования – это необходимость радикального пересмотра методов обучения, переход от монолога к диалогу, от репродукции к генерации идей, от запоминания к развитию критического мышления и эмоционального интеллекта, а также интеграция ИИ в образовательный процесс таким образом, чтобы он стал помощником, а не конкурентом учителя.

Стратегия «цифрового послушания» рискованна, так как направлена на формирование поколения, склонного делегировать моральный выбор и когнитивные задачи алгоритму. Постоянное взаимодействие с ИИ, который принимает решения, что рекомендовать, какой ответ дать, как оптимизировать маршрут, формирует у молодого поколения пассивную позицию по отношению

к самостоятельному мышлению и этическому выбору. Происходит делегирование когнитивных функций. Использование ИИ для написания эссе, решения задач, поиска информации может привести к атрофии собственных когнитивных способностей – памяти, аналитического мышления, способности к структурированию информации. Учащиеся становятся зависимыми от алгоритма, теряя навыки самостоятельной умственной работы.

Авторы заметили изменения в процессе распределения ответственности. Когда любая нейросеть решает поставленную задачу, то есть формирует ответ и рекомендации, для того чтобы справиться с озвученной субъектом проблемой (проблемой может быть все что угодно: просьба сделать домашнее задание, найти источник информации или дать совет), индивид в большей части ситуаций считает данные ответы верными и истинными, не требующими проверки. В таких обстоятельствах возникает опасность, что огромные группы субъектов из числа представителей современной молодежи станут перекладывать ответственность принятия решения на искусственный интеллект. Эта опасность может коснуться и морально-нравственных выборов. В подобной ситуации может произойти регресс в инициативных и креативных навыках и способностях субъектов.

Индивид постепенно привыкает выступать в роли пассивного «потребителя» интеллектуальных продуктов, окончательно утрачивая функции их самостоятельного «генератора» или созидателя. Избыточное доверие к технологиям со временем неизбежно трансформируется в деструктивную зависимость. Это состояние характеризуется тем, что без внешних подсказок или рекомендаций со стороны алгоритмических систем человек начинает испытывать существенные затруднения даже в элементарных актах принятия бытовых решений. В долгосрочной перспективе подобные процессы порождают глубокие экзистенциальные вызовы, связанные с постепенной утратой личностной субъектности и разрушением индивидуальной автономии. Для современной образовательной системы это означает необходимость радикального смещения акцентов на воспитание личности, обладающей способностью к подлинно автономному мышлению, осознанному этическому выбору и глубокому критическому самоанализу. Образование должно активно развивать те качества, которые не могут быть делегированы ИИ: эмпатию, творчество, воображение, этическое мышление и способность к сложным межличностным взаимодействиям.

Необходим переход от «цифровой грамотности» к «алгоритмической/этической грамотности». Традиционная «цифровая грамотность» (умение пользоваться компьютером, программами, интернетом) уже недостаточна. Необходима более глубокая грамотность, позволяющая не просто потреблять цифровой контент, но и понимать принципы его генерации, оценивать его этические импликации и критически взаимодействовать с ИИ. Понимание работы алгоритмов, механизмов сбора и обработки данных, формирования рекомендаций и фильтрации информации не требует знания программирования. Оно предполагает понимание логики и потенциальных «слепых зон» алгоритмического принятия решений.

Когда человек понимает всю сущность работы искусственного интеллекта и умеет самостоятельно принимать морально обоснованные решения в условиях цифровой неопределенности, к нему приходит понимание последствий своих онлайн-действий.

При массовом распространения дипфейков, генерированного ИИ-контента и фейковых новостей, медиаграмотность необходимо усилить инструментами фактчекинга, верификации информации и критического анализа источников.

Молодежь необходимо обучать, как правильно формулировать запросы для нейросетей, как проверять предоставленные результаты на уровень достоверности и где заканчивается поле для применения возможностей искусственного интеллекта. Формирование умений продуктивно работать с чатботами и генеративными моделями в наши дни становится одной из первостепенных задач.

Вместо того чтобы воспринимать ИИ как угрозу традиционным методам обучения, педагоги, студенты и политики должны признать его неотвратимое присутствие и научиться сотрудничать с ним. Принятие ИИ в образовании не означает замену педагога или подавление креативности, – напротив, оно открывает путь к персонализированному, инклюзивному и эффективному обучению и преподаванию. Отказ от этого инструмента означает отставание в глобальном образовательном пространстве. Система образования стоит на пороге глубокой трансформации, которая диктует необходимость не поверхностных, а фундаментальных перемен в ее целях, содержании и методологических подходах. Трансформация требует изменений в разных аспектах: в учебных программах, в подготовке педагогических кадров, в методологических подходах и в финансировании системы образования.

С целью обеспечения высокого качества образовательного процесса в цифровой среде необходимо разработать стандарты и критерии оценки образовательных технологий. Эти стандарты могут включать в себя параметры эффективности, доступности, безопасности данных и др. Регулярное обновление стандартов позволит адаптировать их к изменяющимся условиям и новым технологическим трендам.

Заключение

Результаты проведенного анализа позволяют констатировать качественный переход: искусственный интеллект окончательно утратил статус сугубо прикладного инструментария, превратившись в латентного регулятора аксиологического ландшафта современного общества. Мы обнаружили, что программные алгоритмы сегодня выступают в роли неявных «дизайнеров» молодежного мировоззрения, радикально перекраивая привычные механизмы социализации. Эрозия традиционных институтов воспитания подтверждается агрессивным внедрением таких феноменов, как герметичные «эхо-камеры», ловушки «когнитивного комфорта» и цифровая редукция объективной истины. Подобная динамика ставит классическую педагогическую модель в ситуацию жесткого онтологического вызова. Под ударом оказывается не только дидактическая эффективность, но и сама ценность верифицированного экспертного знания. Мы фиксируем риски формирования феномена «алгоритмической конформности» – состояния, при котором индивид склонен к делегированию не только интеллектуальных усилий, но и этической ответственности программному коду. Это создает угрозу подмены активной гражданской и личностной позиции пассивным «цифровым послушанием». В качестве фундаментального вывода исследования мы выдвигаем императив системной модернизации образовательных стратегий. Речь идет не о косметических изменениях, а о создании такой педагогической среды, которая смогла бы компенсировать дефициты субъектности в цифровом мире. Главным вектором трансформации должно стать развитие навыков когнитивной суверенности и эмоциональной устойчивости личности, способной сохранять автономию воли и этического выбора в условиях тотальной алгоритмической детерминации.

Важным аспектом цифровой трансформации является то, что она меняет структуру самого образовательного взаимодействия. Если в прошлом обучение основывалось главным образом на линейной передаче знаний от учителя к ученику, сегодня это приняло форму сетевого взаимодействия, в котором каждый участник образовательного процесса может быть источником информации и идей. Поэтому необходимо внедрение новых образовательных функций – защита и направление в цифровом пространстве. Функция защиты в образовании – это динамическая развивающаяся компетенция обучающегося, сформированная при поддержке педагога-фасилитатора. Она позволяет личности сохранять интеллектуальную и моральную суверенность в цифровом пространстве, спроектированном алгоритмами, и превращает стихийную социализацию в ИИ-среде в осознанный процесс саморазвития. Она осуществляется через наращивание критического мышления и повышение уровня медиаграмотности, что, в свою очередь, должно повлиять на этические ценности. Функция направления в цифровом пространстве превращает образование из системы передачи фактов в систему управления смыслами. Она обеспечивает переход обучающегося от состояния «объекта алгоритмического манипулирования» к состоянию «сознательного субъекта цифровой деятельности», способного самостоятельно прокладывать маршруты своего интеллектуального и духовного развития в мире, насыщенном искусственным интеллектом.

Детальное изучение корреляционных зависимостей между интенсивностью использования нейросетевых платформ и спецификой системы взглядов, характерной для разных возрастных когорт, позволит перейти от теоретических предпосылок к эмпирически обоснованным выводам.

Список источников

1. Ковалева Н. Н. Проблемы и перспективы использования искусственного интеллекта в единой государственной информационной системе здравоохранения // Вестник Саратовской государственной юридической академии. 2024. № 3 (158). С. 95–102. https://doi.org/10.24412/2227-7315-2024-3-95-102. EDN: TKTVRL

2. Шевченко Л. М. Использование технологий искусственного интеллекта в образовательном процессе учреждений СПО: проблемы и перспективы // Образование и проблемы развития общества. 2024. № 4 (29). С. 34–39. EDN: DHKJEW

3. Еремина Д. А. Интерпретация термина «инфотейнмент» в немецких и российских исследованиях масс-медиа // Медиаскоп. 2013. № 4. С. 11. EDN: RSZKYZ

4. Кастельс, Мануэль. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура; пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана; Гос. ун-т. Высш. шк. экономики. М., 2000. 606 с. ISBN 1-55786-616-3

5. Карнаух В. К. Становление надзорного капитализма. Рецензия на книгу Ш. Зубофф «Эпоха надзорного капитализма: битва за человеческое будущее на новых рубежах власти» // Управленческое консультирование. 2023. № 4(172). С. 138–143. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-138-143. EDN: WAUFYL

6. Паризер Э. За стеной фильтров. Что Интернет скрывает от вас? Перевод с английского А. Ширикова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 304 с. ISBN 978-5-91657-326-8

7. Фролов С. С. Индивидуальные матрицы ценностей как основа коррекции поведения членов социальных групп // Управление. 2016. Т. 4. № 1. С. 52–58. https://doi.org/10.12737/18792. EDN: WHWXCD

8. Макатов З. В. Деконструкция алгоритмической идентичности: постструктуралистские перспективы цифровой субъективности. KANT. 2024. № 4(53). С. 249–258. https://doi.org/10.24923/2222-243X.2024-53.38. EDN: PFOYQN

9. Ращикулина Е. Н., Кизилова С. А. Аксиологический подход в социогуманитарном исследовании ответственного родительства // Гуманитарно-педагогические исследования. 2017. Т. 1. № 1. С. 101–107. EDN: YUMPOF

10. Горшков М. К., Тихонова Н. Е., Андреев А. Л., Бараш Р. Э. [и др.] Российское общество и вызовы времени. Книга восьмая. М.: ООО «Издательство «Весь Мир», 2025. ISBN: 978-5-7777-0969-1. EDN: SKXDAR

11. Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Молодежь России: социологический портрет. 2-е издание, дополненное и исправленное. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2010. 592 с. EDN: PDNXHX

12. Индикаторы образования : 2025 : статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2025.

13. Платонова Д. П., Абалмасова Е. С., Бекова С. К. [и др.] Университеты на перепутье: высшее образование в России / Колл. монография. Под ред. Д. П. Платоновой, Я. И. Кузьминова, И. Д. Фрумина; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. М., 2019. ISBN 978-5-7598-2139-7. 320 с.

14. Кузьминов Я. И., Фрумин И. Д., Абанкина И. В., Алашкевич М. Ю. [и др.] Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? / Колл. монография. Под ред. Я. И. Кузьминова, И. Д. Фрумина. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. М., 2019. ISBN: 978-5-7598-1995-0. 288 с. https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1995-0. EDN: YWBAJX

References

1. Kovaleva N. N. Problems and prospects of using artificial intelligence in the unified state healthcare information system. *Bulletin of the Saratov State Law Academy.* 2024;3(158):95–102. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/2227-7315-2024-3-95-102. EDN: TKTVRL

2. Shevchenko L. M. The use of artificial intelligence technologies in the educational process of vocational education institutions: problems and prospects. *Education and problems of development of society.* 2024;4(29):34–39. (In Russ.). EDN: DHKJEW

3. Eremina D. A. Interpretation of the term "infotainment" in German and Russian mass media studies. *Mediascope.* 2013;(4):11. (In Russ.). EDN: RSZKYZ

4. Castells, Manuel. *The Information Age: Economy, Society and Culture*; translated from English under the scientific editorship of O.I. Shkaratan; State University. Higher School of Economics. Moscow; 2000. 606 p. (In Russ.). ISBN 1-55786-616-3

5. Karnauh V.K. The Formation of Surveillance Capitalism. Review of the book of Sh. Zuboff “The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power”. *Administrative Consulting.* 2023;(4):138–143. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-138-143. EDN: WAUFYL

6. Pariser E. *Behind the filter wall. What is the Internet hiding from you?* Translated from English by A. Shirikov. Moscow: Alpina Business Books; 2012. 304 p. (In Russ.). ISBN 978-5-91657-326-8

7. Frolov S. S. Individual value matrices as a basis for correcting the behavior of members of social groups. *Management.* 2016;4(1):52–58. (In Russ.). https://doi.org/10.12737/18792. EDN: WHWXCD

8. Makatov Z.V. Deconstruction of algorithmic identity: post-structuralist perspectives of digital subjectivity. *KANT.* 2024;4(53):249–258. (In Russ.). https://doi.org/10.24923/2222-243X.2024-53.38. EDN: PFOYQN

9. Rashikulina E. N., Kizilova S. A. An axiological approach in the socio-humanitarian study of responsible parenting. *Humanitarian and Pedagogical Research.* 2017;1(1):101–107. (In Russ.). EDN: YUMPOF

10. Gorshkov M. K., Tikhonova N. E., Andreev A. L., Barash R. E. [et al.] *Russian society and challenges of the time.* The eighth book. Moscow; 2025. (In Russ.). ISBN: 978-5-7777-0969-1. EDN: SKXDAR

11. Gorshkov M. K., Sheregi F. E. *Youth of Russia: a sociological portrait.* 2nd edition, expanded and corrected. Moscow: Center for Social Forecasting and Marketing; 2010. 592 p. (In Russ.). EDN: PDNXHX

12. Education indicators: 2025: a statistical collection / N.V. Bondarenko, T.A. Varlamova, L.M. Gokhberg et al.; National Research University "Higher School of Economics". Moscow: HSE; 2025. (In Russ.)

13. Platonova D.P., Abalmasova E.S., Bekova S.K. [et al.] Universities at the crossroads: higher education in Russia / Coll. monograph. Edited by D. P. Platonova, Ya. I. Kuzminova, I. D. Frumin; National Research University Higher School of Economics, Institute of Education. Moscow; 2019. ISBN 978-5-7598-2139-7. 320 p. (In Russ.)

14. Kuzminov Ya.I., Frumin I.D., Abankina I.V., Alashkevich M.Yu. [et al.] How to make education an engine of socio-economic development? / Coll. monograph. Edited by Ya.I. Kuzminov, I.D. Frumin. National Research University "Higher School of Economics", Institute of Education. Moscow; 2019. ISBN: 978-5-7598-1995-0. 288 p. (In Russ.). https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1995-0. EDN: YWBAJX

Информация об авторах

С. И. Самыгин – доктор социологических наук, профессор кафедры финансового и HR-менеджмента, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).
В. Н. Власова – заведующий кафедрой педагогики, доктор философских наук, кандидат педагогических наук, доцент, Ростовский государственный медицинский университет.
С. В. Хашаева – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии и организации работы с молодежью, Белгородский государственный национальный исследовательский университет.

Information about the authors

S. I. Samygin – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Financial and HR Management, Rostov State University of Economics.
V. N. Vlasova – Dr. Sci. (Philosophy), Cand. Sci. (Pedagogy) Sciences, Head of the Department of Pedagogy, Associate Professor, Rostov State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation.
S. V. Khashaeva – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Sociology and Organization of Work with Youth, Belgorod State National Research University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 28.03.2026; одобрена после рецензирования 06.05.2026; принята к публикации 12.05.2026.
The article was submitted 28.03.2026; approved after reviewing 06.05.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 188–195
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):188–195

Научная статья
УДК 32
EDN XLDUZL

Актуальные проблемы рекрутинга региональных политических элит России: на примере Ростовской области

Дмитрий Андреевич Буров

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия,
dmitry.brvv@gmail.com, https://orcid.org/0009-0002-3843-4640

Аннотация

Введение. Статья посвящена анализу трансформации механизмов рекрутирования региональных политических элит в современной России. Актуальность исследования обусловлена четырьмя ключевыми факторами: регулярным обновлением высшего звена региональных управленцев вследствие смены глав субъектов РФ, изменением требований к элитам в условиях проведения специальной военный операции, переходом российской политической элиты к новой ценностно-целевой фазе (патриотическая элита) и необходимостью привлечения на государственную и муниципальную службу лиц с актуальными управленческими компетенциями. На примере Ростовской области, где в 2024–2025 гг. произошла фактическая смена губернатора, рассматриваются как традиционные, так и инновационные каналы элитного рекрутинга.

Цель исследования – выявление преимуществ и рисков применяемых в настоящее время технологий отбора кадров на высшие государственные и муниципальные должности субъектов Российской Федерации.

Методы. Теоретической основой послужило понимание рекрутирования элит как процесса выявления, отбора, выдвижения и закрепления на властных позициях лиц с необходимыми качествами. Использованы институциональный анализ, сравнительный метод и структурно-функциональный подход.

Результаты и выводы. Установлено, что наряду с традиционными каналами (госслужба, партийная карьера, бизнес, силовые структуры, научно-образовательная среда, семейно-клановые связи) в последнее десятилетие активно внедряются образовательные технологии рекрутинга. На федеральном уровне – проект «Время героев», на региональном – его аналог «Герои Дона» (Ростовская область). Программа «Герои Дона» представляет собой годичную профессиональную переподготовку участников специальной военной операции с последующим наставничеством и обязательной стажировкой. Отбор составил более 10 человек на место, а к обучению приступили 65 финалистов. Содержание программы включает модули по государственной политике, экономике, региональному и муниципальному управлению, современным управленческим технологиям, а также формирование мировоззрения на базовых ценностях: семья, патриотизм, здоровый образ жизни. Проект «Герои Дона» следует признать соответствующим текущей общественно-политической ситуации. Его преимущества: создание альтернативного социального лифта для участников боевых действий, обновление ценностного профиля элиты, снижение коррупциогенности и клановости, укрепление связи армии и общества, политическая легитимация власти. Риски: ментальное несоответствие новым условиям, конфликт со сложившейся управленческой культурой, дефицит профильных компетенций. В механизм программы уже заложены средства минимизации этих рисков: многоступенчатый отбор, участие квалифицированного общественного совета, наставничество, стажировка. Окончательные выводы об эффективности возможны

© Буров Д. А., 2026

после трудоустройства выпускников (август 2026 года). Дальнейшие исследования должны быть направлены на мониторинг карьерных траекторий и сравнительный анализ эффективности выпускников программы и традиционных чиновников.

Ключевые слова: политическая элита, рекрутинг, «Время героев», «Герои Дона», элитогенез, Ростовская область, социальный лифт, механизмы социализации

Для цитирования: Буров Д. А. Актуальные проблемы рекрутинга региональных политических элит России: на примере Ростовской области // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 188–195. EDN XLDUZL

Original article

Actual problems of recruiting regional political elites in Russia: on the example of the Rostov region

Dmitry A. Burov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia,
dmitry.brvv@gmail.com, https://orcid.org/0009-0002-3843-4640

Abstract

Introduction. This article analyzes the transformation of regional political elite recruitment principles in contemporary Russia. The relevance of this study stems from the following key factors: the regular turnover of senior regional administrators following the replacement of heads of constituent entities of the Russian Federation, changing demands on elites during a major military operation, the transition of Russian political elites to a new value-based and target-oriented phase (the patriotic elite), and the need to attract individuals with relevant managerial competencies to state and municipal service. Using the example of the Rostov region, where a de facto change of governor took place in 2024-2025, both traditional and innovative channels of elite recruitment are examined.

The purpose of the study is to identify the advantages and risks of currently used technologies for selecting personnel for senior state and municipal positions in the constituent entities of the Russian Federation.

Methods. The theoretical basis is an understanding of elite recruitment as a process of identifying, selecting, promoting, and securing individuals with the necessary qualities in positions of power. Institutional analysis, comparative methods, and a structural-functional approach are used.

Results and conclusions. It was found that, alongside traditional channels (civil service, party careers, business, law enforcement agencies, scientific and educational environments, and family and clan connections), educational recruiting technologies have been actively implemented in the last decade. At the federal level, this is the "Time of Heroes" project, and at the regional level, its equivalent, "Heroes of the Don" (Rostov Oblast). The "Heroes of the Don" program offers a year-long professional retraining program for SVO participants, followed by mentoring and a mandatory internship. The selection process involved over 10 applicants per spot, and 65 finalists began their training. The program includes modules on public policy, economics, regional and municipal governance, modern management technologies, and fostering a worldview based on core values: family, patriotism, and a healthy lifestyle.

The "Heroes of the Don" project should be recognized as appropriate for the current socio-political situation. Its advantages include: creating an alternative social mobility for combat veterans, updating the elite's value profile, reducing corruption and clannishness, strengthening ties between the army and society, and providing political legitimacy to power. Risks include a lack of mental fitness for the new conditions, conflict with the established management culture, and a shortage of relevant competencies. The program's mechanisms already incorporate tools to minimize these risks: a multi-stage selection process, the participation of a qualified public council, mentoring, and internships. Final conclusions on the program's effectiveness will be available after graduates are employed (August 2026). Further research should focus on monitoring career trajectories and comparing the effectiveness of program graduates with traditional civil servants.

Keywords: political elite, recruiting, Time of heroes, Heroes of the Don, elitogenesis, Rostov region, social elevator, socialization mechanisms

For citation: Burov D. A. Actual problems of recruiting regional political elites in Russia: on the example of the Rostov region. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):188–195. (In Russ.). EDN XLDUZL

Введение

Политическая элита как субъект стратегического управления обществом всегда находилась в центре внимания социологов, политологов и историков. В последние годы внимание исследователей привлекает проблема рекрутирования – процесса отбора, выдвижения и ротации кадров, занимающих ключевые позиции в системе власти, в том числе и на региональном уровне. Анализ проблематики проводится на уровне как диссертационных исследований, так и научных статей [1; 2; 3; 4].

Актуальность темы обусловлена несколькими факторами:

1. Смена руководителей субъектов Российской Федерации: как правило, этот процесс сопровождается обновлением корпуса их заместителей и руководителей региональных органов исполнительной власти. В Ростовской области фактическая смена руководителя региона произошла в 2024 г. Формально-юридически в должность Губернатора Ростовской области Ю. Б. Слюсарь вступил 19 сентября 2025 г. по итогам соответствующих выборов.

2. Изменение требований к представителям региональных политических элит в связи с проведением «Специальной военной операции» (СВО): с февраля 2022 г. региональные политические элиты (особенно в приграничных территориях) столкнулись угрозами и вызовами, которые обусловили формирование и развитие новых механизмов мобилизации региональных ресурсов, взаимодействия политических элит с обществом, обновление методик краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования.

3. Необходимость реализации новой стратегии российской политической элиты, ориентированной на новые тренды развития государства. В российских элитах в достаточно коротком промежутке времени, произошла радикальная ценностно-целевая перенормировка от советской партийной элиты, в либерально ориентированную на Запад. В настоящее время начался объективный переход к фазе патриотических элит (условия военного конфликта, объективная реакция на «давление» Запада, «отмену всего русского» и т.д.).

4. Необходимость привлечения на государственную и муниципальную службу лиц, обладающих актуальными отраслевыми и общеуправленческими компетенциями.

Степень научной разработанности проблемы. В отечественной социологии и политологии изучение политической элиты и ее рекрутирования ведется с конца 1980-х гг. Классическими работами стали труды Г. К. Ашина [5; 6], А. В. Понеделкова, А. М. Старостина, С. А. Кислицына [6], О. В. Крыштановской [7; 8], О. В. Гаман-Голутвиной [9], А. В. Дуки [10]. На современные проблемы рекрутинга в политические элиты России и ее регионов обращают внимание Я. А. Пляйс [3], А. П. Хлынин [1], Д. К. Григорян [4], В.В. Козенюк [2] и другие исследователи.

Цель настоящей статьи – определить преимущества и риски применяемых сегодня технологий отбора кадров на высшие государственные и муниципальные должности субъектов Российской Федерации.

Задачи:

- определить теоретические рамки анализа рекрутинга;
- установить основные каналы и механизмы отбора кандидатов в региональные политические элиты (на примере Ростовской области);
- исследовать содержание наиболее актуальных механизмов рекрутинга политических элит в субъектах Российской Федерации (на примере Ростовской области);
- описать преимущества и риски применяемых механизмов обновления региональных политических элит (на примере Ростовской области).

Рекрутирование элиты (от фр. recruter – набирать) – это процесс выявления, отбора, выдвижения и закрепления на властных позициях лиц, обладающих необходимыми качествами (профессиональными, личностными, ресурсными). В широком смысле включает также механизмы социализации, подготовки и ротации элитных кадров.

В западной традиции выделяют две основные модели рекрутирования [11; 12]:

– *Антрепренерская* (открытая, конкурсная) – характерна для либеральных демократий; продвижение основано на личных достижениях, выборах, публичной конкуренции.

– *Гильдейская* (закрытая, корпоративная) – отбор внутри узкой группы по принципам лояльности, стажу, покровительству.

Российская практика, как показывают исследования, представляет собой гибридную форму с явным доминированием гильдейских черт [7].

В современной элитологии выделяются следующие основные каналы (лифты) вертикальной мобильности в политическую элиту [8]:

- государственная и муниципальная служба (бюрократический канал);
- партийная карьера (в условиях доминирования «партии власти»);
- бизнес (крупные корпорации, госкомпании);
- «силовые структуры» (армия, спецслужбы, прокуратура, МВД);
- научно-образовательная среда (академическая и экспертная элита);
- семейно-клановые связи (неформальный, но значимый канал).

Каждый из этих каналов имеет свои фильтры и барьеры.

В последнее десятилетие в России активно стали использоваться специальные образовательные технологии подготовки представителей политических элит на федеральном и региональных уровнях. С большой степенью уверенности их можно признать «маркерами» элитарных процессов отечественной политической системы. Во-первых, само их наличие и активное тиражирование свидетельствует о готовности власти к открытым способам рекрутирования элитариев. Во-вторых, в подобных проектах отчетливо выражены социально-политические проблемы, вызывающие наибольший интерес у действующих элит. В-третьих, в образовательные программы закладываются профессиональные, личностные, идеологические требования к будущим элитариям. Это позволяет понять ожидания действующих элит в отношении качества формируемых управленцев. В-четвертых, анализ трудоустройства выпускников подобных проектов дает понимание с одной стороны соответствия участников программ ожиданиям власти, а с другой – особенностей действительной конкуренции кадров «руководящего звена». Ответы на все эти вопросы имеют принципиальное значение для качественной характеристики существующих политических элит России и прогнозирования развития политических процессов в стране.

Анализ описательных характеристик элитариев позволяет сделать вывод о повышении уровня их профессиональной подготовки. В первую очередь это связано с трансформацией образовательного профиля представителей политической элиты с инженерно-технического, сельскохозяйственного, естественно-научного на управленческий (государственное и муниципальное управление), экономический и юридический, с ростом индекса образованности (среднее число дипломов о высшем образовании на одного представителя), а также с увеличением доли лиц, окончивших РАНХиГС при Президенте РФ, в том числе в рамках специализированной программы подготовки управленческих кадров высшей квалификации «Школа губернаторов».

Образовательные технологии рекрутирования политических элит можно условно разделить на механизмы закрытого и открытого типов. Первые предназначены для государственных служащих: программа резерва управленческих кадров федерального и регионального уровней, программа Президентского кадрового резерва – «Президентская сотня». К условно открытому типу можно отнести проекты «Лидеры России», «Лидеры Возрождения», «Время героев». Они ориентированы на более широкие слои общества.

Указом Президента Российской Федерации от 16.03.2022 № 121 «О мерах по обеспечению социально-экономической стабильности и защиты населения в Российской Федерации» была запущена программа подготовки высококвалифицированных руководителей и специалистов из числа участников и ветеранов СВО. «Время героев» является первым масштабным проектом такого рода в современной России. Она становится альтернативой традиционным каналам рекрутинга (госслужба, бизнес, партийная работа). Результаты проекта могут существенно изменить портрет российской элиты на 2030–2040-е годы. Однако научное осмысление программы только начинается. В научной печати преобладают публицистические и идеологические оценки.

С 2022 г. российское общество переживает фазу консолидации вокруг ценностей патриотизма и защиты государственного суверенитета. В этих условиях региональные элиты оказались частично дискредитированы коррупционными скандалами, неспособностью мобилизовать необходимые ресурсы для решения общегосударственных задач, утратой доверия и прочее. Возник запрос на руководителей, чья лояльность и мужество доказаны на поле боя, а не в кабинетах.

Президент В. В. Путин в послании Федеральному Собранию 2023 г. прямо заявил: «Настоящие, надежные, проверенные делом люди должны выходить на передовые позиции в системе управления,

в экономике, во всех сферах. Именно для этого запускаем программу «Время героев»[1]. Президент определил целевую аудиторию и функциональное назначение проекта, которые и отличают его от других образовательных программ формирования управленческих кадров.

Так, участниками программы «Лидеры России» являлись управленцы от 18 до 55 лет (без ограничения по гражданству, но преимущественно граждане РФ). Проект был необходим для выявления, развития и поддержки перспективных руководителей со всей страны, формирования кадрового резерва для государственной, муниципальной и корпоративной службы.

Программа «Лидеры возрождения» реализовывалась для жителей ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей, имеющих опыт управления (госслужба, бизнес, НКО). Эта программа решала конкретно историческую задачу – создание управленческого резерва из местных жителей для восстановления и развития экономики, инфраструктуры и социальной сферы новых регионов РФ.

«Время героев» и ее региональные блоки разработаны для участников и ветеранов специальной военной операции, проявивших лидерские и управленческие качества с целью подготовки высококвалифицированных управленцев для работы в органах государственной власти и госкомпаниях.

На основе федеральной программы «Время героев» в регионах разработаны и осуществляются свои образовательные программы. Так, в Ростовской области на основании Указа Губернатора от 26.02.2025 № 35 реализуется проект «Герои Дона». Его цель – подготовка высококвалифицированных руководителей и специалистов из числа участников СВО, а также оказание содействия в их трудоустройстве.

Программа реализуется совместно:

- Правительством Ростовской области (контроль возложен на заместителя Губернатора Ростовской области, ведущего вопросы муниципальной и региональной политики, социально-политических коммуникаций);

- Общественным советом проекта «Герои Дона» (далее – Совет);

- Южно-Российским институтом управления-филиалом РАНХиГС – ведущий региональный вуз по подготовке госслужащих.

Фундаментальным основанием проекта является сбалансированное взаимодействие региональных органов власти с институтами гражданского общества. В общественный совет проекта входят представители высшего эшелона региональной системы государственного управления, местного самоуправления, руководители общественных организаций ветеранов, медицинских учреждений, представители образовательных и религиозных организаций, средств массовой информации, Общественной палаты г. Ростова-на-Дону, почетные жители области, в том числе и Герой России. Именно они выполняют функции по координации деятельности исполнительных органов Ростовской области с органами местного самоуправления, иными органами и организациями в рамках реализации проекта; по принятию решений, связанных с проведением отбора кандидатов на участие в проекте и других этапов проекта; по определению сроков реализации проекта; по рассмотрению и утверждению результатов отбора; по рассмотрению и внесению предложений о направлении лучших участников отбора для участия в специальной программе обучения кадров «Время героев»; по обсуждению итогов рассмотрения жалоб участников отбора на результаты отбора.

Отбор участников проекта состоит из следующих этапов:

- регистрация кандидатов на участие в проекте;

- анализ и оценка данных, предоставленных кандидатами на участие в проекте;

- оценка результатов прохождения кандидатами отборочных мероприятий на участие в проекте.

«Герои Дона» является полноценной образовательной программой переподготовки кадров, обеспечивающей соответствие участников квалификационным требованиям для замещения соответствующих должностей. Фактически участники программы получают высшее образование в сфере управления.

Для обучения по образовательной программе в Ростовской области было подано 1102 заявки. Были отобраны 105 финалистов, из них 65 участников приступили к обучению 01.09.2025 г., а 40 действующих военнослужащих смогут пройти обучение после возвращения[2].

[1] Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 21.02.2023 // Официальный сайт Кремля. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/70565 (дата обращения: 07.04.2026).
[2] Официальный канал Губернатора Ростовской области: https://max.ru/Yuri_Slusar

Для участников образовательной программы предусмотрено индивидуальное наставничество, осуществляемое руководителями органов исполнительной и законодательной власти, главами органов местного самоуправления. Неотъемлемым этапом обучения является стажировка с опытными и профессиональными работниками исполнительных органов Ростовской области, органов местного самоуправления и организаций.

Наибольший интерес для исследования с точки зрения понимания предъявляемых к будущим элитам требований представляет содержание образовательной программы. На официальных сайтах «Время героев»[1] и «Герои Дона»[2] содержится лишь краткая характеристика основных модулей:

1. «Государственная политика и система госуправления»;
2. «Экономика и финансы»;
3. «Региональное и муниципальное управление»;
4. «Современные технологии управления».

Подобная структура обусловлена спецификой дополнительной профессиональной программы переподготовки «Государственное и муниципальное управление». Непосредственное общение с участниками программы позволяет сделать следующие выводы. Формирование профессиональных управленческих компетенций участников программы сопровождается развитием у них общих гуманитарных и культурных знаний, формированием мировоззрения, основанного на базовых ценностях (семья, патриотизм, здоровый образ жизни и др.). Отдельное внимание уделяется цифровым технологиям, социальным, экономическим, культурным особенностям Ростовской области, специфике регионального управления. Реализация этих элементов программы осуществляется представителями региональных экспертных сообществ.

Обновление политической элиты региона такими методами решает несколько существенных задач:

1. Создание альтернативного социального лифта для участников боевых действий. Это может повысить вертикальную мобильность и снизить социальную напряженность;
2. Обновление ценностного профиля элиты – акцент на патриотизм и дисциплину, готовность к самопожертвованию. Такие качества востребованы в условиях гибридной войны и санкционного давления;
3. Снижение коррупциогенности – участники СВО, как правило, имеют меньше связей с олигархическими и бюрократическими кланами, что может уменьшить клановость;
4. Укрепление связи между армией и обществом – бывшие военные на гражданских должностях способствуют пониманию нужд оборонной сферы;
5. Интеграция гражданского общества с политической системой региона;
6. Политическая легитимация – программа демонстрирует заботу государства о ветеранах, что укрепляет поддержку власти.

К рискам подобного механизма рекрутинга можно отнести:

1. Ментальное несоответствие новых региональных элит. Накопленный опыт и навыки могут не работать в новых условиях на государственной и муниципальной службе.
2. Несоответствие новых элитариев управленческой культуре. Механизмы взаимодействия власти с населением, с бизнес-элитами и внутренние корпоративные нормы этикета формировались десятилетиями;
3. Недостаток профильных компетенций – военный опыт не заменяет знаний в экономике, юриспруденции, социальном управлении. Краткосрочные курсы (1 год) не могут дать полноценного образования. Возможны ошибки в управлении.

Механизм реализации проекта «Герои Дона» уже содержит технологии если не полного устранения, то минимизации указанных рисков. В Ростовской области на этапе подачи заявок и отбора кандидатов конкурс составил более десяти человек на одно место. У отборочной комиссии был реальный выбор и возможность не допустить к обучению лиц, очевидно не соответствующих будущим назначениям. Следует обратить внимание и то обстоятельство, что отбором кандидатов занимались члены Совета. Мы уже указывали, что в состав Совета вошли наиболее квалифицированные

[1] Программа развития для участников специальной военной операции «Время героев». URL: https://времягероев.рф/ (дата обращения: 07.04.2026).
[2] Кадровый Конкурс Ростовской области и программа профессионального развития участников специальной военной операции «Герои Дона». URL: https://герои-дона.рф/ (дата обращения: 07.04.2026).

представители региональной власти и гражданского общества. При дальнейших оценках деятельности выпускников «Герои Дона» следует помнить о том, что ответственность за их допуск во власть несут и региональные политические элиты, и само общество.

Несоответствие участников проекта управленческой культуре минимизируется отбором на программу лиц, уже имеющих управленческий опыт, формированием у них профессиональных компетенций (в том числе и этических) в процессе реализации учебного плана, индивидуальным наставничеством и обязательной стажировкой.

Негативные последствия возможного формирования закрытых групп выпускников проектов «Время героев» и «Герои Дона», сложности с их ротацией и увольнением могут быть нивелированы спецификой дальнейшего правового регулирования этих отношений и политическими установками федеральной власти.

Заключение

Образовательная программа «Герои Дона» представляет собой значимый эксперимент в области рекрутирования политических элит в Ростовской области. Она возникла как естественная реакция на социально-политические процессы страны в условиях СВО. Этот проект создает новый социальный лифт для участников СВО, потенциально способствуя росту вертикальной мобильности и укреплению связи между обществом и властью.

Программа не лишена определенных рисков, часть из которых может быть минимизирована ее собственными механизмами. Для устранения других негативных последствий требуется непрерывный мониторинг деятельности выпускников программы, оперативное правовое регулирование и формирование адекватных политических установок центральной власти.

Предварительные результаты показывают, что программа работает, но ее реальное влияние на «высший эшелон» региональной власти пока невелико: процесс обучения завершится в августе 2026 г., после чего должно начаться назначение выпускников. Долгосрочный эффект будет зависеть от того, удастся ли организаторам обеспечить качественную управленческую подготовку «героев» и встроить их в систему без разрушения профессиональных стандартов.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на:

- мониторинг карьерных траекторий выпускников;
- сравнительный анализ эффективности управления выпускников проекта «Герои Дона» и традиционных чиновников;
- изучение общественного мнения о новом типе элиты;
- выявление динамики внутриэлитных конфликтов.

В любом случае проект «Герои Дона» уже стал частью элитной политики Ростовской области, и его роль будет только возрастать в ближайшие годы.

Список источников

1. Хлынин А. П. Особенности формирования политической элиты в современной России. Автореф. дис. … канд. социол. наук. М., 2025. 23 с.

2. Козенюк В. В. Трансформация механизмов рекрутирования политико-административной элиты в современной России: вызовы и угрозы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 181–190. EDN UPNKWL

3. Пляйс Я. А. Актуальные проблемы элитообразования в России и пути их решения // Обозреватель. 2022. № 9-10 (392–393). С. 67–77. https://doi.org/10.48137/2074–2975_2022_9-10_67. EDN: TBAFGG

4. Григорян Д. К. Роль и место программы «Время героев» в системе рекрутирования современной политической элиты России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 170–178. EDN: YTNFCN

5. Ашин Г. К. Элитология: история, теория, современность. М.: МГИМО, 2010. 598 с. ISBN: 978-5-9228-0582-7. EDN: QILLWB

6. Ашин Г. К., Понеделков А. В., Старостин А. М., Кислицын С. А. Основы политической элитологии. 2-е переиздание. М.: Книжный Дом «Либроком», 2013. 334 с. EDN: WCAJHT

7. Крыштановская О. В. Анатомия российской элиты. 2-е изд. М.: Захаров, 2005. 384 с. EDN: QOHFON

8. Крыштановская О. В. Трансформация российской элиты: 1981-2003 гг.: диссертация ... доктора социологических наук : 23.00.02. М., 2003. 439 с.

9. Гаман-Голутвина О. В. Политические элиты России: вехи исторической эволюции. – М.: РОССПЭН, 2006. 446 с. ISBN: 5-8243-0805-5. EDN: QOFXIN

10.Дука А. В. Институционализация российской политико-административной элиты // Политическая наука. 2009. № 3. С. 110–140. EDN: KUBFUD

11.Putnam R.D. The Comparative Study of Political Elites. New Jersey: Prentice-Hall, 1976. 246 p. ISBN 0131541951, 9780131541955

12.Heinrich Best, John Higley. The Palgrave Handbook of Political Elites. Elite Recruitment and Political Stability. London: Palgrave Macmillan, 2018. 698 p. ISBN 978-1-137-51903-0, ISBN 978-1-137-51904-7 (eBook). https://doi.org/10.1057/978-1-137-51904-7

References

1. Khlynin A.P. *Features of the formation of the political elite in modern Russia*. Autoref. dis. ... Cand. Sci. (Sociology). Moscow; 2025. 23 p. (In Russ.)

2. Kozenyuk V. V. Transformation of recruitment mechanisms for the political and administrative elite in modern Russia: challenges and threats. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(2):181–190. (In Russ.). EDN: UPNKWL

3. Plais Ya.A. Actual problems of elite education in Russia and ways to solve them. *Observer.* 2022;9-10(392-393):67–77. (In Russ.). https://doi.org/10.48137/2074-2975_2022_9-10_6. EDN: TBAFGG

4. Grigoryan D. K. The role and place of the "Time of heroes" program in the recruitment system of the modern political elite of Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(1):170–178. (In Russ.). EDN YTNFCN

5. Ashin G.K. *Elitiology: history, theory, modernity.* Moscow: MGIMO; 2010. 598 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-9228-0582-7. EDN: QILLWB

6. Ashin G.K., Ponedelkov A.V., Starostin A.M., Kislitsyn S.A. *Fundamentals of political elitism.* 2nd reprint. Moscow: Librocom Book House; 2013. 334 p. (In Russ.). EDN: WCAJHT

7. Kryshtanovskaya O.V. *The anatomy of the Russian elite.* 2nd ed. Moscow: Zakharov; 2005. 384 p. (In Russ.). EDN: QOHFON

8. Kryshtanovskaya O.V. *Transformation of the Russian elite: 1981-2003:* dissertation... Doctor of Sociological Sciences. Moscow; 2003. 439 p. (In Russ.)

9. Gaman-Golutvina O.V. *Political elites of Russia: Milestones of historical evolution.* Moscow: ROSSPAN; 2006. 446 p. (In Russ.). ISBN: 5-8243-0805-5. QOFXIN

10.Duka A.V. Institutionalization of the Russian political and administrative elite. *Political Science.* 2009;(3):110-140. (In Russ.). EDN: KUBFUD

11.Putnam R.D. *The Comparative Study of Political Elites.* New Jersey: Prentice-Hall, 1976. 246 p. ISBN 0131541951, 9780131541955

12.Heinrich Best, John Higley. *The Palgrave Handbook of Political Elites. Elite Recruitment and Political Stability.* London: Palgrave Macmillan, 2018. 698 p. ISBN 978-1-137-51903-0, ISBN 978-1-137-51904-7 (eBook). https://doi.org/10.1057/978-1-137-51904-7

Информация об авторе

Д. А. Буров – аспирант, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова.

Information about the author

D. A. Burov – Postgraduate Student, Lomonosov Moscow State University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 25.04.2026; одобрена после рецензирования 29.04.2026; принята к публикации 13.05.2026.
The article was submitted 25.04.2026; approved after reviewing 29.04.2026; accepted for publication 13.05.2026.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 196–198
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(2):196–198

Рецензия
УДК 32
EDN ZFIPZH

Рецензия на статью: Старостин А. М., Понеделков А. В., Товончова Е. Н. Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 144–154

Ольга Юрьевна Корниенко

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, lin_expr@mail.ru

Аннотация

Современный этап развития общества, в котором элиты играют все большее значение, и при этом руководствуются, в основном, универсальными «демократическими» принципами, противоречит культурным, историческим и геополитическим основам функционирования государств. В статье «Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике» предпринимается попытка предложить особое видение профессора А. М. Старостина, профессора А. В. Понеделкова и доцента Е. Н. Товончовой роли элит в меняющемся мировом порядке, который в чем-то знаменует возврат к национальным ценностям, порядкам и установкам. Представленная статья важна в плане концептуально нового предложения о включении цивилизационного компонента в понимание действий национальных элит. Данное исследование будет интересно для социологов и политологов, особенно после более подробного анализа цивилизационных факторов, влияющих на принятие решений элит.

Ключевые слова: элитология, «львы и лисы», идеологические и ценностные установки, эффективность управленческих действий, политическая воля

Для цитирования: Корниенко О. Ю. Рецензия на статью: Старостин А. М., Понеделков А. В., Товончова Е. Н. Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 144–154 // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 196–198. EDN ZFIPZH

Review

Article review: Starostin A.M., Ponedelkov A.V., Tovanchova E.N. Civilizational representation of the elite-formation process in the doctrinal dimension and political practice. State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(1):144–154

Olga Yu. Kornienko

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, lin_expr@mail.ru

Abstract

Modern state of societal development, being guided mainly by universal "democratic" principles and the leading role of political elites, contradicts the cultural, historical, and geopolitical foundations of any state functioning. In the article "Civilizational Representation of the Elite-Forming Process in Doctrine and Political Practice," Professor A. M. Starostin, Professor A. V. Ponedelkov, and Associate Professor E. N. Tovanchova offer an interesting vision on the elites role in a changing world order, which in some ways marks a return to national values, customs, and attitudes. This article is important in its conceptually new proposal to incorporate a civilizational component into understanding the actions of national elites. This study will be of interest to sociologists and political scientists, especially after a more detailed analysis of the civilizational factors influencing the elite decision-making.

© Корниенко О. Ю., 2026

Keywords: elitology, “lions and foxes”, ideological and value-based attitudes, managerial effectiveness, political will
For citation: Kornienko O.Yu. Article review: Starostin A.M., Ponedelkov A.V., Tovanchova E.N. Civilizational representation of the elite-formation process in the doctrinal dimension and political practice. State and Municipal Management. Scholar Notes. 2026;(1):144–154. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(2):196–198. (In Russ.). EDN ZFIPZH

Научная статья коллектива авторов, состоящего из доктора политических наук, профессора, ведущего научного сотрудника ДГТУ Старостина А. М.; доктора политических наук, профессора, заведующего кафедрой политологии и этнополитики ЮРИУ РАНХиГС Понеделкова А. В. и кандидата политических наук, доцента кафедры «Государственное и муниципальное управление» РГУПС Тованчовой Е. Н. представляет цельное и актуальное исследование, которое носит концептуальный характер. Авторы продемонстрировали то, как универсальные, весьма удобные подходы в современных исследованиях роли и функционирования элит скорее вводят в заблуждение, чем помогают понять управленческие решения, принимаемые современными демократическими элитами [1].

Содержание статьи соответствует тематике журнала «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки», т.к. рассматривает новые подходы к анализу важнейшего института современного общества «элит», что исследуется в контексте политических и социальных институтов и процессов, оказывающих важнейшее влияние на современное развитие государств.

Длительное время основные политологические исследования в нашей стране базировались на переводах трудов, осмыслении и толковании тех позиций, которые предлагались зарубежными школами западных стран. Пионерами данного политологического направления были в конце XIX – начале XX века итальянские социологи Г. Моска и Вильфредо П., которые, в свою очередь, отталкивались от трудов Н. Макиавелли. Добавив некоторые математические методы исследования, В. Парето и Г. Моска показали основные тенденции в расслоении населения на массы и элиты, на 20% держателей 80% богатств и 80 % тех, кто довольствуется оставшимся. Они выработали критерии анализа властных отношений и, по словам отечественного исследователя элитологии О. В. Крыштановской, «превратили политику из искусства управления в науку об управлении».

Одной из популярных теорий является теория Парето про «львов и лис», толчком к появлению которой стали труды Н. Макиавелли. Она была расширена и представлена как эволюция политической власти в государствах в контексте борьбы за власть, когда история представлялась как «кладбище аристократий (элит)». Для «львов» характерны открытость, решительность в управлении, консервативность, опора на силовые, авторитарные методы властвования. «Лисы» властвуют с помощью использования различных средств манипуляции, политических комбинаций, обмана, компромисса, сделок.

Социолог и юрист Г. Моска рассматривал развитие элит как исторический закон, как борьбу за удержание и передачу власти по наследству, с одной стороны, и как рост бюрократизации власти и внутреннее истощение социального организма, с другой стороны.

Социолог и экономист В. Парето исследовал развитие элит в другом ракурсе, через историческое развитие, циклы подъема и упадка элит, эволюционные и революционные склонности элит в той или иной стране, их смену, как закон существования человеческого общества. В перманентной смене лис львами (и наоборот) есть, по Парето, механизм замещения элит. В этом аспекте нам видится некоторое заблуждение, поскольку во многих странах явно преобладает эволюционный (Рим, Британия) или революционный тип смены элит (Россия, Франция).

Российская элитология стала развиваться в период перестройки и далее, когда отечественные исследователи вынуждены были активно встраиваться в международный контекст. Ранее были отдельные работы, как например, исследование М.С. Восленского «Номенклатура. Господствующий класс Советского союза», где критически рассматривался опыт СССР. Сегодня классические теории элит сопровождаются качественными обобщениями по истории элитологии, сделанными Г. К. Ашиным, А. В. Понеделковым, В. Г. Игнатовым, А. М. Старостиным, А. Г. Дугиным, О. В. Гаман-Голутвиной, О. В. Крыштановской, О. Ю. Малиновой. Отечественные изыскания уже выходят на новый уровень осознания необходимости коррелировать основные положения элитологии с реальной российской практикой, что придает новый импульс исследованию роли элит в современном мире и глобальном измерении.

В связи с обострением необходимости осознания новой роли национальной элиты в современном турбулентном мире все более очевидным становится отход от устоявшихся моделей типов элит, авторами которых длительное время были Н. Макиавелли, В. Парето, Г. Моска, и развивать свой

методологический подход к данной проблеме с позиций цивилизационного подхода, чему посвящена обсуждаемая статья. И авторы совершенно правильно отмечают то, что кризисные развороты политической реальности заставляют обращать повышенное внимание на содержательную, качественную сторону управленческой деятельности элит.

Кроме того, заслуживает внимания важность следования элитами традициям, что авторы хотели бы видеть теоретически и институционально зафиксированными. При этом, в отношении членов элиты выдвигаются четкие характеристики: личностно-субъектные, ценностно-мировоззренческие установки, способность нести личную ответственность, профессиональная компетентность и стратегическое целеполагание. К данному важному списку хотелось бы добавить «патриотический настрой».

В современной сложной обстановке с экстремальными условиями во внешней политике патриотический настрой, повышенная ответственность и эффективность управленческих действий при наличии политической воли у руководства страны, становятся основным фактором будущего российского государства. Данное видение проблемы наряду с взглядом в будущее относительно российских элит являются основой для успешного формирования элиты. Нечеткая позиция власти, как видно из сообщений СМИ о «черном списке» от Дугина, является тому свидетельством. Кроме того, этот пример также подтверждает новый настрой элитологов и обсуждаемой статьи на готовность оказать практическую помощь в контексте методологических оснований и разработок для российской модели.

С нашей точки зрения сводные таблицы, подготовленные авторами по соответствию российских политических элит ожиданиям общества в плане развития на ближайшее и среднесрочное будущее весьма важны, хотя их выводы разочаровывают. Нельзя не согласиться с выводом о том, что в ближайшее время неизбежна трансформация идеологических и ценностных позиций правящих элит в России. С нашей точки зрения, президент В.В. Путин также этим озабочен, на что указывает его особое внимание к кадровому резерву в разных институтах и ведомствах страны, и к проекту «Боевой кадровый резерв».

В разных институтах РФ наблюдаются явные тенденции на представление именно цивилизационной идентичности как основы и элит, и общества (С. Ю. Малков, А. В. Коротаев), когда Россия рассматривается именно как государство-цивилизация, что свидетельствует о понимании научного сообщества того, что подходит цивилизационно-обусловленная трансформация элит, как верно отмечено в статье, и потребность которой ощущается во многих стратах российского общества. В таком ракурсе, упомянутая разработка индикаторов цивилизационной состоятельности элит крайне актуальна и востребована. Статья «Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике» актуальна в плане того, что она выявляет и закладывает концептуальные основания для формирования российских политических элит в глобализирующемся мире.

Список источников

1. Старостин А. М., Понеделков А. В., Тованчова Е. Н. Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 144–154. EDN FNSZJW

References

1. Starostin A. M., Ponedelkov A. V., Tovanchova E. N. Civilizational representation of the elite-formation process in the doctrinal dimension and political practice. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):144–154. (In Russ.). EDN FNSZJW

Информация об авторе

О. Ю. Корниенко – доктор политических наук, доцент кафедры глобальных коммуникаций факультета глобальных процессов МГУ имени М.В. Ломоносова.

Information about the author

O. Yu. Kornienko – Dr. Sci. (Polit.), Associate Professor of the Faculty of Global Studies, Lomonosov Moscow State University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Дата поступления в редакцию 27.04.2026; одобрена после рассмотрения 15.05.2026; принята к публикации 20.05.2026.
Date of submitted 27.04.2026; approved after review 15.05.2026; accepted for publication 20.05.2026.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Научная статья должна соответствовать профилю журнала, быть ориентированной на актуальные проблемы управления, экономики, политологии, социологии.

При подготовке статьи необходимо руководствоваться ГОСТ Р 7.07–21 «Статьи в журналах и сборниках. Издательское оформление».

Минимальный объем представляемой статьи – 20 страниц. Шрифт Times New Roman, 14 кегль, межстрочный пробел – 1,5 интервала, поля по 2 см по периметру страницы, абзацный отступ – 1 см. Таблиц должно быть не более 3-х. Каждую таблицу следует снабжать порядковым номером и заголовком на русском и английском языках. Все графы в таблицах должны также иметь заголовки.

Структура представляемого материала:

1) Статья должна быть классифицирована – иметь УДК, указываемый в левом верхнем углу первой страницы.

2) На русском и английском языках:

- заголовок статьи;

- имя, отчество фамилия автора полностью. На следующей строке – организация (вуз), город, страна, код ORCID, электронная почта автора. Ученая степень, звание и другие сведения указываются после списка литературы под заголовком «Информация об авторе/Information about the author»;

- аннотация (300-350 слов). **Аннотация должна быть структурирована**, в ней обязательно указываются: Введение (3-4 кратких предложения). Цель, Методы (или Материалы и методы), Результаты, Выводы (кратко). Если статья посвящена теоретическому исследованию, то раздел Methods (Методы) заменяется на Theoretical Basis (Теоретические основы);

- ключевые слова или словосочетания, несущие в тексте основную смысловую нагрузку (9-15).

Структура статьи должна соответствовать международному стандарту изложения результатов авторского исследования в научной статье – **IMRAD** («Introduction, Materials and methods, Results and Discussion», то есть «Введение, Материалы и методы, Результаты и Обсуждение»). В завершение статьи – Выводы/Заключение. Иллюстративные материалы (рисунки, графики, схемы) должны быть четко читаемыми, черно-белыми, сгруппированными в единый объект, также не более 3-х, их название должно быть представлено на русском и английском языках.

3) **Список литературы** на русском языке следует оформлять в соответствии с ГОСТ 7.0.5-2008. «Библиографическая ссылка». **В список не включаются: нормативные акты, статистические сборники, официальные документы, архивные материалы, интернет-публикации.** Ссылки на такие материалы следует давать в тексте подстрочными примечаниями (сносками).

Список литературы должен включать от 10 до 20 научных источников (статьи, монографии), причем публикации самого автора(ов) статьи могут составить не более 20 % списка.

Ссылки на литературу оформляются по тексту в квадратных скобках (например, [3, с. 15-16]), а список литературы, составленный в порядке встречаемости ссылок, помещается за текстом.

В публикациях в списке источников для каждого из них должно быть указано общее число страниц (напр.: *Гончаров В.И.* Институционализация системы местного самоуправления в Российской Федерации. Конституционно-правовое исследование. М.: Проспект, 2016. 268 с.) либо (для статей из журналов и сборников) диапазон страниц, на которых находится статья (напр.: *Змияк С.С., Игнатова Т.В., Хашева И. А.* Реализация активных мер государственной политики занятости на рынке труда Ростовской области // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2016. № 4. С. 30–40). **Для каждой журнальной статьи в списке необходимо при наличии указывать ее DOI (цифровой идентификатор) и код EDN (коды необходимо проверять на сайте: https://elibrary.ru/find_edn_list.asp?).** После списка литературы на русском языке приводится **References** (список литературы на английском языке, представленный согласно стилю оформления **Vancouver**).

4) На последней странице **автором указывается**: «Материал выверен, цифры, факты, цитаты сверены с первоисточником. Материал не содержит сведений ограниченного распространения. Научная статья проверена в системе «Антиплагиат». **При написании текста статьи и составлении списка источников не использовались средства искусственного интеллекта**».

Научная статья должна иметь не менее 80 % оригинальности текста.

Редакция журнала «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки»
Тел. 8(863) 279-41-62; e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru; http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ

НАУЧНЫЙ
И ОБЩЕСТВЕННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ 2. 2026

Выход в свет 30.06.2026. Гарнитура Cambria. Формат 60x84 1/8.
Офсетная печать. Бумага офсетная. Объем 12,5 п.л. Тираж 100 экз. Заказ 3207-26

Адрес издателя:
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино,
пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1.
Адрес редакции:
Южно-Российский институт управления – филиал
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54.

Свободная цена

Отпечатано в типографии ООО «Амирит»
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 88. Тел.: 8-800-700-86-33 | (845-2) 24-86-33
E-mail: zakaz@amirit.ru. Сайт: amirit.ru