



ВЕСТНИК МОСКОВСКОГО ГУМАНИТАРНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА

ISSN 2311-5351

Выпуск № 3 (103)
2026



СЛОВО РЕКТОРА

К НОВЫМ ВЕРШИНАМ АКАДЕМИЧЕСКОЙ ЧЕСТНОСТИ И НАУЧНОГО ПОИСКА

Дорогие студенты, магистранты и аспиранты!

От всего сердца поздравляю вас с началом нового учебного года! Сентябрь – это время больших надежд, он всегда приносит в стены нашего университета особую атмосферу: амбициозных планов и вдохновения. Каждому из вас я хочу пожелать блестящих успехов, настойчивости в покорении научных вершин и радости от собственных открытий. Наш университет неизменно остается пространством, где раскрываются таланты и формируется ваше будущее.

Движение вперед требует от нас не только смелости, но и глубокой ответственности. Сегодня мы живем в эпоху стремительных технологических изменений. Новые инструменты манят быстрыми решениями, но мы, как академическое сообщество, обязаны трезво оценивать их влияние на учебный процесс.

Использование средств искусственного интеллекта в образовательном процессе приводит к серьезным проблемам, нанося вред развитию преподавательских навыков, создавая угрозы академической честности, а также личным последствиям для квалификационного роста студентов. Искусственный интеллект в высшем образовании вызывает глубокую обеспокоенность этического характера, поскольку он может привести к плагиату, подавить критическое мышление, задушить в студентах креативность и подорвать оригинальность в преподавании, исследованиях и науке.

В новом учебном году университетом серьезное внимание будет уделено педагогике, ориентированной на личностное развитие студентов, магистров и аспирантов. В основе нашей работы лежит бережное отношение к научному поиску, поэтому мы стремимся поддерживать высокие стандарты уникальности всех исследовательских трудов. Мы хотим, чтобы ваши первые научные шаги были уверенными и успешными.

Наша главная цель – защитить ценность вашего диплома и авторитет ваших исследований. Настоящая наука создается живым человеческим разумом, упорным трудом и честным поиском истины. Пусть этот учебный год станет для вас периодом подлинного личностного роста и гордости за свои реальные, самостоятельные достижения!

В добрый путь!

Ректор АНО ВО МГЭУ,
профессор Л. А. Демидова

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ МГЭУ НА НОВЫЙ УЧЕБНЫЙ ГОД

- ♦ **Безупречная академическая честность:** Полный отказ от использования генеративных технологий при написании курсовых, дипломных работ, магистерских и кандидатских диссертаций.
- ♦ **Развитие критического мышления:** Фокус на самостоятельный поиск первоисточников, глубокий анализ данных и формировании собственных научно-обоснованных выводов.
- ♦ **Защита авторской оригинальности:** Сохранение уникальности вузовских исследований и защита интеллектуальной собственности преподавателей, студентов и молодых ученых.
- ♦ **Личностный и квалификационный рост:** Формирование реальных профессиональных компетенций, которые гарантируют высокую конкурентоспособность выпускников на рынке труда без цифровых суррогатов.
- ♦ **Тотальный технологический контроль:** Внедрение обновленных алгоритмов многоэтапной проверки всех видов письменных работ на предмет скрытого плагиата и генерации искусственным интеллектом.
- ♦ **Осознание миссии научного поиска:** Понимание молодым поколением исследователей того, что подлинное научное творчество – это не компиляция готовых данных, а уникальный путь создания новых знаний, формирующих личность ученого, его интеллектуальную независимость и профессиональную зрелость.



Ректор АНО ВО МГЭУ,
профессор Л. А. Демидова

ВЕСТНИК № 3 (103) • 2026

МОСКОВСКОГО ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА
HERALD of Moscow Humanitarian Economic Institute

Научно-практический журнал
Scientific and practical periodical

Распространение и тиражирование без официального согласия АНО ВО МГЭУ запрещается.

Distribution and replication without the official consent of the Moscow Humanitarian Economic University is prohibited.

Основан в 2000 г. Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (свидетельство ПИ № ФС77-56620 от 26.12.2013 г.).

Established in 2000. Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technologies and Mass Communications (certificate ПИ № ФС77-56620 dated December 26, 2013).

Свидетельство о регистрации в Национальном агентстве ISSN № 2311-5351 от 16.03.2017.

The Certificate of registration in the National Agency ISSN No. 2311-5351, 16.03.2017.

Подписной индекс «Почта России» П 1102. Включен в базу данных РИНЦ и выходит 4 раза в год.

Subscription index "Russian Post" П 1102. Included in the RINC database and published 4 times a year.

Включен в Перечень ВАК РФ (К3) по экономическим наукам: 5.2.1 – экономическая теория, 5.2.4 – финансы, 5.2.5 – мировая экономика. **Присвоен международный индекс DOI** с 20.02.2020 года.

Included in the List of the Higher Attestation Commission of the Russian Federation (K3) in Economics sciences: 5.2.1 – economic theory, 5.2.4 – finance, 5.2.5 – world economy. **Assigned an international DOI index** from 02.20.2020.

Языки издания: русский, английский.

Language of publication: Russian, English.

Учредитель: Автономная некоммерческая организация высшего образования Московский гуманитарно-экономический университет.

Founder: Autonomous Non-profit Organization of Higher Education Moscow Humanitarian Economic University.

Адрес учредителя: Ленинский проспект, д. 8., стр. 16, Москва, Россия. 119049.

Address of the founder: 8, bldg. 16, Leninsky Prospect, Moscow, Russia, 119049.

Адрес издательства: Ленинский проспект, д. 8., стр. 16, Москва, Россия, 119049.

Address of the publishing office: 8, bldg. 16, Leninsky Prospect, Moscow, Russia, 119049.

Редакционный совет:

Editorial council:

1. **Демидова Любовь Анисимовна** – д.пед.н., профессор, ректор АНО ВО МГЭУ, председатель Редакционного совета.

Lyubov Demidova – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Rector of Moscow Humanitarian Economic University, Chairman of the Editorial Board.

2. **Смолин Олег Николаевич** – д.ф.н., первый заместитель председателя Комитета по образованию ГД РФ, действительный член Российской академии образования. Председатель Общероссийского общественного движения «Образование – для всех».

Oleg Smolin – Doctor of Philosophy Sciences, First Deputy Chairman of the Education Committee of the State Duma of the Russian Federation, Full member of the Russian Academy of Education. Chairman of the All-Russian Public Organization "Education is for everyone".

3. **Реймерс Снежана Валерьевна** – к.социол.н., заведующая кафедрой русского и иностранного языков МГЭУ. **Snezhana Reimers** – Candidate of Sociological Sciences, head of the department of Russian and Foreign Languages MHEU.

4. **Тумин Владимир Васильевич** – д.ю.н., доцент, генерал-лейтенант в отставке, заслуженный сотрудник органов безопасности Российской Федерации.

Vladimir Tumin – Doctor of Law, Associate Professor, retired Lieutenant General, Honored Employee of the Security Agencies of the Russian Federation.

Редакционная коллегия:

Editorial team:

А. Т. Романова – д.э.н., профессор
A. Romanova – Doctor of Economics, Professor
С. Н. Казакова – проректор по учебной и методической работе МГЭУ
S. Kazakova – Vice-Rector for Academic and Methodological Work at MHEU
А. И. Алтухов – д.э.н. профессор, академик РАН
A. Altukhov – Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences
Г. В. Калинина – д.ф.н., к.э.н., профессор
G. Kalinina – Doctor of Philosophy Sciences, Candidate of Economic Sciences, Professor
Т. А. Куткович – к.э.н.
T. Kutkovich – Candidate of Economic Sciences
Е. Е. Демидова – к.пед.н., первый проректор МГЭУ
E. Demidova – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, First Vice-Rector at MHEU
Е. Ю. Моисеева – к.э.н., доцент
E. Moiseeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
И. С. Кострикина – к.п.н., доцент проректор по научной работе МГЭУ
I. S. Kostrikina – Ph.D in Psychological Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific work at MHEU

И. Ю. Салькова – к.э.н., доцент
Yu. Salkova – Candidate of Economics, Associate Professor
О. В. Вершинина – к.э.н., доцент
O. Vershinina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
А. В. Брыкин – д.э.н., заместитель Генерального директора госкорпорации «Роскосмос»
A. Brykin – Doctor of Economics, Deputy Director General of Roscosmos State Corporation
А. В. Путилов – д.т.н., профессор, декан МИФИ
A. Putilov – Doctor of Technical Sciences, Professor, Dean of MEPHI
О. П. Неретин – д.э.н., к.пол.н., ген.дир. ФИПС
O. Neretin – Doctor of Economics, Candidate of Political Sciences, General Director FIPS
В. В. Богатырева – д.э.н., ректор Витебского государственного университета им. П. М. Машерова
V. Bogatyreva – Doctor of Economics, Rector of Vitebsk State University named after P. M. Masherov
М. И. Голубова – к.э.н., доцент
M. Golubova – Candidate of Economics, Associate Professor

Редакция:

Redaction:

Главный редактор
A. Т. Романова, д.э.н., профессор
Editor-in-Chief
A. Romanova, Doctor of Economics, Professor
Заместитель главного редактора
С. В. Реймерс, к.социол.н.
Deputy editors-in-chief
S. Reimers, Candidate of Sociological Sciences
Научный редактор
С. А. Авакова, к.б.н., доцент
Scientific editor
S. Avakova, Ph.D in Biological Science, Associate Professor

Редактор и Технический корректор
Е. В. Ловушкина, **А. Д. Морозова**
Editor and technical corrector
E. V. Lovushkina, **A. D. Morozova**
Дизайн
А. И. Лазарев
Design
A. Lazarev
Компьютерная верстка и макетирование
Е. Ю. Калинина
Computer layout and prototyping
E. Kalinina

Адрес редакции и типографии: 119049, Москва, ГСП–1, Ленинский проспект, д. 8., стр. 16.
Тел.: (499) 237–56–41, e mail joumal@mgei.ru, mgei@mail.ru, www.mgei.ru. **Цена свободная**

Address of the editorial office and printing house: 8, bldg. 16, Leninsky Prospect, Moscow, Russia 119049.
Tel.: (499) 237–56–41, joumal@mgei.ru, mgei@mail.ru, www.mgei.ru. **Price is free**

Подписано в печать 18.09.2026. Дата выхода 30.09.2026. Формат 60х84 1/8. Гарнитура Times New Roman.
Усл. печ. л. 9,3. Тираж 500 экз. Заказ № 5080. Отпечатано в типографии АНО ВО МГЭУ. 119049, Москва, ГСП–1, Ленинский проспект, д. 8., стр. 16.

© АНО ВО Московский гуманитарно-экономический университет, 2026
© Moscow Humanitarian Economic University, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

СЛОВО РЕКТОРА

Л. А. Демидова

К новым вершинам академической честности и научного поиска 1

Л. А. Демидова

Ключевые приоритеты МГЭУ на новый учебный год 2

ЭКОНОМИКА

Е. Ю. Мокеева, А. В. Гладышева, И. Ф. Чепурова

Классические модели стратегического управления: баланс тактических задач и ресурсных возможностей 7

Е. Ю. Мокеева, А. В. Гладышева, И. Ф. Чепурова

Моделирование стратегического выбора: синергия нормативного, дескриптивного, политического и инкрементального подходов 15

А. В. Булочник, О. В. Вершинина

Изменения в бизнес-модели малых и средних предприятий сферы услуг в условиях экономических санкций 21

И. К. Биткина

Оценка успехов проведения цифровой трансформации финансовой службы предприятий 30

А. Д. Дадаян

Феномен небанков на маркетплейсах 35

Н. А. Сабитов, Н. А. Фотиади

Виды кластеров и их влияние на развитие экономики региона 40

А. Ф. Голубев, О. А. Кислый, М. В. Лукашин

Развитие таможенного дела в условиях экономических санкций 45

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

С. Г. Гурская, Е. Ю. Мокеева

Правовые аспекты оспаривания кадастровой стоимости объектов недвижимости 50

А. А. Мазлумян, С. А. Авакова

Искусственный интеллект в научных исследованиях, высшей школе, академических публикациях и рецензировании: проблемы этики и авторского права 57

Е. В. Братухина, Д. М. Гребенкин

Семейно-правовые коллизии в контексте алиментных отношений 65

О. А. Голубев, Е. Г. Михина

Цифровая трансформация юридического образования на основе анализа зарубежных практик 70

CONTENTS

THE WORD OF THE RECTOR

L. Demidova

To the new heights of Academic integrity and scientific research 1

L. Demidova

Key priorities of MHEU for the New Academic year 2026-2027 2

ECONOMIC SCIENCE

E. Mokeeva, A. Gladysheva, I. Chepurova

Classical models of strategic management: the balance of tactical tasks
and resource capabilities 7

E. Mokeeva, A. Gladysheva, I. Chepurova

Modeling strategic choice: synergy of normative, descriptive, political
& incremental approaches..... 15

A. Bulochnik, O. Vershinina

Changes in business-models of small and medium-sized service enterprises
under economic sanctions 21

I. Bitkina

Evaluation of digital transformation success in enterprises financial services 30

A. Dadayan

Neobank phenomenon on marketplaces 35

N. Sabitov, N. Fotiadi

Cluster types and assessment of their impact on the region's economic development 40

A. Golubev, O. Kisly, M. Lukashin

Development of customs affairs under economic sanctions 45

LEGAL STUDIES

S. Gurskaya, E. Mokeeva

Legal aspects of challenging real estate objects cadastral value..... 50

A. Mazlumyan, S. Avakova

Artificial intelligence in scientific research, higher education, academic publishing,
and peer review: ethical and copyright issues..... 57

E. Bratukhina, D. Grebenkin

Family legal conflicts in the context of child-support relations..... 65

O. Golubev, E. Mikhina

Digital transformation of legal education through the lens of international practices..... 70

ЭКОНОМИКА / ECONOMIC SCIENCES

УДК 338.24 М 74

DOI 10.37691/2311-5351-2026-103-3-7-14

КЛАССИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: БАЛАНС ТАКТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ И РЕСУРСНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Е. Ю. Мокеева^{1,*}

А. В. Гладышева²

И. Ф. Чепурова³

Аннотация. В условиях высокой неопределенности внешней среды классические модели стратегического управления остаются фундаментальной основой для выживания бизнеса. Они позволяют связать долгосрочное видение руководства с тактическими действиями, обеспечивая необходимую концентрацию и распределение ресурсов компании для достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: тактические задачи, концентрация ресурсов, неопределенность внешней среды.

CLASSICAL MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT: THE BALANCE OF TACTICAL TASKS AND RESOURCE CAPABILITIES

Abstract. Under conditions of high environmental uncertainty, classical strategic management models remain a fundamental basis for business survival. They bridge the gap between management's long-term vision and tactical actions, ensuring the necessary concentration and allocation of company resources to achieve sustainable competitive advantages.

Key words: tactical objectives, resource concentration, environmental uncertainty.

Стратегическая модель – это структурированный план или шаблон, который помогает компании понять её текущее положение, поставить долгосрочные цели и выбрать оптимальный путь в конкурентной среде. Такая модель связывает идеи руководства с реальными тактическими действиями [5]. Термин «стратегическая», так или иначе, связан с отношениями между фирмой/организацией и внешней средой [1]. Именно в рамках этой системы выстраиваются отношения, описываемые классическими моделями [1-10]. Анализ стратегии, как концентратора ресурсов, составляет суть тактических задач организации,

¹ Е. Ю. Мокеева – к.э.н., доцент, заведующая кафедрой Менеджмента, АНО ВО МГЭУ; доцент кафедры юриспруденции ММУ; г. Москва, Россия, *e-mail: rainbah77@yandex.ru.

Е. Mokeeva – PhD in Economics, Associate Professor, Head of Management Department, ANO HE MHEU; Assoc. Prof. of Law Department MIU; Moscow, Russia.

² А. В. Гладышева – к.э.н., доцент кафедры Гос. и муниципального управления, НОЧУ ВО МЭУ, доцент кафедры Юриспруденции, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия, e-mail: gladysheva_al@mail.ru.

А. Gladysheva – PhD in Economics, Assoc. Prof. of State and Municipal Administration Department, Assoc. Prof. of Jurisprudence Department, ANO HE MHEU, Moscow, Russia.

³ И. Ф. Чепурова – к.э.н., доцент, доцент кафедры Экономики и управления, ФГБОУ ВО ТГУ им. Г.Р. Державина, Тамбов, Россия, e-mail: irina-chepurova@yandex.ru.

И. Chepurova – PhD in Economics, Associate Professor, Assoc. Prof. Economics and Management Department, TSU named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russia.

в рамках методологии модели. В свою очередь, концентрация ресурсов позволяет фирме существовать в условиях неопределенности внешней среды, предпринимая тактические меры по контролю будущего. В периодах развития, рассматриваемых как промежуточные, распределение ресурсов, заложенное в стратегическом плане фирмы, является залогом ее успешного продвижения в конкурентной среде. Рассмотрим модели, которые легли в основу парадигмы стратегического управления.

I. Модель пяти сил Портера – это инструмент бизнес-анализа, созданный Майклом Портером в 1979 году. Она помогает оценить степень конкуренции в отрасли, найти главные угрозы для прибыли и понять, выгодно ли работать в выбранной нише. В рамках модели анализируется пять факторов, влияющих на позицию компании на рынке [5].

Таблица 1

Porter's Five Forces Analysis: параметры модели

№	Пять факторов, влияющих на позицию компании на рынке	Основные задачи анализа пяти сил Портера
1	<i>Competitive Rivalry</i> – интенсивность конкурентной борьбы между действующими игроками	Прогнозирование рыночных перспектив на основе стратегии
2	<i>Threat of New Entrants</i> – угроза выхода на рынок новых конкурентов	Оценка влияния внешних факторов на бизнес
3	<i>Threat of Substitutes</i> – угроза появления товаров-заменителей	Проверка стратегических инициатив и инновационных идей
4	<i>Bargaining Power of Buyers (переговорная сила покупателей)</i> – возможности клиентов снижать цены	Выявление уровня и природы конкурентного давления
5	<i>Bargaining Power of Suppliers (переговорная сила поставщиков)</i> – возможности продавцов сырья диктовать свои условия	Определение основных угроз и ограничений для роста

II. Матрица развития бизнеса «продукт – рынок» (матрица Ансоффа)

Матрица развития бизнеса «продукт – рынок» (*матрица Ансоффа*), описанная Игорем Ансоффом в труде «Стратегический менеджмент», – это классический инструмент планирования. Она помогает компании выбрать путь роста с помощью четырех комбинаций существующих и новых товаров и рынков [1].

Таблица 2

Ansoff Matrix (Product-Market Growth Matrix): параметры модели

Четыре стратегии роста		Цель стратегии
1. Проникновение на рынок	Старый продукт на старом рынке	Увеличить продажи среди текущих клиентов или забрать долю у соперников. Риск минимален.
2. Развитие рынка	Старый продукт на новом рынке	Найти новых покупателей в других городах или среди другой аудитории.
3. Разработка продукта	Новый продукт на старом рынке	Предложить новые товары или услуги текущей базе клиентов.
4. Диверсификация	Новый продукт на новом рынке	Полная смена ниши. Это самый сложный и рискованный путь.

III. Сбалансированная система показателей (BSC)¹

Сбалансированная система показателей (BSC/ССП), разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортеном в начале 1990-х годов, представляет собой инструмент стратегического управления, который переводит общую стратегию компании в набор взаимосвязанных нефинансовых и финансовых показателей, разделенных на четыре классические перспективы [2].

Таблица 3

Balanced Scorecard: параметры модели

Четыре ключевые перспективы BSC		Главные принципы работы метода
1. Финансы	Отражает результаты работы для владельцев, рост доходов, сокращение издержек и экономическую эффективность.	<i>Баланс</i> : сочетание прошлых финансовых итогов с драйверами будущих успехов (нефинансовыми метриками).
2. Клиенты	Оценивает долю рынка, степень удовлетворенности потребителей, ценность продукта и привлечение новых покупателей.	<i>Каузальность</i> (причинно-следственные связи): обучение сотрудников улучшает процессы, которые повышают качество для клиентов, что ведет к росту финансов.
3. Внутренние бизнес-процессы	Определяет, какие процессы нужно улучшить или освоить для создания ценности клиентам и инвесторам.	<i>Фокус на стратегии</i> : превращение абстрактных целей руководства в четкие задачи для каждого отдела и сотрудника.
4. Обучение и развитие	Фокусируется на потенциале сотрудников, корпоративной культуре, инфраструктуре и внедрении новых технологий.	

IV. Комплексный разбор и классификация моделей по Г. Минцбергу [4].

Генри Минцберг – канадский ученый, создавший фундаментальные концепции в менеджменте. Его модели охватывают структуру компании (5 базовых частей и 5 конфигураций), суть стратегии (модель 5P) и управленческие роли (10 ролей менеджера), доказывая, что реальная работа руководителей отличается от строгих теорий.

Таблица 4

Конфигурация организации

Конфигурация организации		
1	<i>Операционное ядро</i>	Работники, создающие продукт или услугу
2	<i>Стратегическая вершина</i>	Высшее руководство, контролирующее систему
3	<i>Средняя линия</i>	Менеджеры, связывающие вершину и ядро
4	<i>Техно-структура</i>	Аналитики, стандартизирующие процессы
5	<i>Вспомогательный персонал</i>	Подразделения обслуживания (юристы, столовая)

¹ Прим. ред.: BSC – англ. *Balanced Score Card* – сбалансированная система показателей.

Таблица 5

Типы структур организации

Принцип: доминирование одной из частей и тип координации определяет организационные структуры		
№	Структура	Характеристика
1	<i>Простая предпринимательская</i>	Минимум бюрократии
2	<i>Машинная бюрократия</i>	Сильная техно-структура
3	<i>Профессиональная бюрократия</i>	Опора на квалифицированных экспертов
4	<i>Дивизиональная (потокковая)</i>	Автономия подразделений под общей вершиной
5	<i>Адхократия</i>	Гибкая инновационная структура для сложных проектов

Таблица 6

The Mintzberg 5 P's of strategy: параметры модели

Модель стратегии: 5 «Р»	
Параметры	Характеристика
<i>Plan (План)</i>	Осознанный замысел, вектор движения
<i>Ploy (Прием/Маневр)</i>	Маневр для обхода конкурентов
<i>Pattern (Паттерн/Образец)</i>	Спонтанно сложившаяся повторяющаяся линия поведения
<i>Position (Позиция)</i>	Место организации на рынке относительно среды
<i>Perspective (Перспектива)</i>	Внутреннее мировоззрение и культура компании

Джеймс У. Дин (младший) (англ. *James W. Dean, Jr.*) и Марк Шарман (англ. *Mark P. Sharfman*) рассматривают модель как схему, связывающую характеристики процесса принятия стратегических решений с результатами (качество решения и его реализация), то есть как инструмент эффективности стратегических решений [8].

Дональд Хамбрик (англ. *Donald Hambrick*) [12] и Чарльз Сноу (англ. *Charles Snow*) [13], представляют модель принятия стратегических решений как совокупность взаимосвязанных факторов, определяющих выбор стратегий: характеристика руководства, структура и ресурсы организации, внешняя среда.

Классический совместный труд Кэтлин Айзенхардт (англ. *Kathleen M. Eisenhardt*) и Марка Збарацки (англ. *Mark J. Zbaracki*) 1992 года под названием «Стратегия принятия решений» [9], в котором авторы объединили и переосмыслили основные модели принятия решений в организациях. Они понимают под моделью некую парадигму или карту, которая описывает основные механизмы и предпосылки, по которым принимаются стратегические решения в организациях. Модель обладает одновременно *deskriptivnymi* и *preskriptivnymi* свойствами. *Deskriptivnye* свойства фиксирует, как в организации фактически принимаются решения. *Preskriptivnye* свойства – рекомендует оптимальную последовательность этапов и процедур для достижения желаемого качества решений.

Разработка стратегических решений требует тактического обеспечения процессов функционирования организации соответствующими ресурсами. Под которыми понимаются именно *совокупность ресурсов*: материальных, нематериальных, человеческих и институциональных средств, которые напрямую влияют на способность организации генерировать, оценивать и принимать стратегические решения [7].

Ресурсы разработки стратегических решений условно можно разделить на следующие группы:

- человеческие (кадры и экспертиза);
- информационно-аналитические (данные и аналитические инструменты);
- финансовые (бюджеты и инвестиции);
- технологические (IT-инфраструктура и программные решения);
- организационные и институциональные (структуры власти, процессы и регламенты);
- временные ограничения;
- социальные и партнерские (сети и стейкхолдеры¹);
- культурные и когнитивные (знания, корпоративная культура, инновационная готовность).

Каждая категория несет специфическую функцию в цепочке: от идентификации проблем до финальной институционализации и мониторинга реализации решений.

Человеческие ресурсы. Главный ресурс в стратегической работе – человеческий. Речь идет о следующих характеристиках персонала организации: стратегическое мышление, аналитические навыки, умение работать со сценариями, знание отрасли, коммуникативный и переговорный профессионализм. Важно различать базовые роли: инициатор повестки (топ-менеджмент), аналитическая команда (стратегический отдел, аналитики), экспертная сеть (внутренние и внешние эксперты), кураторы реализации (лидеры проектов) и органы контроля (совет директоров, комитеты).

Информационно-аналитические ресурсы. Качество принимаемых стратегических решений напрямую зависит от качества информационно-аналитического обеспечения. Сюда входят структурированные и неструктурированные данные (финансовые отчеты, рыночные исследования, конкурентная разведка, данные клиентов), аналитические модели (сценарное моделирование, прогнозирование, оптимизационные модели), инструментарий (BI-системы², аналитические панели, инструменты визуализации). Ценность информационного ресурса определяется: объемом, достоверностью, актуальностью.

Финансовые ресурсы. Финансовое обеспечение разработки и внедрение стратегических решений включает: бюджетирование аналитических проектов, финансирование пилотных инициатив, средства на внешние консультации и инвестиции в технологии. Важна структура финансирования: выделение оперативного бюджета (краткосрочные исследования и пилотные проекты) и расходование стратегического капитала (долгосрочные проекты, M&A³, развитие новых компетенций). Решения о распределении базируются на оценке ожидаемой отдачи (NPV⁴, IRR⁵), стратегической ценности и уровне риска.

¹ Прим. ред.: Стейкхолдер (англ. *stakeholder* – «держатель доли» или «заинтересованная сторона») – любое лицо, группа людей или организация, которые имеют интерес в деятельности компании либо могут повлиять на их результаты.

² Прим. ред.: BI-система (англ. *Business Intelligence*) – это класс программного обеспечения для сбора, объединения, анализа и визуализации больших объемов, разрозненных бизнес-данных.

³ Прим. ред.: M&A (англ. *Mergers and Acquisitions*) – это сделки слияния и поглощения компаний, направленные на укрупнение бизнеса.

⁴ Прим. ред.: NPV (англ. *Net Present Value*, чистая приведённая стоимость) – это финансовый показатель, который показывает общую сумму денег, которую проект принесёт инвестору с учётом инфляции и времени.

⁵ Прим. ред.: IRR – внутренняя норма рентабельности проекта.

Технологические ресурсы. Системы хранения данных, облачные платформы, инструменты машинного обучения, средства моделирования и визуализации, что существенно повышает скорость и глубину анализа. Однако технология сама по себе не гарантирует качества стратегии; необходимы процессы интеграции данных, оптимальная архитектура и навыки интерпретации результатов.

Организационные и институциональные ресурсы. Наличие формализованных процедур принятия решений, регламентов, комитетов и механик согласования – важный ресурс. Они обеспечивают прозрачность, распределение полномочий и ответственность. Если перегрузить процессы правилами, компания потеряет гибкость. Лучше всего работает баланс: четкие правила плюс свобода действий.

Временные ресурсы. Стратегические решения требуют адекватного временного ресурса: время на сбор данных, моделирование, согласование и запуск пилотного проекта. Одновременно, ограниченные временные окна (реакция на кризис, появление новой технологии) создают давление и требуют ускоренных процедур принятия решений. Учить управлять временем – значит учить выбирать между глубоким анализом и скоростью.

Социальные и партнерские ресурсы. Стратегическая разработка часто опирается на внешних партнеров: консультантов, отраслевые ассоциации, исследовательские институты, стратегические альянсы. Социальный капитал компании – это её репутация, доверие партнёров и связи с экспертами. Он помогает находить более качественные и разнообразные решения.

Корпоративные и когнитивные ресурсы. Культура компании, открытость к переменам и обучение сотрудников – это главные нематериальные ресурсы. Именно они определяют, сможет ли организация создавать и внедрять сильные стратегии. Важной частью этой культуры является абсорбционная способность (англ. *absorptive capacity*) – умение компании впитывать и использовать внешние знания. Именно она обеспечивает гибкость бизнеса в долгосрочной перспективе.

К корпоративным и когнитивным ресурсам относятся методы стратегического анализа: SWOT¹ [3, 6], PESTEL², VRIO³; сценарии, многокритериальный анализ, стандарты оценки и готовые шаблоны. Важна не сама по себе коллекция инструментов, а умение собирать их вместе и адаптировать под конкретную задачу.

Главная сложность в управлении ресурсами – их симбиоз. Мало просто собрать людей, данные, технологии и финансы. Нужно объединить их в единую, адаптивную систему. Подход к оркестровке ресурсов (англ. *resource orchestration*) требует от менеджмента активных действий: перераспределять, комбинировать и перестраивать активы под конкретные стратегические задачи.

Оценка ресурсов требует анализа затрат и выгод. Помимо прямых расходов на исследования и технологии, важно учитывать скрытые издержки: транзакционные затраты на координацию, время руководителей, риски неудач и расходы на перестройку процессов. Метрики эффективности здесь делятся на финансовые (ROI⁴, NPV) и нефинансовые (скорость выхода

¹ Прим. ред.: SWOT-анализ: англ. *Strengths* – сильные, *Weaknesses* – слабые, *Opportunities* – возможности, *Threats* – угрозы.

² Прим. ред.: PESTEL-анализ: *Political* – политические, *Economic* – экономические, *Social* – социальные, *Technological* – технологические, *Environmental* – экологические, *Legal* – правовые.

³ Прим. ред.: VRIO-анализ: *Value* – ценность, *Rarity* – редкость, *Imitability* – трудность имитации, *Organization* – организация.

⁴ Прим. ред.: ROI (англ. *Return on Investment*) – это коэффициент окупаемости, который показывает, приносят ли вложенные деньги прибыль или убытки.

на рынок, уровень освоения технологий). При этом менеджмент всегда сталкивается с ограничениями и ригидностью ресурсов¹ – от дефицита кадров и устаревшей IT-инфраструктуры до регуляторных барьеров и инерции самой компании.

Яркими примерами компаний, которые обанкротились (или пережили глубокий кризис и реструктуризацию) из-за ригидности ресурсов, являются гиганты рынка, чьи материальные и финансовые активы были слишком прочно «запаяны» под одну неизменную технологию или бизнес-модель, которая различает организационную инертность как негибкость ресурсов – неспособность изменить инвестиционные модели – или обычную жесткость, то есть неспособность изменить операционные процессы. Исследования показали, что, хотя восприятие внешних угроз может помочь фирмам преодолеть жесткость ресурсной базы, парадоксальным образом компания увеличивает обычную жесткость за счет усиления зависимости от укоренившихся привычек [11].

Kodak, это компания была абсолютным лидером на рынке пленочной фотографии. Обанкротилась в 2012 году [14]. В чем проявилась ригидность активов: основной капитал **Kodak** был сосредоточен в огромных фабриках по производству фотопленки, химикатов, специализированной бумаги и развитой сети физической дистрибуции. Когда началась цифровая эпоха, руководство не смогло закрыть заводы стоимостью в миллиарды долларов и уволить тысячи химиков. Деньги продолжали вливаться в поддержание пленочной инфраструктуры, которая мгновенно обесценилась.

Borders Group – это второй по величине книжный ритейлер в США был полностью ликвидирован в 2011 году. Ригидность активов проявилась в том, что активы **Borders** состояли из долгосрочной дорогой аренды огромных магазинов. Когда появились электронные книги **Kindle** и онлайн-продажи, компания оказалась заложником своих площадей. Финансовые потоки уходили на содержание зданий и закупку миллионов печатных книг. Она не смогла инвестировать в разработку собственного аналога электронной книги или IT-платформы, из-за отсутствия свободных средств.

Главный стратегический вывод из приведенных примеров состоит в проблеме ошибочных инвестиционных паттернов, которые были жестко зафиксированы в физических объектах прошлого. Стратегическое планирование обязано минимизировать такие риски через аренду (вместо покупки), аутсорсинг инфраструктуры и создание облачных решений [10].

Заключение. Стратегическое планирование – это процесс создания гибкой системы управления, главная цель которой – преодолеть ригидность ресурсов и вовремя адаптировать компанию к изменениям рынка. С точки зрения этого подхода, суть стратегического планирования сводится к:

- *борьбе с фиксацией активов:* планирование не просто распределяет бюджет, а защищает компанию от «замораживания» активов в устаревших направлениях, что гарантирует отсутствие ресурсной привязанности к прошлому успеху, когда рынок уже требует перемен;
- *заблаговременному управлению затратами:* перенастройка жестких ресурсов (заводов, IT-систем, квалификации персонала) всегда стоит дорого и требует времени, в то время как стратегическое планирование позволяет увидеть эти изменения заранее, чтобы снизить финансовый ущерб от будущей трансформации;

¹ Прим. ред.: Ригидность ресурсов (англ. *resource rigidity*) – это неспособность компании или системы быстро менять направление использования своих материальных, финансовых или кадровых активов при изменении рыночных условий. Такой ресурс трудно перенастроить на новые задачи из-за жесткой привязки к старой бизнес-модели.

- *разделение активов и процессов*: эффективный план разделяет физические возможности компании и ее внутренние привычки и закладывает ликвидность и универсальность в сами ресурсы, инвестируя в гибкие технологии, функционирующие по новым правилам использования этих ресурсов.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб: Питер, 2009. – 344 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 314 с.
3. Learned E. P. Business Policy: Text and Cases / E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth. – Homewood: Richard D. Irwin, 1965. – 612 p.
4. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, и др. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 365 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2024. – 454 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
7. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge: MIT Press, 1962. – 463 p.
8. James W. Dean Jr. & Mark P. Sharfman. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness // Academy of Management Journal: – 1996. – V 39, № 2, – p. 368-396
9. Eisenhardt K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision-making. // Strategic Management Journal – 1992. – Vol. 13, S2. – P. 17-37.
10. Famous Failed Companies (and Why They Really Collapsed) – URL: <https://zoviz.com/blog/business-success-failure-stories>
11. Clark G Gilbert. Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity // Academy of Management Journal. – 2005. – Vol. 5, № 48. – P. 741-763.
12. Hambrick D. C., Mason P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers // Academy of Management Review. –1984. – Vol. 9, №. 2. P. 193-206.
13. Miles R. E., Snow C. C. Organizational strategy, structure, and process. / R. E. Miles, C. C. Snow. – New York: McGraw-Hill, 1978. – 274 p.
14. Ten Big Business Failures – URL: <https://philipchantry.actioncoach.co.uk/2025/07/15/business-failure-examples/>

**МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА:
СИНЕРГИЯ НОРМАТИВНОГО, ДЕСКРИПТИВНОГО, ПОЛИТИЧЕСКОГО
И ИНКРЕМЕНТАЛЬНОГО ПОДХОДОВ**

Е. Ю. Мокеева^{1,*}

А. В. Гладышева²

И. Ф. Чепурова³

Аннотация. В статье приведен теоретико-методологический анализ и систематизация основных парадигм принятия стратегических решений (нормативной, дескриптивной, политической и инкрементальной), а также определение механизмов их синергетического сочетания в практике управления. Описаны гносеологические особенности, сильные и слабые стороны четырех базовых моделей управленческого выбора.

Ключевые слова: модели принятия решений, лицо принимающее решение (ЛПР), ограниченная рациональность, модель Карнеги.

**MODELING STRATEGIC CHOICE:
SYNERGY OF NORMATIVE, DESCRIPTIVE, POLITICAL
& INCREMENTAL APPROACHES**

Abstract. The article presents a theoretical and methodological analysis and systematization of the main paradigms of strategic decision-making (normative, descriptive, political and incremental), as well as the definition of mechanisms of their synergistic combination in management practice. The epistemological features, strengths and weaknesses of four basic models of managerial choice.

Key words: decision-making models, decision-maker (DM), bounded rationality, Carnegie model.

Высокая динамика внешней среды и разнообразие внутриорганизационных процессов требуют от современного менеджмента гибких подходов к принятию решений. Классический нормативный подход, опирающийся на строгие математические методы, в реальной практике сталкивается с когнитивными, информационными и политическими ограничениями, что актуализирует необходимость кросс-модельной интеграции.

¹ Е. Ю. Мокеева – к.э.н., доцент, заведующая кафедрой Менеджмента, АНО ВО МГЭУ; доцент кафедры юриспруденции ММУ; г. Москва, Россия, *e-mail: rainbah77@yandex.ru.

Е. Mokeeva – PhD in Economics, Associate Professor, Head of Management Department, ANO HE MHEU; Assoc. Prof. of Law Department MIU; Moscow, Russia.

² А. В. Гладышева – к.э.н., доцент кафедры Гос. и муниципального управления, НОЧУ ВО МЭУ, доцент кафедры Юриспруденции, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия, e-mail: gladysheva_al@mail.ru.

А. Gladysheva – PhD in Economics, Assoc. Prof. of State and Municipal Administration Department, Assoc. Prof. of Jurisprudence Department, ANO HE MHEU, Moscow, Russia.

³ И. Ф. Чепурова – к.э.н., доцент, доцент кафедры Экономики и управления, ФГБОУ ВО ТГУ им. Г.Р. Державина, Тамбов, Россия, e-mail: irina-chepurova@yandex.ru.

И. Chepurova – PhD in Economics, Associate Professor, Assoc. Prof. Economics and Management Department, TSU named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russia.

Классическая (нормативная) математическая модель принятия решений представляет собой формализованный аппарат, позволяющий лицу, принимающему решение (ЛПР), идентифицировать оптимальные стратегии достижения целевой функции. Данный подход, основанный на концепции «экономического человека» (*Homo economicus*), предполагает полную рациональность субъекта и максимизацию полезности при выборе альтернатив. Базовым элементом данной модели выступают функциональные уравнения, описывающие детерминированные или вероятностные взаимосвязи между управляемыми переменными (факторами воздействия, иницируемыми ЛПР) и результирующими переменными. Методы исследования операций позволяют свести описание такой системы к стандартной задаче оптимизации, если дополнить её лимитирующими ограничениями. Данные ограничения устанавливают жесткие допустимые диапазоны для управляемых и/или результирующих переменных, тем самым строго формируя область допустимых решений для ЛПР [3; 4].

В контексте рассматриваемой модели *независимые* (управляемые) переменные представляют собой параметры, которые ЛПР способно непосредственно изменять или контролировать [1; 3]. В свою очередь, *зависимые* (результирующие) переменные отражают ожидаемый результат воздействия независимых факторов на систему и служат основными индикаторами степени достижения поставленной цели [3; 5].

Математически данные модели выражаются в виде функциональной зависимости:

$$E = f(a, b, c),$$

где: E – анализируемая ожидаемая переменная; a, b, c – независимые переменные, выступающие параметрами принимаемых решений.

Исходя из заданных целевых установок и ресурсных ограничений, нормативная модель позволяет ЛПР, выбирать оптимальный вектор управляемых переменных: $\max E$ или $\min E$, в зависимости от критерия, выбранного для результирующего показателя.

Методология построения нормативной модели принятия решений опирается на следующие фундаментальные экономические допущения – *четыре аксиомы рациональности* [5; 7].

- Целеориентированность: ЛПР всегда ориентируется на движение к достижению строго определенных и согласованных целей организации.
- Стремление к абсолютной определенности: субъект управления стремится к минимизации рисков путем сбора всей необходимой информации, что предполагает тотальный мониторинг и глубокий анализ всех допустимых альтернатив и их долгосрочных последствий.
- Критериальная оптимизация: ЛПР формирует жесткие критерии оценки альтернатив, на основе которых максимизирует экономическую выгоду бизнеса.
- Абсолютная рациональность: ЛПР действует строго логически при оценке вариантов и ранжировании приоритетов, вследствие чего финальный выбор всегда наилучшим образом соответствует стратегическим целям организации [5; 7].

Теоретическая и практическая значимость нормативной модели заключается в её регулятивном воздействии на субъекты управления, побуждающем менеджеров к принятию системных, рационально взвешенных решений. Широкая интеграция нормативных моделей в практику менеджмента исторически сопряжена с развитием методов математического моделирования и внедрением средств вычислительной техники [1; 2]. В рамках современного инструментария *исследования операций* ключевое значение приобретают следующие методы: разработка дерева решений; создание платежных матриц; исследование точек безубыточности; линейное программирование; экономико-математическое прогнозирование; применение моделей операционной деятельности.

Существенную поддержку при формировании детерминированных нормативных систем оказывают современные корпоративные информационные системы (ERP¹, BI²), автоматизирующие сбор данных. При этом методологические границы нормативной модели строго лимитированы: она в наибольшей степени уместна для так называемых запрограммированных (структурированных) решений, реализуемых в условиях полной определенности или измеримого риска.

В противовес нормативному подходу, **дескриптивные (описательные) модели** принятия решений базируются на эмпирических наблюдениях реального экономического поведения субъектов. Их методологический фокус смещен с рекомендаций идеальных алгоритмов («как должно быть») на объективное описание фактических процессов управленческого выбора («как есть на самом деле») [7; 9].

Центральным эпистемологическим элементом³ дескриптивной парадигмы выступает концепция *ограниченной рациональности* (англ. *bounded rationality*). В условиях высокой энтропии и неопределенности внешней среды, характерных для большинства реальных бизнес-ситуаций, ЛПР сталкиваются с жесткими когнитивными, информационными и временными диспропорциями. Вследствие этого принимаемые управленческие решения смещаются от уровня оптимальных к уровню удовлетворения минимальных требований (англ. *satisficing*) [7; 10]. Концепция удовлетворения предполагает фиксацию на первой же альтернативе, соответствующей минимально приемлемому набору пороговых критериев, без дальнейшего комплементарного анализа иных, потенциально более выгодных вариантов.

На основе *обобщения поведенческой теории фирмы* можно выделить следующие *основные постулаты дескриптивных моделей* [9; 10; 11].

- Конфликтность и диффузия целей: целевые ориентиры организации и отдельных ЛПР часто лишены детерминированной четкости, динамично меняются и могут вступать в латентные или открытые противоречия.
- Редукция рациональных процедур: полномасштабные процедуры оптимизации используются крайне редко в силу их высокой ресурсоемкости. Менеджеры отдают предпочтение упрощенным эвристическим решениям, основанным на интуитивных паттернах и ментальных моделях.
- Сужение горизонта поиска альтернатив: процессы генерации и оценки возможных вариантов жестко лимитированы доступностью релевантной информации, дефицитом времени, а также когнитивными возможностями человеческого капитала.
- Доминирование стратегии удовлетворенности: ЛПР ориентируются на поиск «достаточно хороших» (англ. *good enough*) решений, минимизируя транзакционные издержки⁴ на поиск абсолютного оптимума [9; 10; 11].

Дескриптивная модель представляет собой описательный инструмент, который отражает реальный процесс принятия управленческих решений, учитывая присущие ему ограничения и особенности человеческого поведения в условиях сложной неопределенности

¹ Прим. ред.: ERP (планирование ресурсов предприятия) – это единая система для управления всеми делами компании: складом, финансами, кадрами и производством.

² Прим. ред.: BI (бизнес-аналитика) – это инструмент для сбора и презентации данных из разных программ в виде графиков и таблиц, чтобы помочь в процессе принятия решений.

³ Прим. ред.: Эпистемологический элемент – это составная часть познавательного процесса, теории или системы знаний, которая относится к получению, проверке, структуре или оценке истинности знаний.

⁴ Прим. ред.: Транзакционные издержки (здесь в смысле) – затраты времени, сил и денег, которые люди и компании тратят на поиск партнёров, проведение переговоров, заключение договоров и контроль за их исполнением.

среды. Она предназначена для возможного объяснения причинно-следственных связей реального выбора, а не на моделирование идеального сценария. В рамках данной парадигмы уровень организационной эффективности может быть повышен за счет формализации и стандартизации рутинных процедур (программирования решений). В типичных для организации управленческих ситуациях это позволяет минимизировать деструктивные воздействия индивидуального характера [7; 9].

Политическая модель принятия решений, также известная как **модель Карнеги**, рассматривает организационные процессы как динамичную арену для взаимодействия различных политических действующих субъектов (акторов, игроков) с конкурирующими интересами [10; 12]. В основе этой модели лежит предположение, что решения, особенно в области стратегического целеполагания, принимаются не в результате рационального анализа, а в ходе переговорных процессов между неформальными коалициями (альянсами) менеджеров [1; 10].

Системообразующими элементами данной модели являются:

- **Неформальные коалиции:** группы индивидов внутри организации, объединяющиеся на основе общих или схожих представлений о целях и приоритетах, формируют коалиции для достижения своих интересов.
- **Множественность интересов:** участники организации обладают различными, зачастую противоречащими друг другу, интересами, ожиданиями и требованиями, что неизбежно приводит к организационным конфликтам [11; 12].
- **Процесс целеполагания:** определение целей организации и выработка стратегий их достижения являются результатом переговоров и компромиссов между различными политическими силами [10; 11].

В рамках *модели Карнеги* выделяются две категории участников [10; 13]:

- **ядро** (англ. *Core*): группа лиц, обладающих формальной легитимацией и де-юре ответственностью за установление общих целей организации;
- **группы-сателлиты** (англ. *Satellite Groups*): Другие заинтересованные стороны и группы, которые оказывают влияние на процесс целеполагания и формирование решений, действуя как вне, так и внутри формальной структуры.

Вторичный процесс контроля и внутриорганизационного согласования неизбежно определяет последовательное разложение генеральных стратегических целей на систему локальных подцелей. Политическая модель применяется преимущественно к непрограммируемым решениям, где отсутствует единое мнение относительно приоритетов выбора решений или четко определенная целевая функция. Модель Карнеги отражает реальность принятия решений в условиях стратегического взаимодействия между различными группами влияния [1; 10].

Инкрементальная (пошаговая) модель принятия решений применяется преимущественно к непрограммируемым или слабоструктурированным проблемам, где требуется адаптивный и поэтапный подход. В отличие от комплексных или рациональных моделей, она фокусируется на последовательности небольших, постепенных изменений (инкрементов), а не на одномоментном принятии масштабного решения [14; 15].

Основные характеристики *инкрементальной модели*:

- **Дискретность и стадийность принятия решений:** процесс решения проблемы разбивается на серию последовательных, частичных решений или «мелких выборов», реализуемых на различных этапах (значимых точках) процесса.

- Высокая адаптивность и итерационность¹: на каждом этапе организация может сталкиваться с «барьерами» или непредвиденными обстоятельствами, которые могут прервать текущий цикл и потребовать возврата к предыдущим стадиям для повторного цикла принятия решений. Это подчеркивает итеративный характер процесса [15; 16].
- Когнитивное обучение и уточнение: каждый цикл поиска решения, состоящий из разработки альтернатив, выработки стратегии и определения направлений действий, служит механизмом обучения персонала, уточнения критериев и ограничений, а также выбора наиболее жизнеспособных решений.
- Субъективно-ориентированная оптимизация: принятые решения оцениваются не по абсолютной оптимальности, а по степени приближения к целевому состоянию, которая определяется уровнем притязаний лиц, принимающих решение (ЛПР) [7; 14].
- Иерархическая универсальность: модель предполагает, что процесс принятия решений должен осуществляться на всех уровнях управления, при этом важно избегать дезорганизации.

Архитектоника инкрементального процесса принятия решений включает три базовые детерминированные стадии:

1. идентификация и дефиниция проблемы: верификация, структурирование и артикуляция возникшего управленческого дисбаланса;
2. создание альтернативных управленческих решений;
3. оценка: сравнительный анализ, оценка рисков и выбор наиболее приемлемого (близкого к оптимальному) решения из разработанного перечня альтернатив.

Инкрементальная модель представляет процесс выработки управленческих решений как пролонгированное, адаптивное и постоянно корректируемое движение к целевому состоянию, характеризующееся накоплением эволюционных изменений и возможностью рекурсивного повторения поисковых циклов.

Заключение. Не существует универсальной модели принятия управленческих решений, инвариантной для всех типов организаций. Динамика внешней среды в сочетании с разнообразием внутриорганизационных факторов диктует необходимость гибкого, комплементарного применения рассмотренных моделей в реальной управленческой практике. Современные менеджеры вынуждены осуществлять кросс-модельную интеграцию, сочетая жесткие рациональные алгоритмы с гибкими политическими и поведенческими механизмами для обеспечения баланса интересов всех коалиций [2; 17].

Рационализация процессов принятия решений в современных корпорациях заключается в развитии динамических способностей руководителей по адаптации теоретических моделей к конкретным флуктуациям среды с учетом когнитивного удобства для конечных пользователей. Данная *мета-модель* предполагает [2; 17; 18]:

- глубокую интеграцию гетерогенных подходов (от жесткого математического моделирования до гибких интуитивных эвристик);
- сопряжение количественных аналитических инструментов с механизмами коллективного выбора;
- формирование адаптивной организационной культуры, легитимизирующей оперативную корректировку и поэтапное уточнение стратегических шагов компании.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

¹ Прим. ред.: Итерационность – принцип работы или создания чего-либо через повторяющиеся шаги (итерации), где каждый новый этап улучшает или дополняет предыдущий.

Литература

1. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник. 10-е изд. / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 864 с.
2. Eisenhardt K. M., Zbaracki M. J. Strategic Decision Making. // Strategic Management Journal. – 1992. Vol. 13, No. S2. – P. 17-37.
3. Hillier F. S. Introduction to Operations Research / F. S. Hillier, G. J. Lieberman. – San Francisco: Holden-Day, 1967. – 829 p.
4. Dantzig G. B. Linear Programming and Extensions / G. B. Dantzig. – Princeton: Princeton University Press, 1963. – 632 p.
5. Fishburn P. Utility Theory for Decision Making / P. Fishburn. – New York: John Wiley & Sons, 1970. – 234 p.
6. Luce R. D., Raiffa H. Games and Decisions: Introduction and Critical Survey / R. D. Luce, H. Raiffa – New York: John Wiley & Sons, 1957. – 509 p.
7. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. / H. Simon – New York: Macmillan, 1947. – 259 p.
8. Кравченко Т. К. Моделирование процессов принятия управленческих решений // Бизнес-информатика. – 2007. – № 1. – С. 49-55.
9. March J. G., Simon H. A. Organizations. / J. G. March, H. A. Simon – New York: John Wiley & Sons, 1958. – 262 p.
10. Cyert R. M., March J. G. A Behavioral Theory of the Firm. / R. M. Cyert, J. G. March – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963. – 332 p.
11. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, No. 2. – P. 263-291.
12. Pfeffer J. Power in Organizations / J. Pfeffer. – Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1981. – 391 p.
13. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. / R. E. Freeman – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.
14. Lindblom C. E. The Science of “Muddling Through” // Public Administration Review. – 1959. – Vol. 19, No. 2. – P. 79-88.
15. Quinn, J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism / J. B. Quinn. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980. – 222 p.
16. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes // Administrative Science Quarterly. – 1976. – Vol. 21, No. 2. – P. 246-275.
17. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509-533.
18. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. / D. Kahneman – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. – 499 p.

УДК 336 Б 90

DOI 10.37691/2311-5351-2026-103-3-21-29

ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

А. В. Булочник^{1,*}
О. В. Вершинина²

Аннотация. Статья посвящена вопросам изменения бизнес-модели малых и средних предприятий сферы услуг в условиях санкций, вызвавших ограничения доступа к зарубежным рынкам, финансовым ресурсам и технологиям; трансформации бизнес-моделей, с ориентацией на внутренний рынок, роли государственной поддержки.

Ключевые слова: государственная поддержка, нестабильность рынка.

CHANGES IN BUSINESS - MODELS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED SERVICE ENTERPRISES UNDER ECONOMIC SANCTIONS

Abstract. The article is devoted to the issues of changing the business model of small and medium-sized enterprises in the service sector in conditions of sanctions, which caused restrictions on access to foreign markets, financial resources and technologies; transformation of business models, with orientation towards the domestic market, role of state support.

Key words: state support, market instability.

Введение. Трансформация бизнес-моделей³ малых и средних предприятий (МСП) сферы услуг представляет собой решающую тенденцию в условиях санкций. Предприятия вынуждены пересматривать традиционные подходы к организации своей деятельности и ориентироваться на повышение операционной гибкости и снижение зависимости от внешних факторов. Одним из наиболее распространённых решений стало сокращение издержек за счёт оптимизации бизнес-процессов, автоматизации отдельных функций и перехода к более компактным форматам ведения бизнеса. Эти меры позволили МСП частично компенсировать негативное воздействие внешнеэкономических ограничений и сохранить конкурентоспособность на внутреннем рынке.

Переориентация на внутренний спрос предприятиями сферы услуг выразилась в активизации интереса к локальному потребителю, что привело к изменению структуры предложения и усилению роли региональных рынков. Параллельно с развитием новых форм взаимодействия с клиентами, персонализацией услуг и повышением качества обслуживания усиливается значение клиентоориентированного подхода как одного из ключевых факторов устойчивости МСП [1, с. 60-63].

¹ А. В. Булочник – аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; *e-mail: bulartem@yandex.ru.

А. Bulochnik – postgraduate student, ANO HE MHEU, Moscow, Russia.

² О. В. Вершинина – к.э.н., доцент, заведующая кафедрой Экономики и финансов, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия, e-mail: vershinina_olga_2013@mail.ru.

О. Vershinina – Ph.D in Economic Sciences, Associate Professor, Head of Economics and Finance Department ANO HE MHEU, Moscow, Russia.

³ Прим. ред.: Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. А. Остервальдер, И. Пинье. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 288 с.

Активное внедрение в бизнес-модель цифровых технологий позволило расширить каналы сбыта, повысить эффективность коммуникации с потребителями и снизить транзакционные издержки. Развитие онлайн-платформ, использование социальных сетей, внедрение систем электронных платежей и дистанционного обслуживания стали важными инструментами поддержания и развития бизнеса в условиях ограничений. Внедрение онлайн-сервисов, систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и ресурсов планирования (ERP) позволило повысить эффективность операционной деятельности и расширить каналы взаимодействия с потребителями. Цифровые инструменты стали важным элементом обеспечения непрерывности бизнеса и адаптации к новым условиям спроса [3, с. 157-158].

Ограничение доступа к инновационным технологиям, программному обеспечению явилось стимулом для поиска альтернативных решений на внутреннем рынке, что сопровождалось ростом сотрудничества между предприятиями, формированием новых производственно-сервисных цепочек и развитием локальных поставщиков. Однако данный процесс носит неоднородный характер и требует значительных временных и инвестиционных ресурсов.

Следует отметить, что эффективность работы бизнес-модели МСК сферы услуг во многом зависит от уровня государственной поддержки. В современных условиях особую значимость приобретает предоставление финансовой помощи, развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства, а также стимулирование цифровизации и инновационной активности. Государственные программы субсидирования, льготного кредитования и налоговых преференций способствуют выживаемости МСП и создают условия для дальнейшего развития.

Материалы и методы. В исследовании использованы данные о деятельности малых и средних предприятий сферы услуг, результаты региональных опросов представителей МСП, а также статистические показатели, характеризующие динамику развития предпринимательского сектора в 2023-2025 гг. В качестве основных направлений анализа были выделены изменения каналов поставок, цифровизация бизнеса, переориентация на внутренний рынок, развитие кооперационных связей и импортозамещение. Выбор указанных направлений обусловлен их непосредственным влиянием на способность предприятий изменять действующую бизнес-модель в условиях экономических санкций.

Исследование проводилось в 2024-2025 гг. и включало сбор и сопоставление информации о деятельности предприятий сферы услуг в различных регионах РФ. *Региональный опрос* был направлен на выявление фактических изменений в организации деятельности МСП и степени использования ими основных инструментов трансформации бизнес-модели. Вопросы опроса были сгруппированы по пяти направлениям:

1. диверсификация каналов поставок,
2. цифровизация деятельности,
3. переориентация на внутренний рынок,
4. кооперация и партнерство,
5. импортозамещение.

Для оценки степени выраженности каждого направления использовалась пятибалльная шкала, где: «значение 1» – минимальная степени использования соответствующего параметра изменения бизнес-модели; «значение 5» – максимальная степень использования.

По каждому направлению рассчитывалась средняя арифметическая оценка по совокупности обследованных предприятий.

Средняя оценка по каждому направлению определялась по формуле:

$$\bar{X}_j = (X_{1j} + X_{2j} + \dots + X_{nj}) / n,$$

где: $\bar{X}_j$ – средняя оценка j-го направления изменения бизнес-модели;
 X_{ij} – оценка, полученная от i-го предприятия по j-му направлению;
 n – количество обследованных предприятий.

Поскольку параметры, характеризующие различные направления изменения бизнес-моделей имеют разные единицы измерения, для их сопоставления использовалась нормализация. Для показателей, увеличение которых свидетельствует о положительном изменении бизнес-модели, применялась следующая формула:

$$I_j = (X_j - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min}) \times 100,$$

где: I_j – нормированное значение показателя, %;
 X_j – фактическое значение показателя;
 $X_{\min}$ – минимальное значение показателя в исследуемой совокупности;
 $X_{\max}$ – максимальное значение показателя в исследуемой совокупности.

Для показателей, увеличение которых характеризует негативную тенденцию или усиление зависимости предприятия от внешних факторов, применялось обратное нормирование:

$$I_j = (X_{\max} - X_j) / (X_{\max} - X_{\min}) \times 100.$$

После нормирования отдельных параметров определялся *интегральный уровень адаптации бизнес-модели МСП*. В расчёт включались пять основных направлений:

1. диверсификация каналов поставок,
2. цифровизация бизнеса,
3. переориентация на внутренний рынок,
4. кооперация и партнерство,
5. импортозамещение.

При равной значимости выделенных направлений интегральный уровень адаптации определялся как среднее значение пяти нормированных показателей:

$$A = (I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5) / 5,$$

где: A – интегральный уровень адаптации бизнес-модели МСП, %;
 I_1 – показатель диверсификации каналов поставок;
 I_2 – показатель цифровизации бизнеса;
 I_3 – показатель переориентации на внутренний рынок;
 I_4 – показатель кооперации и партнерства;
 I_5 – показатель импортозамещения.

Использование равных весов позволяет избежать субъективного выделения какого-либо одного направления в качестве определяющего и рассматривать изменение бизнес-модели как комплексный процесс. При этом каждое из выделенных направлений характеризует отдельный аспект реакции предприятия на изменение внешних условий.

- *Диверсификация каналов поставок* характеризует способность предприятия снижать зависимость от отдельных поставщиков и формировать альтернативные цепочки снабжения.
- *Цифровизация* отражает использование онлайн-каналов продаж, электронных платежей, CRM-, ERP- и иных цифровых инструментов.

- *Переориентация на внутренний рынок* характеризует способность предприятия компенсировать сокращение внешнего спроса за счёт расширения взаимодействия с отечественными потребителями.
- *Кооперация и партнерство* отражают развитие взаимодействия с другими предприятиями, поставщиками и региональными объединениями.
- *Импортозамещение* характеризует степень перехода предприятия к использованию отечественных товаров, оборудования, технологий и услуг.

Предлагаемый подход позволяет рассматривать адаптацию не как единичную реакцию предприятия на внешнее воздействие, а как процесс последовательного изменения элементов его бизнес-модели. В условиях санкционных ограничений предприятие может одновременно изменять структуру поставок, способы взаимодействия с потребителями, используемые технологии, состав партнеров и ориентацию на определённые сегменты рынка. Поэтому итоговая оценка должна учитывать совокупность указанных изменений.

Для оценки динамики уровня адаптации показатель рассчитывался отдельно по каждому рассматриваемому году. Изменение уровня адаптации между двумя периодами определялось как разница соответствующих значений:

$$\Delta A = A_2 - A_1,$$

где: ΔA – изменение уровня адаптации;

A_1 – уровень адаптации в предыдущем периоде;

A_2 – уровень адаптации в последующем периоде.

Результаты и обсуждение. Увеличение интегрального уровня адаптации бизнес-моделей МСП сферы услуг с 60% в 2024 г. до 68% в 2025 г. Рост показателя свидетельствует об усилении способности предприятий перестраивать отдельные элементы своей деятельности в ответ на изменение внешней экономической среды. В дальнейшем рассчитанные показатели используются для сопоставления основных направлений изменения бизнес-моделей МСП и оценки эффективности применяемых адаптационных мер.

Вместе с тем адаптация МСП сопровождалась рядом проблем: недостаток финансовых ресурсов, ограниченный доступ к инвестициям, дефицит квалифицированных кадров, а также высокий уровень неопределённости рынка. Эти факторы снижают возможности МСП по реализации долгосрочных стратегий развития и требуют выработки оперативных подходов к управлению рисками [2, с. 84-86].

Можно отметить и факт наличия существенной дифференциации возможностей МСП в зависимости от территориальных и отраслевых факторов. Региональная неоднородность обусловлена различиями в уровне экономического развития, степени диверсификации экономики, а также доступности инфраструктуры поддержки предпринимательства. В более развитых регионах предприятия обладают возможностями для трансформации бизнес-процессов, внедрения цифровых решений и переориентации на внутренний спрос, тогда как в периферийных субъектах адаптация протекает более медленно и сопряжена с дополнительными издержками [5, с. 58-60].

В отраслевом разрезе наиболее уязвимыми оказались предприятия, деятельность которых напрямую связана с импортными поставками и международными услугами. К таким видам деятельности относятся туристический бизнес, международная логистика, IT-аутсорсинг, а также сегменты, использующие зарубежное ПО. В то время как предприятия, ориентированные преимущественно на отечественного потребителя (бытовые услуги, общественное питание, локальная розничная торговля), продемонстрировали более высокий уровень интеграции за счёт наличия рынка потребления.

Разнообразие видов деятельности привело к расширению спектра предоставляемых услуг. Компании, ранее ориентированные на офлайн-обслуживание, начали активно развивать онлайн-сервисы, внедрять доставку, дистанционные консультации и гибридные форматы взаимодействия с клиентами. Диверсификация позволила снизить риски, связанные с падением спроса в отдельных сегментах.

Необходимость изменения кадровой политики, выраженная в снижении численности персонала (что не всегда продуктивно), приводит к необходимости повышения требований к его квалификации и универсальности. Возрастает значение многофункциональности сотрудников, способных выполнять широкий спектр задач, а также навыков работы с цифровыми инструментами. Это стимулирует инвестиции в обучение и переподготовку кадров в долгосрочной стратегии развития бизнес-моделей МСП.

Наряду с положительными тенденциями следует отметить и наличие системных ограничений развития МСП. К ним относятся: сохраняющаяся зависимость от импортных технологий, ограниченность финансовых ресурсов, а также недостаточный уровень развития институциональной среды. Эти факторы в совокупности формируют барьеры для модернизации предприятий сферы услуг и требуют поддержки со стороны государства. Несмотря на значительные внешние ограничения, МСП демонстрируют способность к трансформации и поиску новых моделей функционирования. В этих моделях вектор диверсификации каналов поставок приводит к формированию новых цепочек снабжения на рынках азиатского региона. Формирование партнерских связей, участие в региональных кластерах и совместных проектах привели к снижению издержек, обмену опытом и более эффективному использованию ресурсов. Институциональное взаимодействие усиливает адаптационный потенциал МСП и создает условия для их долгосрочного развития. В целом обсуждаемые направления трансформации в бизнес-модели МСП сферы услуг и их функциональное единство обеспечивает выживаемость бизнеса и формирует основу для деятельности в условиях нестабильной внешнеэкономической среды (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные изменения в бизнес-модели МСП сферы услуг в условиях санкций.

В условиях усиления санкционного давления государство играет ключевую роль в поддержке МСП, которые опираются на комплекс институциональных механизмов. МСП всегда сталкивались с недостатком финансовых ресурсов, ограниченным доступ к инвестициям, дефицитом квалифицированных кадров, а также с неопределённостью рыночных тенденций. Эти факторы снижают возможности МСП по реализации долгосрочных стратегий развития и требуют выработки оперативных подходов к управлению рисками [2, с. 84-86]. Санкционное давление привело к разрыву логистических цепочек, удорожанию импортных комплектующих, росту стоимости кредитования и трудностям с трансграничными платежами для МСП. При этом сектор адаптировался за счет переориентации на внутренний рынок, параллельного импорта и активных мер господдержки. Одним из базовых инструментов выступает финансовая поддержка. Предоставление льготных кредитов, субсидирование процентных ставок и государственные гарантии позволяют предприятиям сохранять доступ к финансовым ресурсам даже в условиях нестабильности. Это особенно важно для МСП, обладающих ограниченными собственными средствами и высокой чувствительностью к изменениям кредитных условий (Рисунок 2).

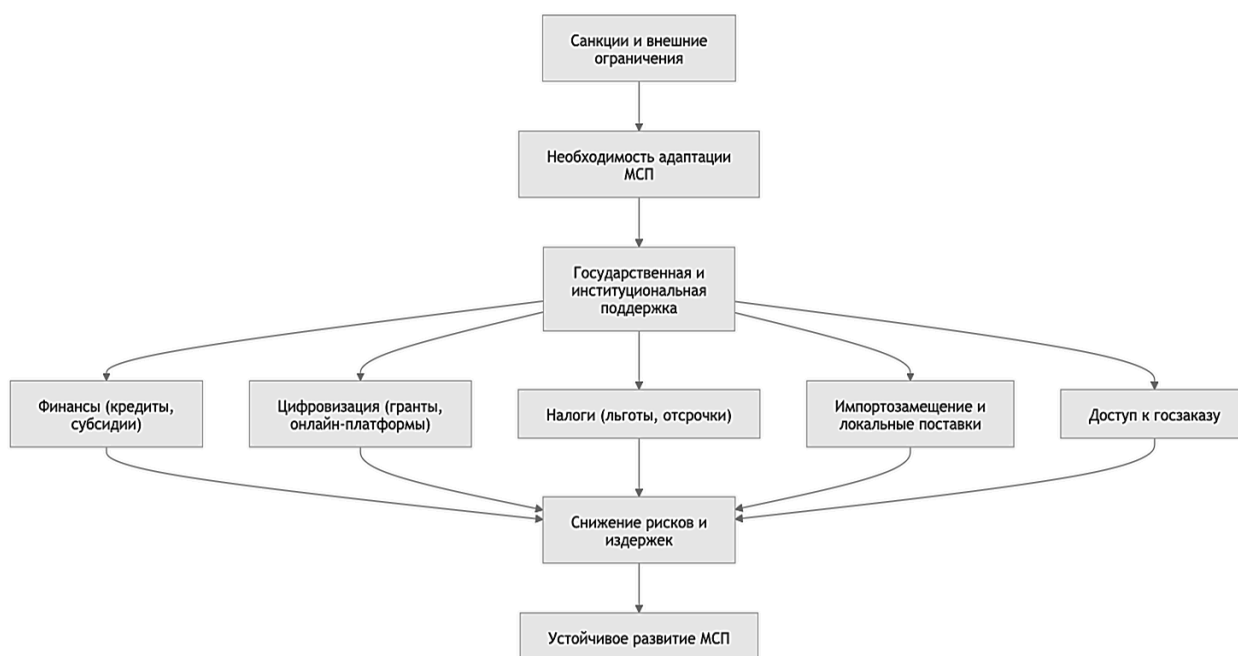


Рисунок 2 –Участие государственной поддержки в МСП сферы услуг.

Существенное значение имеет финансирование цифровой поддержки бизнеса. Государственные программы, направленные на стимулирование внедрения цифровых технологий, позволяют предприятиям произвести инновационную трансформацию в бизнес-модели. Предоставление налоговых льгот и отсрочек по обязательным платежам способствует снижению финансовой нагрузки на предприятия, что позволяет им перераспределять ресурсы в пользу поддержания операционной деятельности и инвестиций в развитие.

Государственная поддержка отечественных производителей позволяет снизить зависимость от внешних рынков, что создаёт дополнительные возможности для вовлечения МСП в процессы производства и оказания услуг на основе локальных ресурсов [6, с. 132-137]. Расширение доступа к государственным закупкам обеспечивает предприятиям стабильный спрос на их продукцию и услуги. Участие в тендерах и заключение контрактов с государственными структурами способствует увеличению объёмов деятельности.

Таблица 1

Сравнительные показатели динамики МСП в сфере услуг (2021–2023 гг.)

Показатель	2023	2024	2025	Комментарий
Количество МСП (тыс. предприятий)	5 800	5 390	5 500	Падение в 2024 г. из-за новых санкций, частичное восстановление в 2025 г.
Среднегодовая выручка (млн. руб.)	14,3	13,5	14,1	Снижение доходов в кризисный период компенсировано адаптационными стратегиями
Доля МСП в ВВП (%)	20,6	19,2	20,1	Влияние санкций на экономическую активность, постепенное восстановление
Доля занятых в сфере услуг (%)	61,4	59,9	60,7	Сокращение занятости в кризис, восстановление благодаря адаптации предприятий
Уровень адаптации (%)	–	60	68	Средний показатель по всем регионам; рост в 2025 г. отражает эффективность мер адаптации

Источник: составлено авторами на основе ФСГС¹ РФ

Представленные в таблице данные характеризуют неоднозначную динамику развития МСП сферы услуг в рассматриваемый период. В 2024 г. наблюдалось снижение количества предприятий, среднегодовой выручки и доли занятых, что отражало ухудшение условий функционирования бизнеса под воздействием внешнеэкономических ограничений. В 2025 г. по большинству рассмотренных показателей отмечается частичное восстановление. Одновременно интегральный уровень адаптации бизнес-моделей, рассчитанный в соответствии с представленной методикой на основе совокупной оценки диверсификации каналов поставок, цифровизации, переориентации на внутренний рынок, кооперации и импортозамещения, увеличился с 60% в 2024 г. до 68% в 2025 г. Таким образом, при сохранении отдельных негативных тенденций МСП сферы услуг демонстрируют повышение способности изменять элементы бизнес-модели в соответствии с изменениями внешней экономической среды. Рост интегрального показателя на 8 процентных пунктов свидетельствует об усилении использования адаптационных инструментов и постепенном восстановлении устойчивости предприятий.

В 2024 году отмечено снижение численности МСП, выручки и доли занятых в сфере услуг. В 2025 году наблюдается частичное восстановление показателей, тем не менее, он ниже уровня 2023 по всем показателям (Таблица 2).

Таблица 2

Эффективность изменения бизнес-моделей МСП в сфере услуг (2023–2025 гг.)

Направление анализа	Показатели эффективности	Комментарий
Диверсификация каналов поставок	Снижение зависимости от импорта на 35%, сокращение перебоев с поставками на 28%	Позволила МСП поддерживать производство и услуги при ограниченном доступе к зарубежным ресурсам
Цифровизация бизнеса	Рост онлайн-продаж на 42%, улучшение клиентского взаимодействия	Внедрение CRM, ERP и онлайн-платформ повышает эффективность управления и расширяет клиентскую базу

¹ Федеральная служба государственной статистики. // Федеральная служба государственной статистики – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 04.07.2025).

Направление анализа	Показатели эффективности	Комментарий
Переориентация на внутренний рынок	Увеличение локального спроса на 30%, стабильность выручки	Снижение рисков, связанных с сокращением внешнего спроса, позволяет сохранять доходность бизнеса
Кооперация и партнерство	Сокращение операционных расходов на 15%, обмен ресурсами и опытом	Формирование локальных кластеров усиливает устойчивость и снижает издержки для участников
Импортозамещение	Доля локальных поставщиков увеличилась на 25%, снижение зависимости от внешних рынков	Активизация отечественных производителей обеспечивает долгосрочную независимость и стабильность работы предприятий

Источник: расчёты авторов на основе опросов и данных МСП по регионам РФ (2024–2025 гг.)

Закключение. Трансформация бизнес-моделей МСП сферы услуг в условиях санкций сместилась от экстренного реагирования к обеспечению долгосрочной устойчивости, опираясь на импортозамещение ИТ-инфраструктуры, локализацию поставок и реконфигурацию ценностного предложения. В результате сформировались гибкие гибридные модели бизнеса, основанные на технологическом суверенитете и локальных партнерствах, что обеспечивает качественный рост.

Изменение бизнес-моделей малых и средних предприятий сферы услуг в условиях экономических санкций носит комплексный характер и осуществляется одновременно по нескольким направлениям. Предприятия вносят изменения: в каналы поставок, способы взаимодействия с потребителями, цифровые инструменты, структуру партнерских связей и источники приобретения товаров, оборудования и технологий.

Сочетание взаимосвязанных параметров бизнес-стратегии МСП сферы услуг привело к некоторому росту *интегрального уровня адаптации* с 60% до 68%, что подтверждает наличие способности предприятий перестраивать свою деятельность в соответствии с изменяющимися условиями рынка. При этом, рост уровня адаптации происходил на фоне частичного восстановления показателей численности предприятий, выручки и занятости в сфере услуг. Перспективным направлением дальнейших исследований является детальная оценка различий в изменении бизнес-моделей МСП по регионам и отдельным видам деятельности сферы услуг.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Балашова Р. И., Гречина И. В., Леонова Л. А. Эффективность сферы услуг региональной экономики: субъекты предпринимательства, инновации, территория // Экономические исследования и разработки. – 2021. – №. 9. – С. 60-67.
2. Головцова И. Г., Сучкова М. Ю. Цифровая трансформация сферы услуг в новых условиях // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2020. – №. 4 (54). – С. 81-86.
3. Деняк В. Ю., Богданова Р. М. Особенности малых и средних форм предпринимательской деятельности в отраслях сферы услуг // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты. – 2020. – С. 157-161.
4. Федеральная служба государственной статистики. // Федеральная служба государственной статистики – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 04.07.2025).
5. Управление коммерческой деятельностью в отраслях экономики и сфере услуг: [монография / учебное пособие] / В. В. Филатов [и др.]. – М.: КноРус, 2023. – 216 с.
6. Шайтура С. В. и др. Вопросы управления в отраслях сферы услуг // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – №. 3. – С. 131-137.

ОЦЕНКА УСПЕХОВ ПРОВЕДЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

И. К. Биткина¹

Аннотация. Представленное исследование проводилось на базе авторского опросного листа, позволяющего оценить взаимосвязь между финансовым состоянием организации и применяемой бизнес-моделью. Исследовательский лист включает вопросы, предназначенные для определения личностных характеристик руководителя хозяйствующего субъекта; стадию экономического развития предприятия; масштабы его деятельности; финансовые характеристики. В опросе приняли участие руководители хозяйственных субъектов Волгограда.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, цифровая модель бизнеса.

EVALUATION OF DIGITAL TRANSFORMATION SUCCESS IN ENTERPRISES FINANCIAL SERVICES

Abstract. The presented study based on an author's survey sheet, which makes it possible to assess the relationship between the financial situation of organization and the applied business model. The survey sheet includes questions intended to determine personal characteristics of the head of an economic entity; stage of economic development of an enterprise; scope of its activity; financial characteristics. Leaders of economic entities in Volgograd took part in the survey.

Key words: financial sustainability, digital business model.

Введение. Процесс цифровизации является базовым направлением в российской экономике последних лет. В соответствии с Указом Президента РФ № 474 от 21.07.2020 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» в числе приоритетных целей экономического развития РФ представлена *цифровая трансформация экономических процессов*, для чего необходимы практические изменения на уровне предприятий. В качестве субъекта преобразований выступают элементы организационной структуры предприятия, включая его финансовую службу.

Вопросам трансформации финансовой функции в организации посвящен ряд работ. В [1] показано, каким образом происходит изменение бизнес-модели фирмы: «*цифровой подход представляет собой не революционное средство, сводящее к нулю достижения предыдущего этапа развития фирмы, а нейтральный ускоритель ее организационного развития*». Рекомендации по модификации структуры финансового управления предприятием при переходе к цифровой модели экономики носят комплексный характер и должны затрагивать различные стороны ведения бизнеса [1]. Концептуальные вопросы цифровизации бизнеса представлены в [5], где акцент внимания направлен на роль технологий в процессе цифровизации различных сфер экономики.

¹ И. К. Биткина – к.э.н., доцент, доцент кафедры Экономики и финансов, ВИУ, РАНХиГС при Президенте РФ (Филиал), Волгоград, Россия, e-mail: bitkina-ik@ranepa.ru.

I. Bitkina – Ph.D in Economics, Associate Professor, Assoc. Prof. of Economics and Finance Department, VIM, RPANE&PA under the RF President, (Branch), Volgograd, Russia.

Практические вопросы цифровой трансформации бизнеса, включая ее финансовую функцию, описаны Д. Роджерсом¹ в его трудах, где рассмотрение цифровой трансформации представлено в качестве элемента стратегии фирмы. Это позволяет считать трансформацию фактором конкурентного преимущества организационного развития. В результате, происходит смена традиционной модели предприятия, на сетевую, что отличает процесс обычной цифровизации бизнеса и его цифрового аналога.

Для успешного развития цифровой модели бизнеса значимыми представляются факторы внутренней и внешней среды, по отношению к рассматриваемой организации и ее финансовой службе [6]. Предполагаемая структура бизнес-модели цифровой компании показана в [3], где обсуждается возможность цифровой трансформации для компаний различных масштабов деятельности. При этом, на крупные и средние компании макроэкономические факторы оказывают большее влияние, чем на малые предприятия. Особенности цифровой трансформации бизнеса в отдельных отраслях экономики обсуждены в [4], предложены возможные методы координации цифровых и промышленных платформ как источника развития в условиях взаимодействия между субъектами цифровой экономики.

Вопрос оценки эффективности цифровой трансформации финансовой службы организации связан с уровнем цифровой зрелости последней. Комплексный подход к оценке уровня цифровой зрелости экономических субъектов представлен в методике АНО «Центр перспективных управленческих решений» (ЦПУР) совместно с Центром подготовки РЦТ ВШГУ РАНХиГС², а также в методологии ПАО «Сбербанк»³. В соответствии с данной методикой, определенный уровень цифровой зрелости может способствовать обоснованию «цифровой стратегии организации, основанной на данных, а не только на субъективных суждениях о потенциально перспективных путях развития».

Материал и методика. В рамках представленного методического подхода оценка цифровой зрелости осуществляется по семи ключевым блокам: цифровая культура, кадры, процессы, цифровые продукты, модели, данные, инфраструктура и инструменты. Оценка производится в балльной шкале, включающей значения от 0 до 3 баллов.

В процессах трансформации в качестве концептуальных критических звеньев выступают:

- 1 – структурные подразделения, участвующие в практической реализации процессов цифровой трансформации финансовой службы;
- 2 – уровень связи цифровой зрелости финансовой службы и потенциально применяемой к ней бизнес-моделью.

В приведенных литературных источниках [1-6], не описана методика оценки влияния цифровой зрелости на финансовые показатели компании. По-видимому, ее в настоящее время не существует. В то время как, применяемая на практике оценка, учитывает эффект экономии затрат при цифровизации, но это не позволяет оценить, в каком направлении будут изменяться базовые показатели эффективности функционирования предприятия.

¹ Прим ред.: Rogers D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age / D. L. Rogers. – New York: Columbia Business School Publishing, 2016. – 296 p.

Прим ред.: Rogers D. L. The Digital Transformation Roadmap: Rebuild Your Organization for Continuous Change. – New York: Columbia University Press, 2023. – 328 p.

² Методика оценки цифровой зрелости АНО «Центр перспективных управленческих решений» (ЦПУР) и Центра подготовки РЦТ ВШГУ РАНХиГС // Стратегия цифровой трансформации: [электронный ресурс]. – 2021. – URL: <https://strategy.cdto.ranepa.ru/4-2-cifrovaya-zrelost> (дата обращения: 03.08.2026).

³ Прим. ред.: Раменская Л. А. Agile-трансформация: опыт Сбербанка / Л. А. Раменская // Национальная ассоциация ученых. – 2023. – № 12. – С. 24-27.

Чтобы по возможности ликвидировать данный методологический пробел, нами разработан исследовательский *опросный лист*, включающий вопросы, предназначенные для определения личностных характеристик руководителя хозяйствующего субъекта; стадию экономического развития предприятия; масштабы его деятельности; финансовые характеристики. Данный *опросный лист* позволит определить влияние:

- личностных характеристик руководителя на скорость процессов цифровизации – *первое исследовательское направление работы*,
- цифровизации на финансовую эффективность работы предприятия – *второе исследовательское направление работы*.

Исследование включало в себя два этапа:

- проведен опрос, позволивший выделить группы выборки;
- проведено глубинное интервью, позволившее учесть особенности ведения бизнеса, потенциально влияющие на влияние цифровизации на финансовую эффективность компании.

Информационной базой исследования послужили данные, полученные в ходе опроса (01.-03. 2026 г.) предприятий г. Волгограда. Полученные данные позволяют выявить факторы, влияющие на особенности построения цифровой финансовой службы организации.

Базовым методом исследования выступает глубинное интервью представителей бизнеса. В ходе интервью были получены ответы на вопросы, составляющие следующие блоки:

- опыт цифровой трансформации финансовой службы организации;
- организация процесса делегирования внутри финансовой службы: до и после цифровизации;
- построение структуры центров финансовой ответственности в рамках финансовой службы и системы взаимодействия между ними: до и после цифровизации.

Нами выделены собственные целевые критерии для *значимых в исследовании факторов*, по нашему мнению, это:

- модель лидерства руководителя (1-й фактор),
- уровень финансовой устойчивости предприятия (2-ой фактор),
- масштабы деятельности компании (3-й фактор).

Опрос проводился путём онлайн-анкетирования с использованием структурированного опросника (платформа Yandex Forms).

В процессе интервью респондентам предлагалось заполнить анкету, позволяющую оценить влияние внутренних факторов на специфику реализации процесса цифровой трансформации финансовой службы в организации. В проведении интервью приняли участие руководители тридцати одного предприятия г. Волгограда: (n=31). Значимые для проводимого исследования характеристики предприятий приведены в (Таблица 1.).

Таблица 1

Характеристика предприятий, включенных в исследование

Предприятие		Малое	Среднее	Крупное
Численность (человек)		≈ 100	≈ 500	≥ 500
Финансовая устойчивость предприятия	Абсолютная	Предприятия: 1, 2, 3	Предприятия: 4-7	Предприятие 8
	Нормальная	Предприятия: 9, 10, 11	Предприятия 12, 13	Предприятие 14, 15

Предприятие		Малое	Среднее	Крупное
Численность (человек)		≈ 100	≈ 500	≥ 500
Финансовая устойчивость предприятия	Неустойчивое состояние	Предприятия: 16, 17	Предприятия: 18-20	Предприятие 21-23
	Кризисная	Предприятия: 24, 25	Предприятие 26-28	Предприятия: 29-31

В качестве значимых признаков для сегментации выборки мы выбрали тип финансовой устойчивости предприятия и масштабы деятельности организации. По нашему мнению, направление влияния масштаба деятельности организации затрагивает временную структуру финансовой службы и связность ее подразделений. При определении типа финансовой устойчивости организации мы ориентируемся на потенциальную возможность привлечения со стороны организации дополнительных финансовых ресурсов, которые могут быть направлены на инновационное развитие хозяйствующего субъекта.

В формировании выборки приняты во внимание следующие характеристики деятельности предприятия:

- этап жизненного цикла функционирования компании;
- наличие внешних источников финансирования и зарубежных контрагентов;
- динамика дебиторской задолженности организации;
- политика финансирования оборотных активов организации;
- степень зависимости организации от внешних источников финансирования.

Результаты и обсуждение. Вышеназванные дополнительные характеристики в конечном итоге выступают в качестве факторов влияния на политику финансирования оборотного капитала компании, которая в свою очередь зависит от масштабов деятельности организации и от типа его финансовой устойчивости. Наблюдаемый нами этап жизненного цикла предприятия напрямую связан с типом его финансовой устойчивости.

Доли масштабирования бизнеса в выборке, распределились следующим образом:

- 39 % приходится на организации со средним масштабом деятельности;
- 32 % составляют малые предприятия;
- 29 % приходится на представителей крупного бизнеса.

Подобное распределение может свидетельствовать о текущих процессах трансформации финансовой службы данных организаций, которые более характерны для организаций средних масштабов деятельности, которые на момент проведения исследований, уже были внедрены на крупных предприятиях.

Состояние *финансовой устойчивости* в выборке, распределились следующим образом:

- 60 % малых предприятий – *абсолютное и нормальное состояние*;
- 33 % со средними масштабами деятельности – *абсолютная финансовая устойчивость*;
- 67 % крупных предприятий – более характерными являются *неустойчивое и кризисное финансовые состояния*.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The author declare no conflict of interest.

Литература

1. Аренков И. А., Смирнов С. А., Шарафутдинов Д. Р., Ябурова Д. В. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. № 5. – С. 1711-1722.
2. Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 9. – С. 1345-1358.
3. Китова О. В. Цифровая трансформация бизнеса [Электронный ресурс] // Цифровая экономика. – 2018. – № 1 (1). – С. 20-25. – URL: digital-economy.ru (дата обращения: 14.09.2026).
4. Ковальчук Ю. А., Степнов И. М. Цифровая экономика: трансформация промышленных предприятий // Инновации в менеджменте. – 2017. – Том 11, № 1. – С. 32-43.
5. Прохоров, А. П. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт / А. П. Прохоров, Л. В. Коник. – М.: Издательские решения, 2020. – 532 с.
6. Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, фактор влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. – Т. 36. № 3. С. 390-420.

УДК 336.7 Д 14

DOI 10.37691/2311-5351-2026-103-3-35-39

ФЕНОМЕН НЕОБАНКОВ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

А. Д. Дадаян¹

Аннотация. Автор рассматривает механизмы привлечения клиентов небанками, их преимущества, вызовы, а также сценарии дальнейшего развития бизнес-модели небанков.

Ключевые слова: банки, Центральный банк, цифровые торговые платформы, ценовая дискриминация.

NEOBANK PHENOMENON ON MARKETPLACES

Abstract. The author examines the mechanisms for attracting clients by neobanks, their advantages, challenges, and scenarios for the further development of the neobank business model.

Key words: banks, Central bank, digital trading platforms, price discrimination.

За сравнительно короткое время маркетплейсы превратились из нишевого формата интернет-магазинов в значимый элемент современной экономики и повседневной жизни. Динамичное развитие маркетплейсов подвело их к созданию собственной банковской системы: небанков² – цифровых финансовых платформ, которые помогли расширить клиентскую базу и сформировать альтернативную финансовую структуру, независимую от классических банков. В тоже время, данный процесс заставляет задуматься о рисках для банковской системы, и финансовой безопасности всех участников цифровых торговых платформ.

Для маркетплейсов существенным инструментом удержания аудитории является цена. Они повышают лояльность клиентов, предлагая более выгодное приобретение товаров при использовании их банка. Согласно данным Альфа-банка, 83 % клиентов выбирают «Ozon банк» из-за скидки, а именно, 5-10 % баллами или рублями, что напрямую сокращает итоговую стоимость покупки [2]. Более того, маркетплейсы сотрудничают с государственными программами. Например, за успешное выполнение нормативов ГТО или прохождение заданий в проекте «Город знаний» участники получают баллы, конвертируемые в скидки от Wildberries, благодаря чему расширяется их аудитория.

Финансовые сервисы маркетплейсов служат и мощным источником фондирования. На счетах продавцов «зависают сотни миллиардов рублей» вследствие возникновения так называемого «кэш-флоута» [4]. Это означает, что денежные средства продавца за реализованный товар поступают ему не мгновенно, и в этот временной период маркетплейс

¹ А. Д. Дадаян – выпускница НИУ ВШЭ, г. Москва, Россия, e-mail: dadayaned@yandex.ru.

A. Dadayan – graduate of the NYU HSE, Moscow, Russia.

² Прим. ред.: Необанк – финансово-технологическая компания, предоставляющая банковские услуги исключительно в цифровом формате, без открытия физических отделений (К. Скиннер, Б. Кинг).

Скиннер К. Цифровой банк: Как создать цифровой банк и не разориться. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.

Кинг Б. Банк 4.0: Новая финансовая реальность. – М.: Интеллектуальная Литература, 2019. – 444 с.

получает возможность использовать их для собственных нужд. К числу приоритетных направлений относятся инвестиции в строительство, новые разработки или размещение средств в собственном банке для получения процентов.

Дополнительным источником доходов выступает кредитование. Маркетплейс может выдавать быстрорастущим бизнесам кредиты под значительный процент (до 40 %), используя полученные средства продавцов. Ключевое конкурентное отличие от сторонних банков заключается в наличии у маркетплейса полной операционной и транзакционной информации о контрагенте, что позволяет более качественно оценивать кредитные риски.

Необанки также предлагают пользователям процессные преимущества. При оплате не требуется дополнительно вводить данные карты, CVV-код или код из СМС. Транзакция подтверждается одним нажатием кнопки «Купить». Это упрощает и ускоряет платежный процесс, что напрямую мотивирует клиента совершать покупки.

Необанки маркетплейсов предлагают ставки по вкладам и накопительным счетам, превышающие предложения традиционных кредитных организаций (Таблица 1). Это привлекает и удерживает клиентов, мотивируя их переводить крупные суммы на счета необанка.

Таблица 1

Ставки по вкладам и накопительным счетам [7]

Банк	Ставка по вкладам, (% годовых)	Ставка по накопительным счетам, (% годовых)
Ozon Банк	$\leq 14,5$	16 % – в первые 2 месяца, затем – 13,5 при выполнении условий
Яндекс-Банк	≤ 15	16 % – в первые 2 месяца, затем – 12
Wildberries Банк	–	до 13 % – на WB Кошелек Максимальный
Сбер	$\leq 14,5$	13,5 % – в первые 2 месяца, затем – базовая ставка 7,5 + надбавка до 6 при выполнении условий
ВТБ	≤ 15	16 % – в первые 3 месяца, затем – 7 до 14
Е-Банк	$\leq 13,61$	≤ 10

Тем не менее, несмотря на очевидные удобства, банки маркетплейсов пока не являются выгодной структурой для хранения и вывода крупных сумм. Вывод средств требует большого числа проверок, и существует высокий риск блокировки счета при переводе крупной суммы (с процессом восстановления длительностью несколько недель). На форумах можно найти сотни историй, когда у людей возникали проблемы с блокировкой счетов в необанках.

Второй проблемой является отсутствие физических отделений у необанков. В случае возникновения вопросов, клиент ограничен каналами чат-поддержки, а телефонная связь – часто недоступна. Операторы могут отвечать с задержками до нескольких суток, а затем перенаправлять запрос в смежные отделы, что критически затягивает решение проблемы.

В то же время, необанки пока не воспринимаются как институты полного доверия, а скорее, как инструмент доступа к скидкам. Упомянутые риски препятствуют выстраиванию долгосрочной связи с клиентом. Согласно исследованию Frank RG, 77,8 % выбора

банка для сбережений, по-прежнему, мотивировано клиентской привязанностью и репутацией банка [8]. Однако менеджеры традиционных банков фиксируют устойчивый тренд перетока клиентов в необанки, обусловленный влиянием скидок и высоких ставок. В краткосрочной перспективе финансовые стимулы демонстрируют большую эффективность, в сравнении с эмоциональной связью, восприятием надежности и привычностью использования, на которые делают ставку традиционные банки. *Для выстраивания долгосрочного взаимодействия с клиентом* небанкам необходимо сместить фокус маркетинговой стратегии с ценовой конкуренции на партнерские отношения и эмоциональную привязанность.

Имеют место опасения по поводу того, что маркетплейс может использовать финансовую информацию о клиенте – данные о транзакциях, оборот товаров – для дифференцированного ценообразования, с учетом уровня его дохода. Стоит отметить, что аналогичный подход может применяться и другими онлайн-магазинами. Например, выявление типа цифрового устройства пользователя способно повлиять на итоговую цену выбриваемого товара. Данная практика не запрещена напрямую, однако порождает вопросы этического плана.

Перечисленные выше конкурентные преимущества небанков вызывают острую критику со стороны традиционных банков. Их руководители выступают против модели небанков, считая ее несправедливой, поскольку сами они не могут предлагать аналогичные товарные скидки. Подобная практика зависимости конечной стоимости товара от наличия карты небанка, однозначно воспринимается руководителям традиционных банков как «ценовая дискриминация» [6].

Представляется, что маркетплейсы не нарушают действующего законодательства, а демонстрируют эффективный способ монетизации клиентского трафика. Этот вызов вынуждает традиционные банки пересматривать стратегии повышения лояльности, что является жесткой реальностью конкурентного рынка, а не нечестной игрой.

Для Центрального банка РФ небанки также представляют регуляторную угрозу, так как их сложнее контролировать. Денежные потоки циркулируют внутри замкнутой системы, не выходя в общее банковское поле. Они могут кредитовать своих клиентов через различные системы рассрочки, обходя ряд ограничений и требований к достаточности капитала. Наконец, когда банк тесно связан с торговой площадкой, сложнее выделить и изолированно оценить риски, которые он создает для всей финансовой системы.

В качестве решения глава ЦБ предложила признать банки маркетплейсов системно значимыми кредитными организациями, что позволило бы распространить на них стандартные регуляторные требования [3]. Владельцы маркетплейсов выступили против этой инициативы, аргументируя это возможным торможением развития [5]. Однако в долгосрочной перспективе такой статус нивелирует главное опасение клиентов – отсутствие официального подтверждения надежности небанка со стороны ЦБ.

Как известно, в июле 2025 года был принят Федеральный Закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», призванный сформировать правовую основу регулирования сферы посреднических цифровых платформ [1]. Со вступлением его в силу с 1 октября 2026 года вводится реестр цифровых платформ, обязательная проверка ими партнеров, прозрачность ранжирования и правила ценовых акций. Хотя новый закон и не регулирует напрямую деятельность банков маркетплейсов, тем не менее, на практике это может привести к смещению баланса взаимоотношений между маркетплейсами и традиционными финансовыми институтами, и подтолкнуть их к поиску новых форм взаимодействия.

Переходя к наиболее вероятным сценариям развития событий, выделим постепенное встраивание банков маркетплейсов в регуляторное поле Центрального банка РФ. В случае присвоения банкам маркетплейсов статуса системно значимых кредитных организаций (СЗКО), на необанки распространятся все нормативы, обязательные для традиционных кредитных организаций: показатели финансовой устойчивости банка, требования по формированию обязательных резервов в ЦБ, процедуры проверки ликвидности. Для маркетплейсов это означает резкое удорожание фондирования: они более не смогут бесконтрольно использовать «зависшие» средства продавцов для собственных инвестиционных целей, поскольку каждый рубль, привлеченный на счета клиентов, должен будет подкрепляться соответствующими банковскими резервами.

Следовательно, чтобы сохранить маржинальность в новых условиях, маркетплейсы будут вынуждены сократить кешбэки и прямые скидки до уровня, сопоставимого с предложениями традиционных банков. Скорость платежа останется их преимуществом, однако ценовая привлекательность сократится. Кроме того, скорость принятия операционных решений замедлится из-за введения обязательной бюрократической отчетности.

Однако было бы ошибочно рассматривать данный сценарий исключительно как поражение для необанков. Несмотря на то, что признание СЗКО разрушает их бизнес-модель, которая строится на использовании пробелов в законодательстве и фактически работает с деньгами клиентов как со своими средствами, этот шаг открывает для маркетплейсов доступ к принципиально новой аудитории.

Заключение. Получив официальный статус, необанки становятся для консервативной части населения полноценным и безопасным финансовым инструментом. Феномен необанков является важнейшей характеристикой современного этапа развития цифровой торговли. Логика данного развития основана на совершенствовании технологической базы, передовом и практическом использовании маркетплейсами достижений ИТ. И как всё новое, они прокладывают себе путь, пользуясь пробелами в законодательстве, и создают относительно свободные от конкуренции системы. А что касается будущего, то оно, скорее всего, не столько за необанками, сколько за небанковскими моделями организации финансовой инфраструктуры.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The author declare no conflict of interest.

Литература

1. Федеральный закон от 31.07.2025 г. № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» // Президент России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52331/page/1> (дата обращения: 23.06.2026).
2. В «Альфа-банке» выразили недовольство скидками по картам «Озон банка» // Sostav. 07.06.2024. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/alfa-bank-ozon-68177.html> (дата обращения: 24.06.2026).
3. Глава ЦБ допустила признание банков маркетплейсов системно значимыми через 2-3 года // Эксперт. 01.04.2026. – URL: <https://expert.ru/news/glava-tsb-dopustila-priznanie-bankov-marketpleysov-sistemno-znachimymi-cherez-2-3-goda#form-account> (дата обращения: 24.06.2026).
4. Ливанова Л. Маркетплейсы идут ва-банк // Ведомости. 13.02.2025. – URL: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/02/12/1091822-marketpleysi-idut-va-bank (дата обращения: 24.06.2026).

5. Макретплейсы прокомментировали предложение признать их банки СЗКО // Финансовая сфера. 26.09.2025. – URL: <https://bosfera.ru/press-release/makretpleysy-prokommentirovali-predlozhenie-priznat-ih-banki-szko> (дата обращения: 24.06.2026).
6. Пахунов К. Необанки в погоне за буквой О // Монокль. 22.10.2025. – URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/43/neobanki-v-pogone-za-bukvoy-o/> (дата обращения: 24.06.2026).
7. Пихоцкая О. Карты необанков Wildberries, Ozon и Яндекс дают кешбэк, но могут оставить без денег на недели // Бробанк. 22.04.26. – URL: <https://brobank.ru/neobanki-ot-wb-ozon-yandex/> (дата обращения: 24.06.2026).
8. Привязанность побеждает ставку? Как выбирают банк для сбережений в 2026 году // Frank.Rg. 28.04.2026. – URL: <https://frankrg.com/news/privyazannost-pobezhdaet-stavku-kak-vybirayut-bank-dlya-sberezhenij-v-2026-godu> (дата обращения: 24.06.2026).

ВИДЫ КЛАСТЕРОВ И ОЦЕНКИ ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА

Н. А. Сабитов^{1,*}
Н. В. Фотиади²

Аннотация. Авторы рассматривают виды экономических кластеров, методику эконометрического анализа их деятельности, оценку их влияния на региональное развитие.

Ключевые слова: эконометрический анализ, макроэкономические показатели региона.

CLUSTER TYPES AND ASSESSMENT OF THEIR IMPACT ON THE REGION'S ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. The authors consider types of economic clusters, econometric analysis of their activities, and assessment of their impact on regional development.

Key words: econometric analysis, macroeconomic indicators of the region.

Существуют различные подходы к классификации экономических кластеров (англ. *cluster* – скопление, пучок) в зависимости от принципа их рассмотрения. Экономический кластер – это географически соседствующая группа взаимосвязанных компаний и организаций, которые работают в одной сфере и дополняют друг друга. Главная цель такого объединения – повысить общую конкурентоспособность за счет тесного сотрудничества, обмена технологиями и снижения затрат на логистику. Традиционно различают географические, отраслевые, функциональные кластеры, а также сетевые и цепочные образования. Эти подходы позволяют систематизировать эмпирические данные и устанавливать связь между структурой кластера и его влиянием на региональное развитие [1].

Географические кластеры³ Географический кластер – это группа предприятий, поставщиков услуг и исследовательских центров, которые находятся на одной территории и объединены общим направлением бизнеса. В отличие от простых экономических союзов, в географическом кластере решающее значение имеет фактор близости (один город, регион или область).

¹ Н. А. Сабитов – аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; *e-mail: nadir.sabitov@mail.ru

N. Sabitov – Postgraduate student, ANO HE MHEU Moscow, Russia.

² Н. В. Фотиади – к.э.н., доцент кафедры Экономики и финансов, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; e-mail: fotiadi60@mail.ru

N. Fotiadi – Ph.D in Economics, Assoc. Prof. of Economics and Finance Department, ANO HE MHEU, Moscow, Russia.

³ Прим. ред.: Автор концепции Майкл Энрайт разделил понятия «промышленный кластер» и «географический кластер» и доказал, что конкурентные преимущества формируются не на уровне страны, а на уровне конкретного региона за счет физической близости участников. Enright, M. J. Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda / Business Networks: Prospects for Regional Development / edited by U. Staber, N. V. Schaefer B. Sharma. – Berlin: Walter de Gruyter, 1996. – P. 190-213.

Отраслевой кластер¹ – это совокупность предприятий одной или нескольких родственных отраслей, объединенных для выпуска конечного продукта. В отличие от географического кластера, где фокус сделан на территории, здесь главным фактором является производственно-технологическая цепочка – от добычи сырья до продажи готового товара.

Функциональный кластер – это объединение объектов или элементов не по географическому или отраслевому признаку, а по конкретной задаче (функции), которую они вместе выполняют.

Цепочные кластеры² – этот термин, применяется для понимания цепочек создания стоимости. В экономике этот термин описывает интеграцию отраслевого кластера и *цепочки поставок* (англ. *Supply Chain Clusters*). Вместо классической длинной цепочки «завод в одном городе → склад в другом → магазин в третьем», все элементы выстраиваются в один локальный узел. Суть: Предприятия, последовательно передающие друг другу продукт по цепочке (от сырья до готового товара), физически группируются в одном месте [2].

Методика анализа влияния кластеров на экономику региона.

В экономическом анализе и эконометрике при изучении кластеров исследователи всегда разделяют показатели на:

- зависимые (результат, который мы хотим объяснить);
- независимые (факторы, которые влияют на этот результат).

В зависимости от того, что именно изучается – успешность самого кластера или его влияние на регион – переменные меняются местами. Влияние кластеров оценивается через совокупность итоговых показателей экономики региона (рост валового регионального продукта на душу населения, занятость, производительность, инновационная активность) и косвенных индикаторов кооперации, доступности ресурсов и устойчивости рынков. При этом особое внимание уделяется различию между типами кластеров и их фазами трансформации: формирующиеся, развивающиеся, зрелые кластеры. Такой подход позволяет учитывать временные лаги эффекта и специфическую динамику региональных систем [2].

В качестве зависимых переменных используются:

- показатели роста и динамики ВП региона,
- изменение занятости и уровня производительности труда;
- показатели инновационной активности (затраты на НИОКР на душу населения, число патентов, внедрение новых технологий);
- экспортно-импортная активность и качество инфраструктуры.

Независимые переменные включают:

- количество предприятий в кластере;
- доля оборота участников кластера в общем региональном обороте;
- уровень кооперации;
- разнообразие кластеров и глубина сетевых связей (мера связности в межфирменных сетях, частота совместных проектов);
- тип кластеров;
- стадия их развития (появляющиеся, развивающиеся, Mature);

¹ Прим. ред.: Майкл Портер детально обосновал концепцию промышленных/отраслевых кластеров как основы национальной конкурентоспособности стран: Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

² Прим. ред.: Porter M. E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998. – 485 p.

Контрольные переменные:

- человеческий капитал,
- качество инфраструктуры,
- госфинансирование и регуляторная среда,
- макроэкономическая конъюнктура региона.

Источники эмпирических данных включают региональные статистические базы, данные регуляторной и отраслевой отчетности, бюджеты и программы регионального развития, базы патентов и инноваций, данные о кооперационных связях и совместных проектах.

В контексте изучения экономических и региональных кластеров используется подход триангуляции (*triangulation approach*)¹ – это исследовательская стратегия, при которой один и тот же объект (кластер) изучается с помощью нескольких независимых методов, источников данных или теорий. Поскольку кластер – это сложная живая система, использование только одного инструмента (например, только сухой статистики или только личных интервью) дает искаженную картину. Триангуляция позволяет перепроверить результаты и сделать выводы максимально объективными.

Триангуляция данных. Изучение кластера через сопоставление информации из принципиально разных баз данных:

1. Официальная статистика: Данные Росстата / налоговой службы (налоги, рабочие места).
2. Корпоративные документы: Годовые отчеты компаний ядра кластера, таможенные декларации об экспорте.
3. Полевые наблюдения: Данные ассоциаций развития кластеров, анкетные опросы сотрудников на местах.

В контексте эконометрического анализа региональных кластеров выбор осей координат зависит от того, какая аналитическая задача стоит перед исследователем. Чаще всего экономисты используют оси для двух целей:

- для визуализации результатов кластерного анализа (методом главных компонент)²;
- для построения стратегических матриц по методике Майкла Портера и ВШЭ.

Таблица 1

Методы эконометрического анализа региональных кластеров

<u>Вариант 1: Матрица идентификации кластера (Классический подход НИУ ВШЭ)</u>³ Этот подход используется в «Атласах инновационных кластеров», чтобы определить, является ли скопление предприятий полноценным кластером.
Ось X (горизонтальная): Коэффициент локализации LQ – показывает, насколько сильно данная отрасль сконцентрирована в регионе по сравнению со всей страной. Обычно рассчитывается по численности занятых или объемам отгрузки. Если $LQ > 1$, отрасль в регионе развита сильнее, чем в среднем по стране. Ось Y (вертикальная): Темп роста отрасли (динамика) – показывает, растет ли эта концентрация со временем или отрасль стагнирует.

¹ Прим. ред.: Triangulating regional economies: Realizing the promise of digital data / M. Feldman, N. Lowe, T. W. Lester [et al.] // Research Policy. – 2015. – Vol. 44, iss. 9 – P. 1785-1793.

² Прим. ред.: Айвазян С. А., Енюков И. С., Мешалкин Л. Д. Прикладная статистика. Основы моделирования и первичная обработка данных. М.: Финансы и статистика, 1983. 471 с.

³ Прим. ред.: Атлас инновационных кластеров России / под ред. Л. М. Гохберга, и др. М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 112 с.

<u>Вариант 2: Анализ конкурентоспособности (По Майклу Портеру)¹</u> С помощью триангуляции данных оцениваются внутренние свойства кластера.
Ось X (горизонтальная): Уровень внутренней кооперации (Связанность) – доля контрактов, совместных патентов и проектов, реализуемых участниками внутри региона между собой. Ось Y (вертикальная): Уровень инновационной активности / Экспортный потенциал – показывает долю инновационной продукции в общем объеме производства или объем поставок за пределы региона/страны.

Анализ влияния кластеров на региональное развитие подтверждает характер их воздействия на создание рабочих мест, рост средней заработной платы, который коррелирует с опосредованными эффектами: усилением передачи знаний, развитием кооперационных связей, расширением инфраструктурной базы. В рамках исследований отмечается, что воздействие кластеров проявляется как в отраслевой специализации, так и в повышении скорости технологического обновления локальной экономики.

Преимущества кластеризации обусловлены следующими факторами:

- ускорением передачи знаний через установление связей между научно-образовательными учреждениями и работниками кластерного комплекса;
- усилением координации кооперационных платформ и инфраструктуры, снижающей транзакционные издержки для субъектов экономики;
- повышением качества рабочей силы за счет совместных программ обучения;
- расширением доступа к финансированию и рынкам за счет общих капиталовложений.

Заключение. Эффективность кластерных структур оценивается через сочетание макро- и микроиндикаторов: добавленная стоимость и производственная мощность в кластерах, динамика занятости, доля экспорта, инновационная активность (патенты, новые продукты), уровень производительности и устойчивость в периоды экономических перегрузок. В регионах с прочными кластерами возрастает региональная конкурентоспособность за счет роста TFP, диверсификации экономической базы и более эффективного использования локальных ресурсов [3, 4]. Кластеры существенно активизируют инновационный процесс за счет совместного использования исследовательских мощностей, ускоренного цикла разработки и внедрения новых технологий. В рамках региональной политики кластеры служат инструментом повышения экспортного потенциала, ускорения модернизации производств и повышения устойчивости экономики к внешним шокам благодаря диверсификации и взаимной поддержке участников. Эффекты кластеризации региональной экономики не всегда являются автоматической гарантией ускоренного роста. В кластерной экономике сохраняется зависимость от качества управленческих решений, доступность необходимой инфраструктуры, конкуренция, наличие устойчивого спроса на продукцию. *Риски кластеризации* обусловлены зависимостью от района расположения: если главный товар кластера перестает быть нужным людям, экономика всего региона резко падает. *Трудности сборки кластера:* сложно заставить разные фирмы

¹ Прим. ред.: Porter M. E. On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998. – 485 p.

дружить и честно делиться планами, особенно если они конкурируют. Риски включают: перекос в ресурсах в пользу уже развитых сегментов, слабую координацию между участниками, ограниченный доступ к финансированию для малого и среднего бизнеса в пределах кластера, фрагментация управления.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Тисунова В. Н., Грузинова Л. А. Инновационные подходы к развитию экономики промышленного региона // Вестник ЛГУ им. В. Даля. – 2022. – Том 56, № 2. – С. 153-159.
2. Портер, М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
3. Напольских Д. Л. Цифровые платформы и экосистемы как фактор кластеризации производства и инновационного развития регионов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2025. – Т. 16. № 2. – С. 277-297.
4. Оборин М. С. Кластерное развитие промышленности регионов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2022. – № 4. – С. 97-114.

УДК 339.5

DOI 10.37691/2311-5351-2026-103-3-45-49

РАЗВИТИЕ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

А. Ф. Голубев^{1,*}

О. А. Кислый²

М. В. Лукашин³

Аннотация. В данной статье рассматриваются кризисные явления, вызванные воздействием экономических санкций на экономическую безопасность Российской Федерации и развитие цифрового пространства Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Анализируется внедрение информационных технологий в таможенном секторе Российской Федерации с целью создания благоприятных условий для участников внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: экономическая безопасность, цифровая экономика, внешнеэкономическая деятельность.

DEVELOPMENT OF CUSTOMS AFFAIRS UNDER ECONOMIC SANCTIONS

Abstract. This paper examines the crisis phenomena caused by the impact of economic sanctions on the economic security of the Russian Federation and the development of the Eurasian Economic Union's (EAEU) digital space. It analyzes the implementation of information technologies within the customs sector of the Russian Federation aimed at creating a favorable environment for participants in foreign economic activity.

Key words: economic security, digital economy, foreign economic activity.

В XXI веке современное общество постепенно утрачивает экономическую и политическую стабильность. На этом фоне возникают различные кризисные явления, одно из которых – экономические санкции. Они вводятся для того, чтобы создать неблагоприятные условия для внешнеэкономической деятельности государства и вынудить его изменить проводимую политику. Санкции оказывают негативное влияние на экономическое развитие страны. Среди них наиболее распространены:

- эмбарго – полный запрет на экспорт или импорт определенных товаров;
- таможенный протекционизм – ограничение импорта для защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции с помощью высоких ввозных пошлин и лицензирования.⁴

¹ А. Ф. Голубев – к.ф.н., доцент, Зав. кафедрой Административно-правовых дисциплин и таможенного дела, АНО ВО МГЭУ, Москва, Россия, *e-mail: golubeff2014@gmail.com.

A. Golubev – Ph.D, Associate Professor, Head of Administrative and Legal Disciplines and Customs Department, ANO HE MGUE, Moscow, Russia.

² О. А. Кислый – к.пед.н., доцент, доцент ИГСУ РАНХиГС, Москва, Россия.

O. Kisly – Ph.D in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Assoc. Prof. of RANEPA, Moscow, Russia

³ М. В. Лукашин – к.ю.н., доцент АНО ВО ОУЭП, Москва, Россия.

M. Lukashin – Ph.D in Law, Assoc. Prof. of OUEML, Moscow, Russia.

⁴ Голубев А. Ф., Лукашин М. В. Таможенный протекционизм: понятие и правовая основа // Вестник экономики и права. 2025. № 100 (2).

Под экономическими санкциями оказывающих негативное влияние на внешнеэкономическую деятельность РФ находятся более 4 тыс. юридических и физических лиц, в том числе 222 банка. В 2024 году объем экспорта снизился до 422,7 млрд долл. США (на 28 %). При этом доля экспорта в государства-члены ЕС снизилась до 20 %, а экспорт в Азиатско-Тихоокеанский регион наоборот увеличилась до 72 % (на 24 %). Вместе с тем, более высокая зависимость от внутреннего производства приведет к тому, что доля импорта в общем объеме потребления окажется меньше, чем была ранее, поскольку, внешнеэкономическая деятельность Российской Федерации достаточно успешно адаптировалась к новым условиям.¹

В связи с введением экономических санкций приоритетной задачей для Российской Федерации является определение модели динамичного и устойчивого экономического развития, что в свою очередь обеспечивает устранение вызовов и угроз ее экономической безопасности. В «Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»² определены условия по обеспечению развития научно-технологической сферы. «Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы»³ предусмотрено формирование цифровой экономики в электронной форме по оказанию услуг федеральными органами исполнительной власти гражданам и юридическим лицам. Главным фактором цифровой экономики являются данные в цифровом виде, которые позволяют существенно повысить эффективность продажи, доставки товаров и услуг. Через повышение эффективности деятельности федерального органа исполнительной власти – ФТС России, реализующего разработку и внедрение информационных технологий в таможенном деле по созданию благоприятной среды для участников внешнеэкономической деятельности в условиях экономических санкций. «Стратегией развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года»⁴ определен ряд ориентиров по их внедрению: совершенствование профессиональной подготовки специалистов в части таможенного дела по организации внешнеэкономической деятельности и применение цифровых технологий по ее обеспечению.

Цифровые технологии являются движущей силой для устойчивого экономического развития, изменяя формат в сфере науки и техники через концепцию *Клауса Шваба* – «Индустрия 4.0» образует цифровое пространство на таможенной территории государств-членов ЕАЭС. В пункте 3 статьи 1 ТК ЕАЭС указано: таможенное регулирование в ЕАЭС основывается на максимальном использовании информационных технологий в деятельности таможенных органов. В условиях внешнего санкционного давления обеспечение экономической безопасности и эффективности внешнеэкономической деятельности (ВЭД) государств – членов ЕАЭС напрямую зависит от проведения согласованной цифровой политики. Основным инструментом этой стратегии выступает модернизация

¹ Мишина Н. А., Макаева Г. Х., Романова Д. А., Савельева В. А. Влияние международных экономических санкций на внешнеэкономическую деятельность РФ. Экономика и предпринимательство. № 2. 2025.

² Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» / Собрание законодательства Российской Федерации от 15 мая 2017 г. № 20. ст. 2902.

³ Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» / Собрание законодательства Российской Федерации от 15 мая 2017 г. № 20 ст. 2901.

⁴ Распоряжение Правительства РФ от 23 мая 2020 г. № 1388-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» / Собрание законодательства Российской Федерации от 1 июня 2020 г. № 22. ст. 3572.

«Интегрированной информационной системы» (ИИС) союза. Расширение её функциональных возможностей позволяет автоматизировать и оптимизировать сквозные процессы на наднациональном уровне. В частности, обновлённая цифровая платформа обеспечивает высокотехнологичную поддержку по следующим критически важным направлениям:

- *тарифное и нетарифное регулирование;*
- *унификация механизмов контроля,* оперативный обмен данными о квотах, лицензиях и ограничениях, а также автоматизация таможенно-тарифных мер;
- *администрирование пошлин.* Оптимизация процессов зачисления и распределения ввозных и вывозных таможенных пошлин между бюджетами государств-членов;
- *защитные меры рынка.* Эффективный мониторинг, взимание и распределение специальных, антидемпинговых и компенсационных пошлин для защиты внутренних производителей.

Таким образом, цифровая трансформация ИИС ЕАЭС становится основой для формирования устойчивого контура безопасности и бесперебойного ведения торговых операций в макрорегионе.¹ Цифровое пространство является глобальной составляющей, его перспективность нашла отражение в положениях цифровой повестки ЕАЭС до 2025 года,² где цифровое пространство определено как ключевой фактор развития деятельности таможенных органов государств-членов ЕАЭС.

Цифровая повестка – это стратегическое направление развития государств-членов ЕАЭС, поскольку она определяет круг актуальных задач по использованию цифрового пространства в сфере внешнеэкономической деятельности. Важнейшим направлением стало – введение электронного документооборота, через внедрение системы: «Единое окно», позволяющей использовать технологии электронного таможенного декларирования с переходом на системы автоматической регистрации и автоматического выпуска товаров, закрепление юридической значимости электронного документа, использование электронной цифровой подписи с постоянным обновлением «Портала общих информационных ресурсов и открытых данных ЕАЭС». Портал обеспечивает доступ к информации о таможенном тарифном и нетарифном регулировании:

- единый реестр нотификаций о характеристиках шифровальных (криптографических) средств и товаров, их содержащих;
- перечень товаров, в отношении которых установлен запрет ввоза на таможенную территорию ЕАЭС и вывоза с таможенной территории ЕАЭС;
- перечень товаров, в отношении которых установлен разрешительный порядок ввоза на таможенную территорию ЕАЭС и вывоза с таможенной территории ЕАЭС;
- сборник принятых предварительных решений таможенных органов государств-членов ЕАЭС по классификации товаров.

Целесообразно выделить формы цифрового пространства как средства обеспечения внешнеэкономической деятельности: «Личного кабинета участника внешнеэкономической деятельности» и «Таможенная проверка», которые включают в себя целый ряд разделов: «Входящие документы», «Запрошенные документы», «Дела таможенного контроля», «Сведения о проверочных мероприятиях», «Результаты проверочных мероприятий», «Уведомление о проводимых формах и мерах таможенного контроля», «Обратная связь».

¹ Кислый О. А. Обеспечение экономической безопасности таможенными органами в условиях цифровизации экономических отношений. // Вестник МГЭИ. 2021. № 3.

² Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11 октября 2017 г. № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года».

Эта система полностью соответствует общемировым тенденциям в контексте современных требований, предъявляемых к регулированию деятельности таможенных органов государств-членов ЕАЭС, поскольку национальные цифровые повестки определяют комплекс мероприятий по созданию необходимых условий для эффективного развития внешнеэкономической деятельности и целевых показателей, которыми будет определяться успешность их реализации. Например, автоматический расчёт таможенных платежей и возможность их уплаты с использованием электронных банковских инструментов, что обеспечивает прозрачный режим прохождения таможенных процедур, транспортных коридоров для пересечения таможенной границы товаров, услуг и транспортных средств. Технология электронного пломбирования и спутникового мониторинга обеспечивает непрерывный сквозной контроль цепей поставок в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

Данный процесс охватывает полный жизненный цикл декларирования: от этапа заявления участником ВЭД процедуры таможенного транзита до завершающей стадии выпуска товаров для внутреннего потребления. Интеграция интеллектуальных навигационных устройств позволяет верифицировать сохранность грузов, оптимизировать логистические маршруты и гарантировать высокий уровень экономической безопасности при перемещении товаров и транспортных средств по единой таможенной территории.

Внедрение электронного документооборота обусловило существенное повышение эффективности функционирования таможенных органов Российской Федерации. В настоящее время в автоматизированную систему таможенного администрирования интегрировано 81 Программное средство и 67 Баз данных. Подобная цифровая инфраструктура обеспечивает ежедневную обработку 12 – 15 тыс. таможенных деклараций, что позволило минимизировать временные затраты на проведение таможенных операций. Так, в отношении товарных партий с низким уровнем риска среднее время выпуска товаров при импорте сократилось до 1 ч 29 мин, а при экспорте – до 40 мин.

Заключение. Масштабная цифровая трансформация таможенной службы становится ключевым фактором адаптации государств ЕАЭС к беспрецедентному внешнему давлению. Активное внедрение передовых IT-технологий, искусственного интеллекта и автоматизированных систем позволяет оперативно оптимизировать логистические цепочки и минимизировать издержки участников ВЭД. Эффективная переориентация торговых потоков на дружественные рынки напрямую зависит от гибкости и скорости совершения таможенных операций. Модернизация IT-инфраструктуры не только нивелирует риски, вызванные санкционными ограничениями, но и закладывает прочный фундамент для долгосрочной стабильности. В конечном итоге, формирование высокотехнологичной цифровой среды обеспечивает надежную защиту национальных интересов и гарантирует экономическую безопасность Российской Федерации. Экономические санкции, ограничивая возможности участников ВЭД, вызывают спад в объемах экспорта и импорта. Тем не менее, зачастую этот процесс реформирует структуру внешнеэкономических связей: блокировка одних направлений компенсируется ростом поставок на другие рынки. В этих условиях цифровая среда становится важным элементом в работе таможенных органов стран ЕАЭС. Она позволяет сформировать модель устойчивого экономического роста, которая эффективно нейтрализует современные вызовы и угрозы экономической безопасности Российской Федерации.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Голубев А. Ф., Лукашин М. В. Таможенный протекционизм: понятие и правовая основа. // Вестник экономики и права. – 2025. – Том 100, № 2. – С. 76-82.
2. Кислый О. А. Обеспечение экономической безопасности таможенными органами в условиях цифровизации экономических отношений. // Вестник МГЭИ. – 2021. – № 3. – С. 29-43.
3. Мишина Н. А., Макаева Г. Х., Романова Д. А., Савельева В. А. Влияние международных экономических санкций на внешнеэкономическую деятельность РФ. // Экономика и предпринимательство. – 2025. – Том 175, № 2. – С. 295-299.

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ / LEGAL STUDIES

УДК 336.22 Г 95

DOI 10.37691/2311-5351-2026-103-3-50-56

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ОСПАРИВАНИЯ КАДАСТРОВОЙ СТОИМОСТИ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ

С. Г. Гурская^{1,*}
Е. Ю. Мокеева²

Аннотация. Статья посвящена правовым аспектам оспаривания кадастровой стоимости объектов недвижимости. Обсужден, новый порядок установления кадастровой стоимости объектов недвижимости на основании институционального подхода, в соответствии с изменениями, установленными ст. 22.1 Федерального закона от 03.07.2016 № 237-ФЗ.

Ключевые слова: налогообложение, кадастровая оценка.

LEGAL ASPECTS OF CHALLENGING REAL ESTATE OBJECTS CADASTRAL VALUE

Abstract. The article is devoted to legal aspects of disputing the inventory value of real estate. Discussed a new procedure for establishing the cadastral value of real estate properties based an institutional survey and in accordance with the changes established by the art. 22.1 Federal Law of 03.07.2016 237-FZ.

Key words: taxation, cadastral valuation.

Статья 57 Конституции РФ обязывает всех граждан платить законно установленные налоги³. Значение слова «законно» распространяется и на сумму налога, которую уплачивают непосредственно сами граждане в бюджет. Данное суждение содержится в правовой позиции КС РФ, изложенной в Постановлении от 11.07.2017 № 20-П⁴, и сводится к тому, что процедура оспаривания кадастровой стоимости объектов недвижимости, являясь фундаментальной гарантией судебной защиты, сопряжена с обязанностью субъектов уплачивать установленные налоги с соблюдением принципов их экономического основания.

¹ С. Г. Гурская – к.э.н., доцент кафедры Менеджмента, АНО ВО МГЭУ; доцент кафедры Юриспруденции ММУ, ген директор ООО «Оценка и экспертиза», г. Москва, Россия, *e-mail: oe32@list.ru.

S. Gurskaya – Ph.D in Economics, Assoc. Prof. of Management Department, ANO HE MHEU, Assoc. Prof. of Law Department MIU; General Director of LLC “Evaluation and Expertise”; Moscow, Russia.

² Е. Ю. Мокеева – к.э.н., доцент, заведующая кафедрой Менеджмента, АНО ВО МГЭУ; доцент кафедры юриспруденции ММУ; г. Москва, Россия, e-mail: rainbah77@yandex.ru.

E. Mokeeva – Ph.D in Economics, Associate Professor, Head of Management Department, ANO HE MHEU; Assoc. Prof. of Law Department MIU; Moscow, Russia.

³ Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации // – URL: <http://www.pravo.gov.ru>.

⁴ Постановление КС РФ от 11.07.2017 № 20-П «По делу о проверке конституционности положений статьи 111, части 5 статьи 247 и пункта 2 части 1 статьи 248 Кодекса административного судопроизводства РФ, частей 1 и 2 статьи 110 Арбитражного процессуального кодекса РФ в связи с жалобами гражданки Н. Б. Слободяник и федерального государственного бюджетного учреждения «Российский сельскохозяйственный центр»// – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220147/ (дата обращения: 11.01.2026).

Вопросы определения и оспаривания кадастровой стоимости объектов недвижимости в различных аспектах рассмотрены в трудах отечественных ученых и практиков [1-4], а также представлены в ряде нормативно-правовых актов. Природа налогообложения связана с отчуждением принадлежащих налогоплательщикам денежных средств публично-правовым территориальным образованиям, обеспечивая тем самым реализацию их функций и полномочий. Судебный контроль приобретает основное значение. Ст. 35 Конституции РФ позволяет гражданам иметь в собственности различное имущество: дома, квартиры, машины, земельные участки, гаражи, машиноместа, денежные средства, и т.п. Пункт 1 этой же статьи Конституции, гарантирует охрану частной собственности законом.

Действующее законодательство определяет налоговую базу для различных видов недвижимого имущества:

- 1) административно-деловые центры и торговые центры (комплексы) и помещения в них;
- 2) нежилые помещения;
- 3) объекты недвижимого имущества иностранных организаций;
- 4) жилые помещения, жилые строения, многоквартирные дома, наемные дома, садовые дома, гаражи, машино-места¹.

В соответствии с пп. 2 п. 1 ст. 3 ФЗ № 237-ФЗ «кадастровая стоимость объекта недвижимости – это полученный на определенную дату результат оценки объекта недвижимости, определяемый на основе ценообразующих факторов в соответствии с этим Федеральным законом и *методическими указаниями о государственной кадастровой оценке*. А в соответствии с п. 2, этой же статьи, кадастровая стоимость определяется для целей, предусмотренных законодательством РФ, в том числе для целей налогообложения, на основе рыночной информации и иной информации, связанной с экономическими характеристиками использования объекта недвижимости, в соответствии с *методическими указаниями о государственной кадастровой оценке*. ФЗ № 237-ФЗ регулирует отношения, возникающие при проведении *государственной кадастровой оценки* (ГКО) на территории РФ. После его принятия, он стал основным законом, содержащим не только основные правила и процедуры установления *кадастровой стоимости* (КС) на объекты недвижимости, но и способы, оспаривания кадастровой стоимости и установления ее в размере рыночной. В соответствии с «ФЗ № 237-ФЗ»², ГКО осуществляется на основании ряда основополагающих принципов (Таблица 1).

В 2026 году в соответствии со ст. 22.1 Федерального закона от 03.07.2016 № 237-ФЗ кадастровая стоимость объекта устанавливается в размере рыночной стоимости недвижимости и осуществляется по заявлению, которое подается в наделенное полномочиями по определению кадастровой стоимости бюджетное учреждение/многофункциональный центр. Из 89 субъектов РФ 65 субъектов (включая 38 областей, 5 автономных округов, 16 республик, и 6 краев) перешли на новый порядок на основании установления даты досрочного перехода в соответствии с принятым нормативным актом³. Основная сущность нового порядка установления кадастровой стоимости объектов недвижимости в размере рыночной содержится в ст. 22.1 «Установление кадастровой стоимости в размере рыночной стоимости» Федерального закона от 03.07.2016 № 237-ФЗ.

¹ Налоговый кодекс (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ // СЗ РФ. – 2000. – № 32. – Ст. 3340.

² Федеральный закон от 03.07.2016 № 237-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О государственной кадастровой оценке» // СЗ РФ. – 2016. – № 27 (Часть I). – Ст. 4170.

³ Субъекты РФ, досрочно перешедшие на новый порядок установления кадастровой стоимости в размере рыночной //– URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380353/ (дата обращения: 11.01.2026).

Кадастровая стоимость объектов может устанавливаться в размере рыночной стоимости соответствующего объекта недвижимости на основании поданного заявителем заявления. Данное действие возможно в том случае, если кадастровая стоимость затрагивает права или обязанности юридических, или физических лиц, а также органов власти в отношении объектов недвижимости, находящихся в их собственности.

Таблица 1

Содержание принципов государственной кадастровой оценки

Принцип ГКО	Содержание принципа
Основание проведения	Решение исполнительного органа субъекта РФ
Средство определения кадастровой стоимости	Алгоритм действий: включая сбор, обработку и систематизацию информации, необходимой для определения кадастровой стоимости
Процедура	• Принятие решения о проведении ГКО • Определение кадастровой стоимости и составление отчета об итогах ГКО • Утверждение результатов определения кадастровой стоимости
Функции бюджетного учреждения в области ГКО	• определение кадастровой стоимости при проведении ГКО; • рассмотрение заявления об установлении кадастровой стоимости объекта недвижимости в размере его рыночной стоимости; • принятие соответствующего решения
Очередность ГКО	Через четыре года с момента проведения последней государственной кадастровой оценки соответствующих видов объектов недвижимости
Перечень объектов недвижимости, подлежащих ГКО, формируется и предоставляется в уполномоченный орган субъекта РФ публично-правовой компанией	Осуществляется бесплатно на основании решения о проведении ГКО.
Индексы рынка недвижимости	Используются в целях изменения кадастровой стоимости ежегодно по состоянию на 01 января

Источник: составлено авторами в соответствии с «ФЗ № 237-ФЗ»¹

Периодом подачи заявления считается дата постановки объекта недвижимости на государственный кадастровый учет до момента его снятия с государственного кадастрового учета. Соответственно день поступления заявления – день представления в бюджетное учреждение/многофункциональный центр, или день, указанный на оттиске календарного почтового штемпеля уведомления о вручении, либо подачи с использованием сети «Интернет», в том числе портал государственных и муниципальных услуг.

¹ Федеральный закон от 03.07.2016 № 237-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О государственной кадастровой оценке» // СЗ РФ. – 2016. – № 27 (Часть I). – Ст. 4170.

В числе прилагаемых к заявлению документов – отчет об оценке рыночной стоимости объекта недвижимости, кадастровая стоимость которого устанавливается в размере рыночной стоимости, составленный на электронном носителе и имеющий форму электронного документа; доверенность в случае, если заявление подается доверенным лицом/представителем заявителя.

Законодательно устанавливаются требования к содержанию отчета об оценке рыночной стоимости объекта недвижимости, кадастровая стоимость которого устанавливается в размере рыночной стоимости. В частности, отчет должен содержать выписку из «Единого государственного реестра недвижимости», содержащую сведения о зарегистрированных правах или об ограничениях прав и обременениях на объект недвижимости.

Заявление об установлении рыночной стоимости подается в течение шести месяцев с даты, по состоянию на которую проведена рыночная оценка объекта недвижимости и которая указана в приложенном к такому заявлению отчете о рыночной стоимости объекта.

Заявление об установлении рыночной стоимости возвращается без рассмотрения в случае:

- если заявление подано без приложения отчета об оценке рыночной стоимости объекта недвижимости;
- если заявление подано по истечении шести месяцев с даты, по состоянию на которую проведена рыночная оценка объекта недвижимости и которая указана в приложенном к такому заявлению отчете об оценке рыночной стоимости объекта недвижимости;
- если заявлению приложен отчет об оценке рыночной стоимости объекта недвижимости, составленный лицом, являющимся на дату составления отчета или на день поступления заявления об установлении рыночной стоимости работником бюджетного учреждения, в которое такое заявление подано;
- если заявление не соответствует требованиям.

В срок не более пяти рабочих дней со дня поступления заявления об установлении рыночной стоимости заявителю направляется уведомление о поступлении указанного заявления и принятии его к рассмотрению в течение тридцати календарных дней со дня его поступления.

Отметим, что бюджетное учреждение вправе принимать решения в отношении заявления либо об установлении, либо об отказе в установлении кадастровой стоимости объекта недвижимости в размере его рыночной стоимости, который может быть обоснован следующими обстоятельствами:

- использование неполных и (или) недостоверных сведений об объекте недвижимости;
- наличие ошибок в расчётах, повлиявшим на итоговый результат определения рыночной стоимости объекта недвижимости;
- нарушение требований норм права об оценочной деятельности в процессе составления отчета об оценке рыночной стоимости объекта недвижимости.

Формы решения об установлении рыночной стоимости, решения об отказе в установлении рыночной стоимости и требования к их заполнению, а также требования к формату таких решений и представляемых с ними документов в электронной форме утверждаются федеральным органом, наделенным полномочиями по нормативно-правовому регулированию в сфере государственной кадастровой оценки (Рисунок 1).

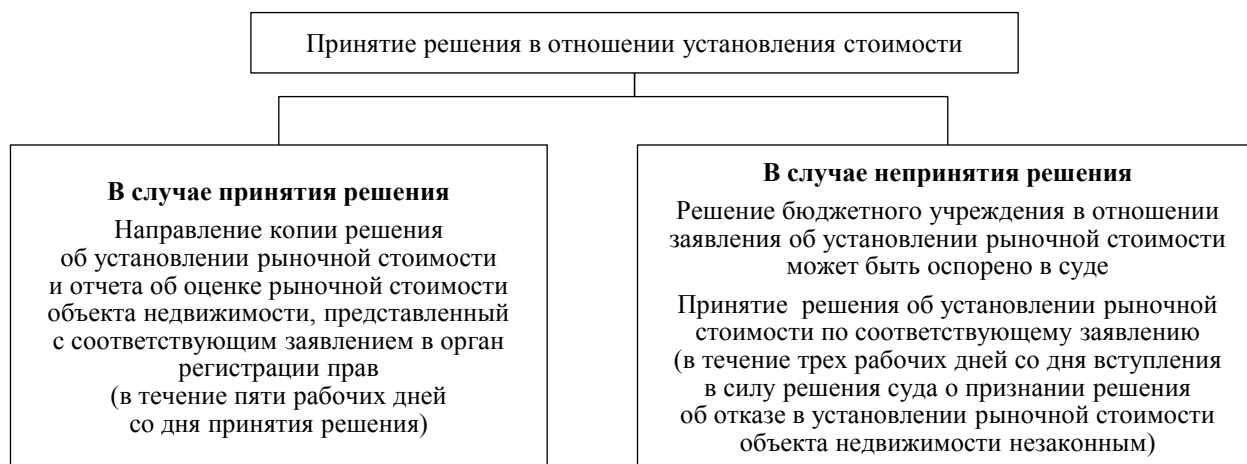


Рисунок 1 – Алгоритм принятия решения по определению кадастровой стоимости

Источник: составлено авторами на основе «ФЗ № 237-ФЗ»¹

При этом решение «об установлении кадастровой стоимости земельного участка» в размере его рыночной стоимости может быть оспорено в суде органом местного самоуправления, либо органом государственной власти города федерального значения; в отношении земельного участка, не находящегося в собственности муниципального образования, либо городов федерального значения, но расположенного на соответствующей территории, в случае, если по заявлению собственника этого земельного участка, его кадастровая стоимость была существенно снижена на основании установления рыночной стоимости. Данное обстоятельство может свидетельствовать об ущемлении прав и законных интересов муниципального образования или города федерального значения, в том числе связанные с поступлениями налоговых доходов в бюджет соответствующего уровня.

В соответствии с пунктом 3 части 2 статьи 5 ФЗ от 3 июля 2016 года № 237-ФЗ. Приказом Росреестра № 336 от 04.08.2021² года были утверждены «Методические указания о государственной кадастровой оценке» («Методические указания»), которые определяют правила установления кадастровой стоимости объектов недвижимости и предназначены для определения кадастровой стоимости бюджетным учреждением, созданным субъектом Российской Федерации и наделенным полномочиями, связанными с определением кадастровой стоимости.

В соответствии с п. 3 «Методических указаний», определение кадастровой стоимости может проводиться на основе методов массовой оценки, при которых осуществляется построение единых для групп объектов недвижимости, которые имеют похожие характеристики, моделей определения кадастровой стоимости.

Все объекты недвижимости формируются по основным характеристикам на группы, и оценке одной группы подвергаются все входящие в них объекты по одной методике, без учета индивидуальных особенностей каждого объекта, таких как, физическое состояние

¹ Федеральный закон от 03.07.2016 № 237-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О государственной кадастровой оценке» // СЗ РФ. – 2016. – № 27 (Часть I). – Ст. 4170.

² Приказ Росреестра от 04.08.2021 № П/0336 (ред. от 15.09.2025) «Об утверждении Методических указаний о государственной кадастровой оценке» // – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403900/ (дата обращения: 11.01.2026).

объектов, месторасположение, этажность, наличие (отсутствие) коммуникаций, и другие. Между тем, каждый объект недвижимости обладает уникальными характеристиками, влияющими на стоимость, которых нет у остальных объектов.

Разрешить подобный казус может статья 22.1 ФЗ № 237-ФЗ от 03.07.2016 года, которая в соответствии с п. 2, позволяет подать заявление в бюджетное учреждение, устанавливавшее кадастровую стоимость объекта недвижимости в размере рыночной, уже с учетом индивидуальных особенностей. Также данный способ позволяет разрешить этот вопрос в досудебном порядке неограниченное количество раз, способствуя тем самым экономии финансовых средств налогоплательщиков, не только от законно установленного размера имущественного налога, но, и судебных расходов.

Правовая позиция Конституционного Суда РФ, изложенная в Постановлении от 11.07.2017 № 20-П¹ сводится к тому, что еще до изложения своих правовых позиций по отдельным аспектам процесса оспаривания кадастровой стоимости, он заявляет о том, что это процесс законного установления суммы налога на имущество, а все правоотношения, возникающие в этой связи, являются налоговыми правоотношениями. Здесь же Конституционный суд отмечает, что закрепленная в ст. 21 Конституции РФ обязанность государства охранять достоинство личности, тем самым утверждает ее приоритет во всех сферах, в том числе и экономической. Следовательно, гарантии судебной защиты должны носить всеобъемлющий характер для того, чтобы конституционные права и свободы были не иллюзорными, а реально действующими и эффективными. В соответствии с абз. 2 п. 4 этого же Постановления, в системе действующего правового регулирования кадастровая стоимость используется в основном для целей налогообложения (Рисунок 2).

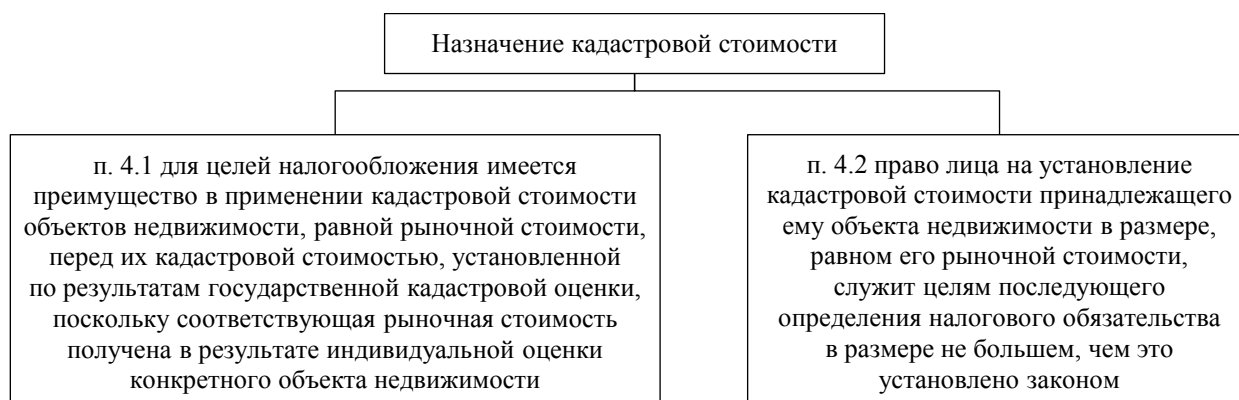


Рисунок 2 – Правовое регулирование в вопросе назначения кадастровой стоимости

Источник: составлено авторами по данным «Постановления от 11.07.2017 № 20-П»

Конституционный суд РФ² отдает приоритет рыночной стоимости над кадастровой, признавая при этом право физического лица платить законно установленные налоги. Конституционный суд не только защитил финансовое положение налогоплательщиков:

¹ Постановление Конституционного Суда РФ от 11.07.2017 № 20-П «По делу о проверке конституционности положений статьи 111, части 5 статьи 247 и пункта 2 части 1 статьи 248 Кодекса административного судопроизводства Российской Федерации, частей 1 и 2 статьи 110 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобами гражданки Н.Б. Слободяник и федерального государственного бюджетного учреждения «Российский сельскохозяйственный центр» // – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220147/ (дата обращения: 11.01.2026).

² Постановление КС № 20 от 11.07.2017 г.

«Судебный контроль за денежными средствами налогоплательщиков, приобретает особую значимость именно в делах по оспариванию кадастровой стоимости потому, что помимо налоговых отчислений, они вынуждены для цивилизованного, независимого и беспристрастного разрешения своих дел, финансово обеспечивать еще и публично-правовые образования».

Заключение. Изменения в процедуре оспаривания кадастровой стоимости, связанное с новым порядком установления кадастровой стоимости, предполагают создание более чёткого правового режима, влияющего на налоговое администрирование. При этом изменения предоставляют право субъектам РФ право принятия решения о переходе на новые условия.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Власов В. А., Маслова М. Г. Некоторые актуальные проблемные аспекты оспаривания кадастровой стоимости объектов недвижимости // Право и государство: теория и практика. – 2023. – Том 221, № 5 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aktualnye-problemnye-as> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Козин П. А. Определение и оспаривание кадастровой стоимости объектов недвижимости / П. А. Козин // Арбитражные споры. – 2024. – Том 105, № 1. – С. 4.
3. Цевелев Б. Е. Анализ судебной практики по оспариванию кадастровой стоимости объектов недвижимости (на примере Новосибирской области) / Б. Е. Цевелев, А. Л. Ильиных // Регулирование земельно-имущественных отношений в России: правовое и геопространственное обеспечение, оценка недвижимости, экология, технологические решения. – 2023. – № 2. – С. 248-253. – DOI 10.33764/2687-041X-2023-2-248-253. (дата обращения: 11.03.2026).
4. Шалагин А. А. Сравнительный анализ моделей прогнозирования рыночной стоимости жилой недвижимости и влияние динамики рынка на кадастровую стоимость / А. А. Шалагин, С. А. Григорьев // Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка. – 2025. – Т. 69, № 3. – С. 136-150. – DOI 10.30533/GiA-2025-019. (дата обращения: 11.03.2026).

УДК 378 М 14

DOI 10.37691/2311-5351-2026-103-3-57-64

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SCIENTIFIC RESEARCH,
HIGHER EDUCATION, ACADEMIC PUBLISHING, AND PEER REVIEW:
ETHICAL AND COPYRIGHT ISSUES**

A. A. Mazlumyan¹

S. A. Avakova²

Abstract. The article is devoted to legal and ethical risks arising from the use of AI in various academic fields. The authors focus on strategies for maintaining academic standards when integrating AI into research. Ethical problems of using AI, current of Elsevier, Wiley and Springer publishing group editorial policies regarding the use of AI discussed. Presented an overview of AI use for diagnostics (LDCT screening), bacteriology and decision support systems for healthcare providers.

Key words: academic publications, peer-review; scientific research, editorial policy (AI), educational process, AI diagnostics, population health management.

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ,
ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ, АКАДЕМИЧЕСКИХ ПУБЛИКАЦИЯХ
И РЕЦЕНЗИРОВАНИИ: ПРОБЛЕМЫ ЭТИКИ И АВТОРСКОГО ПРАВА**

Аннотация. Статья посвящена вопросам правовых и этических рисков, возникающих в связи с использованием искусственного интеллекта в различных сферах академической деятельности. Авторы фокусируют внимание на стратегии поддержания академических стандартов при интеграции ИИ в исследовательский процесс. Проанализированы этические проблемы использования ИИ: академическая честность и ответственность авторов научных публикаций. Создание правовых норм, определяющих интеграцию ИИ в процесс создания научных публикаций, будет потенциально способствовать инновациям в области авторского права. В академическом письме неизбежно следует признать ограничения использования инструментов ИИ с юридическими и этическими последствиями, которые преодолимы лишь совместными усилиями научного сообщества. Накопленный на данный момент мировой опыт свидетельствует о том, что предстоящая траектория исследований в области ИИ вращается вокруг сотрудничества, а не замены аналитико-синтетической деятельности человека. Крайне важно, чтобы эти фундаментальные человеческие компоненты, а именно креативность, критическое мышление и этическое суждение, оставались незаменимыми. Для авторов – пользователей ИИ, существует риск потенциальной эрозии навыков критического мышления. Академической целостности угрожает феномен использования ИИ-инструментов для создания фиктивных наборов данных и мошеннических статей. Данная проблема является актуальной в студенческой

¹ A. A. Mazlumyan – Resident of FSBI “Medical Research Center of Transplantation and Artificial organs named by academician V. I. Shumakov”, Moscow, Russia.

A. A. Мазлумян – ординатор ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр трансплантологии и искусственных органов им. академика В.И. Шумакова», г. Москва.

² S. A. Avakova – Ph.D in Biology, Associated Professor, Head of Editorial Department, ANO HE MHEU, Moscow, Russia.

С. А. Авакова – к.б.н, доцент, зав.Редакционно-издательским отделом, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия.

среде. Приведено представление о редакционной политике Elsevier, Wiley и издательской группы Springer в отношении ограничений в использовании ИИ в публикациях. Применение ИИ в медицине проанализировано для диагностики (НДКТ-скрининге), бактериологии, в системах поддержки принятия решений и поставщиков медицинских услуг.

Ключевые слова: академические публикации, научное рецензирование; научное исследование, редакционная политика (ИИ), образовательный процесс, ИИ диагностика, управлении здоровьем населения.

Introduction. While the rising prevalence of artificial intelligence tools highlights both positive and negative trends, AI offers promising opportunities to enhance the quality of academic writing. Furthermore, it has the potential to streamline certain academic research processes by automating a variety of routine procedures.

The purpose of this study is to systematically assess the opportunities and challenges of embedding artificial intelligence (AI) tools into execution of research tasks. The analysis encompasses the entire lifecycle of scholarly inquiry, with particular emphasis on: (1) defining research objectives, (2) conducting literature surveys, (3) selecting appropriate methodologies, and (4) executing the empirical or theoretical study. Upon the successful fulfillment of these objectives and the acquisition of novel data, the findings are conventionally presented to the scientific community, a process that necessitates the routine preparation of a manuscript for publication.

Availability of artificial intelligence (AI) makes it necessary to assess both the benefits and risks of its implementation into academic writing. The latter will enable potential authors to make reasonable decisions in working on the text of a publication. In this context, *peer review* serves as a critical defense mechanism against the risks of AI integration, ensuring that automated text generation does not compromise empirical rigor or intellectual property. However, the progressive nature of algorithms and data sets in the “era of AI-generated scientific articles” creates a modern dilemma that *conventional peer review* cannot completely fix.

The peer review process typically includes an assessment of the stylistic and conceptual conformity of the submitted work with the standards of scientific publishing. Historically, the traditional academic community has considered plagiarism strictly unacceptable, as it directly violates the core principles of scientific ethics [1]. The detection of unauthorized borrowing remains a critical offense that severely damages an author’s professional reputation and standing in the scientific world [1]. Today, however, young researchers are navigating a precarious landscape where the ease of presenting research results has inadvertently eliminated both the need to hone their literary style and the necessity of working rigorously with primary sources. Therefore, the widespread adoption of AI-driven tools by reviewers raises profound ethical concerns regarding the very definition of authentic authorship. By its definition, ***AI refers to the emulation of human intelligence in machines & carefully programmed to manifest cognitive abilities and acquire knowledge; related human AI encompasses cognitive functions such as cognitive analysis, linguistic understanding, strategic formulation and even creative expression*** [12, 13]. The process of introducing AI was to some extent inevitable: “The pursuit of knowledge is by its nature an inherent human occupation. Human motivation stems from an innate sense of curiosity, a deep desire to grasp the subtleties of the world and an unwavering determination to correct the problems that affect all humanity. AI offers sometimes cutting-edge tools and valuable ideas that can surpass the capabilities of human personalities. However, it is crucial, that these fundamental human components, namely creativity, critical thinking and ethical judgment, remain indispensable.

The upcoming trajectory of AI research revolves around collaboration, not substitution” [4]. The advantages provided by AI are the automation of labor-intensive tasks, the ability of effectively process large amounts of data, fast and efficient scanning of large volumes of scientific literature. AI contributes to citation management by helping researchers organize bibliographic references correctly. The AI tools can contribute to inclusive, seamless translations as well as ensuring interdisciplinary cooperation [2]. Improving the literacy and stylistics of scientific publications plays an essential role in increasing the accuracy and clarity of academic writing by offering improved software tools: creativity, fluency and craftsmanship. With cautious optimism, it can be hypothesized that machine-generated text serves merely as a precursor to a scientific publication, even though advanced software allows artificial intelligence (AI) to produce highly sophisticated content that closely mimics human style. However, the outputs generated by AI carry significant risks, primarily driven by biases embedded within the training datasets. The primary ethical concern lies in the ambiguity of authorship and accountability. For researchers and users of AI, this reliance poses a threat of eroding critical thinking skills. Furthermore, academic integrity is increasingly undermined by the fabrication of dummy datasets and the production of fraudulent articles via AI tools. This issue is particularly pressing within the student community, especially since traditional plagiarism detection software frequently fails to identify complex, AI-generated content [1, 2]. In **contemporary academic discourse**, it is imperative to acknowledge the limitations of AI tools alongside their legal and ethical ramifications, which can only be mitigated through the collective efforts of the scholarly community. Consequently, establishing a robust legal and regulatory framework is essential for the responsible and effective integration of artificial intelligence within scientific publishing [3].

Peer review outcomes indicate that incorporating artificial intelligence into scientific writing challenges the foundational principles of traditional copyright law. While contemporary judicial practice tends to classify AI as a mere creative tool, thereby reinforcing the central role of human authorship, the expansion of AI-generated content introduces novel vulnerabilities to academic integrity. Specifically, phenomena such as the “illusion of credibility” and “hidden plagiarism” have emerged, demanding adaptive and innovative evaluation methods from peer reviewers [18]. Consequently, the proliferation of these technologies fuels profound concerns within the scientific community regarding data security, intellectual property violations, and sophisticated forms of plagiarism [5].

Integrating ethical principles into the research and development of artificial intelligence necessitates strict social oversight of science and technology [16]. Consequently, safeguarding research data and personal information presents dual security challenges that demand both technological and institutional innovations. While AI can be deployed to support the writing of research papers, its utilization remains acceptable only if users strictly adhere to ethical standards that uphold academic honesty. To maintain academic integrity when employing AI tools, researchers must observe specific ethical guidelines concerning “boundary plagiarism”. This approach ensures complete transparency in how borrowed information is utilized, which is achieved by systematically citing all sources, including open electronic databases. In the “Materials and Methods” section, documenting the use of artificial intelligence (AI) in manuscript preparation requires precise guidance and disclosure from the authors. Researchers – particularly early-career scientists – must substantially rewrite and critically refine AI-generated content. To avoid allegations of plagiarism, this process must be executed rigorously, ensuring that all primary sources are accurately cited. Furthermore, full transparency regarding AI deployment is imperative due to the inherent risks of factual inaccuracy and algorithmic bias within

machine-generated outputs. Consequently, active oversight by human experts remains essential to validate both the scientific integrity and the linguistic accuracy of any results obtained through AI involvement [18].

The integration of artificial intelligence (AI) **into education** introduces profound ethical dilemmas, potentially hindering the development of pedagogical skills, threatening academic integrity, and impeding students' long-term academic advancement. To mitigate these risks, educational models must transition toward a proactive pedagogy that prioritizes personal development, creativity, and critical thinking. Consequently, schools require robust institutional and educational support to facilitate the responsible and effective implementation of AI technologies [7]. In higher education specifically, the widespread adoption of AI fuels substantial anxieties regarding scholarly standards. If left unregulated, these tools can facilitate plagiarism, suppress critical thinking, stifle creative expression, and ultimately erode the core principles of originality in teaching, research, and scholarship [21].

The **peer review process** is currently undergoing significant transformation as reviewers increasingly encounter manuscripts heavily reliant on artificial intelligence (AI). The ease with which AI can generate pseudoscientific literature reviews has become particularly characteristic among early-career researchers, including undergraduate and postgraduate students. Regrettably, persisting with this strategy during the formative stages of academic writing severely compromises the development of a student's analytical capabilities and linguistic proficiency, even if these skills were initially present in a rudimentary state. To safeguard academic standards, *the world's leading scientific publishers* have established rigorous AI-related policies, under which manuscripts demonstrating uncredited AI-generated content are inevitably rejected. To enforce these guidelines, editorial boards utilize specialized detection software – such as GPTZero, ZeroGPT, and Originality.ai – as diagnostic tools to identify machine-generated patterns across text, images, and video, effectively uncovering any evidence of artificial origin.

Elsevier's AI policy for medical publications emphasizes transparency, accountability and human control. AI can be used to improve readability, but ***not to replace the author's key tasks***, such as drawing scientific conclusions or providing clinical advice. Authors must disclose the use of AI and be responsible for the content. AI ***cannot be listed as author***. Elsevier prohibits the use of AI to create or modify images in manuscripts. Except when this is part of research design or methods that must be described in a reproducible manner in the methods section [19].

Wiley's policy regarding AI for medical publications, as outlined in the Journal of Product Innovation Management (JPIM), states that generative AI tools such as **ChatGPT** cannot be listed as authors. Their use in the preparation of manuscripts requires full disclosure and reporting. The author is responsible for the accuracy of information provided by the AI tool. Any use of AI should be described in detail in the section «Methods» or «Thanks». If AI technologies are used, the disclosure statement should be included in the cover letter and special attachment [20].

The Springer Publishing Group has set out a brief editorial policy regarding the use of AI in publications with constant monitoring of the latest developments in AI technologies. They rejected any authorship for LLM (Great Language Models) based on the principle that authors are responsible for their work, while any AI tools (ChatGPT) cannot be responsible for the work they produce [21].

Ultimately, preserving the integrity of scientific inquiry demands rigorous adherence to ethical and academic standards, thereby positioning human intelligence and critical reasoning at the absolute forefront of the research process [6].

A distinct and rapidly evolving domain of artificial intelligence (AI) application is **practical medicine**, which encompasses a broad spectrum of clinical, translational, and pre-clinical preventive research. AI has become an indispensable component of modern healthcare, offering unprecedented opportunities to optimize data aggregation, predictive modeling, and literature synthesis. Within biomedicine, the deployment of AI-driven algorithms enables the comprehensive analysis of massive datasets, facilitating the identification of complex clinical patterns and correlations that surpass human cognitive constraints [15]. Furthermore, because the exponential growth of scientific literature in the digital era exceeds traditional human processing capacities, the adoption of AI-powered text referrers and literature review assistants has become widespread among overburdened healthcare professionals [10]. As core technologies like machine learning and medical robotics are actively integrated into clinical environments, there is an urgent need to train specialized AI experts – particularly within academic institutions – to ensure the safe, responsible, and effective implementation of these technologies in daily medical practice [9].

Artificial intelligence (AI) is fundamentally transforming traditional diagnostic paradigms, thereby refining treatment planning and elevating the overall quality of patient care. A diverse suite of AI-driven methodologies – encompassing machine learning, deep learning, natural language processing, and fuzzy logic – is increasingly integrated into clinical environments, empowering healthcare professionals to make more precise and timely clinical decisions. Notably, AI has demonstrated the capacity to rival or surpass human expertise in medical image interpretation, predictive analytics, and personalized medicine. This integration has catalyzed significant advancements in disease detection, particularly within radiology, pathology, and genomics. By rapidly processing and interpreting high-dimensional image data, AI-powered diagnostic frameworks mitigate diagnostic errors, ensuring the early detection of critical pathologies such as malignancies, cardiovascular diseases, and neurological conditions [8, 11, 14].

Furthermore, artificial intelligence (AI) functions as a cornerstone of clinical decision support systems, enabling practitioners to tailor personalized therapeutic interventions based on an individual's unique phenotypic profile, genomic data, and longitudinal medical history. By leveraging these computational capabilities, healthcare providers can optimize pharmaceutical dosages, forecast patient responses to specific therapies, and ultimately enhance overall treatment efficacy. Beyond individual care, AI-driven predictive analytics facilitates substantial advancements in population health management. Automated algorithms process extensive cohorts of heterogeneous patient data to stratify risk groups, detect emerging disease outbreaks, and streamline the allocation of healthcare resources. Consequently, integrating AI into epidemiological workflows and public health surveillance empowers health systems to proactively mitigate potential crises and reinforce preventative care frameworks. Simultaneously, the integration of AI methodologies into medical bacteriology has significantly refined both diagnostic and therapeutic paradigms. Machine learning models markedly improve the precision and timeliness of pathogen identification. A particularly notable achievement within laboratory medicine is the AI-driven management of antimicrobial resistance, where automated systems substantially reduce the turnaround time for critical diagnostic results [10].

According to the authors, the effectiveness of AI as a stand-alone reader for NDCT screening can be an example of successful use of computer diagnostic capabilities that relieve qualified professionals from routine procedures. In the context of medical visualization, the idea of having an AI that constantly and tirelessly performs repetitive tasks is extremely attractive. The researchers [14] tasked with evaluating the effectiveness of AI as a stand-alone reader for

NDCT screening¹ and comparing it to the findings of experienced radiologists. It should be borne in mind that the efficacy of AI as a separate reader in NDCT screening for lung cancer never been confirmed. The relevance of this study is due to several interrelated phenomena: global mortality statistics from lung cancer and the need for early diagnosis. Mortality from lung cancer can be significantly reduced by early detection with NDCT screening in high-risk groups. The need for systematic population screening in the US and Western Europe is confirmed by two large randomized studies: NLST (USA)², and NELSON³ (Holland-Belgium). The high workload of radiologists is a significant limitation to the real possibilities of carrying out NDCT screening in the necessary quantities (for risk groups). Comparative studies have shown that AI as an independent reader successfully solves diagnostic tasks, freeing qualified specialists from routine procedures [14].

The application of AI in medicine is not without problems, including problems related to data confidentiality, algorithmic bias, ethical considerations (mentioned above) and the need for regulatory oversight [9].

Conclusion. The pervasive integration of artificial intelligence (AI) into domains traditionally reliant on human intellectual effort necessitates a comprehensive re-evaluation of the foundational ethical and legal principles governing academic writing and research practices. Balancing the technological advantages of AI with stringent ethical considerations remains imperative to preserve the integrity of scientific inquiry. Within educational institutions, the rapid adoption of AI has sparked intense debate surrounding academic honesty. Crucially, contemporary AI systems cannot replace the nuanced human reasoning and critical thinking skills required to construct and defend complex scholarly arguments. Furthermore, the deployment of AI generates complex ethical challenges, particularly regarding the ownership, authorship, and authenticity of AI-generated content. For novice researchers, over-reliance on these tools poses a substantial risk to the authentic development of core research and analytical skills. Consequently, academic publications now demand rigorous oversight to address critical issues related to transparency, reproducibility, algorithmic bias, data confidentiality, and the extent of an author's dependence on automated systems. Ultimately, AI has emerged as a transformative force across the healthcare sector, including the field of rehabilitation, where it effectively supports clinical decision-making, enhances diagnostic accuracy, and automates therapeutic processes. Although machine learning frameworks and robotics have successfully established their role in medical institutions, expert human assessment remains indispensable. Final diagnostic and therapeutic outputs generated by AI must undergo thorough clinical validation by qualified professionals to ensure they are fully acceptable and safe for patient care.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

¹ NDCT – in medicine, this is a safe method of screening and diagnosing the lungs with a radiation load reduced by 5-10 times compared to conventional computed tomography, allowing for the detection of small foci of pathology at early stages.

² NLST – the National Lung Screening Trial, a large-scale American study of lung cancer screening using low-dose computed tomography.

³ NELSON – large Dutch-Belgian medical study on the early detection of lung cancer using low-dose computed tomography (CT).

Reference

1. Mazlumyan S. A. Ethical problems in the process of reviewing and expert evaluation of scientific publications of academic profile. – URL: https://www.researchgate.net/publication/335920056_Antiplagiat_Mazluman_SA_vernyj.
2. Biondi-Zoccai G., Cazzaro A., Cobalchin E. et al. Artificial Intelligence Tools for Scientific Writing: The Good, The Bad and The Ugly // *Top Italian Scientists Journal*. – 2025. – V1, №2. – P.1-14. – DOI: 10.62684/BXVS8359.
3. Williams A. Artificial Intelligence in Academic Writing: Opportunities and Risks from Planning to Publication / A. Williams, H. Smith, S. Raja // *AI in Academic Writing*. – 2025. – April. – DOI: 10.63720/jqz1pdhl.
4. Mahwish S., Iqbal F. et al. Ethical Considerations Regarding Use Of Artificial Intelligence Tools In Research And Publication // *Kurdish Studies* – 2024. – Vol. 12, № 4. – P. 1166-1170. – DOI: 10.53555/ks.v12i4.3133.
5. Yaseen S. Research Integrity Enhancement: Integration of Post-Publication Peer Review to Alleviate Artificial Intelligence-Generated Research Misconduct / S. Yaseen, N. Kohan, A. Ayub // *Annals of King Edward Medical University*. – 2024. – Vol. 30, no. 1. – P. 4. – DOI: 10.21649/akemu.v30i1.5692
6. Khatri B. B. et al. Artificial Intelligence (AI) in Higher Education: Growing Academic Integrity and Ethical Concerns // *Nepalese Journal of Development and Rural Studies*. – 2023. – Vol. 20, № 1. – P. 1-7. – DOI: 10.3126/njdrs.v20i01.64134.
7. De Marvy B. Agas. Risks and Safeguards in Using Generative Artificial Intelligence: A Basis for Ethical Guidelines // *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. – 2025. – DOI: 10.38124/ijisrt/25may266.
8. MsReshma R. Artificial Intelligence in Medical Diagnostics and Healthcare // *International Scientific Journal of Engineering and Management*. – 2025. – Vol.04, №03. – P.1-6. – DOI: 10.55041/ISJEM02354.
9. Atta Salwa et al. Knowledge and attitudes of physical therapists and medical officers regarding the application of artificial intelligence in health care and rehabilitation: a cross-sectional study // *Insights-Journal of Health and Rehabilitation*. – 2025. – Vol. 3. № 2. – P. 281-287. – DOI: 10.71000/y83jw512.
10. Karimi A. Integrating Artificial Intelligence Techniques in Medical Bacteriology // *International Journal of New Findings in Health and Educational Sciences (IJHES)*. – 2025. – Vol. 3, № 1. – P. 104-110. – DOI: 10.63053/ijhes.118.
11. Gomase V. et al. Next-Gen Health Informatics- Artificial Intelligence Powered Diagnostics and Blockchain Enabled Data Integrity for Radiological Image Analysis // *International Journal of Sensors Wireless Communications and Control*. – April 2025. – Vol.15. DOI: 10.2174/0122103279377272250418032737.
12. Dwivedi Y. K., Hughes L, Ismagilova E. et al. Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy // *International Journal of Information Management*. –2021. –Vol. 1; № 57. – P.101-994.
13. Kujala T., Saariluoma P. Cognitive mimetics for designing intelligent technologies // *Advances in Human-Computer Interaction*. 2018. Vol. 2018. Art. 9215863. – URL: <https://www.hindawi.com/journals/ahci/2018/9215863/> (дата обращения: 14.09.2026).

14. Lancaster, H. L. Outstanding negative prediction performance of solid pulmonary nodule volume AI for ultra-LDCT baseline lung cancer screening risk stratification / H. L. Lancaster, S. Zheng, O. O. Aleshina [et al.] // *Lung Cancer*. – 2022. – Vol. 165. – P. 133-140. – URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35123156/> (дата обращения: 14.09.2026).
15. Min H. Artificial intelligence in supply chain management: theory and applications // *International Journal of Logistics: Research and Applications*. – 2010. Feb 1. – Vol. 13, № 1. – P.13-39.
16. Rakowski R, Polak P, Kowalikova P. Ethical aspects of the impact of AI: the status of humans in the era of artificial intelligence // *Society*. – 2021. Jun. – Vol. 58, № 3. – P. 196-203.
17. Legal regulation of AI-assisted academic writing: challenges, frameworks, and pathways / Runyang Gao, Danghui Yu, Biao Gao [et al.] // *Frontiers in Artificial Intelligence*. – 2025. – Vol. 8. – Art. 1546064 (16 p.). – DOI: 10.3389/frai.2025.1546064.
18. Rameshor S., Nyamasvisva T. A review of the influence of artificial intelligence in academic writing // *Journal of Computer Science and Information Technology*. – 2024. – Vol. 2, № 1. – P. 71-80. – DOI: 10.70248/jcsit.v2i1.1134.
19. Elsevier.com – URL: <https://www.elsevier.com/about/policies-and-standards/the-use-of-generative-ai-and-ai-assisted-technologies-in-writing-for-elsevier>
20. Wiley-Releases-AI-Guidelines-for-Authors – URL: <https://newsroom.wiley.com/press-releases/press-release-details/2025/Wiley-Releases-AI-Guidelines-for-Authors/default.aspx>
21. Springer.com – URL: <https://www.springer.com/gp/editorial-policies/artificial-intelligence--ai-25428500?srsId=AfmBOoo34694WAKRXJOFdiF6G1gBuk8Sg7BsCUAryipsVFczhATfX5a5>

УДК 347.6 Б 87

DOI 10.37691/2311-5351-2026-103-3-65-69

СЕМЕЙНО-ПРАВОВЫЕ КОЛЛИЗИИ В КОНТЕКСТЕ АЛИМЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Е. В. Братухина^{1,*}
Д. М. Гребенкин²

Аннотация. Авторы рассматривают коллизии, существующие в правовой сфере, обусловленные отсутствием законодательного закрепления основополагающих понятий, теневой занятостью плательщиков и эффективностью исполнительного производства.

Ключевые слова: алиментные обязательства, теневая экономика, исполнительное производство, прожиточный минимум, семейно-правовые отношения, взыскание алиментов.

FAMILY LEGAL CONFLICTS IN THE CONTEXT OF CHILD-SUPPORT RELATIONS

Abstract. The authors consider the legal conflicts arising from the absence of a legislative framework for basic concepts, the shadow employment of payers and the efficiency of enforcement.

Key words: maintenance obligations, shadow economy, executive production, subsistence minimum, family-legal relations, recovery of child support.

Современные экономические вызовы, включая нестабильность рынка и распространение теневой экономики, создают серьёзные препятствия для исполнения алиментных обязательств. Теневая занятость позволяет плательщикам скрывать реальные доходы, что затрудняет справедливое определение размера алиментов. Это подрывает саму идею финансовой защиты детей, на гарантированное законом право получения стабильного содержания после развода родителей. Существующая экономическая неопределённость снижает предсказуемость доходов, а неформальные схемы трудоустройства усложняют контроль за их распределением. В результате институт алиментов, призванный обеспечить интересы молодого поколения, теряет эффективность, оставляя детей уязвимыми в условиях семейных кризисов. Сочетание рыночной нестабильности и теневых практик напрямую угрожает реализации ключевых социальных гарантий, превращая алиментные обязательства из механизма защиты в источник дополнительных рисков.

При анализе современных проблем, связанных с взысканием и уплатой алиментов в России, ключевым аспектом становится разграничение понятий «алименты» и «алиментные обязательства»³. *Алиментные обязательства* представляют собой юридическую обязанность лица обеспечивать материальное содержание членов семьи, связанных с ним семейно-правовыми узами, в соответствии с нормами действующего законодательства.

¹ Е. В. Братухина – к.пед.н., доцент, доцент кафедры Юридических дисциплин, АНО ВО МГЭУ (Филиал), г. Киров, Россия; *e-mail: Bratukhina-pravo@mail.ru.

Е. Bratukhina – Ph.D in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Assoc. Prof. of Legal disciplines Department ANO HE MHEU (Branch), Kirov, Russia.

² Д. М. Гребенкин – студент, АНО ВО МГЭУ (Филиал), г. Киров, Россия; e-mail: den.grebenkin.2005@mail.ru

D. Grebenkin – Student, ANO HE MHEU (Branch), Kirov, Russia.

³ Марковский А.В. Правовые проблемы взыскания и уплаты алиментов в современной России // Сибирский юридический вестник. – № 3 (94). – 2021. – С. 22.

Алименты, трактуются как «средства, предоставляемые одними членами семьи другим в силу брачных или иных родственных отношений для удовлетворения базовых потребностей»¹. Термин «алиментные обязательства» точнее отражает суть взаимодействий, чем «алиментные правоотношения»². Последнее понятие слишком широко и не акцентирует специфику обязанности материальной поддержки. Более корректным считается использование категории «семейно-правовые отношения», в рамках которых формируются алиментные обязательства. Именно такого подхода придерживаются авторы.

Еще одной проблемой в регулировании алиментных обязательств является отсутствие законодательного закрепления понятия «алименты» в нормативных актах³. Это создаёт сложности при толковании и правоприменении, несмотря на то, что «Семейный кодекс РФ» (Раздел V) детально регулирует алиментные обязательства между родителями, детьми, супругами и бывшими супругами.

Алиментные обязательства, в отличие от гражданско-правовых, обладают специфическими характеристиками:

1. Личный характер: связаны исключительно с конкретными лицами (плательщиком и получателем) и не могут быть переданы третьим лицам.
2. Безвозмездность: отсутствие прямого встречного материального предоставления в момент выплаты (обязанность родителей по содержанию несовершеннолетних детей является безусловной и не зависит от будущих обязанностей детей).
3. Длительный характер: действуют непрерывно до наступления определённых законом условий (например, совершеннолетия ребёнка).
4. Целевая направленность: средства предназначены исключительно для обеспечения базовых потребностей получателя.
5. Невозможность взаимозачёта: алименты не могут быть зачтены в счёт других долгов, а их возврат возможен лишь в исключительных случаях.

Эти особенности подчёркивают социально-правовую природу алиментных обязательств, направленных на защиту уязвимых категорий граждан.

Проблемой института алиментных обязательств является и разграничение понятий «уплата» и «взыскание» алиментов⁴. Под уплатой алиментов понимается добровольное исполнение обязанности по содержанию, например, через заключение нотариального соглашения, где стороны самостоятельно определяют размер и порядок выплат. Взыскание алиментов – принудительная мера, применяемая через суд в случаях, когда плательщик уклоняется от выполнения своих обязательств.

О динамике эффективности правоприменения в сфере принудительного исполнения можно судить по официальным отчетам надзорных и исполнительных ведомств. Так, совокупный объем взысканных Федеральной службой судебных приставов (далее ФССП РФ) алиментных платежей демонстрирует стабильный рост: если по итогам 2024 года общая сумма взысканных средств составляла 92 млрд рублей, то по итогам 2025 года данный показатель достиг рекордных 110,3 млрд рублей⁵. Положительный импульс администрированию

¹ Князев А. В. Взыскание алиментов в судебном порядке // Юрист. – 1999. – № 12. – С. 36.

² Гладилина А. С., Балашов А. А. О соотношении понятий «алиментные обязательства» и «алиментные правоотношения» // Российская наука и образование: проблемы и перспективы. 2015. № 2. – С. 72.

³ Марковский А. В. Правовые проблемы взыскания и уплаты алиментов в современной России // Сибирский юридический вестник. – № 3 (94). – 2021. – С. 23.

⁴ Гладилина А. С., Балашов А. А. О соотношении понятий «алиментные обязательства» и «алиментные правоотношения» // Российская наука и образование: проблемы и перспективы. 2015. № 2. С. 72–73.

⁵ Приставы взыскали 92 млрд руб долгов по алиментам // РАПСИ [сайт]. URL: https://rapsinews.ru/judicial_news/20250228/310669869.html (дата обращения: 26.06.2026).

процесса придало законодательное внедрение в мае 2025 года реестра лиц, обязанных уплачивать алименты (куда вошло более 300 тысяч злостных неплательщиков). Несмотря на рост валовых сборов, общая нагрузка на судебных приставов-исполнителей остается критической (на исполнении ежегодно находится порядка 1 млн. производств), а средняя сумма регулярного покрытия долга в расчете на одно неоконченное производство, покрывает лишь малую часть реальных потребностей ребенка. Это подтверждает необходимость дальнейшего развития цифровых инструментов контроля за доходами должников.

Основным барьером является – уклонение плательщиков от декларирования реальных доходов. Распространена неофициальная занятость, при которой заработная плата выплачивается «в конверте», что исключает возможность её отслеживания через налоговые органы. Дополнительные сложности создают финансовые манипуляции: перевод средств через подставные компании, криптовалютные операции и наличные расчеты. Использование номинальных счетов родственников или третьих лиц также затрудняет идентификацию источников доходов. При этом ФССП не обладает автоматизированным оперативным доступом к данным цифровых кошельков и транзакциям в альтернативных платежных системах, а отсутствие зарегистрированного имущества у должников делает невозможным его арест.

Исполнительное производство остается зависимым от ручной обработки данных. Отсутствие сквозных автоматизированных систем для анализа транзакций и прогнозирования схем уклонения замедляет работу приставов. Недостаточная интеграция баз данных ФНС, СФР и банков исключает мгновенный доступ к информации о скрываемых активах должников.

В соответствии с российским законодательством (ст. 99, 100 СК РФ), родители вправе заключить добровольное соглашение об уплате алиментов. Однако на практике подавляющее большинство споров разрешается в судебном порядке. По данным Федеральной нотариальной палаты, ежегодно заключается около 70–75 тыс. добровольных соглашений, в то время как судами общей юрисдикции рассматривается кратно большее количество споров. Так, согласно официальной судебной статистике за 2024 год, судами РФ было рассмотрено 203 094 дела о взыскании алиментов на несовершеннолетних детей, из которых требования были удовлетворены в 202 178 случаях, что составляет стабильные 99,5 % удовлетворяемости¹.

Примером судебного порядка служит решение Октябрьского районного суда г. Томска от февраля 2024 года, которым с отца ребёнка, не участвующего в его содержании после развода, взысканы алименты в твердой денежной сумме – 15 995 рублей с последующей индексацией. Суд руководствовался ст. 83 СК РФ, указав на отсутствие у ответчика стабильного дохода и невозможность достижения добровольного соглашения между сторонами².

Аналогичный подход продемонстрирован Куйбышевским районным судом г. Иркутска в январе 2024 года. При рассмотрении дела об алиментах на несовершеннолетнего сына суд установил, что отец, разведённый с матерью, не предоставляет достаточных средств на содержание ребёнка. В связи с отсутствием официального дохода у ответчика суд определил алименты в размере 7 428 рублей (0,5 величины прожиточного минимума для детей в Иркутской области согласно Постановлению Правительства № 822-пп от 15.09.2023) с обязательной индексацией³.

¹ Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия по анализу администрирования алиментных платежей // Счетная палата Российской Федерации: [сайт]. URL: <https://ach.gov.ru> (дата обращения: 14.04.2026).

² Решение Октябрьского районного суда г. Томска от 28 февраля 2024 г. по делу № 2-967/2024 // СудАкт. URL: <https://sudact.ru> (дата обращения: 11.04.2026).

³ Решение Куйбышевского районного суда г. Иркутска от 29 января 2024 г. по делу № 2-2557/2023 // Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт): [сайт]. URL: <https://sudact.ru> (дата обращения: 20.05.2026).

Исходя из анализа судебной практики, суды активно используют механизм взыскания алиментов в твёрдой денежной сумме при отсутствии у плательщика стабильного заработка, привязывая её размер к региональному прожиточному минимуму. Ранее на государственном уровне (в частности, уполномоченным по правам человека в РФ) неоднократно поднимался вопрос о целесообразности создания государственного алиментного фонда, из которого выплачивались бы пособия в случаях, когда плательщики уклоняются от обязанностей. По нашему мнению, создание алиментных фондов фактически приведет к тому, что вопрос выплаты алиментов возьмет на себя государство, а недобросовестные плательщики продолжают уклоняться от обязанностей. При этом выплаты будут осуществляться за счет работающих граждан. Данное предложение является спорным и требует глубокого переосмысления. Более эффективной является разработка мер, направленных на то, чтобы плательщики алиментов исполняли свои обязанности лично, например, путем их принудительного трудоустройства.

Для решения выявленных проблем в сфере алиментных обязательств предлагаются изменения 1-6:

1. Модернизировать семейно-правовое законодательство:
 - 1.1. Дополнить абз. 2 п. 1 ст. 80 Семейного кодекса РФ легальным определением: *«Под алиментами понимаются регулярные денежные выплаты, направленные на обеспечение базовых потребностей получателя (питание, жильё, образование, медицинское обслуживание) в рамках семейно-правовых отношений».*
 - 1.2. В абз. 3 п. 1 ст. 80 СК РФ уточнить: *«Срок выплат алиментов охватывает период до достижения совершеннолетия ребёнка или наступления иных обстоятельств (инвалидность, очное обучение в образовательных организациях до достижения возраста 23 лет)».* Внедрение данной нормы концептуально соотносится с действующей системой пенсионного обеспечения СФР по потере кормильца.
 - 1.3. В абз. 4 п. 1 ст. 80 СК РФ дополнить перечень оснований: *«Условиями прекращения алиментных выплат являются смерть плательщика или получателя, восстановление дееспособности, усыновление (удочерение) ребёнка».*
 - 1.4. В п. 1 ст. 81 СК РФ зафиксировать нижний предел выплат: *«Минимальный гарантированный размер алиментных обязательств на каждого ребенка не может быть ниже 50 % величины прожиточного минимума для детей в соответствующем субъекте Российской Федерации с ежегодной автоматической индексацией с учетом инфляции».*
2. Расширить функционал государственного реестра: модернизировать созданный в 2025 году Федеральный реестр должников по алиментным обязательствам ФССП, обеспечив его сквозную цифровую интеграцию с базами данных ФНС (в части тотального контроля реальных потоков доходов), СФР (в части социальных выплат) и крупнейших банковских структур для автоматического выявления скрытых транзакций и явного несоответствия бытовых расходов официальному доходу должников.
3. Внедрить автоматическое удержание: осуществлять бесшовное автоматическое удержание алиментов со всех видов доходов, включая заработную плату, пенсии, стипендии, доходы от самозанятости, индивидуальной предпринимательской деятельности, а также с иных подтвержденных регулярных поступлений на любые банковские счета.
4. Упростить процедуру обращения: реализовать функционал подачи заявления и исполнительных документов на взыскание алиментов в полностью электронном виде через Единый портал государственных и муниципальных услуг (Госуслуги).

5. Запустить цифровые сервисы: разработать интерактивный электронный сервис «Алименты-онлайн» для автоматического расчета задолженности на основе динамических данных о доходах плательщика, а также внедрить мобильное приложение «Алиментный контроль» с функциями отслеживания транзакций в реальном времени, уведомлений о просрочках и оперативной связи с судебным приставом-исполнителем.
6. Усилить административную ответственность: установить штраф в размере 20 % от суммы сформировавшейся умышленной просрочки, а для лиц с подтвержденным фактом теневой занятости – рассчитывать задолженность исходя из размера среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в соответствующем регионе проживания.

Заключение. Перечисленные меры позволят устранить правовые коллизии, повысят прозрачность финансового положения плательщиков, существенно сократят сроки взыскания и бюрократическую нагрузку, предоставив гарантированную государством финансовую защиту прав детей.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Гладилина А. С., Балашов, А. А. О соотношении понятий «алиментные обязательства» и «алиментные правоотношения» // Российская наука и образование: проблемы и перспективы. – 2015. – № 2. – С. 72-73.
2. Князев, А. В. Взыскание алиментов в судебном порядке // Юрист. – 1999. – № 12. – С. 35-39.
3. Марковский А. В. Правовые проблемы взыскания и уплаты алиментов в современной России // Сибирский юридический вестник. – 2021. – Том 94, № 3. – С. 22-26.
4. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия по анализу администрирования алиментных платежей // Счетная палата Российской Федерации: официальный сайт. – URL: ach.gov.ru (дата обращения: 14.04.2026).
5. Приставы взыскали 92 млрд руб. долгов по алиментам // РАПСИ: Российское агентство правовой и судебной информации. – URL: rapsinews.ru (дата обращения: 26.06.2026).
6. Решение Куйбышевского районного суда г. Иркутска от 29 января 2024 г. по делу № 2-2557/2023 // Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт). – URL: sudact.ru (дата обращения: 20.05.2026).
7. Решение Октябрьского районного суда г. Томска от 28 февраля 2024 г. по делу № 2-967/2024 // Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт). – URL: sudact.ru (дата обращения: 11.04.2026).

УДК 378.1

DOI 10.37691/2311-5351-2026-103-3-70-76

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЗАРУБЕЖНЫХ ПРАКТИК

О. А. Голубев^{1,*}

Е. Г. Михина²

Аннотация. В статье проведен анализ трансформации академической среды за рубежом, обусловленной переходом к цифровой экономике и интеграцией технологий искусственного интеллекта и LegalTech в методику подготовки юристов. Проанализированы наиболее эффективные инновационные методики обучения будущих правоприменителей в ведущих университетах Китая, США и стран Европы. Результаты исследования могут способствовать формированию теоретико-методологическую базу для адаптации успешного международного опыта в отечественном образовательном процессе.

Ключевые слова: искусственный интеллект, вычислительное право, предиктивная аналитика, LegalTech, судопроизводство.

DIGITAL TRANSFORMATION OF LEGAL EDUCATION THROUGH THE LENS OF INTERNATIONAL PRACTICES

Abstract. The article analyzes the transformation of the academic environment abroad, driven by the transition to a digital economy and the integration of artificial intelligence and LegalTech technologies into the methodology of legal education. The study examines the most effective and innovative teaching practices for future legal professionals at leading universities in China, the United States, and European countries. The findings of this research can contribute to the formation of a theoretical and methodological framework for adapting successful international experience within the domestic educational process.

Key words: artificial intelligence, computational law, predictive analytics, LegalTech, judicial proceedings.

Современный этап развития высшей школы неразрывно связан с проникновением информационно-коммуникационных технологий во все элементы образовательного процесса. Для юридического образования, традиционно опирающегося на классические консервативные методики, цифровизация становится серьезным вызовом, требующим глубокого переосмысления дидактических подходов.

Глобальная трансформация правовых систем, обусловленная переходом к цифровой экономике, детерминирует необходимость радикального пересмотра подходов к подготовке юридических кадров. Анализ передового зарубежного опыта свидетельствует о том,

¹ О. А. Голубев – к.ю.н., доцент, декан Юридического факультета, АНО ВО МГЭУ, доцент кафедры Государственно-правовых и уголовно-правовых дисциплин «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Москва, Россия, *e-mail: mgeu_dekan_uf@mail.ru; *e-mail: kaf-upp@rea.ru.

О. Golubev – Ph.D in Law, Associate Professor, Dean of Law Faculty, ANO HE MGUE; Assoc. Prof. of State and Criminal Law Disciplines Department, PRUE, Moscow, Russia.

² Е. Г. Михина – к.ю.н., заведующая кафедрой Уголовно-правовых дисциплин, АНО ВО МГЭУ, Москва, Россия, e-mail: yurf@mgei.ru.

Е. Mikhina – Ph.D in Law, Head of Criminal Law Disciplines Department, ANO HE MGUE, Moscow, Russia.

что ведущие университеты мира отказались от поверхностной «компьютеризации» учебного процесса, перейдя к глубокой интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ), машинного обучения и предиктивной аналитики в ядро образовательных программ. «Современное юридическое образование должно готовить специалиста, способного не только интерпретировать норму права, но и понимать архитектуру алгоритма, который эту норму автоматизирует» [1].

В США катализатором цифровизации юридического образования стало изменение стандартов профессиональной этики. Американская ассоциация юристов внесла дополнения в «Типовые правила профессионального поведения», закрепив в Комментарий 8 к Правилу 1.1 обязанность юриста обладать «технологической компетентностью», включающей понимание рисков и преимуществ актуальных технологий [11]. Согласно отчету «ABA Legal Technology Survey Report», в 2023 году более семидесяти трех процентов крупных юридических фирм США регулярно использовали алгоритмы искусственного интеллекта для анализа документов, а шестьдесят пять процентов руководителей практик заявили о критической нехватке выпускников с навыками работы в сфере юридических технологий.

Глубинный смысл подобной технологической экспансии раскрывает доктор права, профессор Оксфордского университета и советник лорда-главного судьи Англии и Уэльса по вопросам развития ИТ-инфраструктуры правосудия, – Ричард Сасскинд (англ. *Richard Susskind*): современные информационные технологии призваны не просто автоматизировать устаревшие способы работы аппарата, а фундаментально трансформировать саму суть отправления правосудия, окончательно превращая его в доступный цифровой сервис [8].

Отвечая на этот вызов, ведущие американские школы права полностью перестроили учебные планы. Флагманом выступает «Центр правовой информатики» Станфордского университета (англ. *Stanford University*). В рамках подготовки специалистов в сфере уголовной юстиции университет внедрил дисциплины, обучающие студентов работе с системами электронного обнаружения доказательств. Будущие следователи и адвокаты на практических занятиях используют реальные платформы (*Relativity*, *Everlaw*) для обработки терабайтов неструктурированных данных (биллинга сотовых операторов, дампов оперативной памяти, переписок в мессенджерах) с применением алгоритмов обработки естественного языка для выявления скрытых связей между соучастниками преступления [12].

Кроме того, в образовательный процесс активно внедряется критический анализ систем оценки рисков рецидива. В юридическом центре Джорджтаунского университета (англ. *Georgetown University*) студенты уголовно-правовой специализации изучают структуру подобных алгоритмов, чтобы уметь в судебном заседании аргументированно оспаривать алгоритмическую предвзятость в отношении обвиняемых. Практика университета включает обязательный курс, где студенты не просто изучают теорию, но и самостоятельно создают экспертные ИИ-системы на базе платформы *Neota Logic* для автоматизации первичной правовой квалификации деяний [13].

Китайская модель цифровизации юридического образования носит ярко выраженный государственный, централизованный характер и не имеет аналогов по масштабам интеграции больших данных. Стратегический курс Верховного народного суда КНР на создание «Умных судов» привел к тому, что к концу 2023 года технологии ИИ применялись во всех без исключения судах страны, автоматизируя процессы генерации протоколов судебных заседаний и проверки законности доказательств [6].

В сфере уголовного судопроизводства КНР активно использует систему «206 System». Данная нейросеть анализирует материалы предварительного следствия на предмет процессуальных нарушений, противоречий в показаниях свидетелей и незаконно полученных доказательств. Как подчеркивается в официальной «Белой книге Верховного народного суда КНР»: «искусственный интеллект не заменяет судью, но выступает беспристрастным цифровым контролером законности следственных действий, минимизирующим риск судебных ошибок» [7].

В связи с этим юридические факультеты Пекинского университета и Университета Цинхуа кардинально изменили методологию подготовки прокуроров и адвокатов. Внедрен обязательный модуль «Вычислительная юриспруденция». Студентов обучают взаимодействовать с ИИ-ассистентами: будущий прокурор должен уметь загружать фабулу дела в алгоритм таким образом, чтобы система корректно оценила квалифицирующие признаки преступления, а будущий адвокат учится искать технические и логические уязвимости в машинном анализе доказательств [7]. По статистике Министерства образования КНР, свыше 85 % ведущих юридических вузов страны сегодня обладают собственными виртуальными лабораториями, подключенными к массивам деперсонализированных данных судебной системы, что позволяет студентам тренировать навыки квалификации на миллионах реальных уголовных дел в режиме реального времени.

Специфика китайского подхода заключается в формировании у студентов навыков критического аудита машинных решений непосредственно в рамках судебных стадий уголовного процесса. Будущие прокуроры и судьи обучаются не просто полагаться на выводы интеллектуальной системы, но выявлять границы ее когнитивной применимости. В частности, при изучении модуля поддержания государственного обвинения в суде, студенты Пекинского университета используют учебные симуляторы, интегрированные с деперсонализированными базами интеллектуальной системы содействия рассмотрению уголовных дел. В рамках симуляции судебного следствия алгоритм предлагает свой вариант правовой квалификации деяния и проект меры наказания, базируясь на анализе загруженных протоколов и электронных доказательств.

Задача обучающегося состоит в поиске, так называемых, «слепых зон» искусственного интеллекта. Как отмечает ведущий исследователь Китайской академии общественных наук, – профессор Чжан Вэйцюань в своем фундаментальном труде по алгоритмическому правосудию, современная академическая задача состоит не в том, чтобы научить юриста нажимать кнопки в интерфейсе умного суда, а в том, чтобы воспитать специалиста, способного юридически грамотно дезавуировать машинный вывод, если алгоритм не учел тончайшие нюансы субъективной стороны преступления или проигнорировал смягчающие обстоятельства, не поддающиеся жесткой математической формализации.

Подобная парадигма требует колоссальной перестройки рабочих программ дисциплин уголовно-правового цикла. Китайские исследователи подчеркивают необходимость введения в учебные планы специализированных практикумов по разметке правовых данных. Студенты юридических клиник при Университете Цинхуа привлекаются к процессам аннотирования судебных актов для последующего машинного обучения нейросетей. Указанный дидактический процесс, выступая катализатором профессионального становления, способствует формированию у специалистов глубокого понимания сложной механики, обуславливающей неизбежное возникновение алгоритмической предвзятости. Обучающийся, будучи непосредственно вовлеченным в процедуру самостоятельной разметки квалифицирующих признаков состава преступления, предназначенных для

последующего машинного обучения систем искусственного интеллекта, в полной мере осознает скрытые риски, сопряженные с высокой вероятностью некорректной интерпретации действующей правовой нормы исполняемым программным кодом.

Вследствие реализации подобного подхода, выпускаемый специалист, выходя на конкурентный рынок труда, позиционируется не в качестве рядового пользователя автоматизированных систем LegalTech, а выступает полноправным архитектором правовых алгоритмов, обладая компетенциями, позволяющими ему осуществлять квалифицированный надзор, гарантирующий соблюдение режима законности при применении технологий искусственного интеллекта, применяющихся непосредственно в ходе проведения судебных заседаний. Целенаправленное формирование рассматриваемой компетенции, подвергаясь всестороннему доктринальному осмыслению, закономерно признается китайским академическим сообществом безусловным стратегическим приоритетом, обеспечивающим поддержание надлежащего уровня национальной правовой безопасности в эпоху тотальной цифровизации.

В свою очередь, европейская академическая традиция, исторически отличаясь предельно высоким вниманием, уделяемым неукоснительному соблюдению фундаментальных прав человека, последовательно формирует свой методологически уникальный подход, регламентирующий протекающие процессы цифровизации правовой среды.

В основе европейской модели лежит «Концепция алгоритмической прозрачности» и «Европейский акт об искусственном интеллекте», классифицирующий интеллектуальные системы в правоохранительной сфере как системы высокого риска. Исследуя влияние алгоритмов на правовую определенность, доктор права, профессор кафедры Умных сред, защиты данных и верховенства права Брюссельского свободного университета М. Хильдебрандт (англ. *M. Hildebrandt*) подчеркивает категорическую необходимость формирования у современных юристов специфического вычислительного мышления.

Подобная когнитивная модель позволяет правоприменителю понимать глубинную архитектуру программного кода, который в цифровой среде начинает де-факто выполнять функцию закона и подменять собой традиционную правовую норму. Опираясь на данный доктринальный подход и осознавая риски *слепого делегирования* полномочий машине, «Европейская комиссия по эффективности правосудия Совета Европы» в своей этической хартии утвердила фундаментальный принцип контроля со стороны человека, согласно которому финальное решение по уголовному делу всегда должно оставаться за специалистом-человеком, а применение алгоритмов не должно нарушать право на справедливое судебное разбирательство [9]. Именно этот подход положен в основу образовательных программ Оксфордского университета.

Осуществляя подготовку будущих следователей и прокуроров, европейская академическая школа смещает методический акцент с безоговорочного доверия результатам, продуцируемым посредством алгоритмической обработки данных, на целенаправленное развитие критического мышления. Обучающиеся, будучи вовлеченными в исследовательский процесс, осваивают сложные аналитические методики, позволяющие проводить всесторонний аудит систем искусственного интеллекта, проверяя их на предмет строгого соответствия императивным требованиям, установленным «Общим регламентом защиты персональных данных». В качестве репрезентативного примера целесообразно привести практические семинары, в рамках которых, моделируя реальные процессуальные условия, преподаватели инициируют казусы, характеризующиеся тем, что защита обвиняемого, апеллируя к высокой доле ложноположительных срабатываний, свойственных применяемому машинному алгоритму, заявляет мотивированное ходатайство, направленное

на исключение из материалов уголовного дела улик, собранных с применением систем биометрического распознавания лиц. Находясь в подобной ситуации, студент, выступая в процессуальной роли государственного обвинителя, обязан, опираясь на сформированные профессиональные компетенции, юридически грамотно обосновать процессуальную достоверность либо доказать абсолютную недопустимость использования представленных цифровых доказательств [10].

Рассматривая европейское образовательное пространство, необходимо подчеркнуть, что особой академической строгостью, сопровождаемой выраженным методологическим консерватизмом, выделяется дидактическая практика, сложившаяся в Германии. Германская модель высшего юридического образования, будучи исторически базирующейся на незыблемой фундаментальной догматике и поддерживаемой сложнейшей системой проведения государственных экзаменов, на начальных этапах цифровизации демонстрировала предельно высокое институциональное сопротивление, объективно препятствующее масштабному внедрению передовых технологий вычислительного права в устоявшийся учебный процесс [2, 5]. Стремительное развитие индустрии LegalTech вынудило ведущие институты кардинально пересмотреть образовательные стратегии. Особенность германского подхода заключается во встраивании цифровых компетенций в жесткие рамки традиционного процессуального законодательства без разрушения классической архитектуры юридического мышления.

В Германии при преподавании уголовно-процессуальных дисциплин акцентируют внимание обучающихся на проблематике допустимости алгоритмически сгенерированных доказательств в суде. Профессор Мюнхенского университета Штефан Брайденбах в своем исследовании *пределов цифровизации правосудия* справедливо указывает, что техническая точность алгоритма предиктивной аналитики не имеет никакого процессуального значения, если механизм принятия им решения представляет собой «черный ящик», недоступный для логической проверки судом и стороной защиты.

В связи с этим немецкие студенты проходят интенсивную подготовку по методике перекрестного допроса экспертов в области информационных технологий. Будущие прокуроры и адвокаты тренируются формулировать процессуальные запросы к разработчикам программного обеспечения, требуя раскрытия архитектуры нейросетей, использовавшихся для сбора улик или идентификации личности. Такой подход позволяет подготовить обучающегося к профессиональной деятельности в современных реалиях, эффективно защищать права граждан, обеспечивая верховенство закона над технологической целесообразностью.

Реализуемые Оксфордским Институтом интернета (англ. *Oxford Internet Institute*) во взаимодействии с профильным юридическим факультетом эмпирические исследования убедительно свидетельствуют о том, что специалисты, прошедшие целенаправленную подготовку, овладев навыками аудита интеллектуальных систем, демонстрируют на сорок процентов более высокую эффективность, выявляя процессуальные нарушения, допускаемые на стадии досудебного расследования, если сопоставлять их показатели с результатами юристов, обладающих исключительно классической формацией [1].

Указанное обстоятельство, выступая неоспоримым доказательством трансформации отраслевых требований, позволяет утверждать, что имплементация технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс, не являясь преходящей технологической тенденцией, представляет собой фундаментальную необходимость, предопределяющую способность выпускника сохранять профессиональную конкурентоспособность, адаптируясь к жестким условиям функционирования современного цифрового правового порядка.

Заключение. Осуществлённый сравнительный анализ, затрагивающий передовые зарубежные образовательные практики, предоставляет возможность выявить фундаментальные закономерности, свидетельствующие о том, что интеграция технологий искусственного интеллекта, дополняемых системами предиктивной правовой аналитики, окончательно преодолев фазу экспериментального внедрения, сформировала концептуально новую академическую парадигму.

Обобщая опыт, накопленный ведущими университетскими центрами Соединенных Штатов Америки, Китайской Народной Республики и государств Европейского Союза, базирующийся на активном внедрении в консервативную правовую догматику инновационных подходов, следует констатировать неизбежность синтеза глубоких теоретических познаний, подкрепляемых практическими навыками эксплуатации интеллектуальных алгоритмов. Базовым постулатом, детерминирующим процесс подобного дидактического слияния, признается сохранение абсолютного профессионального контроля, осуществляемого человеком над генерируемым машинным интеллектом контентом. Продуцируемые алгоритмические решения, охватывающие результаты автоматизированного анализа формируемой доказательственной базы, подвергаясь обязательной критической верификации, требуют оценки со стороны компетентного правоприменителя.

Обучение специфическим методикам, позволяющим выявлять когнитивные искажения машинных алгоритмов, гарантируя тем самым надлежащую защиту конституционных прав граждан, закрепляется в качестве центральной задачи, стоящей перед профильными факультетами. Адаптируя и имплементируя рассмотренный международный опыт, пропуская его через призму отечественного образовательного пространства, высшая школа получит возможность подготовить новое поколение специалистов, способных, нивелируя технологические риски, эффективно обеспечивать режим неукоснительной законности, функционируя в сложной высокотехнологичной информационной среде.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Брайденбах Ш., Глатц Ф. Правовые технологии и будущее юриспруденции. Трансформация юридической профессии в условиях цифровизации. / Ш. Брайденбах, Ф. Глатц. – Берлин: Шпрингер, 2022. – 210 с.
2. Иванов А. А. LegalTech и предиктивная правовая аналитика. Проблемы академической интеграции // Право. Журнал ВШЭ. – 2024. – Том 1. С. – 110-128.
3. Маликов В. С. Алгоритмическая предвзятость в системах поддержки принятия судебных решений. Этико-правовой анализ и вопросы образования // Журнал российского права. – 2025. – Том 3. – С. 112-124.
4. Понкин И. В., Редькина А. И. Искусственный интеллект с точки зрения права. Вопросы дидактики // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия Юридические науки. – 2021. – Том 22, Выпуск 1. – С. 91-109.
5. Хабриева Т. Я. Технологические императивы современного мира и право // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2023. – Том 19, Выпуск 1. – С. 5-12.
6. Чжан Б. Алгоритмическое правосудие в Китае. Архитектура умных судов и проблемы подготовки юридических кадров // Сравнительное правоведение в Азии. – 2024. – Том 2. – С. 45-59.

7. Фоков, А. П. Электронное правосудие в Китайской Народной Республике: цифровая реальность и организация «умного суда» // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. Том 135, № 8. – С. 119-124.
8. ABA 2023 Legal Technology Survey Report // American Bar Association – URL: https://www.americanbar.org/groups/law_practice/publications/techreports (дата обращения: 27.08.2026).
9. Bucerius Center on the Legal Profession // Bucerius Law School – URL: <https://www.law-school.de> (дата обращения: 27.08.2026).
10. European ethical Charter on the use of Artificial Intelligence in judicial systems and their environment. // Council of Europe. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) – URL: <https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-european-ethical-charter-on-the-use-of-artificial-intelligence-in-judicial-systems-and-their-environment> (дата обращения: 27.08.2026).
11. Model Rules of Professional Conduct. Rule 1.1 Competence // American Bar Association – URL: https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_1_competence (дата обращения: 27.08.2026).
12. Stanford Center for Legal Informatics (CodeX) // Stanford Law School – URL: <https://law.stanford.edu/codex> (дата обращения: 27.08.2026).
13. Technology and Innovation. Iron Tech Lawyer Competition. // Georgetown Law – URL: <https://www.law.georgetown.edu/experiential-learning/tech-innovation> (дата обращения: 27.08.2026).

Правила оформления публикаций журнала «Вестник Московского гуманитарно-экономического института»

Журнал «Вестник Московского гуманитарно-экономического института» публикует научные статьи, рецензии, научные сообщения, содержащие результаты научных исследований, обзоры научных мероприятий. Представляемые материалы должны быть оформлены в соответствии с настоящими Правилами и соответствовать тематической направленности журнала «Вестник Московского гуманитарно-экономического института».

Для рассмотрения редакцией вопроса о публикации статьи необходимо представить в редакцию журнала следующие материалы:

I. Рукопись статьи, подписанная автором (авторами). В начале статьи указывается код УДК (Универсальная десятичная классификация), Ф.И.О. автора(ов) полностью, заголовок статьи, место работы автора(ов), e-mail. Ниже размещается аннотация и ключевые слова. Аннотация отражает основные цели, задачи, методы и результаты исследования, их важность. Объем аннотации – не менее 130 и не более 300 слов. Ключевые слова отражают предметную область содержания статьи. Ф.И.О. автора(ов), заголовок статьи, аннотация и ключевые слова переводятся на английский язык автором(ами).

II. Сведения об авторе по форме: – Ф.И.О. автора(ов) (полностью), должность(и), ученая степень, звание; – место работы автора(ов), с указанием полного названия организации; – контактный телефон с кодом города, e-mail; – полное название статьи; – ключевые слова (10-15) (на русском и английском языках); – предполагаемая рубрика для размещения в журнале.

Научная статья состоит: – *вводная часть* – постановка проблемы, её актуальность и научная новизна; – *основная часть* – исследуется проблема, пути решения, обосновываются выводы и результаты, их достоверность; – *заключительная часть* – подведение итога, выводы, рекомендации, предложения по дальнейшему исследованию проблемы; – *цитируемая литература*.

Самоцитирование допускается не более 20 процентов.

Не менее 50 процентов источников из списка литературы должны быть опубликованы за последние пять лет, в том числе в журналах, индексируемых в базах данных Science Index (РИНЦ, WOS, Scopus). В список литературы (после статьи) не включаются следующие источники: учебная литература, нормативные правовые акты и архивные материалы, статистические сборники, примечания и пояснения автора(ов), которые оформляются в виде подстрочных библиографических ссылок.

1. ¹ Тарасова В. И. Политическая история Латинской Америки: учеб. для вузов. – 2-е изд. – М.: Проспект, 2006. – С. 305-412.
2. ² ГОСТ Р 7.0.4–2006. Издания. Выходные сведения. Общие требования и правила оформления. М., 2006. II, 43 с. (Система стандартов по информ., библ. и изд. делу).
3. ³ Концепция демографического развития Российской Федерации на период до 2015 года, утв. распоряжением Правительства РФ от 24.09.2001 № 1270-р // Собр. законодательства РФ, 01.10.2001, № 40, ст. 3873.
4. ⁴ Федеральный закон от 29.12.2006 г. № 256-ФЗ «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» (ред. от 14.12.2015) // Собр. законодательства РФ, 2007, № 1 (1 ч.), ст. 19.

Технические требования:

1. Язык публикации: русский.
2. Шрифт – Times New Roman, 14.
3. Интервал: Полуторный.
4. Формат электронного варианта: Word, выравнивание по ширине.
5. Объем: научная статья – не более 15 страниц; рецензия, научное сообщение – не более 5 страниц.

III. Рукописи, направляемые в журнал, являются оригиналом для печати и должны являться материалом, не публиковавшимся ранее в других печатных изданиях. Рукописи, графики, диаграммы, схемы и таблицы представляются в черно-белом виде с подрисовочными подписями, а в электронном варианте – отдельными файлами. Наличие данных, по которым строится график, диаграмма, обязательно. Сокращения в надписях не допускаются. В тексте рукописи обязательно должны содержаться ссылки на иллюстративные материалы.

IV. Ссылки на научные источники (литературу) оформляются в виде затекстовой библиографической ссылки. В тексте статьи после цитаты в квадратных скобках указывается порядковый номер источника цитирования из списка литературы, расположенного после текста статьи, номер(а) страниц(ы) [21, с. 167-169]. В списке литературы под одним номером допустимо указывать только один источник. Перечень использованных источников должен быть оформлен по ГОСТу:

1. Для книг – Фамилия И. О. Название книги: ползаголовок / И. О. Фамилия. – Город: Издательство, Год. – Общее кол-во страниц с. – Герман М. Ю. Модернизм: искусство первой половины XX века. / М. Ю. Герман. – СПб.: Наука, 2003. – 480 с.
2. Для журнальных статей – Фамилия И. О. Название статьи // Название журнала. – Год. – Том X, № Y. – С. XX-YY. – Атагимова Э. И. Роль правового просвещения в развитии правового государства // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2016. – Том 84, № 4. – С. 61-67.
3. Для сборников научных трудов (статей) – Фамилия И. О. Название статьи // Название сборника / отв. ред. И. О. Фамилия. – Город: Издательство, Год. – С. XX-YY. – Лиходаев А. С. Образ города // Историческое краеведение в СССР: вопр. теории и практики / отв. ред. П. А. Иванов. – Саранск: СПУ, 1981. – С. 183-188.
4. Для авторефератов и диссертаций – Фамилия И. О. Название диссертации: спец. XX.XX.XX «Название специальности»: автореф. дис. ... науч. степень / Фамилия И. О. – Город, Год. – Общее кол-во страниц с. – Текст: непосредственный. – Иванов И. И. Правовой статус иностранных граждан в РФ: спец. 08.00.12 «Право»: автореф. дис....к.ю.н. / Иванов Игорь Иванович. – М., 2007. – 26 с. – Текст: непосредственный.
5. Для электронных источников – Фамилия И. О. Название статьи // Название журнала. – Год. – Том X, № Y. – С. XX-YY. – DOI ... или URL: адрес (дата обращения: ДД.ММ.ГГГГ). – Логинова Л. Г. Образование детей // Образование. – 2016. – Том 1, № 2. – С. 15-25. – URL: <http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=366> (дата обращения: 17.04.17).

Редакция оставляет за собой право на редакционные изменения, не искажающие основное содержание статьи. Авторы материалов несут ответственность за оригинальность текста, а также за то, что в статьях не содержится данных, не подлежащих открытой публикации.

Рукописи, отклоненные редколлегией, не возвращаются. В случае возвращения статьи на доработку или сокращение, датой представления считается день получения окончательного варианта.

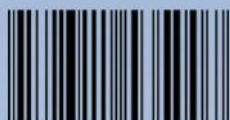
Плата за публикацию рукописей не взимается.

Направление автором рукописи на электронный адрес журнала «Вестник Московского гуманитарно-экономического института» означает его добровольное согласие и безвозмездное предоставление права на опубликование его произведения в печатной и электронной версиях (в том числе включение в различные базы данных, информационные системы и системы научного цитирования), импорт оригинала или экземпляров произведения, а также согласие на обработку персональных данных автора и прочие работы с привлечением третьих лиц, связанные с популяризацией произведения.

Авторы считают себя заключившими лицензионный договор использования произведения автора на вышеуказанных условиях с момента получения издателем от автора акцепта с текстом произведения (направление автором произведения электронного письма на электронный адрес журнала «Вестник Московского гуманитарно-экономического института»).



ISSN 2311-5351



9772311535007