ISSN 2409-6814

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ

ВЛАДИМИР

УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№1 (57)

2026 ГОД

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ
ВЛАДИМИР

ISSN 2409-6814

УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№1 (57)

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:
Картухин Вячеслав Юрьевич,
кандидат юридических наук, директор Владимирского филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (Владимирский филиал РАНХиГС), заместитель председателя Законодательного собрания Владимирской области, председатель Владимирского регионального отделения Ассоциации юристов России, член Правления общероссийской общественной организации Ассоциация юристов России, действительный государственный советник 3 класса

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА:
Рузевич Олег Русланович,
кандидат юридических наук, доцент, заместитель директора Владимирского филиала РАНХиГС, заведующий кафедрой административно-правовых дисциплин

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА:
Аннин Анатолий Геннадьевич,
доктор исторических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления Владимирского филиала РАНХиГС
Евстифеев Роман Владимирович,
доктор политических наук, ведущий научный сотрудник научно-исследовательского отдела Владимирского филиала РАНХиГС
Кудрявцев Алексей Вадимович,
доктор юридических наук, доцент, заведующий кафедрой конституционного и муниципального права, декан факультета права Владимирского филиала РАНХиГС
Лапыгин Юрий Николаевич,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС, основатель научной школы «Стратегическое развитие организаций»
Лускатова Ольга Владимировна,
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, профессор кафедры таможенного дела и внешнеэкономической деятельности Владимирского филиала РАНХиГС
Плеханов Евгений Александрович,
доктор педагогических наук, кандидат философских наук, доцент, профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин Владимирского филиала РАНХиГС
Старикова Татьяна Владимировна,
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансов, заместитель директора Владимирского филиала РАНХиГС
Тихонюк Наталья Евгеньевна,
кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики Владимирского филиала РАНХиГС
Тогунов Игорь Алексеевич,
доктор медицинских наук, доцент, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС
Хартанович Константин Витальевич,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики Владимирского филиала РАНХиГС
Коркин Анатолий,
профессор-исследователь Аризонского государственного университета (США)
Сергевнин Владимир Анатольевич,
директор центра прикладного уголовного правосудия, профессор Западного Иллинойского университета (Иллинойс, США)
Р. Сундер,
академик Индийской национальной академии наук (Индия)

ISSN 2409-6814

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ:
Наименование (название) издания: Ученые записки
Учредитель (соучредители): Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Фамилия, инициалы главного редактора: Картухин В.Ю.
Порядковый номер выпуска и дата его выхода в свет: № 1 (57), 20.03.2026
Индекс для изданий, распространяемых через предприятия связи: нет
Тираж: 500 экземпляров
Цена: «Свободная цена»
Адрес редакции, издателя, типографии: 600017, Владимирская обл., г. Владимир, ул. Горького, д. 59-а
Знак информационной продукции, предусмотренный Федеральным законом от 29 декабря 2010 года № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»: 16+
Адрес электронной почты и номер телефона редакции: vladimir@ranepa.ru, (4922) 53-28-57
Свидетельство о регистрации средства массовой информации от 30 апреля 2015 года № ПИ № ФС77-61577 (бланк 057765), выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

© Владимирский филиал РАНХиГС, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Бырина П. А.
ИМИДЖ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ В УСЛОВИЯХ УСКОРЕНИЯ ИНТЕГРАЦИИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ 5

Долматов А. В.,
Долматова Л. А.
ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ И ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ 13

Житников Б. Ю.,
Сидорова И. В.
О ВЛИЯНИИ ТЕНДЕНЦИЙ ЦИФРОВОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА РФ НА ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО 18

Полякова О. Е.
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ГОСУПРАВЛЕНИИ:
НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ И РИСКИ ДЛЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. 24

ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫЕ (ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВЫЕ) НАУКИ
PUBLIC-LEGAL (STATE-LEGAL) SCIENCES

Дубень А. К.
ПРАВОВОЕ ПРОСВЕЩЕНИЕ МОЛОДЕЖИ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ И РЕШЕНИЯ. 29

Киселев А. С.
ПОТЕНЦИАЛ ПРИМЕНЕНИЯ ИИ-АГЕНТОВ В КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 33

Крючков М. А.
ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ ЗА ПРОЕКТАМИ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ В ИНОСТРАННЫХ ГОСУДАРСТВАХ: ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА 40

Орлова А. Н.,
Мичурина Е. С.
ИНСТИТУТЫ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ГРАЖДАНСТВЕННОСТИ И ЗАЩИТЫ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ В РОССИИ 44

Сарибекян Д. А.
БУДУЩЕЕ АДВОКАТСКОЙ ТАЙНЫ В ЭПОХУ НЕЙРОСЕТЕЙ И ОБЛАЧНЫХ СЕРВИСОВ 49

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА
REGIONAL ECONOMY

Лапыгин Ю. Н.,
Лапыгин Д. Ю.
СИНЕРГИЯ КРЕАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ НА БАЗЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА. 54

Савченко А. С.,
Нефедова Е. С.
ОЦЕНКА ДОСТУПНОСТИ ЖИЛЬЯ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА 60

Юдакова С. В.,
Худякова П. А.
МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА. 63

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Научная статья
УДК 65

Имидж органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций: основные тренды в условиях ускорения интеграции цифровых технологий в социально-экономические системы

Полина Андреевна Бырина
Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, Россия, polliannabyr@gmail.com

Аннотация. Данная научная статья посвящена рассмотрению особенностей имиджа органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций, в том числе в условиях ускорения цифровой трансформации социально-экономических систем. Кратко описывается генезис понятия «имидж» в научном дискурсе, раскрываются распространенные подходы к его интерпретации. Приводится авторский взгляд на определение сущности имиджа с учетом тренда на интеграцию цифровых технологий в различные области менеджмента. Акцентируется внимание на базовых отличиях имиджа от репутации. Выделяются структурные, функциональные и иные особенности имиджа органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций в контексте сравнительного анализа с имиджем коммерческих компаний. Приведены доводы, подчеркивающие функциональную значимость управления имиджевыми характеристиками для указанных организаций на современном этапе. Сформулированы ключевые тренды в управлении имиджем органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций, актуальные на сегодня.

Ключевые слова: имидж, управление имиджем, репутация, цифровые технологии, цифровая трансформация, информация, коммуникации, государство, публичная власть

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Original article

Image of public authorities and non-commercial state organizations: key trends in the context of accelerated integration of digital technologies into socio-economic systems

Polina A. Byrina
Vladimir Branch of the RANEPA, Vladimir, Russia, polliannabyr@gmail.com

Abstract. This scientific article is devoted to examining the characteristics of the image of public authorities and non-profit state organizations, including in the context of the accelerating digital transformation of socio-economic systems. It briefly describes the genesis of the concept of image in scientific discourse and reveals common approaches to its interpretation. The author presents his view on the definition of the essence of image, taking into account the trend towards the integration of digital technologies into various areas of management. Attention is focused on the basic differences between image and reputation. The structural, functional, and other features of the image of public authorities and non-profit state organizations are highlighted in the context of a comparative analysis with the image of commercial companies. Arguments are presented that emphasize the functional significance of managing image characteristics for these organizations at the present stage. Key trends in the image management of public authorities and non-profit state organizations that are relevant today are formulated.

Keywords: image, image management, reputation, digital technologies, digital transformation, information, communications, state, public authority

Введение

На современном этапе постиндустриального развития, для которого характерны чрезвычайно высокая значимость информации и непрекращающаяся научно-технологическая модернизация, происходит регулярная трансформация социально-экономических систем под влиянием интеграции в них передовых цифровых технологий. Как отмечают аналитики DCO (Digital Cooperation Organization, «Организация цифрового сотрудничества») в своем

© Бырина П. А., 2026

прогнозе, в ближайшие годы основными трендами в этой области станут разработка и внедрение локальных и автономных моделей искусственного интеллекта, масштабирование высокоскоростного цифрового покрытия и так далее [23]. Согласно отчету World Investment Report за 2025 год от UNCTAD, объемы мировых инвестиций в сектор цифровой экономики в среднем составляют уже более 120 миллиардов долларов в год, их доля стремительно приближается к 10 % относительно других секторов. В текущем году объем инвестиций в новые цифровые проекты, greenfield projects, составил более 350 миллиардов долларов, рост относительно 2020 года более чем в два с половиной раза [24]. Указанные тренды находят отражение и в контексте экономики Российской Федерации. Исследователи НИУ ВШЭ в сборнике «Индикаторы цифровой экономики: 2025», в частности, указывают, что на высоком уровне сохраняется вес цифровых технологий в общей совокупности затрат на НИОКР, наблюдается интенсификация расходов на инновации в секторе IT, растут в целом корпоративные расходы на покупку или аренду программного обеспечения, в том числе отечественного производства, увеличивается популярность образовательных программ, связанных с информационно-коммуникационными технологиями [22].

Перечисленные тренды, в комплексе свидетельствующие о продолжающемся ускорении интеграции цифровых технологий в повседневную и профессиональную жизнь человека, оказывают определенное воздействие и на различные стороны прикладного управления социально-экономическими системами. Под такими системами стоит подразумевать не только организации, но и более крупные и многоаспектные управляемые объекты, в числе которых населенные пункты, регионы, государства и иные территориальные образования. Если цифровая трансформация в частном секторе зачастую рассматривается через призму бизнес-модели отдельно взятой компании, или в рамках анализа трендов, характерных для отрасли, сектора или кластера, то особенности цифровизации государства определяются, прежде всего, в порядке изучения стратегической политики и практики применения цифровых технологий в деятельности органов публичной власти и государственных организаций.

Одним из непосредственных объектов, методология управления которым быстро трансформируется в условиях ускорения интеграции цифровых технологий в различные экономические системы, является имидж. В информационном обществе человек как член социума и потребитель формирует определенные выводы об организации или ее продукте, ориентируясь не только на классические характеристики, такие как потребительские свойства, экономические индикаторы и другие, но и на особенности их позиционирования и восприятия в информационном пространстве. На сегодняшний день потребитель может не иметь за плечами опыт прямого взаимодействия с конкретной компанией, опыт приобретения ее товаров или услуг, но одновременно обладать достаточно устойчивым мнением о ней, сложившимся только на основе информации в поисковых системах или в социальных сетях. В этом смысле имидж сегодня является уже не абстрактной (строго академической) категорией из ранних теорий коммуникаций, базировавшихся на социальной философии и психологии, но также важным понятием в прикладном менеджменте и измеримым нематериальным активом в портфеле современной организации, от эффективности управления которым напрямую зависят успехи деятельности. При этом сказанное касается и коммерческих, и некоммерческих организаций. В контексте системы управления органов публичной власти и государственных организаций имидж имеет специфические черты, о чем подробно будет рассказано далее.

Основная часть

Категория «имидж» этимологически происходит от английского слова *image,* что в переводе означает «образ», «картинка», «изображение». Во многом, базовая семантика термина соотносится и с его современной интерпретацией в управленческой науке. В теоретической литературе принято считать, что в научный дискурс понятие имиджа ввел в 1956 году американский социолог и экономист Боулдинг К. в порядке публикации одноименной работы. В своей книге Image исследователь поднимает вопросы о том, как субъективное восприятие какого-либо объекта, которое автор и обозначал термином «имидж», оказывает воздействие на паттерны поведения индивида и социальных групп. Боулдинг К. небезосновательно полагал, что имидж складывается не столько на базе объективных фактов, сколько на основе главенствующих в информационном поле мнений, иллюзий, мифологических представлений и так далее [21, с. 39].

Справедливо будет отметить, что ряд исследователей полагают целесообразным выделять и допонятийный этап генезиса сущности этого понятия – то есть когда об имидже уже писали, но прямо не использовали обозначенный термин. Так, к примеру, К. И. Атаманская [4, с. 24], А. П. Морозова [13, с. 384] и К. А. Шикалова [20, с. 1047] считают, что первые попытки осмысления сути имиджа можно обнаружить в античной философии и мифологии, политических трудах XVI-XVIII вв., работах З. Фрейда по психоанализу и иных источниках.

На сегодняшний день выделяют несколько подходов к интерпретации сущности имиджа [17, с. 340; 15, с. 32]. Совокупность трех самых распространенных из них представлена с описанием в таблице 1.

Таблица 1

Наиболее распространенные подходы к интерпретации сущности имиджа

	Подход	Сторонники	Сущность
1.	Психологический, социально-психологический	Шепель В. М. [19, с. 8], Ложникова К. В. [12, с. 370]	Имидж – психологическая категория; как устойчивый символический и эмоционально окрашенный образ какого-либо объекта, сформированный и располагающийся в индивидуальном и/или массовом сознании
2.	Управленческий	Жуков И. В. [7, с. 959], Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. [11, с. 157]	Имидж как совокупность субъективных представлений о свойствах и специфических чертах объекта, которые могут корректироваться управляемым воздействием, в том числе в рамках реализации стратегии развития организации
3.	Маркетинговый	Котлер Ф. [10, с. 368], Кицура Д. Д. [8, с. 77], Алешина М. А. [2, с. 1011]	Имидж как набор идей, представлений и эмоций, связанных с конкретным объектом, и определяющих потребительские действия и поведение по отношению к ней и ее продукту

Примечание – Составлено автором.

На основе анализа вышеизложенных подходов целесообразно сформулировать и собственную позицию относительно определения понятия и сущности имиджа. Имидж организации – это оценочный образ, который формируется у целевой аудитории, а также у других участников внутренней и внешней среды в ходе прямого взаимодействия с компанией и в процессе использования ее продукта, или же на основе сообщений из различных источников информации. Имиджевые характеристики являются динамичными, они способны быстро изменяться под воздействием управляемых и неуправляемых действий в информационном пространстве.

В дополнение немаловажным будет отметить, что в теории и практике управления следует различать имидж и репутацию организации. В таблице 2 ниже приводится их сравнительная характеристика.

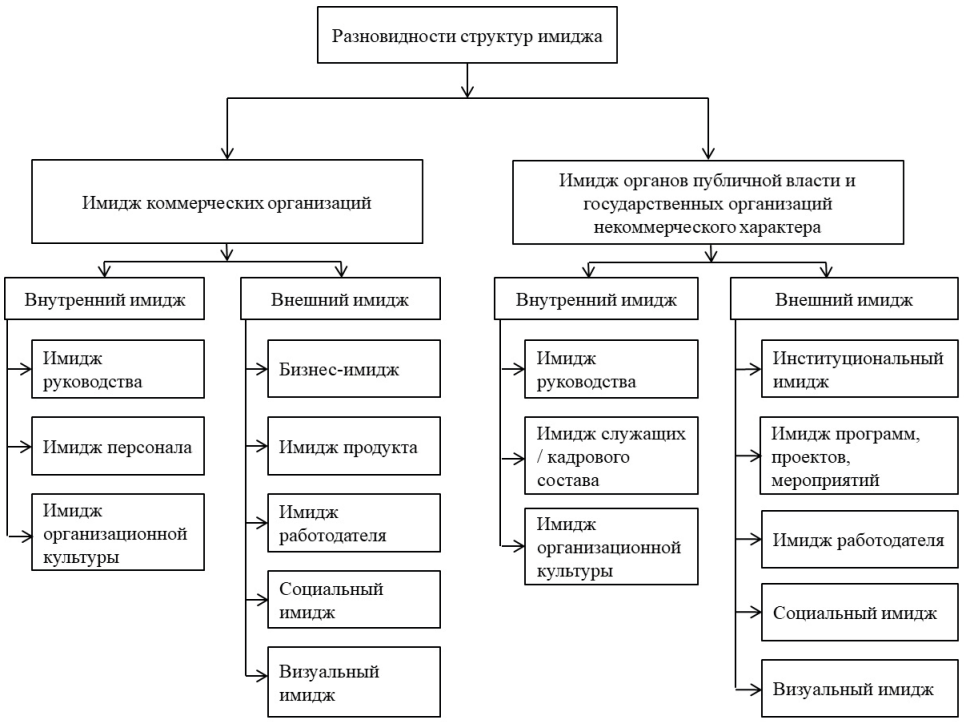
Таблица 2

Сравнение имиджа и репутации организации

	Критерий сравнения	Имидж	Репутация
1.	Особенности формирования	Имеет субъективную природу, формируется как результат эмоционально окрашенного оценочного восприятия субъектом различных сообщений об организации в информационном пространстве	Имеет дуалистичную природу, формируется на основе результата объективной оценки формальных показателей и действий организации, однако все равно может отчасти меняться под воздействием сообщений (не всегда объективных и правдивых) в информационном пространстве
2.	Динамичность во времени, степень стабильности	Краткосрочен, быстро изменяется	Долгосрочна, более стабильна и устойчива
3.	Характер взаимосвязи с реальными действиями компании	Взаимосвязь опциональна, имидж может быть основан только на корпоративных «легендах», «мифах», таргетированных сообщениях или на иных специальных информационных конструкциях	Взаимосвязь обязательна и прочна, репутация напрямую связана с реальными действиями компании и индикаторами ее работы
4.	Методы управления	Реклама, продвижение, PR, внешняя визуализация, внешние атрибуты, иные информационные и коммуникационные методы	Эффективность коммуникаций с потребителем, соблюдение профессиональной этики, обеспечение социальной ответственности, надежность партнерских взаимоотношений и так далее

Примечание – Составлено автором.

Далее стоит перейти к сравнительному анализу имиджа организаций коммерческой и государственной сферы. Во-первых, отличия имиджа коммерческих организаций и имиджа органов публичной власти (и некоммерческих государственных организаций) наблюдаются в их структуре. Имеют место множество моделей, которые основаны именно на структурном подходе – на классификации имиджа организации по различным критериям. Часто его подразделяют на внешний имидж и внутренний имидж, а затем делят на еще более узкие подвиды. С опорой на работы Томиловой М. В. [18, с. 65], Титовой С. В., Вассерберга Е. М. [16, с. 78], Антоновой Н. В. [3, с. 124] и Володина К. А. [6, с. 5] разработана полноценная схема имиджа коммерческой организации и имиджа органа публичной власти (некоммерческой государственной организации), отражающая структурные различия. Она представлена на рисунке 1.



Примечание – Составлено автором.

Рис. 1. Схема структуры имиджа коммерческих организаций и имиджа органов публичной власти, государственных организаций некоммерческого характера

Как следует из представленной схемы, в целом структуры имиджа коммерческих организаций и имиджа органов публичной власти и государственных организаций схожи между собой. При анализе имиджевых характеристик в обоих случаях имели бы значение образ организации как работодателя, особенности ее организационной культуры, элементы внешней визуализации и так далее. В то же время есть принципиальные различия. Для коммерческой организации в структуру имиджа входит так называемый бизнес-имидж, то есть ее субъективное восприятие партнерами, поставщиками, конкурентами и другими субъектами, которые являются участниками деловой среды. В свою очередь, для государственных образований некоммерческого характера эти аспекты не являются релевантными в полностью аналогичном смысле, поскольку они действуют в несколько иных условиях и ориентируются на иные основные цели и задачи. В силу этого в отношении органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций бизнес-имидж целесообразно изменить на институциональный имидж. Институциональный имидж автором предлагается интерпретировать как субъективное восприятие организации другими институциональными субъектами, действующими в пределах единого направления государственной политики, единой профильной специализации или общей вертикали управления, а

также реальными и потенциальными партнерами и участниками контрактных отношений. На практике в условиях ускорения цифровизации государственного сектора эти субъекты часто объединены в экосистеме единых реестров, государственных информационных или автоматизированных систем.

Помимо вышеизложенного наблюдается еще одно принципиальное различие между структурами имиджа коммерческой организации и имиджа органов публичной власти (некоммерческих государственных организаций). Оно заключается в том, что у организаций двух указанных видов не единообразен результат основной деятельности. Результатом деятельности коммерческой организации является продукт в виде товара или услуги, который затем реализуется на рынке. В этом смысле справедливо анализировать имидж их продукта как совокупность неких субъективных представлений о его свойствах, характеристиках и чертах, наблюдаемых в информационном поле. В свою очередь, результатом деятельности органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций, в широком смысле, являются общественные блага. Общественные блага, по существу, воспроизводятся как результат социального эффекта, достигаемого в ходе реализации конкретных государственных программ, проектов или отдельных мероприятий. Например, для имиджа Министерства цифрового развития, связи и коммуникаций РФ (Минцифры России) важно, как внешняя аудитория видит и воспринимает образ национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» и входящих в него федеральных проектов, каждый из которых предусматривает конкретные механизмы реализации и имеет собственное визуальное позиционирование. По указанной причине автор полагает, что целесообразно в этом случае рассматривать не имидж продукта, а имидж программ, проектов или мероприятий, реализуемых организацией.

Во-вторых, в отличие от коммерческих организаций, у органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций наблюдается высокая степень восходящей институциональной зависимости имиджевых характеристик. Иначе говоря, в рамках одной ветви власти или одной вертикали управления имидж нескольких структур может быть связан аналогично тому, как в коммерческой сфере имидж дочерней компании связан с имиджем головной компании. Только в публичной власти эта же зависимость значительно глубже и прочнее в силу иерархических особенностей и действующего принципа распределения ответственности. Для визуализации высказанного тезиса составлена схема с примером, она приводится на рисунке 2.



Примечание – Составлено автором.

Рис. 2. Восходящая институциональная зависимость имиджевых характеристик органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций (пример из сферы реализации государственной молодежной политики РФ)

ФГБУ «ЦСМС» является одним из четырех учреждений, находящихся вне внутренней структуры Росмолодежи, но подчиненных ей и выполняющих отдельные функции в рамках реализации государственной молодежной политики. Организация целенаправленно не развивает собственный бренд, а работает по направлениям (трекам), название которых является произво-

дным от бренда вышестоящей структуры: «Росмолодежь.Профи» и «Росмолодежь.Предпринимай». Суть мероприятий в этих треках заключается в оказании разнообразных мер поддержки молодежи, связанных с трудоустройством, обучением, открытием и ведением бизнеса. В данном случае имидж мероприятий, реализуемых ФГБУ «ЦСМС», влияет на имидж всей Росмолодежи, а он, в свою очередь, влияет на имиджевое положение Правительства РФ (высший управляющий уровень) и исполнительной власти РФ в целом. Управление имиджем в данных условиях приобретает критически высокий уровень значимости. Этим во многом объясняется наличие высокой степени централизации управления информационной политикой и управления темпами цифровой трансформации государственных структур. От имиджевых провалов на нижестоящих уровнях ущерб может наноситься всей выстроенной вертикали, что чрезвычайно «болезненно», особенно в свете уникального функционального предназначения имиджа в этой сфере, о нем далее.

В-третьих, наиболее выраженными являются функциональные различия между имиджем коммерческой организации и имиджем всех некоммерческих государственных структур в целом. В таблице 3 приводится перечень функций для каждого из указанных видов организаций.

Таблица 3

Функции имиджа коммерческой организации и имиджа органов публичной власти (некоммерческих государственных организаций)

	Коммерческие организации	**Органы публичной власти, некоммерческие государственные организации**
1.	Повышение конкурентоспособности, приобретение конкурентных преимуществ	Укрепление стабильности публичной власти, обеспечение легитимности решений и деятельности ее институтов
2.	Формирование узнаваемости, а также лояльности целевой аудитории и потребителей, их укрепление	Формирование узнаваемости, повышение уровня гражданского доверия к публичной власти и ее институтам
3.	Повышение объемов реализации продукта (продаж товаров и услуг на рынках)	Рост участия граждан в программах, проектах и мероприятиях, масштабирование деятельности
4.	Повышение инвестиционной привлекательности компании, привлечение инвесторов	Укрепление «управляемости» системы
5.	Формирование и укрепление доверия партнеров и иных участников деловой среды	Повышение эффективности реализации направлений государственной политики
6.	Нейтрализация отрицательных эффектов от других кризисных явлений (финансовых сложностей, производственных проблем и др.)	Формирование и укрепление доверия других участников институциональной среды

Примечание – Составлено автором.

Именно состав функций делает управление имиджем настолько значимым направлением для органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций. Для коммерческих организаций провалы в управлении имиджем грозят потерей конкурентных преимуществ, сокращением продаж и другими последствиями, большинство из которых тем не менее являются локальными по своему характеру, так как по воздействию они не выходят за пределы рыночных и финансово-экономических показателей работы предприятия. Проблемы в управлении имиджем органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций не только повышают риск возникновения негативных последствий для конкретной организации. В силу особого статуса таких субъектов, подобные проблемы способны приводить к повышению вероятности рисков, связанных с нарушением социально-экономической и политической стабильности, с ослаблением управляемости во властной вертикали и с эффективностью реализации отдельных направлений государственной политики.

В заключение стоит обратить внимание на основные тренды, связанные с управлением имиджем органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций в условиях ускорения интеграции цифровых технологий. Для удобства они сгруппированы и перечислены нумерованным списком.

1. Деактуализация подхода, основанного на прикладном разделении имиджа организации на классический и цифровой. В научных трудах

нередко встречались и по-прежнему встречаются попытки разработать понятие «цифровой имидж» [14, с. 161; 5, с. 71]. Под ним подразумевается все тот же субъективный оценочный образ предприятия, но созданный и представленный исключительно в цифровом пространстве. Исследователи выделяли цифровой имидж в методологических целях, для обеспечения простоты визуализации результатов его оценки. Однако, учитывая глубину внедрения цифровых технологий в повседневную жизнь человека и потребителя, целесообразность применения данного подхода находится под большим вопросом. По мнению автора, формирование имиджевых характеристик и управление ими в коммерческом и государственном секторе на сегодняшний день практически всегда связано с использованием механизмов цифровой среды, а субъективное восприятие человеком публичного объекта не может сложиться в отрыве от информации в цифровом пространстве. Попытки разделить имидж на цифровую и нецифровую составляющую с большей вероятностью приведут к искаженной оценке. Классический имидж, то есть в привычном понимании сформированный вне цифровой среды за счет нецифровых методов и инструментов коммуникации, на современном этапе является скорее исключением, характерным для отдельных сфер или для отдельных сегментов потребителей.

2. Интенсификация активности в социальных сетях. На современном этапе каждый российский орган публичной власти и практически каждая российская некоммерческая государственная организация имеют официальную страницу в социальных сетях. Обязанность ведения подобными организациями аккаунтов в социальных сетях «ВК» и «Одноклассники» установлена на законодательном уровне с 2022 года [1], по состоянию на 2025 год практика в этом направлении активно развивается. Данное решение было принято с учетом способов коммуникации, ставших привычными для граждан РФ, то есть для целевой аудитории органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций. В таких условиях совокупность методов и специфика управления имиджем во многом будет соотноситься с качеством и темпами развития инструментов, встроенных во внутренний интерфейс отечественных социальных сетей.

3. Усиление борьбы с дезинформацией. На сегодняшний день с учетом международной геополитической ситуации органы публичной власти и некоммерческие государственные организации все чаще сталкиваются с дезинформацией как с серьезным вызовом для имиджа власти. В контексте управленческой практики данный факт вносит определенные изменения. В рамках управления имиджем органам публичной власти и некоммерческим государственным организациям предстоит не только генерировать регулярные плановые информационные сообщения, но и специфическим образом реагировать на дезинформацию, меняется сама методика работы. В качестве наиболее распространенных методов противодействия информации для обеспечения устойчивости состояния имиджа стоит выделить такие как: перехват информационной повестки, внедрение благоприятной информационной повестки. В этой области имеются и цифровые решения, основанные на машинном обучении (ML) и обработке естественного языка [9, с. 21].

Заключение

Ускорение интеграции цифровых технологий в социально-экономические системы создает как новые возможности, так и новые вызовы для практики управления имиджем органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций. Открываются иные горизонты для использования преимуществ и инструментария социальных сетей, для выстраивания коммуникаций с гражданами, а также для обеспечения информационной безопасности и противодействия дезинформации. Для вышеназванных организаций управление имиджем имеет специфические признаки структурного, функционального и иного характера. Эффективное управление имиджем органов публичной власти и некоммерческих государственных организаций способствует формированию гражданского доверия к власти, укреплению управляемости системы, росту участия граждан в реализуемых программах, проектах и мероприятиях, масштабированию деятельности и ведет к другим положительным эффектам.

Список источников

1. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления : федеральный закон от 9 февраля 2009 года № 8-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 31 июля 2025 года : принят Государственной Думой 21 января 2009 года : одобрен Советом Федерации 28 января 2009 года // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2009. – № 7, ст. 776.

2. Алешина М. А. Ключевые аспекты формирования позитивного имиджа организации // Экономика и социум. – 2025. – № 5 (132). – С. 1010-1013.
3. Антонова Н. В. Внутренний имидж в организациях с различным типом корпоративной культуры // От истоков к современности. – 2015. – № 1. – С. 123-125.
4. Атаманская К. И. Эволюция дефиниции имиджа в научных исследованиях // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2015. – № 17. – С. 23-27.
5. Ахметов Л. Г., Леденеева А. В. Сущность цифрового имиджа образовательной организации // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2022. – № 2 (234). – С. 70-78.
6. Володин К. А. Структура имиджа организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 2-8.
7. Жуков И. В., Лоцан Е. И. Имидж лидера как основа формирования имиджа политической партии // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2022. – № 3. – С. 958-961.
8. Кицура Д. Д. Теоретический разбор совершенствования имиджа компании и стратегии формирования имиджа // Вестник науки. – 2023. – № 11 (68). – С. 72-92.
9. Корниенко С. В., Минеева Д. Д. Противодействие фейковым новостям в современном мире // Интеллектуальные технологии на транспорте. – 2025. – № 3. – С. 15-24.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс. – М. : Вильямс-Диалектика, 2021. – 496 с.
11. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент. – М. : Эксмо, 2010. – 432 с.
12. Ложникова К. В. Коммуникативный характер имиджа // Общение в эпоху конвергенции технологий : сборник научных трудов. Вып. 1. – М., 2022. – С. 370-372.
13. Морозова А. П. Этапы эволюции термина «имидж» от древних времен до современного общества // Молодой ученый. – 2020. – № 20 (310). – С. 383-387.
14. Поздеева Е. Г. Потенциал имиджевых инструментов в развитии цифровых коммуникаций молодежи // Системный анализ в проектировании и управлении. – 2024. – № 2. – С. 159-166.
15. Скуртова Л. И., Федорова Е. В. Основные подходы к интерпретации понятия «имидж». Типологии имиджа // International journal of professional science. – 2020. – № 7. – С. 29-37.
16. Титова С. В., Вассерберг Е. М. Структурный подход к имиджу организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 3 (55). – С. 76-78.
17. Тобоева З. А. Подходы к определению и структуре имиджа // E-Scio. – 2019. – № 10. – С. 337-348.
18. Томилова М. В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 63-68.
19. Шепель В. М. Имиджелогия : учебное пособие. – М. : Народное образование, 2002. – 254 с.
20. Шикалова К. А. Генезис и подходы к определению имиджа // Экономика и социум. – 2016. – № 6 (25). – С. 1046-1051.
21. Boulding K. The Image: Knowledge in Life and Society. – Ann Arbor, MI : University of Michigan Press, 1961. – 175 p.
22. Индикаторы цифровой экономики: 2025 // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ : [сайт]. URL: https://issek.hse.ru/news/1026730357.html (дата обращения: 01.12.2025).
23. Как цифровые технологии меняют экономику и качество жизни // Новостное издание «Ведомости» : [сайт]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/10/10/kak-tsifrovie-tehnologii-menyayut-ekonomiku-i-kachestvo-zhizni (дата обращения: 10.11.2025).
24. World Investment Report 2025 // Конференция ООН по торговле и развитию (UNCTAD) : [сайт]. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025 (дата обращения: 01.12.2025).

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена 13.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 37.02(082)

Векторы развития управленческого образования в контексте геополитических и информационно-технологических вызовов

Александр Васильевич Долматов[1], Людмила Алексеевна Долматова[2]
[1, 2] Санкт-Петербургская юридическая академия, Санкт-Петербург, Россия
[1] adolmatov@inbox.ru
[2] ladolm24@inbox.ru

Аннотация. В статье представлены основные направления развития управленческого образования в контексте современных вызовов и угроз, применения технологий искусственного интеллекта. Рассмотрены базовые принципы обеспечения необходимого уровня качества образования, представлен состав аналитических компетенций современного преподавателя-исследователя. Проведен анализ принципов и особенностей развития методологии научно-исследовательской деятельности с учетом развития интеллектуальных информационных систем.

Ключевые слова: управленческое образование, управление знаниями, компетенции, управленческая аналитика, искусственный интеллект, педагогическое мастерство

Original article

Vectors of management education development in the context of geo-political and information-technological challenges

Alexander V. Dolmatov[1], Lyudmila A. Dolmatova[2]
[1, 2] St. Petersburg Law Academy, St. Petersburg, Russia
[1] adolmatov@inbox.ru
[2] ladolm24@inbox.ru

Abstract. This article presents the main development trends in management education in the context of modern challenges and threats, including the application of artificial intelligence technologies. It examines the fundamental principles of ensuring the required level of educational quality and outlines the analytical competencies of a modern teacher-researcher. It also analyzes the principles and specific features of developing research methodology, taking into account the development of intelligent information systems.

Keywords: management education, knowledge management, competencies, management analytics, artificial intelligence, pedagogical excellence

Развитие цифровых инфокоммуникационных технологий – объективная тенденция нашего времени. Глобальные базовые проблемы, противоречия и вызовы современного мира можно представить в виде нескольких наиболее значимых блоков.

Проблемы ценностей, война и мир, безопасность, право на мировое управление, мораль, мировая справедливость, запрос на правду, информационное давление, манипуляции, ангажированная наука, цифровизация, искусственный интеллект, новая экономика, эффективность и качество образования, жизни и здоровья.

Вызовы и тупики глобализации. Модели и практика мирового управления цивилизацией. Геополитические и идеологические противоречия между государствами. Управление в контексте национальных интересов государств.

Глобальное сетевое влияние (вне газет, телевидения, литературы) на общественное сознание, на процессы формирования и развития интеллекта, психики детей, подростков, молодежи, в конечном счете на мировоззрение значительной части населения.

Опосредованные войны. Третья мировая сетевая и экономическая война. Международное прав перестало работать в глобальном геополитическом контексте. Относительность общечеловеческих ценностей.

Проблемы целей управления на различных уровнях. Управляемость в высокотехнологичной сетевой среде. Трансформация

© Долматов А. В., Долматова Л. А., 2026

функций управления. Цифровые «следы» и «большие данные». Экспансия технологий искусственного интеллекта. Информационная и психологическая безопасность.

Решение перечисленных проблем определяется наиболее значимыми векторами развития образования и науки. Среди них следует выделить качество образования, эффективность обучения, воспитания и развития будущего профессионала. Необходимые базовые принципы высокого уровня качества управленческого образования можно представить в виде следующих положений:

- *ориентация на перспективные современные технологии мирового уровня,* данный принцип определяет необходимость демонстрации педагогами «переднего края» развития науки и технологий в своей предметной области, в этом контексте важно предоставление преподавателю возможности отслеживать современные тенденции и достижения профессиональной сферы;

- *системность, фундаментальность, практическая направленность образования:* эти принципы при правильной организации образовательного процесса не противоречат, а эффективно дополняют друг друга; развитие способности к интеграции данных принципов – одна из актуальных задач подготовки современного педагога;

- *эффективное использование интеллектуальных информационных технологий:* один из базовых принципов современного образования, определяющий необходимость овладения цифровым интеллектуальным инструментарием;

- *развитие междисциплинарных связей – интегративное обучение, применение моделей ИИ:* необходимое условие системности современной науки и образования, определяющее возможности использования «больших данных», в то же время реализация данного принципа требует развития критического мышления, адекватной оценки реальных возможностей и ограничений интеллектуальных технологий;

- *интеграция качественной математической, естественно-научной, технологической, гуманитарной подготовки:* важнейший принцип для всех уровней образования, направлений и специальностей;

- *развивающее обучение, креативные и проектные образовательные технологии:* принцип определяет особую значимость интеллектуального и физического развития, формирования готовности педагогов к применению соответствующих методик и технологий;

- *приоритет развития мышления обучающихся (креативного, аналитического, критического):* актуальная важнейшая задача современного образования, требующая освоения необходимого психолого-педагогического инструментария;

- *эффективность обучения, воспитания и оптимизация образовательного процесса* – принцип предполагает применение соответствующих образовательных технологий и способов организации образовательного процесса;

- *реальная интеграция научной и образовательной деятельности* – важное условие достижения необходимого качества образования и воспроизводства интеллектуального научного потенциала;

- *оптимизация материально-технической базы образовательного процесса:* предполагает формирование креативной информационной технологически насыщенной образовательной среды.

Значимая тенденция современного образования – реализация компетентностного подхода практически на всех его уровнях.

Компетенции как проявление способности и готовности к определенным видам деятельности (учебной, профессиональной) существенно отличаются от умений по ряду ключевых признаков. В частности, они выражают «способность эффективно действовать:

- в условиях дефицита времени;

- при воздействии дестабилизирующих факторов;

- в незнакомой специфической сложной обстановке.

Компетентный специалист должен быть способен:

- модифицировать, совершенствовать, оптимизировать процессы, стратегии, схемы (рационализация и изобретательство – уровень высокого мастерства в самых различных видах деятельности);

- самостоятельно искать и осваивать необходимую информацию и использовать ее;

- осваивать современные технологии (в том числе самостоятельно);

- адаптироваться к конкретным, в том числе сложным, условиям;

- осуществлять междисциплинарный перенос эффективных навыков, практик и методов работы» [4].

Перечисленные универсальные компетенции в системах среднего профессионального, высшего образования, а также в подготовке кадров высшей квалификации должны формироваться с использованием соответствующего эффективного инструментария. С одной стороны, в данном направлении ведутся активные исследования.

Однако следует признать, что зачастую их тематика не охватывает наиболее значимых проблем педагогического образования, отличается шаблонным подходом, в ряде случаев представленные результаты исследований страдают отсутствием реальной новизны и практической эффективности.

Концепция управления знаниями определяет необходимость содержательного анализа обозначенных проблем, коллективного поиска направлений их решения, определения целевых ориентиров модернизации педагогического образования. В этом контексте целесообразно выделить наиболее значимые компетенции современного преподавателя-исследователя [5]. Это его «способность и готовность к:

- эффективному управлению качеством образования;

- самообразованию, самостоятельному приобретению необходимых знаний, умений, навыков, опыта и компетенций;

- освоению современных образовательных, исследовательских, управленческих технологий, в том числе игровых, тренинговых;

- овладению компетенциями применения современных технологий обработки информации;

- адаптации в конкретных условиях педагогической реальности;

- овладению методологией и приобретению опыта продуктивной творческой деятельности в образовательном процессе при решении педагогических, управленческих, научно-исследовательских задач;

- преодолению психологической инерции и стереотипов мышления;

- освоению навыков эмоционально-оценочной деятельности, рефлексии» [5].

С развитием технологий «больших данных» и искусственного интеллекта [1, 2, 3] методы и технологии обработки информационных массивов существенно изменились. Зарубежные специалисты [1, 3] выделяют следующие основные виды [4] «аналитических методов использования данных:

1) описательные (дескриптивные) методы, служащие основой для анализа ситуации;

2) диагностические, позволяющие выявлять причины и следствия происходящего;

3) прогностические (предиктивные), позволяющие прогнозировать развитие событий;

4) прескриптивные методы, предписывающие конкретные действия» [4].

Исходя из этого, прежде всего на всех уровнях, направлениях и специальностях высшего образования и подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации актуализируется задача формирования компетенций корректной постановки задач, подготовки заданий для аналитических систем «больших данных» и искусственного интеллекта.

В качестве примера данного подхода можно привести необходимые компетенции дескриптивного уровня, представляющие собой *определение и описание* [4]:

«множеств актуальных для анализа областей (в том числе и не имеющих непосредственного, на первый взгляд, отношения к предмету аналитической деятельности);

временных интервалов (весьма протяженных, включая в необходимых случаях историческую ретроспективу);

разнообразных фактов, информационных «всплесков», циклических процессов».

Публичные открытые источники – поставщики любой, в том числе закрытой информации. Сопоставление и анализ с использованием технологий «больших данных» позволяют выявить аномалии, необычные события, факты, значимые корреляции в информационном пространстве интернета, социальных сетей, других средств массовой информации. С помощью этих данных искусственный интеллект может осуществлять ситуационный анализ в соответствии с поставленными задачами.

В любом случае задачи интеллектуальным информационным системам ставит специалист, который должен обладать необходимыми диагностическими компетенциями. В процессе диагностики причинно-следственных связей, анализа информационного пространства важно уметь определять критическое множество действительно значимых данных, основных параметров порядка, которые определяют ход событий, оказывают существенное влияние на результаты деятельности, служат основами прогнозов. Как правило, такие данные, на первый взгляд, представляются малозначимыми, непосредственно не связанными с развитием событий.

Отличительная черта квалифицированного аналитика – способность отделять значимое от информационного шума, адекватно оценивать динамику, скорость изменения данных, определять неявные корреляции.

Не менее значимы компетенции владения основами системного, креативного и критического мышления, формальной логики, факторного, корреляционного, кластерного анализа, индуктивными, дедуктивными методами, инструментами математической статистики.

Особое место занимает формирование прогностических компетенций исследователя. Прежде всего, овладения базовыми методами прогнозирования и адекватного определения необходимых характеристик прогнозов: сроков, горизонта, рисков, требуемой точности, достоверности (вероятностных характеристик осуществления).

Представленные компетенции должны активно проявляться в способности специалистов ставить задачи интеллектуальным информационным системам, определять пространство необходимых для анализа начальных условий, данных и ограничений. В этом контексте необходимо формирование способности учитывать как реальные возможности, так и уровень ограниченности искусственного интеллекта. Прежде всего, это конкретные области и объем анализируемого информационного пространства. Эти характеристики существенно семантически отличаются в различных генеративных моделях.

Другая особенность – частичная «закрытость» алгоритмов, их естественная ангажированность, зависимость от разработчика.

Наконец, одно из основных ограничений искусственного интеллекта: пока еще отсутствие креативных исследовательских способностей высокого уровня.

С учетом современных возможностей и ограничений интеллектуальных информационных систем актуализируются проблема развития в системе образования естественного интеллекта, расширение спектра знаний, умений, навыков, компетенций и личностных характеристик, освоение современных когнитивных способов и техник.

Примером может служить формирование компетенции междисциплинарного переноса методов, подходов, принципов [2, 6]. Проиллюстрируем представленный в [2] принцип универсальности закона критической массы. Трансформируем его в принцип минимально необходимой достаточности (для различных приложений) [6]:

- учебного времени для нормального освоения дисциплины;
- численного перевеса войск для наступления;
- технологического преимущества для успешной конкуренции;
- активной пассионарной группы людей для поддержки (прихода) к власти;
- информационных воздействий для изменения точки зрения;
- знаний, умений, навыков, компетенций для успешной работы;
- массы радиоактивного вещества для ядерного взрыва.

Безусловно, разрешение обозначенных проблем и реализация интегративных образовательных методик определяет актуальность развития педагогического мастерства преподавателя [6]. Именно мастерство во многом определяет качество образования. Важная составляющая педагогического мастерства – способность осуществлять эффективное воспитание. В современных условиях обучение и воспитание стали одинаково значимыми видами образовательной деятельности. Крайне актуальна задача научных исследований в области современных факторов формирования мировоззрения, противодействия деструктивным сетевым информационным влияниям.

Педагогическое мастерство – высший уровень профессиональной компетентности. Средствами его формирования и совершенствования служат постоянная работа над развитием собственного интеллекта, освоение эффективных образовательных технологий, в том числе на базе искусственного интеллекта, инновационная образовательная практика. Эффективное решение задач развития образования должно базироваться на исследовании фундаментальных изменений современного мира, с учетом развития интеллектуальных информационных технологий, их возможностей и ограничений.

В разработанном авторами учебнике «Основы педагогического мастерства» [6] представлены его структура и сущность в контексте компетентностного и инновационного подходов, проведен краткий экскурс в историю педагогики, дана краткая характеристика достижений великих педагогов в области обучения и воспитания. Изложены особенности педагогических техник и технологий организации занятия, урока, объяснения материала, его визуализации, постановки вопросов, ведения дискуссий и аргументации. В учебнике изложены особенности активных, интерактивных, игровых и проектно-созидательных технологий в контексте повышения эффективности образовательного процесса. Игровым и проектным технологиям уделено основное внимание, они представлены как одно из основных средств стимулирования познавательной активности детей. Достаточно подробно рассмотрены вопросы самовоспитания и самообразования в качестве факторов совершенствования педагогического мастерства. В учебнике представлен педагогический практикум в форме кратких конспектов и особенностей практических занятий, тренингов, самостоятельной работы в соответствии с изложенным содержанием.

Список источников

1. Фрэнкс Б. Революция в аналитике. Как в эпоху Big Data улучшить ваш бизнес с помощью операционной аналитики / пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 318 с.
2. Вайнберг Г., Маккан Л. Супермышление. Как обходить ментальные ловушки и принимать эффективные решения / пер. с англ. – М. : Эксмо, 2021. – 480 с.
3. Хэнд Д. Темные данные: Практическое руководство по принятию правильных решений в мире недостающих данных / пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 366 с.
4. Долматов А. В., Долматов Е. А. Аналитика «больших данных»: возможности, перспективы, компетенции = Analytics of "Big Data": Opportunities, Perspectives, Competences // Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях глобального социально-политического шока : материалы XXI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23-24 ноября 2022 года. – СПб. : Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2023. – С. 22-25.
5. Долматов А. В. Адаптивные системы управления качеством как ресурс повышения эффективности образовательного и инновационного процессов // Образование: Ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. – 2022. – № 3. – С. 4-9.
6. Долматов А. В., Долматова Л. А. Основы педагогического мастерства : учебник. – М. : Русайнс, 2025. – 311 с. – ISBN 978-5-466-10322-9.

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена 13.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 354:004.428

О влиянии тенденций цифрового информационного общества РФ на требования к компетентности государственного служащего

Борис Юрьевич Житников[1], Ирина Владимировна Сидорова[2]
[1, 2] Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, Россия
[1] zhitnikov-by@ranepa.ru
[2] sidorova_i_v@ranepa.ru

Аннотация. Рассмотрены вопросы влияния цифровой трансформации в России на формирование управленцев нового поколения. Приведены существующие и предложены новые виды информационных систем, которые могут оказать позитивное влияние на процесс формирования, функционирования и контроля работы государственных служащих.

Ключевые слова. Цифровая трансформация, государственный служащий, государственное управление, информационные системы, информационные технологии, цифровые тренды

Original article

On the impact of digital information society trends in the Russian Federation on the competence requirements for public servants

Boris Y. Zhitnikov[1], Irina V. Sidorova[2]
[1, 2] Vladimir Branch of the RANEPA, Vladimir, Russia
[1] zhitnikov-by@ranepa.ru
[2] sidorova_i_v@ranepa.ru

Abstract. The article discusses the impact of digital transformation in Russia on the formation of a new generation of managers. It presents existing and proposes new types of information systems that can have a positive effect on the process of formation, functioning, and control of the work of public servants.

Keywords. Digital transformation, public servant, public administration, information systems, information technologies, digital trends

Цифровые информационные технологии на современном этапе развития компьютерной техники, средств передачи информации и программных средств уже достигли уровня, который позволяет им уверенно проникать во все направления деятельности современного общества и государства, автоматизируя или упрощая различные процессы анализа (обработки) информации и повышая эффективность и качество принимаемых управленческих решений. Согласно Указу Президента РФ В. В. Путина от 21.06.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [1], в целях прорывного развития РФ одной из национальных целей развития обозначена цифровая трансформация, которая включает в себя в том числе и достижение «цифровой зрелости» современного государственного служащего.

Принимая во внимание то, что основой эффективного государственного управления является состояние государственного аппарата, его приоритетные формы, методы и стиль управляющей деятельности, профессионализм, уровень доверия населения к властям и участия в управлении государством, и то, что это в значительной степени зависит от компетентности современных государственных служащих, можно сделать вывод – влияние современных тенденций цифрового информационного общества на количество и глубину освоения компетенций государственным служащим требует детального изучения, что и обусловливает актуальность рассматриваемой темы.

Очевидно, что цифровые информационные технологии и системы предлагают инструментарий, позволяющий, при грамотном, обоснованном и профессиональном его применении, суще-

© Житников Б. Ю., Сидорова И. В., 2026

ственно влиять на подготовку, подбор, отбор, содействие и контроль за работой государственных служащих в условиях цифровой трансформации российского цифрового информационного общества в частности и государства в целом. Речь идёт об увеличении набора компетенций в организации подготовки и переподготовки именно нового поколения государственных служащих, деятельность которых будет осуществляться неразрывно с постоянным активным применением прикладных цифровых информационных технологий на профессиональном уровне.

В России процесс формирования нового поколения государственных служащих, обладающих достаточным объёмом «цифровых компетенций» уже набирает обороты, об этом можно судить, например, по следующим факторам:

- в соответствии с результатами исследования Аналитического центра НАФИ, проведённого по методике DigComp (определяет ключевые компоненты цифровой компетентности в пяти областях (21 компетенция)) на 2024 год: 50 % российских чиновников обладают продвинутым уровнем цифровой грамотности, 45 % – базовым и лишь 5 % – начальным, а индекс цифровой грамотности чиновников соответствует продвинутому уровню освоения цифровых компетенций по итогам 2023 года [11];

- в мае 2023 г. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) представлял результаты мониторингового исследования о важности и эффективности работы над национальными целями развития в представлениях россиян. Эффективными направлениями работы властей по реализации национальных целей стали: повышение доступности электронных услуг; развитие возможностей дистанционного взаимодействия с органами власти и государственными учреждениями; повышение доступности российского программного обеспечения [12]. Продолжением данного исследования стало проведение Минцифры России в период с 17 ноября по 14 декабря 2025 года единого тестирования на определение уровня цифровой грамотности и кибергигиены государственных служащих и сотрудников организаций в рамках всероссийского проекта «ЦифрАтесТ» [14];

- главными потребителями и заказчиками информационных систем с 2021 года и по настоящее время являются федеральные, региональные и муниципальные органы власти РФ [8].

В связи с этим определимся с тем, какие компетенции для оценки профессионализма в системе государственной службы нужно учитывать при анализе ключевых показателей, определяющих содержание деятельности государственного служащего с учётом того, что профессионализм и компетенции государственных служащих в условиях цифровой трансформации общества будут опираться на наличие компетентности в целом, а не на выявление и оценку отдельных их навыков.

Аналитиками в области управления сформулированы ключевые компетенции, необходимые государственным служащим для эффективной трудовой деятельности [15]:

1) социальные и политические компетенции. Способность: брать ответственность на себя; участвовать в принятии групповых решений; разрешать сложные конфликты; поддерживать и улучшать демократические институты;

2) компетенции жизни в многокультурном обществе. Уважение других и способность жить с людьми других культур, языков, религий и т.д.;

3) компетенции в области коммуникации, позволяющие избежать социальной изоляции;

4) компетенции, связанные с информатизацией: владение IT-технологиями; способность к сбору и критическому анализу различной, в том числе «фейковой» информации;

5) компетенции в области образования: способность повышать свои компетенции и осваивать новые на протяжении всего времени работы.

С точки зрения авторов и принимая во внимание, что данный перечень составлялся достаточно давно, в настоящее время к данному набору ключевых компетенций следует добавить:

6) компетенции, связанные с развитием цифрового информационного общества: способность к целенаправленному применению в своей повседневной деятельности информационных систем аналитики данных;

7) компетенции в области развития информационных систем с искусственным интеллектом и нейронных сетей как обособленного вида IT-систем: использование достижений и инструментов данных информационных технологий для аналитики данных и помощи в принятии управленческих решений;

8) компетенции в области цифровой гигиены: с учётом того, что в настоящее время это не только определённые методики, направленные на защиту конфиденциальной информации, безопасность эксплуатации цифровых устройств при использовании информационных технологий, но и комплекс мер, позволяющих работать с цифровой репутацией как самого государственного служащего, так и представляемой им организации.

Кратко остановимся на рассмотрении созданного в РФ и входящего в реестр отечественного

программного обеспечения цифрового инструментария, позволяющего реализовать данные компетенции государственному служащему нового поколения.

Первой группой программных продуктов являются цифровые информационные технологии поддержки принятия и исполнения решений, которые позволяют государственному служащему не только контролировать процесс исполнения принятых им решений, но и предлагают математически обоснованные, выверенные варианты готовых решений.

Второй группой программных продуктов являются экспертные системы, не содержащие элементов искусственного интеллекта, позволяющие государственному служащему не тратить время на анализ заведомо неэффективных решений, то есть выводят управленческую деятельность на совершенно иной уровень, требующий от управленца постоянного совершенствования своих компетенций и более высокого уровня подготовки, позволяющего самостоятельно применять данные цифровые технологии.

Третьей группой программных продуктов являются программы, в том числе на базе нейронных сетей, реализующие машинное обучение. Данные программные продукты, в первую очередь, позволят государственному служащему нового поколения постоянно быть в курсе современного состояния дел в курирующих им направлениях, оперировать исключительно достоверной информацией в своей работе и иметь полную информацию для принятия управленческого решения.

Четвертой группой программных продуктов выступают программы, применяемые вузами для дистанционного обучения и повышения квалификации, позволяющие выбрать интересующий курс обучения на основании выбранных компетенций и пройти его за непродолжительный срок при наличии у государственного служащего базового очного высшего образования уровня специалитета или магистратуры. Пример применения данных цифровых информационных технологий в образовательном процессе Владимирского филиала РАНХиГС (по результатам проведённого тестирования знаний студентов и слушателей) – некритичное снижение уровня освоения компетенций обучающимися, то есть допустимость их применения для обучающихся с учётом того, что при дистанционном обучении объем и уровень освоения компетенций в значительной степени зависит от стремления (желания) обучающегося их освоить.

Пятая группа программ – программы автоматической независимой оценки компетенций нового поколения государственных служащих и претендентов на эту должность, которые позволят установить «пробелы» в подготовке управленца и подберут наиболее эффективные варианты их устранения [7]. Данные информационные системы позволят упростить работу по созданию кадрового потенциала государственных служащих, обоснуют возможность назначения кандидатов на вышестоящую должность, предполагающую наличие большего объёма компетенций и, самое важное (в переходный период от государственных служащих к государственным служащим нового поколения), – помогут в автоматическом режиме создать резерв кадров, позволяя, например, дистанционно пройти независимую оценку компетенций любому гражданину России.

Шестая группа программ – цифровые информационные системы с искусственным интеллектом. Данные системы пока проходят процесс апробации, а перспективным направлением их применения будет внедрение возможностей искусственного интеллекта в первые пять групп программ, для формирования нового инструментария анализа информации и расширения объёма баз знаний, используемых государственными служащими для осуществления эффективного управленческого процесса и повышения уровня компетентности.

Несмотря на достаточно мощный потенциал, возможности и инструментарий приведённого перечня групп прикладного программного обеспечения, следует предположить, что оно не в полной мере сможет обеспечить процесс формирования государственного служащего нового поколения. В частности, предлагается обратить внимание на следующие два предложения авторов в отношении возможностей современных отечественных программных продуктов.

Первый. Информационные системы автоматизированного контроля за соблюдением законодательства (комплаенс). Задачами функционирования данных систем будет, с одной стороны, недопущение нарушения норм НПА, анализ существующих и разрабатываемых НПА на наличие ошибок, конфликтов, «пробелов» и т. п.; с другой – контроль за выполнением государственными служащими всех возложенных законодательством ограничений, дополнительных обязанностей, предусмотренных его должностью, противодействие коррупционным проявлениям, контроль за цифровой репутацией, эффективностью работы и рейтингом конкретного государственного служащего.

Второй. Информационные системы обеспечения информационной безопасности (комплаенс), основными задачами которых будут: контроль за обращением конфиденциальной ин-

формацией; защита информации; распределение информационных потоков между исполнителями управленческих решений; управление базами знаний; контроль за достоверностью информации в СМИ; выявление фейковой информации и т. п.

Приведём краткий перечень и возможности данных классов программного обеспечения, взяв за основу классификатор (в ред. приказов Минцифры России от 22.09.2020 № 486, 26.04.2022 № 393, от 22.12.2022 № 974) в таблице 1 [9].

Таблица 1

Краткий перечень программного обеспечения

Класс ПО	Возможности	Шифр
Средства фильтрации негативного контента	Программное обеспечение, которое должно позволять управлять доступом к различным категориям веб-сайтов, для ограничения определенного нежелательного контента, средства защиты от спама и нежелательной корреспонденции	03.04
Средства управления бизнес-процессами (BPM)	Программное обеспечение, которое должно предоставлять возможность для управления совокупностью взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей	09.01
Средства управления эффективностью предприятия (CPM/EPM)	Программное обеспечение, которое должно обеспечивать поддержку цикла управления предприятием, в том числе в части финансовой консолидации, подготовки, мониторинга, анализа и оценки финансовой и управленческой отчетности, стратегического планирования и прогнозирования, бюджетирования, управления финансовыми рисками, согласования данных и расчета балансов, моделирования и оптимизации прибыльности	09.05
Средства управления отношениями с клиентами (CRM)	Программное обеспечение, которое должно автоматизировать процессы обслуживания клиентов, сбор данных, планирование, бюджетирование, проведение и анализ результатов маркетинговых кампаний и программ лояльности, а также позволять контролировать процесс продаж и анализировать их динамику	09.09
Средства управления содержимым (CMS), сайты и портальные решения	Программное обеспечение, которое должно обеспечивать организацию процесса (в том числе совместного) создания, редактирования и управления контентом	09.11
Средства обработки больших данных (BigData)	Совокупность программно-аппаратных средств, которые должны быть предназначены для извлечения воспринимаемых человеком сведений, в результате обработки огромных объемов данных, поступающих с высокой скоростью, при условии их значительного многообразия	10.01
Средства математического и имитационного моделирования	Программное обеспечение, которое должно предоставлять возможность имитации (моделирования) процесса функционирования различных изделий и систем	10.03
Средства управления информационными ресурсами и средства управления основными данными (ECM, MDM)	Самостоятельные программные компоненты, которые должны предоставлять возможность для управления основными данными организации; поддержки жизненного цикла структурированной, слабоструктурированной и неструктурированной информации (контента) различных типов и форматов	10.04
Предметно-ориентированные информационные базы данных (EDW)	Предметно-ориентированные информационные базы данных, которые должны быть специально разработанными и предназначаться для подготовки отчетов и бизнес-анализа с целью поддержки принятия решений в организации	11.02
Средства аналитической обработки в реальном времени (OLAP)	Программные продукты, которые должны специализироваться на технологии обработки данных, заключающейся в подготовке суммарной (агрегированной) информации на основе больших массивов данных, структурированных по многомерному принципу	11.03
Средства интеллектуального анализа данных (Data Mining)	Программное обеспечение, которое должно отвечать за обнаружение в данных ранее неизвестных, нетривиальных, практически полезных и доступных интерпретаций знаний, необходимых для принятия решений	11.04
Средства поддержки принятия решений (DSS)	Программные продукты, которые должны отвечать за формирование отчетов, графиков, диаграмм и иных визуальных форм	11.05

В ходе анализа возможностей, инструментария, использования математических моделей в своём программном обеспечении и некоторых аспектов подготовки информации для обработки приведёнными в таблице 1 программными продуктами и решениями, а также личного опыта можно с уверенностью утверждать, что уже существующие возможности и уровень сложности современных информационных систем и технологий, в идеале, предполагают, что для уверенного, эффективного и целенаправленного их применения специалисту в области управления желательно иметь ещё и уровень специалиста в области IT-технологий. А с учётом бурного развития в России и других странах информационных технологий, экспертных систем и искусственного интеллекта наличие такого уровня образования станет обязательным в недалёком будущем.

В связи с этим предлагается следующий выход из складывающейся в настоящее время ситуации в направлении применения цифровых информационных систем для решения управленческих задач и подготовки и переподготовки специалистов в области управления – применять, адаптировать уже имеющиеся программные продукты и разрабатывать новые для обучения государственных служащих нового поколения применению современных информационных технологий в своей деятельности в режиме функционирующего онлайн ситуационного центра управления, сформированного и постоянно совершенствующего свои возможности на основе достаточно большого количества успешных решений в области управления, показавших свою актуальность, эффективность, реализуемость и доступность для применения. А для этого необходимо разработать набор компетенций, которыми должен обладать претендент на должность государственного служащего, которые отражали бы знания, умения и навыки, необходимые ему для анализа информации с помощью отечественных программных продуктов.

Для получения и совершенствования данного набора компетенций должны быть разработаны дистанционные курсы повышения квалификации по каждому программному продукту, доступ к которым, включая консультирование специалистов, принимавших участие в создании курсов, должен быть постоянным. Только при выполнении данного условия в настоящее время можно достаточно быстро подготовить государственных служащих нового поколения к выполнению рутинной работы исключительно в автоматизированном режиме, оставив за собой только анализ предложенных информационными системами вариантов управленческих решений и принятие окончательного решения.

В заключение отметим, что существующее в России прикладное программное обеспечение обладает достаточным инструментарием для формирования и обеспечения эффективной работы государственных служащих нового поколения. Проведённый анализ трудов учёных и практиков и собственный опыт дают основание констатировать, что процесс формирования в России нового поколения государственных служащих уже даёт свои положительные результаты. Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что государственный служащий нового поколения – это успешный специалист в области управления, обладающий актуальным объёмом и уровнем «цифровых компетенций» и осуществляющий свою профессиональную деятельность в основном через применение специализированных цифровых информационных систем.

Список источников

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года : Указу Президента РФ В. В. Путина от 21.06.2020 г. № 474 // СПС «КонсультантПлюс».
2. Житников Б. Ю. К вопросу защиты персональных данных при внедрении искусственного интеллекта в глобальную сеть «Интернет» // Правовое и этическое регулирование роботизации и внедрения искусственного интеллекта (ИИ) : материалы научно-практической конференции с международным участием, Владимир, 18 марта 2022 года. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2022. – С. 10-20. – EDN UULMHZ.
3. Житников Б. Ю. О внедрении комплаенсменеджмента в механизм обеспечения информационной безопасности организации // Защита информации. Инсайд. – 2020. – № 6 (96). – С. 42-47.
4. Житников Б. Ю. Подготовка управленческих кадров в условиях цифровой трансформации общества и противодействия угрозам информационной безопасности Российской Федерации: IT-аспект // Безопасность государства и благополучие человека: новые стратегии и вызовы : в 2 томах. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2024. – 384 с. – С. 21-33.

5. Житников Б. Ю. Роль IT-технологий в развитии общества // Проблемы информационной безопасности государства, общества и личности : материалы международной научно-практической конференции, Владимир, 7 октября 2021 года. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2021. – С. 67-75.
6. Житников Б. Ю., Сидорова И. В. К вопросу профессионального применения специалистами и обучающимися информационных систем: состояние, проблемы, перспективы // Прикладные цифровые технологии и системы XXI века: экономика, менеджмент, управление персоналом, информационная безопасность, право : материалы IV Межрегиональной научно-практической конференции, Владимир, 12 декабря 2024 года. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2025. – С. 14-26.
7. Как оцифровать процесс оценки личностных компетенций госслужащих // HR-media.ru : [сайт]. URL: https://hr-media.ru/keys-kak-otsifrovat-protsess-otsenki-lichnostnyh-kompetentsiy-gossluzhaschih/ (дата обращения: 23.09.2024).
8. Как российские чиновники хотят применять искусственный интеллект в будущем // Ведомости : [сайт]. URL: https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2023/04/26/972692-rossiiskie-chinovniki-primenyat-iskusstvennii-intellekt (дата обращения: 23.09.2025).
9. Классификатор ПО // ЦКИТ : [сайт]. URL: https://ru-ikt.ru/reestrpo (дата обращения: 23.11.2025).
10. Меркурьев В. В., Житников Б. Ю. Оценка угроз информационной безопасности: факторы, видовая характеристика запрещённой к распространению информации, основания и виды ограничения доступа к ней // Прикладные цифровые технологии и системы XXI века: экономика, менеджмент, управление персоналом, информационная безопасность, право : материалы III Региональной научно-практической конференции, Владимир, 15 декабря 2023 года. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2024. – С. 11-23.
11. НАФИ провел вебинар о повышении цифровой грамотности сотрудников российских компаний. URL: https://nafi.ru/about/news/events/nafi-provel-vebinar-o-povyshenii-tsifrovoy-gramotnosti-sotrudnikov-rossiyskikh-kompaniy/?ysclid=miol6cutwd907132651 (дата обращения: 23.11.2025).
12. Национальные цели – 2023 // Аналитический центр ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nacionalnye-celi-2023 (дата обращения: 26.09.2025).
13. Рудницкий Г. ИТ в госсекторе: отложенный спрос и смена приоритетов // IT-world.ru : [сайт]. URL: https://www.it-world.ru/cionews/government/156716.html (дата обращения: 26.09.2025).
14. Цифратест : [сайт]. URL: https://цифратест.рф (дата обращения: 23.11.2025).
15. Hutmacher W. Key Competencies for Europe. [Report of the symposium. Strasbourg] // IT-world.ru : [сайт]. URL: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED407717.pdf (дата обращения: 26.09.2025).

Статья поступила в редакцию 21.01.2026; одобрена 05.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 21.01.2026; approved after reviewing 05.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 338.2:004.8

**Искусственный интеллект в госуправлении:
новые горизонты и риски для национальной экономики**

Олеся Евгеньевна Полякова
Смоленский филиал РАНХиГС, Смоленск, Россия, polyakova-oe@ranepa.ru

Аннотация. В последние годы наблюдается значительный рост инвестиций в искусственный интеллект (далее – ИИ), что подтверждается данными исследования, согласно которому к 2030 году искусственный интеллект может добавить до 13 триллионов долларов к глобальному ВВП и которое подчеркивает необходимость изучения возможностей, которые открывает искусственный интеллект для повышения эффективности и конкурентоспособности национальных экономик. В настоящее время 45 % рабочих мест в России могут быть автоматизированы с использованием искусственного интеллекта, что создает как возможности для повышения производительности, так и вызовы, связанные с потерей рабочих мест и необходимостью переквалификации работников. Важно отметить, что интеграция искусственного интеллекта требует не только технологических изменений, но и адаптации нормативно-правовой базы.

Ключевые слова: искусственный интеллект, национальная экономика, Правительство Российской Федерации, цифровизация

Original article

**Artificial intelligence in public administration:
new horizons and risks for the national economy**

Olesya E. Polyakova
Smolensk Branch of the RANEPA, Smolensk, Russia, polyakova-oe@ranepa.ru

Abstract. In recent years, there has been a significant increase in investment in artificial intelligence (AI), as evidenced by research that suggests that AI could add up to $13 trillion to global GDP by 2030. This highlights the need to explore the opportunities that AI presents for improving the efficiency and competitiveness of national economies. According to research, 45 % of jobs in Russia can be automated using AI, which creates both opportunities for increased productivity and challenges related to job losses and the need for workers to retrain. It is important to note that the integration of AI requires not only technological changes but also the adaptation of the regulatory framework.

Keywords: artificial intelligence, national economy, government of the Russian Federation, digitalization

Искусственный интеллект становится все более важным для развития национальной экономики, так как он может анализировать большие объемы данных быстрее и точнее, чем человек. В 2021 году Европейская комиссия представила проект Регламента об искусственном интеллекте, который призван установить единые правила для использования искусственного интеллекта в странах ЕС, однако его реализация требует времени и согласования на уровне государств.

Внедрение искусственного интеллекта в национальную экономику приведет к значительному повышению эффективности производственных процессов и улучшению качества оказания государственных услуг, однако для достижения этих результатов необходимо преодолеть ряд вызовов, связанных с недостаточной подготовленностью кадров, отсутствием четкой нормативно-правовой базы и возможными технологическими вызовами, связанные с информационной и финансовой безопасностью [4, с. 112].

В условиях стремительного развития технологий искусственного интеллекта понимание его влияния на экономические процессы становится критически важным для формирования

© Полякова О. Е., 2026

стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности страны.

В сфере государственного управления искусственный интеллект может выступать в качестве стратегического инструмента для улучшения управления и экономического развития в условиях цифровой экономики. Например, на основе анализа зарубежного опыта предлагаются рекомендации по применению отдельных компонентов искусственного интеллекта в государственном управлении.

Нельзя не проанализировать Индекс зрелости искусственного интеллекта федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, который каждый год публикует РАНХиГС, для комплексной оценки интеграции искусственного интеллекта в государственную деятельность. На 2024 год Федеральная налоговая служба (ФНС) и Роструд показали пример успешной адаптации и внедрения в свою деятельность машинного интеллекта.

Ими были соблюдены все критерии, включающие не только разработку стратегий и повышение квалификации сотрудников, но и создание регламента принятия ИИ-решений. ФНС и Роструд принимали участие в конференциях и делились успешным опытом применения искусственного интеллекта в своих структурах, а в своей деятельности данные государственные органы смогли улучшить аналитические показатели и повысить эффективность обработки информации.

Именно поэтому ФНС и Роструд лидируют в рамках комплексной оценки и демонстрируют потенциал внедрения машинного интеллекта в рамках государственной деятельности, что в дальнейшем даст возможность интеграции искусственного интеллекта и в другие сектора Российской Федерации [2, с. 45].

Для более глубокого изучения рассматриваемой проблемы было проведено исследование в виде онлайн-опросов населения, результаты которого будут предоставлены ниже. Первый вопрос затрагивает мнение населения об услугах искусственного интеллекта в государственной сфере.

Большая часть опрошенных (78,2 %) проявила интерес к онлайн-помощи в оформлении документов, что в самостоятельной обработке требует много времени и сил, ведь большое количество людей не до конца проинформированы или не осведомлены о тонких аспектах документооборота, а машинный интеллект способен оказать помощь и направить граждан в нужном направлении [1, с. 209].

Следующими не менее значимыми оказывались электронные очереди и записи на приём, которые выбрали 64,5 % опрошенных. Так же, как и онлайн-помощь, электронные очереди намного эффективнее, чем посещение каких-либо организаций вживую, а использование искусственного интеллекта способствует сокращению времени на обработку запросов и уменьшает затраты на трудовую силу, которая требуется для регулярного мониторинга записей граждан.

Ответы населения, не набравшие такого же числа голосов, безусловно, тоже заслуживают должного внимания, т.к. являются важными при определении возможностей использования искусственного интеллекта и при дальнейших разработках помогут развить сектор государственных услуг, тем самым положительно влияя на национальную экономику.

Рассматривая внедрение искусственного интеллекта в национальную экономику, стоит обратить особое внимание на сектор государственных услуг, ведь в век цифровизации большое количество задач делегируется машинному интеллекту с целью облегчить организационную работу и сократить время на выполнение рутинных задач. Еще с 2019 года началось развитие искусственного интеллекта и тщательная проработка возможных путей интеграции, а в 2024-2025 гг. отмечается всё больше практических внедрений искусственного интеллекта в различны е сферы государственного управления.

Повышение эффективности работы органов государственной власти позволяет сфокусироваться на более важных аспектах жизни общества и государства в целом, соответственно нельзя умалять значение искусственного интеллекта в XXI веке. Федеральные органы исполнительной власти уже внедряют проекты, содержащие использование машинного интеллекта.

Интеграция возможна в сферах безопасности, охраны правопорядка и обеспечения помощи правоохранительным органам, что оказывает огромное влияние на национальную экономику. Но как конкретно используется искусственный интеллект в секторе государственных услуг?

Примерами применения ИИ в госуправлении являются: автоматизация обработки обращений граждан, проактивное информирование о льготах и услугах и оптимизация внутренних процессов.

В Ямало-Ненецком автономном округе (ЯНАО) успешно внедрена система ИИ для автоматической обработки обращений граждан. Система анализирует текстовые обращения, выделяет ключевые слова и автоматически направляет их в соответствующие ведомства, что значительно ускоряет процесс обработки и реагирования на запросы.

Социальный фонд России активно использует ИИ для проактивного информирования граждан о положенных им льготах и выплатах. С начала 2025 года было направлено более 2,6 миллиона уведомлений через личные кабинеты на портале «Госуслуги». Уведомления касаются

таких событий, как рождение ребёнка, установление инвалидности или достижение определённого возраста.

В рамках пилотного проекта Министерства цифрового развития России планируется внедрение генеративного ИИ для автоматизации обработки документов, анализа данных и работы с типовыми обращениями граждан. Цель проекта – повысить эффективность госуправления и снизить нагрузку на сотрудников.

Государственные служащие в России активно предлагают конкретные идеи по внедрению искусственного интеллекта в работу. В 2023 году в 67 регионах было реализовано свыше 500 проектов с применением ИИ в госуправлении, здравоохранении и экологии. Татарстан входит в число лидеров по таким внедрениям [3, с. 22].

На примере Татарстана обсуждались идеи чат-ботов, которые помогают гражданам. Например, в ряде проектов (в рамках «НейроКазань») команды, включающие госслужащих, разработали платформы для прогнозирования поведения животных и мониторинга зеленых насаждений. Хотя чат-бот DayByDay.tatar в Татарстане пока находится на этапе испытаний и недоступен для широкой аудитории, но это один из реальных примеров внедрения технологий искусственного интеллекта в работу органов власти.

Большие языковые модели (LLM) уже применяются для обработки больших объёмов информации: они помогают находить закономерности в данных, делать прогнозы и тем самым поддерживают управленцев при принятии конкретных решений.

Для оценки эффективности внедрения ИИ-технологий в национальную экономику мы снова обратимся к проведенным опросам, целью которых было выявить осведомленность граждан о внедрении машинного интеллекта в современном мире.

По результатам социологических опросов было выявлено, что большое количество людей хорошо осведомлены об использовании ИИ-технологий. Большинство проявляет интерес именно к чат-ботам и голосовым помощникам (89,1 % опрошенных) [6, с. 187].

Одним из преимуществ ИИ является возможность быстро давать ответы пользователям при возникших вопросах. В век современных технологий большое количество обращений граждан получается именно в электронном виде, а оказать помощь миллиону граждан в короткий срок может быть просто невозможным. Именно поэтому в последние годы активно развиваются виртуальные ассистенты и чат-боты, способные проанализировать самые популярные запросы граждан касательно сферы государственных услуг, что позволяет найти подходящий ответ в кратчайшие сроки.

Преимуществом искусственного интеллекта в этой сфере государственных услуг является возможность анализа большой базы данных. Анализируя поведение человека и его биометрию, ИИ способен четко находить несоответствия и информировать правоохранительные органы о выявленных нарушениях, что позволяет сократить поиск правонарушителей. ЕБС, в отличие от обычных паролей, которые используют повсеместно, обеспечивают надежную сохранность данных, доступ к которым возможен только при идентификации личности человека, что делает его более безопасным и надежным, а ИИ, в свою очередь, позволяет автоматизировать этот процесс, что облегчает деятельность государственных органов и сокращает затраты на административные процедуры. Следует также рассмотреть оптимизацию управления ресурсами при помощи искусственного интеллекта, ведь одной из самых трудоемких задач в государственном секторе является большой объем данных, который необходимо проанализировать и оперативно дать ответную информацию. Хорошим примером будет управление дорожным движением в России [5, с. 106].

Успешная интеграция искусственного интеллекта в экономику возможна только при условии комплексного подхода, включающего обучение и переподготовку работников, разработку новых стандартов и норм, а также активное участие государства в регулировании и поддержке инновационных процессов.

Чтобы собрать полную картину использования ИИ в государственном секторе и его влияния на национальную экономику, стоит обратить внимание на мнение населения о перспективах применения машинного интеллекта. Самым многообещающим, конечно, стала оптимизация предоставления государственных услуг (69,1 %). Данный пункт играет огромную роль не только для населения РФ, но и для представителей государственных органов, что было уже неоднократно доказано ранее. Автоматическое заполнение документов и анализ данных для принятия решений сможет существенно помочь госслужащим и дать возможность сфокусировать внимание на более острые проблемы. Стоит отметить, что реализация пункта «Обнаружение коррупции и мошенничества», который набрал 65,5 %, может занять немного больше времени, ведь требует глубокого изучения механизма работы искусственного интеллекта, но при четком координировании и дальнейшей проработке системы безопасности ИИ сможет оказать положительное влияние на развитие национальной экономики, включая сферы государственных услуг, промышленного производства, образования и медицины.

Список источников

1. Валеев И. Р., Крылов О. М. Цифровизация принимаемых в процессе государственного управления решений // Аллея науки. – 2024. – Т. 3, № 5 (92). – С. 205-213. – EDN DDAVWW.
2. Государственные закупки в России: история, трансформация, дискуссии / Е. Я. Анисимов, Е. А. Галий, Ю. В. Гнездова [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 147 с. – ISBN 978-5-00261-197-3. – EDN XSLBLO.
3. От госуслуг до электронной коммерции: ключевые аспекты цифровизации / Ю. В. Гнездова, Е. В. Лаврова, О. Е. Полякова [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. – 80 с. – ISBN 978-5-00261-003-7. – EDN DZFRCJ.
4. Перспективы цифровизации отраслевой экономики России: особенности и условия / А. Н. Алексеев, Ю. В. Гнездова, Е. Е. Матвеева [и др.]. – М. : ООО «Научный консультант», 2018. – 236 с. – ISBN 978-5-907084-68-1. – EDN VQBMWG.
5. Цифровая трансформация государственного управления: российский и международный опыт / Ю. В. Гнездова, О. П. Звягинцева, А. Т. Кенжабаев [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. – 196 с. – ISBN 978-5-907941-15-1. – EDN DTSTYA.
6. Цифровая трансформация экономики и общества: вызовы и перспективы шестой технологической революции / Ю. В. Гнездова, Е. В. Лаврова, А. М. Губернаторов [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 202 с. – ISBN 978-5-00261-500-1.

Статья поступила в редакцию 22.01.2026; одобрена 16.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 22.01.2026; approved after reviewing 16.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫЕ (ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВЫЕ) НАУКИ

PUBLIC-LEGAL (STATE-LEGAL) SCIENCES

ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫЕ (ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВЫЕ) НАУКИ

Научная статья
УДК 342

**Правовое просвещение молодежи:
теоретические аспекты, проблемы и пути и решения**

Андрей Кириллович Дубень
Институт государства и права Российской академии наук, Москва, Россия
k.duben@mail.ru

Аннотация. Настоящая статья посвящена одной из актуальных тем в публично-правовых науках – правовому просвещению молодежи. В работе проанализированы стратегические нормативные акты, которые свидетельствуют о значимости данной темы, а также основные положения отечественной доктрины. Особое внимание уделено деятельности Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации и уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации, деятельность которых направлена на повышение правовой культуры молодежи посредством осознания ценностей правового государства, защиты прав и свобод законными способами и стремления к соблюдению прав других. Автор проанализировал деятельность молодежных советов при уполномоченных по правам человека, выделил отдельные тенденции развития правового просвещения молодежи. В качестве рекомендаций автор настоящей статьи выделил основные задачи правового просвещения в деятельности молодежных советов при уполномоченных в субъектах Российской Федерации. Таким образом, основной целью правового просвещения молодежи на сегодняшний день выступает формирование, развитие и организация теоретических основ правового сознания, правовой культуры, приобретение правовых знаний, развитие правовых интересов и правового мышления, которые в дальнейшем способствуют формированию научного правового миропонимания.

Ключевые слова: публичные науки, правовое просвещение, молодежь, теоретико-правовые аспекты, правовое государство, гражданское общество, правозащитный институт, уполномоченный по правам человека, молодежный совет

PUBLIC-LEGAL (STATE-LEGAL) SCIENCES

Original article

Legal education of youth: theoretical aspects, problems and ways and solutions

Andrey K. Duben
Institute of State and Law Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
k.duben@mail.ru

Annotation. This article is devoted to one of the most relevant topics in public law sciences - legal education of youth. The paper analyzes strategic regulations, which indicate the importance of this topic, as well as the main provisions of the national doctrine. Special attention is paid to the activities of the Commissioner for Human Rights in the Russian Federation and the Commissioners for human rights in the constituent entities of the Russian Federation, whose activities are aimed at improving the legal culture of young people through awareness of the values of the rule of law, protection of rights and freedoms by lawful means and striving to respect the rights of others. The author analyzed the activities of youth councils under the Commissioners for human Rights, identified certain trends in the development of legal education for young people. As recommendations, the author of this article has identified the main tasks of legal education in the activities of youth councils under the plenipotentiaries in the subjects of the Russian Federation. Thus, the main goal of legal education of young people today is the formation, development and organization

© Дубень А. К., 2026

of the theoretical foundations of legal consciousness, legal culture, the acquisition of legal knowledge, the development of legal interests and legal thinking, which further contribute to the formation of a scientific legal worldview.

Keywords: public sciences, legal education, youth, theoretical and legal aspects, rule of law, civil society, human rights institute, Commissioner for Human Rights, youth Council

Правовые вопросы просвещения молодежи приобретают особую актуальность в условиях трансформации права и массового внедрения информационных технологий, изменившие правовую действительность и миропорядок.

В юридической доктрине под дефиницией «правовое просвещение» понимается целенаправленная и систематическая деятельность государства и общества по формированию и повышению правового сознания и правовой культуры в целях противодействия правовому нигилизму и обеспечения процесса духовного формирования личности, без которого нельзя обойтись, реализуя идею построения в России правового государства [1]. Вместе с тем правовое просвещение представляет собой многоаспектную форму деятельности со стороны как государства в лице федеральных органов государственной власти и органов государственной власти субъектов, так и со стороны институтов гражданского общества, в которой особая роль принадлежит образовательной и воспитательной системе [2]. Следовательно, в качестве основной цели и задачи правового просвещения молодежи на сегодняшний день выступает формирование теоретико-методологических основ правового сознания, правовой культуры и просвещения, развитие правовых интересов и критического правового мышления, способствующие формированию научного миропонимания. Таким образом, правовое просвещение является одним из важнейших элементов правовой политики государства, обеспечивая активную жизненную позицию в вопросах прав и свобод человека и гражданина.

Согласно Федеральному закону № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» основными направлениями молодежной политики являются: содействие образованию молодежи, научной, научно-технической деятельности молодежи, повышению мотивации у молодых граждан к получению новых знаний, в том числе путем самообразования, поддержка молодых ученых; правовое просвещение и правовое информирование молодежи и т.д. Одной из целей Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года является правовое просвещение молодежи, направленное на формирование позитивного отношения к закону, установок на законопослушное поведение, на достижение прочных знаний молодых граждан о законодательстве, законности, правах и обязанностях личности, на повышение роли закона как непреложной социальной ценности.

Таким образом, реализация стратегических задач государства осуществляется не только через институты семьи и образования, но и через правозащитные институты. Следовательно, институт уполномоченных по правам человека в Российской Федерации выступает в роли независимого государственного органа, который разрешает вопросы, связанные с повышением уровня правовой культуры, правосознания, формированием активной гражданской позиции молодежи.

На сегодняшний день деятельность Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации и уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации направлена на повышение правовой культуры молодежи посредством осознания ценностей правового государства, защиты прав и свобод законными способами и стремления к соблюдению прав других. Таким образом, просветительская работа уполномоченных по правам человека способствует укреплению правовой культуры в обществе и воспитанию нового поколения граждан, осознающих важность соблюдения закона. В научно-практическом комментарии к Федеральному конституционному закону «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации» обосновывается вывод, что ежегодно омбудсменами проводятся молодежные просветительские проекты по правовому просвещению молодежи, которые охватывают широкий спектр инициатив, от интерактивных образовательных платформ до проведения тематических мероприятий, которые способствуют повышению уровня правовой грамотности молодежи и формированию у них уважения к закону, развитию критического мышления и активному участию в жизни общества. Кроме того, в рамках реализации рекомендаций ежегодных докладов Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации проводятся мероприятия совместно с Государственной Думой и Советом Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. Так, в рамках исполнения рекомендаций Доклада Уполномоченного за 2023 год, в 2024 году проведено заседание Палаты молодых законодателей при Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации и Молодежного совета при Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации по актуальным

вопросам правового просвещения и правового образования среди молодежи [3].

Таким образом, основным направлением работы Уполномоченного по правам человека является правовое просвещение населения, где одним из важных субъектов выступает молодежь. Как справедливо отмечает Т. Н. Москалькова, действующий в России на протяжении двух последних десятилетий институт уполномоченных по правам человека доказал свою значимость и необходимость, став одним из важнейших элементов в общей системе государственной защиты прав человека и гражданина [4].

Особое внимание стоит уделить консультативным (экспертным) советам при уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации. Согласно ст. 19 Федерального закона «Об уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации», при уполномоченном по правам человека в субъекте Российской Федерации в целях оказания консультативной помощи может быть создан консультативный (экспертный) совет, осуществляющий деятельность на общественных началах. Особую роль в деятельности уполномоченных играют молодежные советы, которые формируются из состава молодых граждан, осуществляющие правозащитную деятельность, содействующие формированию у молодежи активной гражданской позиции в вопросах прав и свобод граждан.

Экспертный совет из числа молодых граждан действует во многих субъектах Российской Федерации и вносит значительный вклад в работу уполномоченных по правам человека в субъектах. Так, Т. Н. Москалькова отметила, что объединение потенциалов уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации расширяет институт уполномоченного и ставит более широкие цели: не только восстановление нарушенных прав, но и оказание необходимой помощи всем оказавшимся в трудной жизненной ситуации, в этой связи особый вклад оказывают молодежные советы в деятельности уполномоченных. Так, молодые правозащитники оперативно и эффективно оказывают бесплатную юридическую помощь, активно вовлекаются в волонтерскую деятельность, участвуют в разработке программных документов и предложений по совершенствованию отечественного законодательства [5].

В этой связи одной из задач в деятельности молодежных советов при уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации должны стать просветительские проекты по правовому просвещению и образованию. В соответствии с Докладом о деятельности Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации за 2024 год особого внимания требует правовое просвещение молодежи, данная тема стала ключевой в рамках заседаний Комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по молодежной политике с участием Уполномоченного в Доме права человека, а также семинара-совещания Палаты молодых законодателей при Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации и Молодежного совета при Уполномоченном, которые состоялись в 2024 году [6].

Согласно стратегическим актам Российской Федерации, приоритетными направлениями молодежной политики являются развитие традиционных российских ценностно-смысловых и нравственных ориентиров, гражданственности и патриотизма в молодежной среде, противодействие деструктивному поведению молодежи, ее правовое просвещение и информационная защита, совершенствование системы управления и инфраструктуры в сфере молодежной политики [7].

Считаем, что правовое просвещение среди молодежи представляет собой постоянно действующую, многоаспектную, всестороннюю и комплексную форму деятельности, в которой особая роль принадлежит образовательной системе. Основной целью правового просвещения молодежи на сегодняшний день выступают формирование, развитие и организация теоретических основ правового сознания, правовой культуры, приобретение правовых знаний, развитие правовых интересов и правового мышления, которые в дальнейшем способствуют формированию научного правового миропонимания, направленного на защиту прав и свобод человека и гражданина посредством тесной связи науки и практики. Следовательно, к числу основных задач правового просвещения в деятельности молодежных советов при уполномоченных в субъектах Российской Федерации можно отнести:

- формирование новых знаний, умений и навыков правозащитной деятельности;
- приобретение знаний о правах и обязанностях человека и гражданина;
- формирование навыков уважения к закону;
- борьба с правовым нигилизмом;
- проведение научных семинаров и лекций;
- издание пособий, буклетов и памяток;
- организация и проведение встреч с уполномоченными по правам человека в субъектах Российской Федерации;
- формирование у молодежи устойчивой ориентации, установок к правомерному поведению.

Таким образом, в настоящее время правовое просвещение среди молодежи должно быть направлено на реализацию всесторонней и интегральной цели среди молодежных советов при уполномоченных по правам человека в субъектах, которые будут способствовать форми-

рованию правовой культуры и правосознанию современного молодого поколения в Российской Федерации посредством распространения правовой информации, а также развития навыков и устойчивой ориентации, направленных на правомерное поведение. При этом просветительская деятельность должна осуществляться при помощи специального инструментария, при котором правовые ценности могли бы стать личным убеждением молодого человека и выступать в роли основополагающих ориентиров его правового поведения в будущем.

Список источников

1. Петручак Л. А. Правовая культура как детерминанта современного российского общества. – М. : Юриспруденция, 2012. – 400 с.
2. Самыгин П. С., Самыгин С. И., Попов М. Ю. Правовое просвещение и формирование правовой культуры современной Российской студенческой молодежи // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – № 10. – С. 105-109.
3. Научно-практический комментарий к Федеральному конституционному закону «Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации» (постатейный) / Т. Д. Зражевская, Е. А. Кулишенко, А. В. Мартынов и др. ; под ред. Т. Н. Москальковой. – М. : Проспект, 2025. – 288 с.
4. Москалькова Т. Н. О совершенствовании законодательного обеспечения деятельности уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации // Конституционное и муниципальное право. – 2018. – № 1. – С. 4-7.
5. Савенков А. Н., Москалькова Т. Н. В центре внимания – человек. Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации Т. Н. Москалькова отвечает на вопросы журнала «Государство и право» // Государство и право. – 2023. – № 1. – С. 7-11.
6. Доклад о деятельности Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации за 2024 год // Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации : [сайт]. URL: https://ombudsman-rf.org/storage/74a0484f-7d5a-4fe4-883d-a1b5ba1dd5f8/mediateca/doclad-2024.pdf (дата обращения: 17.01.2026).
7. Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 августа 2024 г. № 2233-р // Собр. законодательства Рос Федерации. – 2024. – № 36, ст. 5484.

Статья поступила в редакцию 20.01.2026; одобрена 04.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 20.01.2026; approved after reviewing 04.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 34.09

Потенциал применения ИИ-агентов в контрольно-надзорной деятельности

Александр Сергеевич Киселев
Центр исследований и экспертиз Юридического факультета ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
alskiselev@fa.ru

Аннотация. Изучение потенциала применения искусственного интеллекта (ИИ) в контрольно-надзорной деятельности на сегодняшний день актуально из-за перспектив повышения эффективности работы государственных органов и необходимости регулирования использования технологий. При этом важно учитывать как перспективы, так и риски внедрения различных видов ИИ, а также разрабатывать нормативно-правовую базу. В отличие от классических ИИ-систем, которые обычно выполняют одну узкоспециализированную задачу (например, отвечают на вопросы), ИИ-агент действует проактивно, планирует свои шаги и взаимодействует с внешними сервисами. В контрольно-надзорной деятельности в перспективе целесообразно внедрение именно таких программ, тем не менее стоит обозначить ключевые риски и предложить механизмы правового регулирования.

Ключевые слова: право, контроль, надзор, информационные технологии, органы власти, контрольно-надзорная деятельность, искусственный интеллект, власть, государственное управление, государственный контроль

Original article

The potential of using AI agents in control and supervisory activities

Aleksandr S. Kiselev
Center for Research and Expertise at the Faculty of Law, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
alskiselev@fa.ru

Abstract. Studying the potential of using artificial intelligence (AI) in control and supervisory activities is relevant today due to the prospects for improving the efficiency of government agencies and the need to regulate the use of technology. At the same time, it is important to take into account both the prospects and risks of implementing various types of AI, as well as to develop a regulatory framework. Unlike classical AI systems, which usually perform a single highly specialized task (for example, answer questions), an AI agent acts proactively, plans its steps, and interacts with external services. In the future, it is advisable to introduce such programs in control and supervisory activities, however, it is worthwhile to identify the key risks and propose legal regulation mechanisms.

Keywords: law, control, supervision, information technology, authorities, control and supervisory activities, artificial intelligence, government, public administration, state control

Искусственный интеллект (ИИ) стремительно трансформирует цифровую экосистему любого современного государства, и центральное место в этой трансформации уже в ближайшем будущем займут ИИ-агенты. Под ИИ-агентом в современной научной парадигме понимается автономная или полуавтоматическая программа (или же система), способная воспринимать окружающую среду через данные, ставить цели и принимать решения для их достижения с минимальным вмешательством человека.

Их сущность заключается в сочетании трех ключевых свойств: автономности (способность действовать по заданным правилам без постоянного контроля со стороны человека-оператора), адаптивности (обучение на основе новых данных

© Киселев А. С., 2026

и опыта) и целенаправленности (выполнение конкретной задачи, от управления процессом до взаимодействия с пользователем).

Раскроем принципы работы ИИ-агента. В основе работы ИИ-агента лежит цикл восприятие – рассуждение – действие (рис. 1).

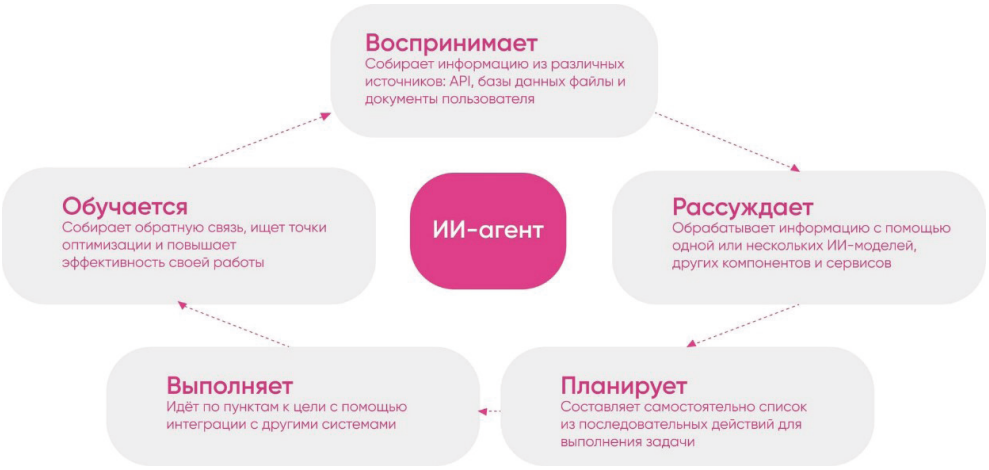


Рис. 1. Автономный цикл работы ИИ-агента [13]

Сначала агент получает информацию из внешней среды – звонок, документ или промт-запрос клиента. Потом он обрабатывает эти данные, анализирует их с помощью языковой модели и выстраивает цепочку решений. После этого выполняет нужные шаги: пишет письмо, проверяет звонок или обновляет карточку в системе. Когда задача завершена, цикл повторяется – агент оценивает результат, делает выводы и постепенно становится точнее.

Внутри ИИ-агента работает несколько ключевых компонентов: память, профиль, планировщик, модуль рассуждения и модуль действий. Главными чертами ИИ-агента являются способность к самостоятельному планированию, наличие памяти для учёта контекста и возможность использовать внешние инструменты для взаимодействия с миром.

Эта функциональная мощь, однако, ставит сложнейший вопрос перед национальными правовыми системами мира: каков статус такого агента? Является ли он просто инструментом, расширением воли разработчика или оператора, или же его можно рассматривать как нового, цифрового, субъекта права?

В последнее десятилетие в науке доминировала мысль о том, что ИИ в принципе невозможно рассматривать в качестве субъекта права. Однако авторы все чаще говорят о наличии у современных ИИ-агентов черт, свойственных субъектам правоотношений. Например, Г. А. Маркосян отмечает, что «в контексте сделок особое значение приобретает способность ИИ-агентов не просто исполнять заранее запрограммированные алгоритмы, но и принимать решения в условиях неопределенности, руководствуясь заложенными в них целями и критериями оптимальности. Это качество сближает их с традиционными субъектами права» [7, с. 36].

Тем не менее подавляющее число исследователей, среди которых А. О. Мерцалова, придерживаются позиции о том, что «признание за искусственным интеллектом специальной правосубъектности, по всей видимости, должно быть отнесено к перспективе, когда технология достигнет высокой степени автономии и масштабного распространения, выходящего за рамки текущих ограниченных сценариев использования» [9, с. 912].

Сравнительный анализ подходов к правовому статусу ИИ-агентов

Инструментальный подход (преобладающая модель, включая Россию). Большинство национальных правовых систем, включая Российскую Федерацию, придерживаются концепции, согласно которой ИИ-агент – это объект права (сложная компьютерная программа), а не субъект.

Соответственно ответственность за его действия полностью возлагается на физическое или юридическое лицо – разработчика, владельца или оператора. В некоторых случаях – правообладателя. В России этот подход закреплён в Стратегии развития искусственного интеллекта [2] и находит отражение в законопроектной работе. Например, «по итогам совещания с членами Правительства России от 5 апреля 2025 г. (Пр-706, пункт 5) правоохранительным органам было поручено проработать вопрос о целесообразности признания в качестве обстоятельства, отягчающе-

го ответственность или наказание, использования при совершении правонарушения (преступления) технологий искусственного интеллекта и при необходимости обеспечить внесение в законодательство Российской Федерации соответствующих изменений» [1].

Приведём пример из практики, который наглядно свидетельствует о наличии инструментального подхода. Использование ИИ-агента «Альфа-Банком» (Россия) для одобрения микрозаймов через мобильное приложение. «AI-агент помогает управлять продуктами и финансами, решать нестандартные вопросы, фиксировать обращения и принимать благодарности. Он неотличим от человека: задаёт уточняющие вопросы, проявляет эмпатию, может подбодрить и пошутить. Клиенты 24/7 получают мгновенную поддержку по любым, даже сложным задачам. При этом существенно повышается скорость обработки запросов, снижается время ожидания ответа, что в свою очередь позитивно влияет на уровень удовлетворенности пользователей» [4]. В случае спорной ситуации (например, ошибочного отказа) ответственность несёт банк как оператор системы, а не алгоритм.

Аналогично в ЕС согласно Закону об искусственном интеллекте (AI Act, 2024) [16]. Системы ИИ ранжируются по степени риска, и для каждой группы вводится специальное регулирование – от самых строгих правил для высокорискованных систем до полной свободы для систем ИИ, не представляющих угрозу (рис. 2). Разработчики и поставщики систем высокого риска несут строгую ответственность за соответствие их продуктов требованиям безопасности и надёжности.

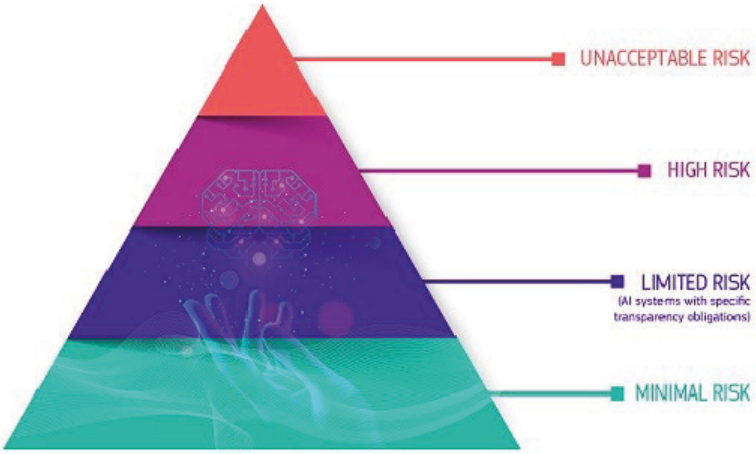


Рис. 2. Иерархия рисков, лежащая в основе Закона ЕС об искусственном интеллекте [15]

Экспериментальный подход (Саудовская Аравия, особые экономические зоны). Наиболее радикальный прецедент был создан в 2017 году, когда Саудовская Аравия предоставила гражданство человекоподобному роботу «София» от компании Hanson Robotics [10]. Хотя этот шаг носил в большей степени символический и рекламный характер, он спровоцировал глобальную дискуссию о возможности наделения продвинутых ИИ-агентов элементами правового статуса.

Более прагматичные инициативы имеются в нашей стране. Например, в СЭЗ «Алабуга» (Россия) тестируется правовой режим для беспилотного транспорта, где ИИ-агент, управляющий автомобилем, в рамках эксперимента признаётся ключевым «водителем», а ответственность распределяется между владельцем, оператором и производителем по сложной схеме, описанной в специальном регламенте. В этой связи в Республике Татарстан планируют выдавать сертификаты соответствия для искусственного интеллекта, применяемого на беспилотном транспорте.

А. В. Ларинская и А. К. Шереметьева убеждены, что «в будущем, вероятно, будут появляться специализированные институты, рассматривающие споры с участием высокоавтономных систем. Это могут быть как суды, так и квазисудебные органы, обладающие познаниями в сфере технологий. Наряду с этим продолжится развитие договорной модели, где ИИ выступает независимым сторонним агентом, обладающим электронной доверенностью. Тем самым право будет постепенно «приручать» новые технические феномены, трансформируя классические доктрины и дополняя их положениями, релевантными для цифровой эпохи» [6, с. 232].

Функциональный подход (США, Китай). В США и Китае правовое регулирование развивается по отраслевому принципу, фокусируясь не на абстрактном статусе ИИ-агента, а на конкрет-

ных последствиях его применения. Ключевые кейсы связаны с автономным оружием и киберфизическими системами. Например, Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США (FDA) одобрило к применению ряд медицинских ИИ-агентов (в частности AI-Based Histologic Measurement of NASH (AIM-NASH)) для диагностики [14]. С правовой точки зрения такой агент рассматривается как медицинское изделие, подлежащее сертификации. Его «решения» – это результат работы алгоритма, а юридическую ответственность за ошибку диагностики несёт медицинское учреждение, использующее этот инструмент, и, потенциально, его производитель в рамках лицензионной ответственности.

На основе обобщения изученного материала мы можем сделать следующий вывод. Сущность ИИ-агента как автономного, целеориентированного инструмента пока не привела к признанию за ним самостоятельного правового статуса в большинстве стран мира. Доминирующим является инструментальный подход, где агент – объект права, а бремя ответственности лежит на конкретном человеке или организации, что прямо прописано в законе. Однако по мере усложнения агентов, особенно в гибридных киберфизических системах (беспилотники, автономные заводы, автономные системы управления техническими процессами), правовые системы будут вынуждены эволюционировать в соответствии с влиянием технического прогресса и ростом функционала ИИ-агентов. Вероятным сценарием представляется не предоставление агентам «прав» в человеческом понимании, а создание сложных, отраслевых правовых режимов, которые будут детально регулировать их разработку, внедрение и эксплуатацию, чётко распределяя риски и ответственность между всеми участниками цифровой экосистемы.

Потенциала применения ИИ в контрольно-надзорной деятельности

Контрольно-надзорная деятельность, традиционно основанная на выборочных проверках и рутинном анализе данных, в настоящее время переживает трансформацию благодаря внедрению искусственного интеллекта (ИИ). ИИ-агенты открывают новые возможности для повышения эффективности, объективности и профилактической направленности надзора. Их применение позволяет перейти от наиболее распространённой модели «по факту нарушения» к проактивной, основанной на управлении рисками, т.е. на риск-ориентированном подходе к контролю и надзору.

Некоторые направления, где может применяться ИИ в контрольно-надзорной деятельности:

1) ИИ позволяет более точно определять потенциально опасные объекты, которые должны в первоочередном порядке подлежать проверке;

2) прогнозирование опасных ситуаций, например, компьютерное моделирование аварий, инцидентов и отказов оборудования, которое помогает направлять подконтрольному субъекту предписания о превентивном техническом обслуживании;

3) ИИ позволяет проводить одновременно несколько контрольно-надзорных мероприятий в отношении разных объектов. Например, при видеосъёмке компьютерная программа на основе ИИ может распознавать технические устройства и детали, объекты, помещения, сооружения, и выдавать аналитический отчёт о соблюдении или несоблюдении обязательных требований противопожарной и санитарной безопасности;

4) переход от реактивных к превентивным мерам (ИИ поможет фокусировать проверки на наиболее проблемных объектах, минимизируя давление на добросовестный бизнес).

Рассмотрим примеры из практики, где уже широко применяются ИИ-агенты.

В рамках налогового и финансового надзора осуществляется прогнозирование рисков уклонения (Россия). Федеральная налоговая служба (ФНС) России с 2017 года использует систему «АСК НДС-3», основанную на технологиях ИИ и машинного обучения. Агент анализирует цепочки сделок миллионов компаний в реальном времени, выявляя схемы незаконного возмещения НДС через фирмы-однодневки. «Система строит цифровые профили налогоплательщиков, оценивает риски и автоматически формирует подборки для проверок. По данным ФНС, это позволило увеличить выявляемость нарушений и сместить акцент на профилактику, предупреждая компании о рисках до начала проверки. Программный комплекс "АСК НДС-3" автоматически формирует отчет, который с ноября 2017 годя является достаточным основанием для возбуждения уголовного дела в случае, если сумма нарушений превышает установленный законом размер» [5].

Экологический надзор (Китай, ЕС). В Китае внедряется национальная система экологического мониторинга, разработанная китайскими учёными под руководством доктора Давэя Чжана из Национального центра экологического мониторинга Китая [11]. Система объединяет данные со спутников, дронов, наземных станций и морских датчиков. Она работает почти в реальном времени, собирая информацию о воздухе, воде, почве и океанах. Дроны и автоматические лаборатории

собирают данные без участия человека, искусственный интеллект анализирует информацию и строит прогнозы, а центральная платформа объединяет все данные и выдаёт рекомендации.

ИИ-агенты интегрируют данные с тысяч датчиков контроля качества воздуха и воды, спутникового мониторинга и промышленных объектов. Алгоритмы в режиме 24/7 отслеживают превышение нормативов, прогнозируют распространение загрязнений и автоматически генерируют предписания для предприятий-нарушителей. Аналогичные, хотя и менее централизованные системы на основе ИИ для анализа спутниковых снимков и данных датчиков используются Европейским агентством по окружающей среде (англ. European Environment Agency, сокр. EEA) для контроля за вырубкой лесов и промышленными выбросами.

Надзор за субъектами на финансовых рынках (США, Великобритания, Испания).

Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC) применяет систему MIDAS (Market Information Data Analytics System)[1], а Управление по финансовому регулированию и надзору Великобритании (FCA) – инструменты на базе машинного обучения[2]. ИИ-агенты анализируют миллионы сделок ежедневно, выявляя паттерны, характерные для инсайдерской торговли, манипулирования рынком (спуфинг[3]) или несанкционированной деятельности. Эти системы способны обнаруживать сложные, слабо заметные связи и аномалии, которые практически невозможно выявить ручными методами.

Помимо этого в Испании в 2018 году разработана компьютерная модель, основанная на искусственных нейронных сетях, которая определяет вероятность проявления коррупции в провинциях при осуществлении контрольной деятельности.

«Модель позволяет прогнозировать коррупцию на период до трёх лет в зависимости от характеристик конкретного региона. Учёные учли такие факторы, как изменение налога на недвижимость, рост экономики, повышение цен на жильё, увеличение количества депозитных учреждений и нефинансовых фирм, слишком долгое нахождение у власти одной и той же партии и другие. Модель протестировали на 300 серьёзных делах, и результат оказался следующим: машина предсказала проявление коррупции с вероятностью 80 %. Однако учёные отмечали, что система не универсальна, так как обучена на испанском опыте, и её нельзя автоматически переносить на другие страны» [8].

В целом при позитивной картине следует помнить, что внедрение ИИ-агентов сопряжено с серьёзными вызовами:

1) риск алгоритмической предвзятости, недостаточная прозрачность принятия решений («чёрный ящик»), вопросы ответственности за автоматизированные решения. С целью нивелирования указанного риска С. В. Спрыгина предлагает «разрабатывать и внедрять механизмы аудита и проверки алгоритмов на предмет предвзятости, чтобы избежать таких негативных явлений» [12, с. 289];

2) зависимость от качества и репрезентативности обучающих данных, уязвимость к «состязательным атакам»;

3) необходимость переподготовки персонала и изменения управленческих процессов.

Заключение

Потенциал ИИ-агентов в контрольно-надзорной деятельности заключается в создании «интеллектуального» надзора, который является непрерывным, всеобъемлющим (только в отношении данных, подлежащих проверке согласно букве закона) и предиктивным. Реальные кейсы в налоговой, экологической и финансовой сферах демонстрируют значительный прирост в эффективности выявления нарушений и переход к риск-ориентированной модели.

Однако реализация этого потенциала требует параллельного развития нормативной базы, обеспечения алгоритмической справедливости и прозрачности, а также инвестиций в цифровую инфраструктуру и компетенции надзорных органов. Будущее надзора остается, на наш взгляд, за гибридной моделью, где стратегические решения остаются за человеком, а рутинный анализ, мониторинг и первичная оценка рисков делегируются ИИ-агентам. При этом важно, чтобы ИИ не подменял и не заменял деятельность должностного лица контрольного органа – окончательное решение о квалификации правонарушения принимает человек. Это правило, вполне очевидно, должно идти красной строкой через всё современное законодательство, посвященное правовому регулированию всей сферы ИИ.

1 Система была внедрена в январе 2013 года. SEC поручила построить MIDAS компании Tradeworx, которая разработала платформу для анализа рыночных данных. В 2020 году в статье Фреда Соммерса сообщалось, что данные MIDAS неполны. Например, в систему не включены транзакции, которые происходят не на бирже и не reported через три системы отчётности FINRA. Однако SEC заявляла, что MIDAS помогает улучшить понимание работы рынков и способствует эмпирическому пониманию гипотез о поведении рынка и регулировании рынка [18].

2 По информации на ноябрь 2024 года, FCA активно работает с инновациями в области ИИ и, в частности, представило проект AI Lab. Вместе с Банком Англии регулятор изучает, как механизмы ИИ могут повлиять на финансовые рынки [17].

3 Термин из области сетевой безопасности, обозначающий кибератаку, при которой злоумышленник маскируется под другого человека, компанию или объект. Цель – завоевать доверие жертвы, чтобы получить доступ к устройствам, украсть деньги, личные данные или распространить вирусные программы.

Список источников

1. О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве, об особенностях обработки персональных данных при формировании региональных составов данных и предоставления доступа к региональным составам данных и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона «О персональных данных» : Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. № 123-ФЗ : с изм. от 8 августа 2024 г. № 233-ФЗ // Рос. газ. – 2020. – № 92.
2. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации : Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 : с изм. от 15 февраля 2024 г. № 124 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2019. – № 41, ст. 5700.
3. Законопроект № 885494-8 от 07.04.2025 г. «О внесении изменения в статью 63 Уголовного кодекса Российской Федерации» // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации : [сайт]. URL: https://sozd.duma.gov.ru/bill/885494-8?ysclid=mlrwdq8fp3896865461 (дата обращения: 15.01.2026).
4. Альфа-Банк первым нанял на работу виртуального сотрудника для общения с клиентами // Альфа-банк : [сайт]. URL: https://alfabank.ru/news/t/release/alfa-bank-pervim-nanyal-na-rabotu-virtualnogo-sotrudnika-dlya-obshcheniya-s-klientami/?ysclid=mlrwt985ur491442428 (дата обращения: 15.01.2026).
5. АСК НДС-3: как работает и кого проверят первыми // Клерк. – 2018. – 18 января. URL: https://www.klerk.ru/buh/articles/471297/ (дата обращения: 15.01.2026).
6. Ларинская А. В., Шереметьева А. К. Правовое регулирование и основные элементы правосубъектности юнитов искусственного интеллекта // Вопросы российского и международного права. – 2025. – Т. 15, № 1-1. – С. 221-236.
7. Маркосян Г. А. Правовой статус ИИ-агента: может ли нейросеть нести ответственность за сделку? // Юридический вестник Кубанского государственного университета. – 2025. – № 4. – С. 34-39. – DOI 10.31429/20785836-17-4-34-39.
8. Медведев Ю. Искусственный интеллект научился предсказывать коррупцию // РБК. – 2018. – 17 апреля. URL: https://rg.ru/2018/04/17/iskusstvennyj-intellekt-nauchilsia-predskazyvat-korrupciiu.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 15.01.2026).
9. Мерцалова А. О. Искусственный интеллект как субъект и объект авторского права // Флагман науки. – 2025. – № 11 (34). – С. 911-914.
10. Миклашевская А. Саудовская Аравия предоставила гражданство роботу // Коммерсант. – 2017. – 29 октября. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3454104?ysclid=mlrxahkntt600429568 (дата обращения: 15.01.2026).
11. Наговицын М. Китай создал самую мощную систему экологического мониторинга // Новости мира инноваций : [сайт]. URL: https://innovanews.ru/info/news/ecology/kitajj-sozdal-samuju-moshhnuju-sistemu-ekologicheskogo-monitoringa/ (дата обращения: 15.01.2026).
12. Спрыгина С. В. Этика и регулирование искусственного интеллекта: баланс между инновациями и защитой прав человека // Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики : сборник научных трудов VII Национальной (российской) научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 апреля 2025 года. – СПб. : Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2025. – С. 287-290.
13. Шмалинюк К. ИИ-агенты: что это, их виды и какие задачи они решают // Марквиз. – 2025. – 26 июня. URL: https://marquiz.ru/blog/ai-agents/ (дата обращения: 15.01.2026).
14. FDA впервые одобрила ИИ-инструмент для разработки лекарств от болезни печени // Ведомости. – 2025. – 10 декабря. URL: https://www.vedomosti.ru/health/medical_technology/news/2025/12/10/1162255-fda-odobrila-ii-instrument (дата обращения: 15.01.2026).

15. Risk hierarchy underpinning the EU AI Act // Департамент предпринимательства, торговли и занятости (DETE) Ирландии : [сайт]. URL: https://enterprise.gov.ie/en/what-we-do/innovation-research-development/artificial-intelligence/eu-ai-act/ (дата обращения: 15.01.2026).
16. The European Union Artificial Intelligence Act, 12 July 2024 // The European Union : [сайт]. URL: https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/public-policy/documents/ey-gl-eu-ai-act-07-2024.pdf?ysclid=mlrwzsk9os642455811 (дата обращения: 15.01.2026).
17. FCA становится более активной и инновационной в использовании ИИ. URL: https://dzen.ru/a/ZyaFXdn6b2RPVJp8 (дата обращения: 15.01.2026).
18. Papers.ssrn.com : [сайт]. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3692464&__cf_chl_rt_tk=5aif90y2pPf1m6eOAaz45lgc90PRcJhsb.3QyDvmkqU-1771414480-1.0.1.1-M8D_e_QBvRVHK-Ny3bYkS3n5f49pOHot1fxSds5k8Jzc (дата обращения: 15.01.2026).

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена 13.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 34.09

Предварительный контроль за проектами нормативных правовых актов в иностранных государствах: законодательство и судебная практика

Матвей Алексеевич Крючков
Государственно-правовое управление администрации Губернатора Владимирской области, Владимир, Россия
kryuchkovmatv@yandex.ru

Аннотация. В настоящей работе автором рассматривается законодательство таких государств, как Германия, Южно-Африканская Республика и Канада, о проведении правовой экспертизы в отношении проектов нормативных правовых актов. Автор уделяет особое внимание практике отдельных федеративных и деволюционных государств по предварительному судебному или политическому контролю за проектами законов и высших законодательных актов субнациональных образований. Автором приводятся положения законодательства указанных государств, обосновывающих ту или иную модель предварительного контроля, а также соответствующие материалы судебной практики. В работе автор также указывает на то, что в Российской Федерации отсутствует право федеральных органов власти проводить предварительный анализ разработанных проектов законов субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова: правовая экспертиза, предварительный контроль за проектами законов и высших законодательных актов субнациональных образований, полномочия, федеративные и деволюционные государства

Original article

Preliminary Review of Draft Regulatory Legal Acts in Foreign Countries: Legislation and Judicial Practice

Matvey A. Kryuchkov
State and Legal Department of the Administration of the Governor of the Vladimir Region, Vladimir, Russia
kryuchkovmatv@yandex.ru

Annotation. In this paper, the author examines the legislation of such states as Germany, the Republic of South Africa and Canada on conducting legal expertise in relation to draft regulatory legal acts. The author pays special attention to the practice of individual federal and devolved states on preliminary judicial or political control over draft laws and higher legislative acts of subnational entities. The author provides the provisions of the legislation of these states justifying a particular model of preliminary control, as well as relevant materials of judicial practice. In the work, the author also points out that in the Russian Federation there is no right of federal authorities to conduct a preliminary analysis of the developed draft laws of the subjects of the Russian Federation.

Keywords: legal expertise, preliminary control over draft laws and higher legislative acts of subnational entities, powers, federal and devolved states

Правовая экспертиза проектов законодательных актов всегда являлась ключевым этапом законотворческой деятельности в любом государстве мира. Она позволяет произвести проверку того или иного проекта закона с целью анализа его соответствия не только букве, но и духу законодательства определенного государства в целом. В связи с тем, что правовые системы государств отличаются друг от друга, в том числе и институционально, то субъекты и порядок проведения правовой экспертизы также существенно различаются друг от друга.

Так, например, в Канаде принят Закон о министерстве юстиции, в котором раскрывается роль министра юстиции при процедуре рассмотрения законопроектов. Министр юстиции обязан рассматривать каждый законопроект, подлежащий внесению

© Крючков М. А., 2026

в Палату общин или разработанный министром Короны, с целью анализа его соответствия положениям и целям Канадской хартии прав и свобод. По итогам рассмотрения представленных законопроектов министр юстиции выносит заявление о возможных последствиях принятия соответствующих проектов законов и их влиянии на права и свободы, включенные в Канадскую хартию прав и свобод. В случае наличия каких-либо замечаний в отношении разработанного проекта закона министр юстиции обязан сообщить о выявленных положениях, противоречащих Канадской хартии прав и свобод и содержащихся в законопроекте [1].

В конституции Южно-Африканской Республики (далее – ЮАР), принятой в 1996 году, предусмотрено, что при осуществлении Национальным собранием законодательной власти им могут рассматриваться законопроекты, так и могут быть отклонены различные законодательные инициативы. Процедура детального обсуждения законопроектов происходит в рамках деятельности совместных комитетов. Кроме того, в случае обсуждения законопроектов, затрагивающих провинции, и при наличии разногласий между Национальным собранием и Национальным советом провинций в соответствии со статьей 76 конституции ЮАР соответствующий законопроект может быть передан посредническому комитету, который также проводит анализ проекта закона и имеет право как отказать в его рассмотрении с последующей утратой законопроектом его силы, так и согласиться с первоначальной его редакцией, либо с поправками, внесенными Национальным собранием или Национальным советом провинций, либо с другой редакцией законопроекта с дальнейшей его передачей вышеуказанным палатам парламента [2].

В настоящее время в Германии в связи с предшествующими историческими событиями ключевая роль в проведении правовой экспертизы отведена Федеральному министерству юстиции. Правовая экспертиза проводится в отношении законопроектов Федерального правительства. В случае наличия противоречий конституции, международному праву, праву Европейского Союза («экспертиза по вертикали»), а также существующему правопорядку, то есть положениям иных законов, составляющих единую взаимосвязанную систему, так и ценностям установленной правовой системы («экспертиза по диагонали»), министр юстиции заявляет возражения на соответствующий проект закона [3].

Вместе с тем в целом ряде федеративных и деволюционных государств центральные органы власти осуществляют предварительный анализ разработанных проектов законов и высших законодательных актов субнациональных образований. Подобный подход таких государств в отношении проведения анализа проектов указанных актов субнациональных образований вызывает особый интерес в связи с тем, что процедура контроля законодательства ex post facto, в отличие от контроля ex ante, достаточно часто встречается в практике как региональных, так и федеративных государств. Помимо этого предварительный контроль за разрабатываемыми проектами нормативных правовых актов служит для исключения ситуаций, при которых принимаемое на уровне субнациональных образований законодательство противоречит или не в полной мере соответствует вышестоящему законодательству. Так, выделяется несколько типов предварительного анализа проектов указанных выше нормативных правовых актов:

1) судебная проверка законопроектов субнациональных образований;

2) политический или судебный контроль за проектами высших законодательных актов субнациональных образований [4, с. 261].

В качестве примеров проведения судебных проверок законопроектов субнациональных образований можно выделить опыт Великобритании и Австрии. В Великобритании любое законодательство, принимаемое автономиями, не должно противоречить распределению полномочий, указанному в законодательных актах о передаче полномочий, которыми являются:

- Закон о Шотландии 1998 года;
- Закон о Правительстве Уэльса 2006 года;
- Закон о Северной Ирландии 1998 года.

Вместе с тем в случае разработки законопроекта, не соответствующего вышеуказанному условию, должностные лица национального правительства вправе направить в Верховный суд Великобритании запрос о соответствии положений определенного проекта закона компетенции автономных образований. Данное право не раз было реализовано на практике. Так, к примеру, в 2014 году Верховным судом Великобритании по запросу Генерального атторнея Англии и Уэльса (далее – заявитель) было рассмотрено дело со следующими фактическими обстоятельствами. Парламентом Уэльса был принят законопроект, направленный на регулирование заработной платы в сельском хозяйстве Уэльса, в связи с тем, что Законом о Правительстве Уэльса 2006 года определено, что автономное образование вправе принимать любое законодательство, относящееся к сфере сельского хозяйства. Однако заявителем было отмечено, что в действительности законопроект был направлен на регулирование занятости и промышленности, что не относится к полномочиям Парламента Уэльса.

На поставленный вопрос о том, относится ли данный проект закона к сельскому хозяйству, Верховный суд Великобритании отметил, что выражение «относится» указывает на «более чем слабую или косвенную связь». Приняв во внимание историю создания соответствующего законопроекта и его цель, Верховный суд Великобритании подтвердил, что данный проект закона относится к сфере сельского хозяйства, так как его целью было регулирование заработной платы в сельском хозяйстве для поддержки сельскохозяйственной отрасли Уэльса, и все практические и юридические последствия соответствовали указанной цели. Соответственно было подтверждено право Парламента Уэльса принять данный законопроект [5].

В таком федеративном государстве как Австрия также предусмотрена процедура судебной проверки законопроектов земель. Согласно статье 138 конституции Австрии, Конституционный суд Австрии выносит решения в случае наличия споров о компетенции между землями, а также между землями и Федерацией. Кроме того, Конституционный суд Австрии вправе по заявлению федерального правительства или правительства земли разрешать вопрос о том, относится ли принятие определенного законопроекта к компетенции Федерации или земель [6]. Решение по указанному вопросу имеет ту же силу, что и конституционная норма, и является авторитетным толкованием распределения полномочий между органами государственной власти различных уровней. Вместе с тем вынесение решения при предварительной экспертизе законопроекта влечет за собой неприемлемость заявления в Конституционный суд Австрии сразу после принятия закона [7, с. 122].

Из представленного анализа можно сделать вывод о том, что подобная судебная проверка законопроектов субнациональных образований в представленных федеративных и деволюционных государствах направлена на установление правовых оснований для принятия субнациональными образованиями законов, связанных с их полномочиями в рамках разграничения компетенции различных уровней власти.

Также законодательством некоторых государств предусмотрен политический или судебный контроль за проектами высших законодательных актов субнациональных образований.

В качестве примера политического контроля представляется возможным привести опыт Швейцарии. В соответствии с конституцией Швейцарии, а именно статьями 51 и 172, каждый кантон обязан принять демократическую конституцию, которая должна согласовываться с народом соответствующего кантона и пересматриваться при требовании большинства избирателей. При этом Федеральное собрание гарантирует конституции кантонов в случае, если они не противоречат «союзному праву» [8]. Вместе с тем на практике было очень мало случаев, в которых Федеральное собрание отказывало в соответствующей гарантии, что допускает вывод о том, что подобная процедура политического контроля имеет целью поддержание демократического порядка в субнациональных образованиях.

В то же время в государствах с недавно сформированной федеративной структурой используется судебный, а не политический контроль за проектами высших законодательных актов субнациональных образований. К примеру, положениями конституции ЮАР предусмотрено, что при принятии конституции провинций или поправок к уже действующей конституции спикер законодательного органа, принявшего указанные решения, направляет текст конституции или поправок к конституции в Конституционный суд ЮАР для последующего утверждения. Вместе с тем до утверждения Конституционным судом представленных документов конституция или поправки к ней не могут вступить в силу. В свою очередь, Конституционный суд ЮАР проводит анализ документов на предмет соответствия конституции ЮАР, распределению полномочий и т.д. После положительного решения Конституционного суда текст конституции или поправки к конституции провинции подписываются премьер-министром и подлежат официальному опубликованию.

Однако в практике Конституционного суда ЮАР были и отрицательные решения по вопросу утверждения конституции или поправок к конституции провинции. Так, в силу политического авторитета одной из партий, стремящейся к более широкой автономии территориальных образований, в Квазулу-Натале была принята провинциальная конституция. Однако в скором времени при рассмотрении соответствующей конституции в Конституционном суде ЮАР было отмечено, что многие закрепляемые в тексте конституции полномочия провинции противоречат действовавшей на тот момент времени временной конституции ЮАР 1993 года и по существу являются «узурпацией полномочий и функций парламента и национального правительства». Соответственно в утверждении конституции провинции Квазулу-Натал было отказано [9].

Учитывая изложенное законодательство и материалы судебной практики в части предварительного политического или судебного контроля за проектами высших законодательных актов субнациональных образований, можно прийти к следующим выводам:

- ни одна из форм представленных проверок не ограничивает возможность проведения абстрактного конституционного контроля в дальнейшем после принятия и вступления в силу конституции или поправок к конституции субнационального образования;

- модель политического контроля, представленная в Швейцарии, носит политический характер в силу необходимости обеспечения однородности законодательства двух уровней власти в отношении принципа демократии и не обеспечивает всестороннего анализа проекта конституции соответствующего кантона по сравнению с моделью судебного контроля.

Применительно к вопросу о возможности проведения федеральными органами государственной власти Российской Федерации предварительного контроля за законопроектами субъектов Российской Федерации стоит отметить следующее. В соответствии со статьей 125 Конституции Российской Федерации Конституционный суд Российской Федерации уполномочен разрешать споры о компетенции между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации [10]. Но вместе с тем в тексте Конституции Российской Федерации отсутствует упоминание о праве Конституционного суда Российской Федерации осуществлять предварительную проверку законопроектов субъектов Российской Федерации, аналогично конституции Австрии.

Таким образом, представленный в настоящей работе анализ законодательства иностранных государств в части полномочий судебных или иных органов на предварительную проверку законопроектов субнациональных образований может способствовать дальнейшему развитию дискуссии о целесообразности введения в российскую правовую действительность одной из моделей предварительного контроля за законопроектами субъектов Российской Федерации, разрабатываемыми в рамках полномочий, находящихся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, с целью анализа их соответствия как Конституции Российской Федерации, так и иному федеральному законодательству.

Список источников

1. Department of Justice Act (R.S.C., 1985, c. J-2) // Canada.ca : [сайт]. URL: https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/J-2/page-1.html (дата обращения: 01.12.2025).
2. Constitution of the Republic of South Africa, 1996 // South African Government : [сайт]. URL: https://www.gov.za/documents/constitution/constitution-republic-south-africa-1996-chapter-4-parliament-07-feb-1997#78 (дата обращения: 01.12.2025).
3. Опубликование Справочника по нормотворческой технике // HandbuchDerRechtsfoermlichkeit_russ : [сайт]. URL: https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachpublikationen/HandbuchDerRechtsfoermlichkeit_russ.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (дата обращения: 01.12.2025).
4. Palermo F., Kössler K. Comparative Federalism: Constitutional Arrangements and Case Law. – Oxford and Portland, Oregon : Hart Publishing, 2017. – 478 p.
5. Agricultural Sector (Wales) Bill – Reference by the Attorney General for England and Wales // The Supreme Court of the United Kingdom : [сайт]. URL: https://www.supremecourt.uk/cases/uksc-2013-0188 (дата обращения: 01.12.2025).
6. Constitution of Austria // Wikisource : [сайт]. URL: https://en.wikisource.org/wiki/Constitution_of_Austria (дата обращения: 01.12.2025).
7. Bezemek C. A Kelsenian Model of Constitutional Adjudication – The Austrian Constitutional Court // Austrian Journal of Public Law. – 2012. – №1. – P. 115-128.
8. Конституция Швейцарии (Швейцарской Конфедерации) от 18 апреля 1999 г. // Wayback Machine : [сайт]. URL: https://web.archive.org/web/20090609155832/http://constitution.garant.ru/DOC_3864915.htm (дата обращения: 01.12.2025).
9. Certification of the Kwazulu-Natal Constitution (CCT15/96) [1996] ZACC 17; 1996 (11) BCLR 1419; 1996 (4) SA 1098 (6 September 1996) // Southern African Legal Information Institute : [сайт]. URL: https://www.saflii.org/za/cases/ZACC/1996/17.html (дата обращения: 01.12.2025).
10. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. : с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 7 июля 2020 г. // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007040001 (дата обращения: 01.12.2025).

Статья поступила в редакцию 22.01.2026; одобрена 16.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 22.01.2026; approved after reviewing 16.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 323

Институты гражданского общества в формировании гражданственности и защиты исторической памяти в России

Анастасия Николаевна Орлова[1], Екатерина Сергеевна Мичурина[2]
[1, 2] Муромский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени А. Г. и Н. Г. Столетовых»
[1] oid@mivlgu.ru

Аннотация. Понятие «гражданственность» занимает центральное место в дискурсе о взаимодействии личности, общества и государства. Исторически оно зарождалось как сугубо правовая категория, определяющая принадлежность индивида к государству. Однако его содержательное наполнение постоянно эволюционировало, стремясь к более емкому и духовному выражению. Изменения происходят и сейчас – поправки к Конституции РФ 2020 года, обозначавшие переход к либеральным ценностям и принципам гражданства, обновили глубинные смыслы гражданственности и патриотизма. В данной статье анализируется взаимосвязь между развитием институтов гражданского общества и формированием зрелой гражданской идентичности. Доказывается, что именно активное участие в структурах гражданского общества трансформирует пассивного носителя прав и обязанностей в ответственного гражданина и носителя общественной морали. Цель настоящего исследования – проследить эту трансформацию и показать, что институты гражданского общества выступают ключевым механизмом производства не простых правовых субъектов, а именно достойных сынов государства.

Ключевые слова: гражданственность, гражданская идентичность, гражданское общество, правовой статус, моральная ответственность, публичная сфера, патриотизм

Original article

Civil society institutions in the formation of citizenship and protection of historical memory in Russia

Anastasia N. Orlova[1], Ekaterina S. Michurina[2]
[1, 2] Murom Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Vladimir State University named after A. G. and N. G. Stoletov"
[1] oid@mivlgu.ru

Annotation. The concept of "citizenship" occupies a central place in the discourse on the interaction of the individual, society and the state. Historically, it originated as a purely legal category that defines an individual's affiliation to the state. However, its content was constantly evolving, striving for a more capacious and spiritual expression. Changes are still taking place – the amendments to the Constitution of 2020, which marked the transition to liberal values and principles of citizenship, updated the deeper meanings of citizenship and patriotism. This article analyzes the relationship between the development of civil society institutions and the formation of a mature civic identity. It is proved that it is active participation in the structures of civil society that transforms a passive bearer of rights and duties into a responsible citizen and a bearer of public morality. The purpose of this study is to trace this transformation and show that civil society institutions act as a key mechanism for producing not simple legal entities, but worthy sons of the state.

Keywords: citizenship, civic identity, civil society, legal status, moral responsibility, public sphere, patriotism

© Орлова А. Н., Мичурина Е. С., 2026

В своей первооснове гражданственность есть правовая связь между индивидом и государством, характеризуемая взаимными правами и обязанностями. С юридической точки зрения гражданин – это носитель конституционных прав и свобод, исполнитель юридических обязанностей. Эта модель описывает пассивно-активную модель поведения, так как гражданин может, не нарушая законов, оставаться абсолютно индифферентным к проблемам общества. Закон не может принудить к милосердию, инициативе и личной заинтересованности в общем благе.

Понятия «гражданство» и «гражданственность» находятся в тесной связи с важной конституционно-правовой категорией, известной как патриотизм. Эти термины получили свое четкое определение и закрепление в главе 3 Конституции Российской Федерации, что свидетельствует о значимости данных понятий в правовой системе страны и их роли в формировании гражданского общества. С точки зрения законодательства и Конституции РФ эти термины опираются на такие важные аспекты, как любовь к Родине, верность ей и преданность. Они также включают в себя уважение ко всем народам, населяющим страну, и признание ценностей других государств, которые формировались на протяжении многих лет. Это уважение охватывает различные приоритеты, культурные особенности и жизненные ценности, что подчеркивает многообразие и сложность современного общества.

Глубокая взаимосвязь между государственностью как социальным явлением и патриотизмом объясняется тем, что эти политические идеи и гражданские чувства переплетены с национальным самосознанием. Это означает, что граждане ощущают свою принадлежность к нации и единство с ней, что является важным аспектом их идентичности. Патриотизм, в свою очередь, представляет собой искреннее стремление уважать и поддерживать традиции, которые формировались на протяжении многих лет, а также гордиться достижениями своего государства. Это чувство включает в себя почитание исторических корней и наследия без излишней идеализации. И подразумевает поддержку защиты исторической правды, как предписано Конституцией. В 2021 году была принята новая Стратегия национальной безопасности, которая расширила традиционные нравственные и духовные ценности, добавив к ним патриотизм и гражданственность. Это обновление стало важным шагом в укреплении основ национальной безопасности страны.

В контексте исторической парадигмы можно утверждать, что патриотизм и гражданственность имеют тесную взаимосвязь, которая проявляется в различных аспектах общественной жизни.

Становление государственности России связано непосредственно с комплексом многовековых исторических, культурных и политических трансформаций, оказывающих значительное влияние на современное восприятие суверенитета и единства. Нельзя не согласиться с мнением авторитетных исследователей, таких как А. А. Дорская и А. Ю. Дорский, указывающих на особые вызовы, с которыми сталкивается нынешняя Россия, претерпевшая за последние сто лет принципиально противоположные смены государственного строя, политического режима, территориальной структуры, а также кардинальные изменения в системе права и идеологических принципах. Ввиду этих изменений, обострившихся под воздействием международной обстановки и политических кризисов, возникает настоятельная необходимость адаптации и пересмотра основ памяти, на которых строится национальная самоидентификация. Это требует не только консервации и усиления значимости наследия имперской и социалистической эпох, но и постановки новых задач, ориентированных на укрепление национальных ценностей, и, кроме того, идеалов, формирующих идентичность народа [2].

Злободневность возрождения суверенной государственности России усилилась в контексте современных условий появления реальных угроз утраты традиционных ценностей и исторической памяти под воздействием трансформаций социально-экономического и технологического развития: абсолютизация личностной свободы, вседозволенность, оправдание насилия, усиление разобщенности и разрыв социальных связей. Все эти факторы привели к истощению нравственного здоровья общества и личности. Общественное сознание стало объектом воздействия со стороны США и их союзных государств, унижающих и критикующих ценности и историческое наследие Российского государства путем внедрения противоречивых убеждений, чуждых верований. Оружием борьбы стала фальсификация истории, дискредитация русского языка и славянского народа.

Создание культуры защиты исторической правды требует активного формирования культурных механизмов, направленных на борьбу с искажением, фальсификацией исторических событий. Важной задачей является внедрение системы информационных и образовательных инструментов,

которые помогут формировать правильное восприятие исторических фактов у молодежи и предотвращать попытки их фальсификации. Одним из ключевых механизмов можно назвать противодействие фальсификации истории непосредственно в информационном пространстве, особенно в цифровых, а также медийных источниках, где происходит основная борьба за восприятие и интерпретацию исторических событий.

Современная информационная среда предоставляет новые возможности для манипуляции фактами и искажения исторических событий. В этой связи важнейшая задача заключается в создании системы мониторинга и контроля непосредственно над информационными потоками, которые могут содержать недостоверные данные о прошлом. Одновременно с упомянутым необходимо развивать проекты по популяризации исторической правды, которые будут помогать обществу ориентироваться в исторических фактах, противостоять попыткам фальсификации. Образовательные и просветительские инициативы должны стать важной частью госстратегии по защите исторической правды.

Современный законодатель ведет активную правотворческую работу по закреплению многочисленных общественных инициатив, направленных на защиту исторической памяти и сохранение исторической правды для молодого поколения и будущих потомков. Главными стали:

- установление в качестве целевого ориентира государственной политики (социальной, культурной, безопасности) сохранение исторического наследия как средства воспитания, образования и повышения уровня патриотизма;

- передача от поколения к поколению ценностей, обычаев, способов поведения и норм, традиционно характеризующих российское общество, народ в целом или отдельные социальные группы, например народности;

- трансформация образовательного процесса путем включения в его систему на всех уровнях компонента о патриотическом воспитании;

- разработка разнообразных программных документов и национальных проектов, стратегической задачей реализации которых является деятельность по сохранению исторической памяти русского народа [3].

Согласно положениям, утвержденным в 2021 году Стратегией обеспечения национальной безопасности, все установленные в ней векторы могут быть достигнуты при условии согласования действий публичных властных структур с организациями, институтами гражданского общества под руководством Президента Российской Федерации. Эффективность защиты исторической правды поставлена в зависимость от активности не только государства, но и заинтересованности гражданского общества и его институтов.

Гражданское общество, основанное на принципах демократии и публичности, является залогом общественного благополучия и процветания. Его ценностная система строится на идеалах свободы, равноправия, справедливости и социального прогресса.

В демократическом обществе отношения между властью и гражданами строятся на основе взаимных соглашений и уважения к правам и свободам человека. Граждане признаются не просто подданными государства, а активными участниками политического процесса, обладающими правом голоса и влияния на принятие решений.

Важнейшим институтом гражданского общества выступают некоммерческие организации. Некоммерческие структуры как представители третьего сектора и активной части общества выполняют значимую роль в решении вопросов обеспечения сохранности исторической памяти. Именно институты гражданского общества как социальные субъекты с активным и крепким самосознанием способны наиболее продуктивно обеспечить защиту идентификационного кода (исторической памяти и гражданского единства), передавая из поколения в поколение знания о прошедших исторических событиях, оказавших эпохальное влияние на дальнейшую эволюцию государства, исторических деталях, о героях Отечества, традициях и приобретенном коллективном опыте исследования социального, политического и природного мира, этапах, пройденных этносом, нацией, народом [1].

В пределах своего функционирования институты гражданского общества способны стать источником целенаправленного и осознанного процесса материального оформления объектов, имеющих отношение к историческим событиям или образующих культурное наследие страны. Гражданское общество в указанном контексте не ограничивается географическим пространством, оно само по себе становится символическим отображением исторических событий, накопленных поколениями.

Одной из наиболее значимых и распространенных форм проявления гражданского активизма стали волонтерские и добровольческие движения, действующие в направлении сохранения исторической памяти. Данные движения, представляя собой

важную составляющую гражданского общества, выполняют функции как по социальному сплочению, так и по продвижению патриотических ценностей; вовлечение широких слоев населения, включая представителей различных общественных, религиозных и профсоюзных организаций, позволяет создать уникальные площадки для диалога между государством и обществом. В этой связи добровольческие инициативы по поддержке ветеранов и увековечению памяти о войне приобретают все большее значение не только для государственной политики, но и для укрепления культурного и исторического наследия страны. Гражданская активность, выраженная через подобные общественные движения, способствует укреплению социального взаимодействия. Это ведет к постепенному улучшению уровня доверия между гражданами и органами власти. Упомянутое можно рассматривать как естественный процесс эволюции гражданского общества, в котором граждане принимают активное участие в общественно значимых инициативах, а государственные структуры получают поддержку в решении важнейших социальных задач. В основе такого взаимодействия лежит не только лишь воля к сотрудничеству, но также и осознание общих целей, которые объединяют различные уровни власти, а также общественные институты.

Изменения, произошедшие в законодательстве за последние годы, свидетельствуют о том, что государство заинтересовано в поддержке инициатив гражданского общества. На сегодняшний день государственные органы стремятся привлекать НКО и волонтерские движения к решению социальных задач. Упомянутое особенно важно на региональном и местном уровнях. Это позволяет создать гибкую систему распределения обязанностей между государственными органами, гражданскими объединениями. Это также способствует более оперативному, эффективному решению социальных проблем. Такое взаимодействие можно рассматривать как стратегически важное, поскольку именно через сотрудничество с гражданскими инициативами государство получает возможность внедрения новых форм социальной поддержки и обслуживания населения. Особенное внимание следует уделить таким мероприятиям, как «Бессмертный полк» и «Георгиевская ленточка»; данные акции, организуемые НКО и общественными движениями, обеспечивают сохранение памяти о Великой Отечественной войне, способствуют консолидации общества вокруг общих исторических, культурных ценностей. Так, например, известная в мире акция «Бессмертный полк», охватившая миллионы людей как внутри России, так и за её пределами. По сути, она стала не просто символом памяти о подвигах предков, но и мощным инструментом патриотического воспитания молодого поколения. Её успех можно объяснить именно тем, что она исходит «снизу», от самих граждан, а не инициируется государственными структурами. Такое народное движение создает естественную связь между поколениями, обеспечивая преемственность традиций и укрепляя чувство единства нации.

Стоит отметить движение «Волонтеры истории», миссией которого обозначена задача объединения страны со своим прошлым. Движение включает в свой состав как представителей профессиональных кругов, изучающих историю, так и обычных не равнодушных к своему прошлому, прошлому страны граждан. Основными направлениями его деятельности можно назвать:

- развитие волонтерства в сфере археологических изысканий и помощь в реализации археологических проектов;
- совместная работа с архивными и библиотечными фондами при обеспечении волонтерской деятельности;
- поддержка краеведческой деятельности;
- практическое воплощение в реальность проектов этнографической направленности;
- популяризация истории России в том числе через новую форму – медиаволонтерство;
- организация и непосредственное проведение разных акций и мероприятий в памятные даты или в целях просвещения и др.

Некоммерческие организации (НКО) имеют главное преимущество – достижение общественно полезных целей. За это они получают льготы от государства. Данные льготы выступают как вознаграждение за выполнение социальных программ. НКО, государство создают договор, который позволяет НКО получать спонсорскую поддержку. Главное требование – выполнение социальной функции, ради которой НКО получают помощь: субсидии некоммерческим организациям, в т.ч. молодежным и детским коллективам (помимо казенных учреждений), на реализацию мероприятий по сохранению исторической памяти и гражданскому воспитанию. Гранты предоставляются в рамках федерального проекта «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации» национального проекта «Образование» в соответствии с Правилами, утвержденными постановлением Правительства РФ от 27.05.2021 № 811 (п. 1 указанных Правил).

Таким образом, современное государственное и общественное развитие не может идти вперед без внимания к своему прошлому – истории. История – это память, которая дарит ориентиры, направляет к идеалам и целям, которые могут быть достигнуты средствами патриотизма и уважения к

прошлому. Историческая память становится основой для существования не только конкретного человека, но и целого Российского государства. Сохранение исторической памяти и ее передача следующим поколениям – это обязанность каждого гражданина.

В действующих нормативно-правовых актах законодатель, декларируя необходимость партнерства государства с представителями третьего сектора, устанавливает множество разнообразных форм участия отдельных некоммерческих организаций в обеспечении сохранности исторической памяти страны. Но потенциал гражданского общества не реализован в полном объеме, так как степень человеческого участия, поддержки социальных формирований в обсуждении и разрешении вопросов национальной безопасности не может подтверждать окончательность сформированности негосударственной составляющей системы безопасности.

Разработка эффективных механизмов для вовлечения гражданского общества в процессы исторического просвещения и защиты исторической правды является критически важной задачей. В текущей ситуации наблюдается недостаток понимания среди органов местного самоуправления и субъектов Федерации о необходимости сотрудничества с институтами гражданского общества. Можно предположить, что отсутствие мотивации для такой кооперации, за исключением директив сверху, значительно сужает возможности взаимодействия. Несмотря на то, что представители гражданского общества готовы принимать участие в предоставлении социальных услуг на местном уровне, муниципалитеты не создают необходимых условий для такого сотрудничества.

В связи с этим требуется внедрение комплексного подхода, который включает методическую поддержку со стороны государственных органов, а также формирование муниципальных и государственных заказов на разнообразные услуги в сфере исторического просвещения и сохранения исторической памяти. Все стратегические документы, касающиеся обеспечения прав граждан, должны активно использовать потенциал некоммерческих организаций и определять механизмы финансовой поддержки их деятельности.

Одновременно требуется применять как финансовые, так и нефинансовые механизмы с целью достижения устойчивого развития направлений работы НКО. В этом контексте на уровне государства важнейшую роль играет создание единого информационного, а также правового пространства специально для некоммерческих структур. Это позволит установить общие стандарты отчетности, а также процедуры подачи заявок на получение госфинансирования.

Таким образом, сотрудничество между государственными органами и институтами гражданского общества, в том числе НКО, становится важнейшим фактором в реализации задач социальной политики. Государственные структуры всё активнее привлекают общественные организации к решению важных вопросов социального обеспечения, понимая, что такие организации обладают гибкостью, а также более тесной связью с реальными проблемами населения. Это позволяет им быстрее и эффективнее реагировать на возникающие вызовы. Институты гражданского общества являются главным конструктором идентичности, предоставляя каналы для реализации прав, установления механизмов сопричастности и выполнения активных действий на благо общества. Эволюция от гражданина как юридического субъекта к «отечества достойному сыну» представляет собой путь развития любого демократического общества. Этот путь лежит не через усиление государственного патернализма или насаждения идеологии, а через последовательное и всемерное развитие институтов гражданского общества.

Список источников

1. Болтырова Т. М., Доржинов Ч. В. Защита исторической памяти и укрепление гражданского единства // Вестник института. – 2023. – № 2. – С. 46-56.
2. Дорская А. А., Дорский А. Ю. Официальная политика памяти в современной России: юридическое измерение // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. – 2018. – Т. 9, вып. 2. – С. 124-138.
3. Кулагина М. С., Смирнова Е. Л. Сохранение исторической памяти в современной России: к вопросу о роли общества и государства // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы // ПОИСК. – 2024. – № 1. – С. 106-108.

Статья поступила в редакцию 15.01.2026; одобрена 12.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 15.01.2026; approved after reviewing 12.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 347.965:004.62

Будущее адвокатской тайны в эпоху нейросетей и облачных сервисов

Дарья Андреевна Сарибекян
Адвокатская контора № 33 Владимирской областной коллегии адвокатов № 1, Владимир, Россия
divanova28@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию института адвокатской тайны в условиях стремительного распространения облачных технологий и систем искусственного интеллекта. Рассматриваются ключевые технологические риски, возникающие при использовании внешних цифровых сервисов адвокатами, а также анализируются перспективные направления правового регулирования и технической защиты.

Ключевые слова: адвокатская тайна, искусственный интеллект, нейросети, облачные сервисы, цифровая безопасность, адвокатская этика, персональные данные

Original article

The future of advocate secrecy in the era of neural networks and cloud services

Daria A. Saribekyan
Law Firm No. 33, Vladimir Regional Bar Association No. 1, Vladimir, Russia
divanova28@yandex.ru

Abstract. This article examines the concept of attorney-client privilege amid the rapid expansion of cloud technologies and artificial intelligence systems. It examines the key technological risks arising from the use of external digital services by lawyers and analyzes promising areas for legal regulation and technical protection.

Keywords: attorney-client privilege, artificial intelligence, neural networks, cloud services, digital security, attorney ethics, personal data

Активное развитие информационных технологий радикально изменило способы хранения, обработки и анализа юридической информации. В XXI веке ежедневно каждый адвокат при оказании квалифицированной юридической помощи своему доверителю сталкивается с цифровыми средами: электронным документооборотом, промежуточными хранениями данных, коммуникацией через облачные платформы, применением аналитических систем на основе машинного обучения.

В ст. 33 Положения об адвокатуре РСФСР 1962 г. впервые была закреплена обязанность адвоката не разглашать сведения, сообщенные ему доверителем в связи с оказанием юридической помощи по данному делу. Гарантией обеспечения данной обязанности был запрет допроса адвоката в качестве свидетеля об обстоятельствах дела, которые стали ему известны в связи с выполнением обязанностей защитника по данному делу [1].

Согласно ст. 6 Кодекса профессиональной этики адвоката: «Доверия к адвокату не может быть без уверенности в сохранении профессиональной тайны. Профессиональная тайна адвоката (адвокатская тайна) обеспечивает иммунитет доверителя, предоставленный последнему Конституцией Российской Федерации. Соблюдение профессиональной тайны является безусловным приоритетом деятельности адвоката. Срок хранения тайны не ограничен во времени» [2].

Адвокатская тайна, являющаяся неотъемлемой частью адвокатской деятельности и основой доверительных отношений между адвокатом и клиентом, сталкивается с новыми сложностями, обусловленными большим объемом данных, с которыми приходится работать адвокату. К примеру, это может быть многотомное уголовное дело, и адвокату при ознакомлении с материалами необходимо провести фотофиксацию всех

© Сарибекян Д. А., 2026

процессуальных документов, а также перекопировать имеющиеся видеозаписи для ознакомления с ними перед судебным заседанием. В связи с тем, что адвокату приходится сталкиваться при изучении материалов дела с огромным количеством информации, для удобства работы с данными они могут передаваться через облачные сети, частично автоматизируются, а иногда становятся элементом для обработки искусственного интеллекта. В связи с чем возникает вопрос: может ли такое понятие, как адвокатская тайна, функционировать в цифровом мире?

Данная статья направлена на исследование будущего института адвокатской тайны в условиях цифрового развития, включая анализ технологических рисков и возможных моделей регулирования.

Адвокатская тайна как правовой институт в цифровую эпоху

Адвокатская тайна гарантирует защиту любой информации, полученной адвокатом от доверителя в связи с оказанием ему правовой помощи. В дореволюционной и советской адвокатуре данный институт рассматривался преимущественно в контексте материальных носителей и межличностных коммуникаций. Однако современная правовая среда существенно усложнилась в связи с появлением и стремительным развитием информационных технологий.

Как отмечают Р. Р. Мчедлишвили и В. Р. Чакрян, защита информации в правовой сфере является исключительно важной областью [6]. Поскольку в цифровую эпоху идёт развитие абсолютно всех отраслей права, не исключается и возможность развития деструктивных сообществ, способных всячески использовать информацию, сведения, данные для получения экономической выгоды. По некоторым данным, в мире более 40 миллионов хакеров, а общий вред, наносимый ими, оценивается в 500 млрд. долларов.

На сегодняшний день источником конфиденциальной информации может быть:

- электронная переписка в социальных сетях и различных мессенджерах;
- базы данных и облачные хранилища;
- юридические аналитические платформы;
- запросы, отправленные в системы искусственного интеллекта [8].

Также адвокат в своей деятельности в связи с большим объёмом информации и невозможностью хранить все данные на мобильном телефоне или компьютере помещает фотографии, цифровые копии документов, аудио- и видеоматериалы в облачные хранилища (Яндекс. Диск, Облако Mail и т.д.). Однако перед использованием того или иного облачного хранилища в своей деятельности необходимо ответственно подойти к выбору безопасного облачного сервиса, а именно – перед использованием хранилища нужно тщательно ознакомиться с его политикой безопасности. Рекомендуется выбирать сервисы с двухфакторной аутентификацией и высоким уровнем защиты данных, таких как end-to-end шифрование. А также необходимо обеспечить настройку безопасности доступов – например, использование двухфакторной аутентификации через ключ-пароль, код доступа, сообщение, звонок или кодовое слово. В таком случае у злоумышленников не получится завладеть данными в хранилище, используя лишь одно устройство.

Таким образом, при общении с клиентом в различных социальных сетях объект защиты уже выходит за пределы традиционных представлений и включает динамичные цифровые следы, существующие в распределённой инфраструктуре. В связи с чем при общении адвоката с доверителем возникает важный вопрос о сохранении полной конфиденциальности информации, передаваемой доверителем, поэтому с клиентом целесообразно общаться при личной встрече, а также через телефонные звонки.

Технологические вызовы адвокатской тайне

1. Проблематика облачных сервисов.

Использование облачного хранилища – одно из наиболее уязвимых мест в контексте соблюдения адвокатской тайны. Главные риски хранения данных на облачном хранилище включают в себя:

1) факт хранения данных у третьих лиц, что усложняет контроль за доступом;

2) атаки на инфраструктуру провайдера, приводящие к массовым утечкам;

3) неоднозначность контрактных условий, позволяющих провайдеру использовать логфайлы или технические данные для собственных целей, включая улучшение сервисов [4].

Такие риски требуют более строгих стандартов аудита облачных провайдеров и внедрения моделей Zero Trust.

Рассмотрим ключевые механизмы работы Zero Trust:

- многоуровневая проверка доступа – от пароля и токена до биометрии и поведения пользователя (MFA, поведенческая аналитика);

- анализ контекста – система учитывает местоположение, IP, устройство, время суток, историю активности;

- динамический уровень доверия – при изменении контекста (новое устройство, другой регион) политика безопасности автоматически ужесточается.

2. Нейросети, большие языковые модели и адвокатская тайна.

Использование языковых моделей (LLM) может повысить эффективность юридической работы, однако это порождает два принципиальных вопроса:

а) судьба вводимых данных.

По умолчанию многие публичные ИИ-сервисы используют запросы клиентов для логирования или дообучения моделей, так как программы с искусственным интеллектом появились недавно, и пользователи начинают ими активно пользоваться, но в то же время некоторые относятся к этому скептически. Для адвокатской сферы это недопустимо: данные могут быть восстановлены или косвенно утечь через ответы другим пользователям;

б) проблема аудита алгоритмов.

Современные LLM обладают «чёрным ящиком» принятия решений, то есть их внутренняя работа непрозрачна, и пользователи не могут понять, как система принимает решения. Доказать, что конфиденциальная информация не использовалась, затруднительно, что создаёт коллизию между технологическим прогрессом и принципом профессиональной тайны.

Развитие нормативного регулирования

Итак, ИИ может быть использован для автоматизации повседневных, рутинных задач, таких как анализ больших объёмов документации, проверка фактов, подготовка документов, что позволяет сэкономить время юристов и повысить общую эффективность [5].

Современный регуляторный ландшафт Российской Федерации в отношении технологий искусственного интеллекта заметно меньше, чем у ряда других крупных юрисдикций. В настоящий момент основополагающим стратегическим документом РФ в области ИИ является Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 г., утверждённая Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». Статья 19 вышеуказанного документа выделяет следующие основные принципы развития и использования технологий искусственного интеллекта: защита прав и свобод человека, безопасность, прозрачность, технологический суверенитет, целостность инновационного цикла, разумная бережливость, поддержка конкуренции.

Также ожидается появление норм, прямо запрещающих:

- использование публичных ИИ-платформ для передачи клиентских данных;

- передачу информации адвокатской тайны в облака без соответствующей сертификации;

- отсутствие локализации и шифрования данных.

Перспективные технологические решения

Локальные и изолированные ИИ-системы.

С целью повышения конфиденциальности адвокатские образования в ближайшем будущем будут переходить к созданию:

- автономных моделей на собственных серверах;

- нейросетей, не обучающихся на пользовательских данных;

- систем fine-tuning с полной локальной изоляцией. Fine-tuning (тонкая настройка) – метод адаптации уже обученной языковой модели (LLM) к конкретным задачам или области.

Цель – дополнить модель информацией из нового или уникального набора данных, чтобы повысить её точность в рамках выбранного направления.

Это позволит адвокату в своей работе использовать искусственный интеллект, не нарушая конфиденциальность, то есть не загружая в открытый доступ какую-либо информацию о доверителе.

Применение современных методов криптографии

Тенденции, которые могут использоваться в защитных технологиях, включают в себя:

- сквозное (end-to-end) шифрование (принцип: информация шифруется непосредственно на устройстве отправителя и остаётся в таком виде до тех пор, пока не будет расшифрована на устройстве получателя. В связи с чем никакие промежуточные звенья – ни серверы поставщиков услуг, ни интернет-провайдеры, ни любые другие третьи стороны – не имеют технической возможности получить доступ к исходному, незашифрованному содержимому данных);

- Secure Enclave и аппаратные модули защиты. Secure Enclave – это встроенная система

на кристалле (SoC), присутствующая во всех современных устройствах Apple. Эта технология обеспечивает безопасное создание и хранение ключей для шифрования данных, находящихся на устройстве, а также защищает и обрабатывает биометрические данные для Face ID и Touch ID, обеспечивая надежную аутентификацию и защиту конфиденциальной информации [3].

Эти современные технологии смогут сделать утечки информации маловероятными даже при попытках взлома аккаунта, на котором хранится информация.

Этика будущего: новая профессиональная культура

В то время как правовые стандарты обновляются, особую роль играет этическая адаптация профессии. Адвокатам в своей деятельности необходимо:

- владеть компетенциями цифровой гигиены;
- информировать клиентов о применяемых технологиях;
- выбирать инструменты, отвечающие принципам конфиденциальности по умолчанию (privacy by design).

Таким образом адвокат сможет контролировать сохранность и конфиденциальность информации, предоставляемой клиентом.

Эпоха нейросетей и облачных сервисов трансформирует адвокатскую тайну не столько в направлении ослабления, сколько в сторону усложнения и расширения. Объект защиты становится распределённым и динамичным, а технологические риски требуют принципиально новых подходов к безопасности и регулированию [7].

Адвокатская тайна будущего будет опираться на три ключевых элемента.

1. Жёсткие правовые стандарты и надзор, включая регулирование облаков и ИИ.

2. Технологическую инфраструктура, обеспечивающая защищённую обработку данных.

3. Профессиональная культура, ориентированная на цифровую компетентность и этику.

Таким образом, адвокатская тайна в настоящее время остаётся фундаментальным институтом, без которого осуществление адвокатской деятельности невозможно, и в развивающуюся цифровую эпоху должна сочетать в себе строгие нормы и новую модель профессиональной ответственности.

Список источников

1. Об утверждении Положения об адвокатуре РСФСР : Закон РСФСР от 25.07.1962 г. URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 05.12.2025).
2. Кодекс профессиональной этики адвоката : принят I Всероссийским съездом адвокатов 31 января 2003 г. : с изменениями и дополнениями, утверждёнными II Всероссийским съездом адвокатов 8 апреля 2005 г.; III Всероссийским съездом адвокатов 5 апреля 2007 г.; VI Всероссийским съездом адвокатов 22 апреля 2013 г.; VII Всероссийским съездом адвокатов 22 апреля 2015 г.; VIII Всероссийским съездом адвокатов 20 апреля 2017 г.; X Всероссийским съездом адвокатов 15 апреля 2021 г.; XII Всероссийским съездом адвокатов 18 апреля 2025 г. URL: base.garant.ru/12130519/ (дата обращения: 04.12.2025).
3. Волхова А. А. Адвокатская тайна и нейросети: проект «безопасного контура» // Юридическая наука. – 2025. – № 10. – С. 60-63.
4. Магдеева Д. И. Адвокатская тайна в цифровую эпоху: вызовы и способы защиты // Вестник Пензенского государственного университета. – 2025. – № 2 (50). – С. 22-26.
5. Мальцев В. А., Сучкова Т. Е. Адвокатская тайна в эпоху искусственного интеллекта // Научный Альманах ассоциации France-Kazakhstan. – 2025. – № 3. – С. 73-79.
6. Мчедлишвили Р. Р., Чакрян В. Р. Кибербезопасность в юридической сфере: угрозы и защита данных // Инновационная наука. – 2023. – № 12-1. – С. 141-145.
7. Степанов О. А., Басангов Д. А. О перспективах влияния искусственного интеллекта на судопроизводство // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2022. – № 475. – С. 229-237.
8. Шайкова Е. С. Цифровизация юриспруденции // E-SCIO. – 2022. – № 11 (74). – С. 742-748.

Статья поступила в редакцию 26.01.2026; одобрена 16.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 26.01.2026; approved after reviewing 16.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

REGIONAL ECONOMY

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья
УДК 338.22.021.4

Синергия креативных решений управленческой команды на базе искусственного интеллекта

Юрий Николаевич Лапыгин[1], Денис Юрьевич Лапыгин[2]
[1, 2] Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, Россия
[1] lapygin-yn@ranepa.ru
[2] lapygin-dy@ranepa.ru

Аннотация. Потребность привлечь к разработке решения проблем всю управленческую команду определяется стремлением руководителя организации реализовать синергические эффекты на всех этапах реализации алгоритма принятия решений. Одним из игроков такой команды разработчиков может выступать искусственный интеллект (ИИ). В настоящее время в научной литературе ведется дискуссия по вопросам вовлечения ИИ в алгоритм принятия решений, но остаются нерассмотренными аспекты креативности и ролевая структура команды с участием ИИ.

Ключевые слова: креатив, интеллект, принятие решений, команда, симбиоз, синергия, экосистема

REGIONAL ECONOMY

Original article

Synergy of creative solutions of the management team based on artificial intelligence

Yuri N. Lapygin[1], Denis Yu. Lapygin[2]
[1, 2] Vladimir Branch of RANEPA, Vladimir, Russia
[1] lapygin-yn@ranepa.ru
[2] lapygin-dy@ranepa.ru

Abstract. The need to involve the entire management team in problem-solving is driven by the organization's leadership's desire to realize synergistic effects at all stages of decision-making. Artificial intelligence (AI) can be one of the players in such a development team. Currently, the scientific literature discusses the inclusion of AI in decision-making algorithms, but the aspects of creativity and the role structure of a team involving AI remain unaddressed.

Keywords: creativity, intelligence, decision-making, team, symbiosis, synergy, ecosystem

Введение

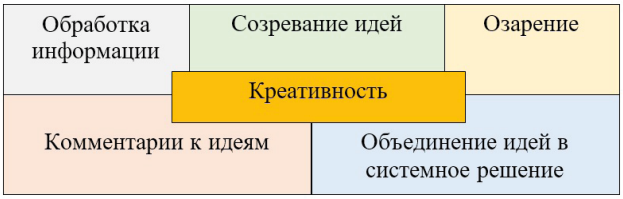
Стремление организаций обеспечить себе выигрыш в конкурентной борьбе сопровождается ростом рынка инструментов, в основе которых находится искусственный интеллект (ИИ) [12]. И это несмотря на то, что творческие решения человека, по оценкам исследователей [21], определяются как более эффективные по сравнению с решениями, подготовленными ИИ.

Рассмотрение вопросов принятия решений в малой группе разработчиков представляет методический интерес в части использования потенциала ИИ, выступающего в роли специфического игрока, обладающего способностями, отличительными от способностей человека.

Обзор литературы и методология

Креативность как творческое начало управленческих решений включает компоненты, представленные на рисунке 1, из которого следует, что для реализации творческого процесса необходимо сочетание логического (конвергентного) мышления в процессе сбора и обработки информации, а также систематизации возможных решений и формулирования комментариев к ним с интуитивным (дивергентным) мышлением, обеспечивающим созревание решений и последующее озарение (инсайт).

© Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., 2026



Примечание – Построено авторами по [15].

Рис. 1. Слагаемые креативности

Творческое (креативное) мышление [20, с. 44], как известно, характеризуется созданием новых сочетаний идей или формулированием совершенно новых идей. Ему сопутствует раскрепощенное воображение, обусловленное в том числе случайными ассоциациями и проявлением эвристик [3].

В этом процессе важно выйти за выстроенные в сознании разработчиков рамки как систему взглядов и представлений (парадигмы) о том, что можно, а что нельзя предлагать в качестве решений, поскольку «так не бывает», «такое невозможно» и т. п. В таком случае важно взаимодействовать с людьми, которые придерживаются иной парадигмы, или взаимодействовать с ИИ, выполняющим роль участника процесса подготовки решений, который не является сведущим в ограничительной предметной области решаемой проблемы.

Помогает в принятии решений и мышление в стиле «И» [17] (интеграционное мышление), отражающее способность конструктивно воспринимать то напряжение, которое вызывается противоположными вариантами решения проблем. Также творческим решениям помогает интуиция как способность практически мгновенно понимать происходящее [19] без обоснования доказательств. В типологии интуиции выделяют «прозрение, визуализацию, изобретательность, действие, предчувствие, озарение» [15, с. 22], что в меньшей степени относится к ИИ.

ИИ не склонен к творчеству в этом плане, поскольку интуиция человека основана на его субъективном опыте [19, с. 116], который, по мнению специалистов, включает три слоя – когнитивный, метакогнитивный и интенциональный, чего нет у ИИ. Например, интенциональный опыт включает предпочтения, убеждения и умонастроения человека.

Творчество проявляется в процессе разрешения конфликта (проблемы), но не через призму старых идей, а путем разрушения устоявшихся шаблонов (паттернов) в результате озарения (инсайта).

Поиск новых идей присущ латеральному мышлению [9], которое, образно говоря, заключается не в том, чтобы копать яму глубже, а в том, чтобы копать ее в другом месте. В этом плане трудно рассчитывать на то, что ИИ, опирающийся в своем обучении на базы данных о прошлом, будет испытывать озарение в поиске решения проблем. Однако, участвуя совместно с человеком в поиске решения проблем, ИИ может способствовать активизации креативного мышления человека с помощью различных игровых техник, раскрывая творческие возможности интеллектуальной личности человека.

Результаты и обсуждение

Интеллект, характеристики которого отражены на рисунке 2, по определению представляет собой «уровень способности пользоваться мыслительными операциями» [16, с. 188] и является одной из основополагающих характеристик человека.



Примечание – Построено авторами по [15].

Рис. 2. Характеристики интеллекта

В дополнение к отмеченному интеллект характеризует емкость памяти и скорость обработки информации, поступающей к человеку, а также способность к обучению. Отмеченные процедуры характерны и для ИИ, однако человек обладает еще и эмоциональным интеллектом [8], который дает представление о способности человека выстраивать отношения с внешней средой, чего нет у ИИ.

Зато ИИ имеет лучшие возможности в реализации характеристик, приведенных на рисунке 2, что позволяют ему избавлять человека от рутинных процедур и выполнять обработку информации быстрее человека [6, с. 212], адаптируясь к решению задач на основе обучения на опыте [18, с. 27].

Однако обучение на опыте позволяет ИИ только комбинировать имеющуюся информацию, в то время как когнитивные способности человека, проявляющиеся в творчестве, «основаны на сложном взаимодействии эмоций» [14, с. 93].

Поэтому, решая рутинные задачи [10], ИИ не претендует на открытия, а выполняет функцию помощника человека [5]. В то же время специалисты отмечают, что ИИ трансформирует и сам современный менеджмент [1], включая попытки

создания сверхинтеллекта за счет чипирования людей [25]. Да, ИИ расширяет творческие возможности человека, но ключевая роль в создании уникальных решений все же остается за человеком [6, с. 209; 11, с. 509; 23, с. 243].

В том же ключе исследователи отмечают, что ИИ превосходит интеллект человека в емкости и скорости обработки информации, но у человека есть преимущество в том, что он воспринимает «информацию об окружающем мире не только сознанием, но и бессознательным» [22, с. 57].

Попытки выстроить алгоритмы, основанные на сочетании сознания и бессознательного, предпринимались и до появления ИИ, например, в «Теории решения изобретательских задач» (ТРИЗ) [2]. А в настоящее время выполняются работы, направленные на реализацию попыток соединить алгоритмы ТРИЗ и ИИ [24]: наделить ИИ способностью к применению универсального языка, имитирующего мышление; использовать сочетание ТРИЗ и ИИ при реализации методов перебора вариантов (проб и ошибок); использовать ИИ при построении сценариев и т.д.

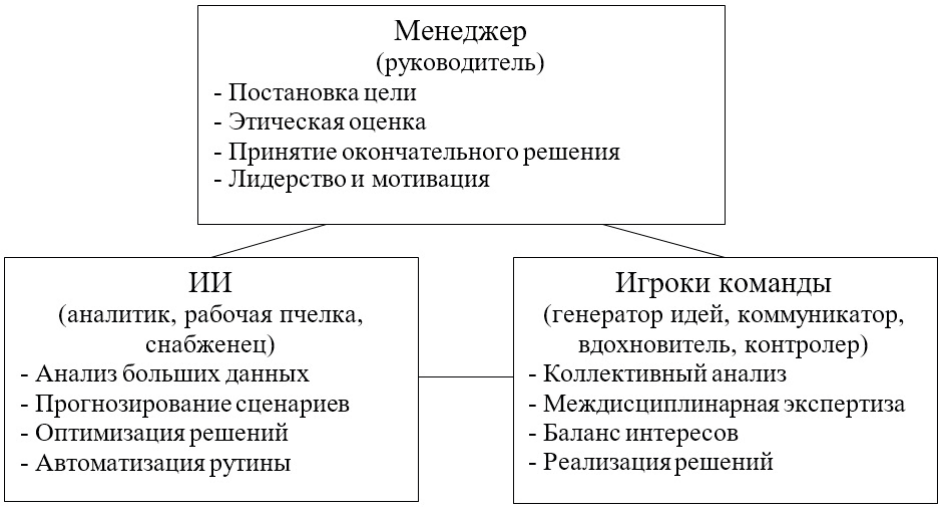
О симбиозе ИИ и естественного интеллекта (ЕИ) [6], или о концепции «симпоэзиса» (совместного создания), пишут исследователи в части того, что «творчество всегда было коллективным процессом» [14, с. 96], поэтому включение ИИ в группу разработчиков новых решений вполне оправданная процедура.

Малую группу разработчиков чаще всего определяют как «группу, состоящую не менее чем из двух человек, вступающих в непосредственные межличностные контакты, имеющих общую цель, осознание своей принадлежности к этой группе и общие нормы взаимодействия в группе» [7, с. 36]. В этом плане ИИ и человека можно рассматривать как специфическую малую группу, в которой человек определяет цель и правила взаимодействия, а ИИ выполняет роль помощника.

В команде разработчиков управленческих решений, как в малой группе, присутствует распределение ролей [4] сообразно типам личности [13] самих игроков команды. Используя сильные стороны каждого игрока, команда реализует синергические эффекты в решении стоящих перед ней проблем, как это происходит в экосистемах. В нашем случае, когда одним из игроков команды выступает ИИ, распределение ролей может происходить таким образом, что ИИ будет брать на себя в первую очередь роль аналитика и той рабочей пчелки, которая берет на себя функцию по обработке баз данных и снабжению команды, в первую очередь, нужной информацией (см. рис. 3).

Кроме того, выступая универсальным игроком команды, ИИ на разных этапах алгоритма принятия решений может дополнять отдельные роли игроков своим участием так, как это представлено на рисунке 4.

Тогда взаимодействие ИИ, руководителя и игроков команды в решении проблем напоминает слаженный оркестр, где каждый инструмент играет свою партию: руководитель демонстрирует ответственность, креативность, интуицию, эмоциональный интеллект; игроки команды обе-



Примечание – Построено авторами.

Рис. 3. Функции участников совместной работы

спечивают синергию, разнообразие взглядов и распределение рисков; ИИ отвечает за скорость, масштабируемость и объективность. Формируется специфическая экосистема.

Но чтобы предусмотреть возможные проблемные моменты в деятельности такой интегральной команды, необходимо преодолевать «слепое доверие» ИИ, вводить четкие правила взаимодействия, а также осуществлять обучение игроков основам работы с ИИ и обеспечивать принятие ответственных решений, принимаемых командой в целом.

Этапы алгоритма	Ролевое участие в принятии решений		
	Руководитель	**Команда**	**ИИ**
Постановка задачи ↓	Формулирует проблему на основе интуиции и опыта	Уточняет контекст, добавляет перспективы разных отделов	Анализирует данные для проверки гипотез о реальных масштабах проблемы
Анализ ситуации ↓	Задает критические вопросы, проверяет на соответствие стратегии	Интерпретирует выводы ИИ с учетом отраслевой специфики	Обрабатывает миллионы точек данных, выявляет скрытые закономерности
Генерация решений ↓	Добавляет креативные прорывные идеи, оценивает риски	Отбирает 5-10 реалистичных вариантов, дополняет нюансами	Генерирует тысячи вариантов, оптимизированных по заданным параметрам
Принятия решений ↓	Принимает окончательное решение с учетом ценностей компании	Проводит SWOT-анализ, оценивает организационную осуществимость	Просчитывает вероятные последствия каждого варианта
Реализация решений	Вдохновляет команду, принимает стратегические коррективы	Координирует исполнение, адаптирует план под изменение условий	Мониторит исполнение в реальном времени, сигнализирует об отклонениях

Примечание – Построено авторами.

Рис. 4. Распределение ролей по этапам принятия решений

Заключение

Подводя итоги, необходимо выделить следующие положения.

Определено, что ЕИ делает открытие благодаря инсайту, в то время как ИИ создает новую информацию при обработке массива известных данных. Особое место в решении творческих задач отводится постановке проблем, где может сыграть свою роль ИИ, подготавливая аналитическую информацию и косвенно обеспечивая тем самым выход за пределы обыденных решений.

Установлено, что наиболее эффективные организации будущего будут не просто «использовать ИИ», а создавать экосистемы, где человеческая мудрость, коллективный интеллект и машинные вычисления усиливают друг друга в силу того, что успех определяется не столько технологиями, сколько культурой сотрудничества. ИИ в перспективе может выступать равноправным участником мозгового штурма в процессе подготовки решений. Могут также формироваться экосистемы, где менеджеры, управленческие команды и ИИ непрерывно будут обучаться друг у друга, а ИИ сможет делает сложный анализ, результаты которого будут доступны в том числе для менеджеров любого уровня в экосистеме организации.

В перспективе комбинация инсайтов, основанных на данных и человеческом опыте, сможет повышать качество решений. Кроме того, возрастет скорость решения проблем, поскольку ИИ ускоряет анализ, а управленческая команда – реализацию принятого решения. Будет происходить снижение рисков за счет баланса между инновациями и осторожностью. В итоге, синергия позволит решать сложные проблемы развития социально-экономических систем.

Список источников

1. Авезов Ф. Ш. Искусственный интеллект как инструмент развития бизнеса, а не замены человека: вызовы и стратегии адаптации // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. – 2025. – № 1-1 (131). – С. 471-476.
2. Альтшуллер Г. С. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. – М. : Альпина Паблишер, 2022. – 408 с.
3. Андреева Г. М. Психология социального познания : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 288 с.
4. Белбин М. Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. – М. : HIPPO, 2003. – 315 с.
5. Бочкова А. А. Искусственный интеллект: стратегии и методы решения сложных проблем // Надежность. – 2025. – № 1. – С. 46-57. – https://doi.org/10.21683/1729-2646- 2025-25-1-46-57.
6. Галкин В. К., Забержинский Б. Э. Искусственный интеллект в творчестве: инструмент или конкурент // Международная конференция по интегративным исследованиям и трансдисциплинарному диалогу (IRTD 2025) : сборник статей конференции. – Екатеринбург, 2025. – С. 209-213.
7. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде : учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 158 с.
8. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Брукс, 2005. – 301 с.
9. Де Боно Э. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 172 с.
10. Журавлев П. В. Роль искусственного интеллекта в управлении бизнес-экосистемами в рамках стратегии научно-технологического развития для интеграции России в шестой технологический уклад // Экономика России в условиях санкций : сборник статей XIII Международной научной конференции. – М., 2024. – С. 185-190.
11. Зеленкова Т. В. К проблеме моделирования «интуиции» у искусственного интеллекта в контексте теории творчества Я. А. Пономарёва // Психология творчества: традиции, инновации, перспективы : материалы Международной научной конференции, посвященной 105-летию со дня рождения Я. А. Пономарёва. – М., 2025. – С. 588-591.
12. Киселева А. В., Топорова Е. А. Искусственный интеллект как инструмент создания эффективных рекламных креативов // Глобальные научные тенденции: интеграция и инновации : сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 ч. – Симферополь, 2025. – С. 360-369.
13. Крегер О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих как мы живем, работаем и любим / пер. с англ. Ю. Ю. Ступак. – М. : АСТ Астрель, 2005. – 348 с.
14. Криман А. И. Феномен творчества в эпоху искусственного интеллекта // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. – 2025. – № 3 (73). – С. 91-99.
15. Лапыгин Ю. Н. Креативные решения. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2015. – 190 с. – ISBN 978-5-906051-82-0.
16. Лапыгин Ю. Н., Корниенко В. И., Макаров П. Ю. Интеллектуальный капитал управленческой команды : монография. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2016. – 215 с. – ISBN 978-5-906773-11-1.
17. Мартин Р. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. – М. : Юрайт, 2009. – 228 с. – ISBN 978-5-9916-0045-3.
18. Мухортов В. В. Психология глубокого обучения искусственного интеллекта и творчество // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2024. – Т. 13, № 9-1. – С. 27-36.
19. Новиков Н. Б. Соотношение интуиции и логики в процессе порождения новых научных идей: сб. научных статей / Интеллект и креативность в ситуациях межличностного взаимодействия. – М. : РАН. Институт психологии, 2001. – 275 с.

20. Роу А. Дж. Креативное мышление. – М. : НТ Пресс, 2007. – 176 с. – ISBN 5-477-00257-3.
21. Саргсян Л. Г. Искусственный интеллект и самовыражение в контексте выбора радикального креатива и этических принципов // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. – 2025. – № 25. – С. 140-143.
22. Ткачев А. Н. О бессознательном в связи с проблемой возможности творчества у искусственного интеллекта // Цифровой учёный: лаборатория философа. – 2024. – Т. 7, №1. – С. 56-61. – DOI: 10.32326/2618-9267-2024-7-1-56-61.
23. Факеева С. С., Марчишина Т. В. Может ли искусственный интеллект заменить творчество человека? // Молодежь. Наука. Инновации. – 2023. – Т. 2. – С. 241-244.
24. Хвостова А. Л. Разработка стратегий внедрения искусственного интеллекта с помощью ТРИЗ // Оригинальные исследования. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 356-362.
25. Щербакова Е. С., Шинкевич А. И., Кудрявцева С. С. Стратегия развития бизнеса и механизм внедрения инноваций с помощью искусственного интеллекта // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции: в 8 ч. – СПб., 2024. – С. 262-269.

Статья поступила в редакцию 02.02.2026; одобрена 13.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 02.02.2026; approved after reviewing 13.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 332.85

Оценка доступности жилья для населения Сибирского федерального округа

Александра Сергеевна Савченко[1], Екатерина Сергеевна Нефедова[2]

[1, 2] Алтайский филиал РАНХиГС, Барнаул, Россия
[1] savchenko-as@ranepa.ru
[2] nefdova-yekaterina@mail.ru

Аннотация. В данной статье проводится анализ доступности жилья для населения в регионах Сибирского федерального округа. На основе анализа статистических данных были рассчитаны коэффициенты доступности жилья, которые отражают соотношение между ценами на жильё и финансовыми возможностями домохозяйств. Также проанализирована динамика этих показателей за последние пять лет.

Ключевые слова: Сибирский федеральный округ, коэффициент доступности жилья, доступность жилья, население, финансовые возможности домохозяйств, статистический анализ

Original article

Assessment of housing affordability for the population of the Siberian Federal District

Alexandra S. Savchenko[1], Ekaterina S. Nefedova[2]
[1, 2] Altai Branch of the RANEPA, Barnaul, Russia
[1] savchenko-as@ranepa.ru
[2] nefdova-yekaterina@mail.ru

Annotation. This article analyzes the affordability of housing for the population in the regions of the Siberian Federal District. Based on the analysis of statistical data, housing affordability coefficients were calculated, which reflect the ratio between housing prices and the financial capabilities of households. The dynamics of these indicators over the past five years has also been analyzed.

Keywords: Siberian Federal District, housing affordability coefficient, housing affordability, population, financial capacity of households, statistical analysis

По мнению Новикова В. И. и Каллаур Г. Ю., на жилищную обеспеченность населения влияет множество факторов, таких как экономические, демографические, развитость инфраструктуры, наличие государственной поддержки, а также социальные аспекты [1].

Одним из основополагающих социальных показателей качества жизни населения является доступность жилья, которая непосредственно связана с уровнем доходов граждан и стоимостью недвижимости. В условиях высоких цен на недвижимость и ограниченных ресурсов недостаточный доход может стать серьезным препятствием для обеспечения комфортных жилищных условий. В связи с этим становится необходимым провести анализ коэффициента доступности жилья, который позволит более точно оценить ситуацию в регионах.

В своем исследовании Туртушов В. В. определил, что коэффициент доступности жилья (далее по тексту – КДЖ) в России рассчитывается в соответствии с методикой, предусмотренной федеральной целевой программой «Жилище». Данный показатель позволяет определить, за какой период времени семья из трёх человек сможет приобрести квартиру площадью 54 кв. м, исходя из существующего среднегодового дохода семьи. КДЖ помогает оценить доступность жилья для граждан и опре-

© Савченко А. С., Нефедова Е. С., 2026

делить финансовую нагрузку на бюджет домохозяйств при покупке недвижимости.

Для расчета коэффициента доступности жилья (K_I) по данной методике используется следующая формула:

$$К_I = \frac{VS}{IN}, \quad (1)$$

где K_I – КДЖ без учета потребительских расходов; V – средняя стоимость единицы площади, кв. м жилья, руб.; S – площадь жилья, кв. м; I – среднедушевой доход семьи, руб./чел. в год; N – количество человек в семье.

Коэффициент доступности жилья, рассчитанный по формуле (1), не учитывает расходы семьи на потребление, что делает его использование в практических целях не совсем корректным. В связи с этим для получения более точных результатов рекомендуется рассчитывать коэффициент доступности жилья с учетом минимальных потребительских расходов (K_{IE}) по следующей формуле:

$$К_{IE} = \frac{VS}{(I-E)N}, \quad (2)$$

где K_{IE} – КДЖ с учетом минимальных потребительских расходов; E – среднедушевые потребительские расходы семьи, руб./чел./год [5].

С учетом данной методики был рассчитан коэффициент доступности жилья в Сибирском федеральном округе (далее по тексту – СФО) в период с 2020 по 2024 год. Результаты исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1

Доступность жилья в регионах СФО с 2020 по 2024 год

Субъекты	Периоды									
	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	K_I	K_{IE}	K_I	K_{IE}	K_I	K_{IE}	K_I	K_{IE}	K_I	K_{IE}
Республика Алтай	3,56	7,80	3,93	8,54	5,19	10,62	5,09	10,40	5,24	н/д
Республика Тыва	5,13	13,14	6,25	21,33	6,33	17,21	6,11	17,88	5,77	н/д
Республика Хакасия	2,97	10,83	3,15	9,94	3,42	8,95	3,45	10,10	3,61	н/д
Алтайский край	3,00	6,20	3,33	7,08	3,45	6,45	3,53	6,82	3,24	н/д
Красноярский край	2,42	5,90	2,73	7,72	2,55	5,86	2,53	5,52	2,42	н/д
Иркутская область	2,78	7,04	3,28	8,50	3,45	7,88	3,31	8,78	3,07	н/д
Кемеровская область	2,52	6,42	2,81	6,35	3,37	7,74	3,38	7,26	3,10	н/д
Новосибирская область	3,03	5,92	2,77	5,18	2,92	5,18	3,01	5,39	2,71	н/д
Омская область	2,52	5,51	2,83	5,79	3,05	6,00	3,24	6,93	3,09	н/д
Томская область	2,63	6,99	3,10	7,01	3,36	7,06	3,23	7,20	3,14	н/д

Примечание — Составлено авторами на основе собственных расчетов по данным [3].

Анализируя данные, представленные в таблице 1, можно сделать вывод о том, что в большинстве регионов СФО наблюдается тенденция к ухудшению доступности жилья в период с 2020 по 2024 год. Значения показателя $К_{IE}$ в Республике Тыва на протяжении большей части рассматриваемого периода демонстрируют самые высокие значения, достигающие 21,33 в 2021 году, значит, семье потребуется 21,33 года для приобретения квартиры, что говорит о наименьшей доступности жилья в этом регионе по сравнению с другими в СФО. В Алтайском крае также наблюдается рост $К_I$ и $К_{IE}$, хотя и не такой резкий, как в Республике Тыва.

Для Красноярского края характерны одни из самых низких и стабильных значений $К_I$, составляющего 2,42 года в 2024 г., что может указывать на относительно лучшую доступность жилья в плане накоплений без учета потребления. Однако с учетом потребительских расходов ситуация выравнивается из-за высоких трат населения. Новосибирскую область можно охарактеризовать относительно неплохой доступностью жилья в начале периода, но ситуация несколько ухудшилась к 2023 г., $К_{IE}$ вырос на 0,21 года.

Таким образом, показатели $К_{IE}$ являются более информативными, так как он учитывает не только доходы населения, но и уровень потребительских расходов. В целях исследования осуществили сравнение с данными, которые представлены рейтинговыми агентствами. Для этого мы обратились к рейтингу регионов по доступности жилья, составленному РИА «Рейтинг». Результаты исследования подробно представлены в таблице 2.

Таблица 2

Рейтинг регионов по уровню доступности жилья в регионах СФО (данные РИА «Рейтинг») с 2020 по 2024 год

Субъекты	Периоды				
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Республика Алтай	9,3	9,7	7,8	10,2	9,4
Республика Тыва	9,0	8,2	7,2	9,0	7,9
Республика Хакасия	5,6	5,1	4,0	5,9	5,2
Алтайский край	12,4	13,5	8,1	9,5	7,4
Красноярский край	4,4	4,8	3,6	3,9	4,0
Иркутская область	4,4	5,5	4,9	5,2	4,0
Кемеровская область	4,1	4,5	4,5	5,0	4,3
Новосибирская область	7,6	8,0	5,4	6,8	5,3
Омская область	6,1	6,7	5,5	6,6	5,8
Томская область	4,3	5,0	4,9	5,4	5,2

Примечание — Составлено авторами по [4].

Анализируя данные, представленные в таблице 2, можно сделать вывод, что, несмотря на различия в абсолютных значениях, обусловленные разницей методик, общая динамика изменения доступности жилья в большинстве регионов СФО схожа для обоих показателей. По данным РИА «Рейтинг», в 2022 году наблюдалось снижение времени накопления на приобретение жилья, что может быть связано со снижением цен на недвижимость в указанный период. Данные расчётного K_{IE} также отражают изменения, произошедшие в 2022 году, однако не столь явно.

Анализ динамики доступности жилья в СФО в период с 2020 по 2024 год позволил выявить негативную тенденцию к снижению доступности жилья, что подтверждается ростом КДЖ. Основная причина сложившейся тенденции заключается в том, что темпы роста цен на рынке недвижимости устойчиво опережают рост доходов населения, что в результате делает приобретение жилья более обременительным для домохозяйств.

В целях изменения текущей ситуации в СФО требуется реализация комплексного подхода, включающего не только инструменты финансовой поддержки населения, но и меры, направленные на повышение стабильности на рынке недвижимости. Полученные результаты исследования могут быть использованы органами власти для корректировки политики в сфере предоставления ипотечных программ, а также послужить основой для принятия обоснованных решений и разработки эффективных стратегий в области жилищной политики в регионах СФО.

Список источников

1. Новиков В. И., Каллаур Г. Ю., Роль жилищной обеспеченности в повышении уровня жизни населения // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 12. – С. 73-85.
2. Официальные статистические показатели // ЕМИСС. Государственная статистика : [сайт]. URL: https://www.fedstat.ru/ (дата обращения: 08.01.2026).
3. Рейтинг регионов по доступности жилья // РИА Новости : [сайт]. URL: https://ria.ru/20240626/zhile-1954747557.html (дата обращения: 08.01.2026).
4. Туртушов В. В. Расчет коэффициента доступности жилья для регионов России и факторы, влияющие на него // Вестник Чувашского университета. – 2013. – № 1. – С. 335-339.

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена 13.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Научная статья
УДК 005.95

Методические аспекты совершенствования системы управления человеческими ресурсами производственных компаний на основе компетентностного подхода

Светлана Владимировна Юдакова[1], Полина Андреевна Худякова[2]
[1, 2] Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, Россия
[1] yudakova-sv@ranepa.ru
[2] xudyakova_2001@mail.ru

Аннотация. Статья посвящается исследованию проблемы совершенствования системы управления человеческими ресурсами на производственных предприятиях с использованием инструментов компетентностного подхода, дана информация о деятельности и системе управления человеческими ресурсами компании, занимающейся производством мясной продукции, выявлены проблемы управления человеческими ресурсами исследуемой компании, даны методические рекомендации и раскрыты инструменты по их реализации.

Ключевые слова: производственная компания, человеческие ресурсы, система управления человеческими ресурсами, подбор персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и удержание персонала, корпоративная культура, компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами, методические инструменты использования компетентностного подхода в управлении

Original article

Methodological aspects of improving human resource management systems in manufacturing companies based on the competency-based approach

Svetlana V. Yudakova[1], Polina A. Khudyakova[2]
[1, 2] Vladimir Branch of the RANEPA, Vladimir, Russia
[1] yudakova-sv@ranepa.ru
[2] xudyakova_2001@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the problem of improving the human resource management system at manufacturing enterprises using the tools of the competency-based approach; information is provided on the activities and human resource management system of a company engaged in the production of meat products; problems of human resource management of the company under study are identified, methodological recommendations are given and tools for their implementation are disclosed.

Keywords: manufacturing company, human resources, human resource management system; personnel selection, personnel training and development, personnel motivation and retention, corporate culture, competency-based approach to human resource management, methodological tools for using competency-based approach in management

На современном этапе социально-экономического развития России отечественные производственные компании сталкиваются со многими проблемами: глобализация, технологические изменения, растущая конкуренция и др. В этой связи эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором успеха организации. Одним из действенных методических инструментов реализации данного процесса является компетентностный подход в силу обладания возможностями обеспечивать более точную оценку и эффективное развитие потенциала сотрудников.

На решение обозначенной проблемы направлена деятельность крупнейших производителей мясной продукции в России. В частности,

© Юдакова С. В., Худякова П. А., 2026

исследуемая компания специализируется на выпуске колбасных изделий, замороженных полуфабрикатов и готовых блюд, владеет тремя заводами на территории России. По итогам 2024 года выручка компании составила 78,3 млрд. рублей, объём продаж достиг 428 тыс. тонн. В компании работает команда высококвалифицированных специалистов, обладающих разнообразными навыками и опытом. Организация активно поддерживает развитие своих сотрудников, предлагая программы обучения и повышения квалификации. Отмечается успешная конкуренция как на внутреннем, так и на международном рынке, что обеспечивается гибкостью и способностью быстро адаптироваться к изменениям в спросе и технологиях [4].

Основные компоненты системы управления человеческими ресурсами в исследуемой компании представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Система управления человеческими ресурсами

На основе анализа особенностей системы управления человеческими ресурсами на исследуемом мясоперерабатывающем предприятии сделаны некоторые выводы по каждому из ее компонентов.

1. Подбор персонала. Система подбора кадров на предприятии использует современные подходы формально, имеет существенные недостатки в реализации. Многоэтапный отбор включает первичный скрининг резюме, тестирование профессиональных знаний, кейс-интервью и оценку соответствия корпоративным ценностям. Однако на каждом этапе данной процедуры возникают организационные проблемы: срок рассмотрения резюме составляет 7-10 рабочих дней; тестовые задания не обновляются, не отражают реальных производственных задач; оценка ценностей проводится формально по стандартному чек-листу. Реферальная программа, обеспечивающая 20 % наймов, также работает неэффективно – вознаграждения за рекомендации не стимулируют сотрудников к поиску действительно сильных кандидатов. Особенно остро стоит проблема с поиском узкопрофильных специалистов (технологов мясных продуктов, инженеров по оборудованию) - вакансии остаются открытыми по 2-3 месяца, что негативно влияет на производственные процессы.

2. Обучение и развитие персонала. Корпоративный университет предприятия предлагает обширный каталог программ (более 20 курсов), но их содержание слабо связано с реальными производственными потребностями. Тренинги по тайм-менеджменту, коммуникациям и другим soft skills проводятся по унифицированным программам без учета специфики разных должностей (рабочие цеха, инженеры, руководители). Система наставничества существует только на бумаге – наставники назначаются приказом без учета их мотивации и педагогических навыков, не получают дополнительного вознаграждения, формально относятся к своим обязанностям. В результате 40 % новичков не проходят испытательный срок, а среди оставшихся 60 % отмечают недостаточную поддержку в период адаптации. Отдельная проблема – отсутствие системы оценки эффективности обучения. Курсы повышения квалификации выбираются сотрудниками произвольно, без учета их реальных потребностей в профессиональном развитии. HR-отдел не анализирует факты и качество применения полученных знаний на практике.

3. Мотивация и удержание персонала. Система оплаты труда на предприятии существенно отстает от рыночных предложений - зарплаты ниже конкурентов на 15-20 % для ключевых позиций (технологи, мастера цехов). Социальный пакет включает только обязательные по закону льготы (медосмотры, спецодежда) и несколько устаревших бонусов (новогодние подарки детям,

частичная компенсация путевок). Гибкие формы мотивации (ДМС, обучение за счет компании) отсутствуют. Карьерный рост затруднен из-за «застоя» в руководящем составе - средний срок работы руководителей среднего звена составляет 12 лет. В результате текучесть кадров достигает 25 % в год, а среди молодых специалистов (до 30 лет) превышает 40 %. Особенно остро проблема стоит в производственных цехах, где тяжелые условия труда не компенсируются достойной оплатой. Опросы сотрудников показывают: 68 % рассматривают возможность ухода к конкурентам; 45 % уже получали более выгодные предложения от других производственных компаний.

4. Корпоративная культура. Формально предприятие декларирует ценности качества, инноваций и командной работы, но на практике они слабо реализуются. Внутренние коммуникации ограничены обязательными приказами и объявлениями, обратная связь от сотрудников не собирается системно. Конфликт между «старой гвардией» (сотрудники со стажем более 15 лет) и новыми работниками проявляется в сопротивлении изменениям, неформальном разделении коллектива. Мероприятия по тимбилдингу проводятся редко (раз в год) и воспринимаются сотрудниками как формальность. Индекс вовлеченности eNPS составляет всего +18 пунктов (при отраслевом среднем +35). Особенно низкие показатели в производственных подразделениях, где 72 % сотрудников отмечают отсутствие мотивации к работе. Отсутствие программ психологической поддержки усугубляет ситуацию - уровень стресса и эмоционального выгорания среди работников цехов на 30 % выше среднего по отрасли.

Анализ практики реализации системы управления человеческими ресурсами позволил выделить актуальные проблемы:

- подбор персонала: долгое время закрытия вакансии, что может привести к потере потенциально ценных сотрудников и негативно сказаться на операционной деятельности; отсутствие стратегии поиска и привлечения редких специалистов (например, специалиста по оценке персонала, технолога, инженера с узкой специальностью);
- адаптация персонала: недостаточная поддержка новичков со стороны наставников в силу их незаинтересованности, что может привести к дезориентации и снижению мотивации в первые месяцы работы;
- обучение и развитие персонала: слабая ориентация на реальные потребности сотрудников и цели компании при организации процесса обучения, что приводит к неэффективному использованию ресурсов; недостаточное использование современных методов обучения (e-learning, микрообучение, blended learning);
- мотивация и удержание персонала: использование неконкурентной системы отплаты труда и льгот, т.е. заработная плата и социальный пакет уступают показателям других действующих предприятий, что приводит к текучести кадров; ограничение многими департаментами возможностей для карьерного роста.

Для решения выявленных проблем можно дать некоторые методические рекомендации:

✓ привлекать лучших специалистов, в том числе редких, путем автоматизации рекрутинга и использования разнообразных каналов поиска, например, ATS – специализированный программный комплекс;

✓ разработать и внедрить программу наставничества, включающую четкий план адаптации новичков, привлечение и мотивацию опытных сотрудников, регулярную оценку эффективности данного процесса;

✓ разработать и внедрить индивидуальные планы развития с использованием современных методов обучения;

✓ разработать и внедрить стратегию удержания персонала, обеспечивающую конкурентную оплату труда и привлекательный пакет льгот, среду, в которой сотрудники могут расти профессионально и строить карьеру внутри компании.

Совершенствование системы управления человеческими ресурсами на основе компетентностного подхода в исследуемой организации видится в использовании следующих инструментов:

- компетентностное интервью при подборе персонала, что поможет выбрать лучших специалистов на вакантную должность, например, вопросы STAR (Situation, Task, Action, Result) для анализа конкретных ситуаций из прошлого опыта кандидата;
- регулярная оценка уровня развития компетенций новичка с помощью механизма обратной связи от наставника, руководителя, коллег;
- программа мероприятий (тренинги, коучинг, менторство, участие в проектах и т.д.), направленная на развитие актуальных компетенций сотрудников;
- современные методы обучения, позволяющие развивать компетенции эффективно и в удобном формате;

• оплата труда, связанная с уровнем компетенций сотрудника, его вкладом в достижение целей компании;

• методы продвижения сотрудников, включающие развитие и оценку их компетенций, стимулирующие повышение вклада в достижение целей компании.

Компетентностное интервью – это структурированный метод оценки кандидатов, основанный на анализе их реального опыта через призму ключевых компетенций, необходимых для вакантной должности [7]. В его основе лежит техника STAR (Situation, Task, Action, Result), которая позволяет детально исследовать поведение кандидата в конкретных профессиональных ситуациях. Интервьюер задает вопросы, требующие описания: ситуации (контекст и сложности), задачи (цель и требования), действий (шаги кандидата, принятые решения) и результата (итог, извлеченные уроки). Например, для оценки компетенции «работа в стрессовых условиях» вопрос может звучать так: «Опишите случай, когда Вам пришлось принимать решение при жестком дедлайне. Какие шаги Вы предприняли и к какому результату это привело?» Такой подход минимизирует субъективность, выявляет не только теоретические знания, но и практические навыки, а также прогнозирует будущую эффективность кандидата [2].

Регулярная оценка уровня развития компетенций новичка представляет собой системный процесс мониторинга профессионального роста, основанный на многоуровневой обратной связи от ключевых участников адаптации: наставника, руководителя и коллег [1]. Наставник еженедельно фиксирует прогресс в освоении рабочих навыков через чек-листы выполнения задач и структурированные оценочные сессии, уделяя внимание не только техническим аспектам (например, скорость освоения программного обеспечения), но и soft skills (коммуникация в команде, стрессоустойчивость). Руководитель проводит формализованные промежуточные оценки раз в месяц, используя шкалу компетенций (от «требует развития» до «превышает ожидания») и привязывая результаты к конкретным KPI (качество работы, соблюдение сроков). Коллеги участвуют в процессе через анонимные опросы или кросс-функциональные обсуждения, оценивая интеграцию новичка в коллектив и его вклад в командные процессы. Все данные сводятся в индивидуальную матрицу развития, где отмечаются динамика по каждой компетенции (например, «работа с возражениями клиентов» – рост с 3 до 4 баллов за 2 месяца) и зоны для улучшения, что позволяет корректировать план адаптации в реальном времени.

Актуальные программы развития компетенций сотрудников должны включать тематические тренинги (например, освоение новых технологий, управление временем, эффективные коммуникации), коучинг-сессии с фокусом на персональные цели сотрудников. Дополнительно в программу необходимо включить вебинары, онлайн-курсы для гибкого обучения, разбор конкретных кейсов из практики компании и ежегодную оценку компетенций с последующей корректировкой планов развития сотрудников.

К современным методам обучения, позволяющим эффективно развивать компетенции, относятся: learning, микрообучения, blended learning, геймификация (таблица 1).

Таблица 1

Современные методы обучения персонала

Метод обучения	Функции
Микрообучение	разбивает информацию на короткие модули (5-10 минут), что улучшает усвоение и позволяет обучаться «на ходу» – через мобильные приложения, мини-видео или карточки с ключевыми тезисами
E-learning (электронное обучение)	обеспечивает доступ к образовательным ресурсам 24/7 через платформы с интерактивными курсами, видеоуроками и тестами, позволяя сотрудникам осваивать материал в индивидуальном темпе
Blended learning (смешанное обучение)	интегрирует онлайн- и офлайн-форматы: например, теоретическая часть изучается дистанционно, а практические навыки отрабатываются на очных воркшопах или симуляциях
Геймификация	вовлекает через игровые элементы: баллы, рейтинги, квесты и виртуальные «ачивки» за прохождение этапов, что повышает мотивацию и делает процесс обучения более интерактивным

В результате использования современных методов обучения сокращается время на освоение новых компетенций (на 30-40 % по сравнению с традиционными лекциями), повышается вовлеченность (на 50-70 %), а знания сразу применяются в рабочих процессах за счет практико-ориентированных форматов [6].

Система оплаты труда, привязанная к уровню компетенций и вкладу сотрудника, представляет собой модель вознаграждения, где раз-

мер заработной платы напрямую зависит от профессиональных навыков, сложности выполняемых задач и конкретного вклада в достижение ключевых показателей компании [5]. В основе такой системы лежит грейдинговая шкала с четкими критериями оценки компетенций (например, технические навыки, лидерские качества, инновационность) и KPI, отражающими индивидуальные и командные результаты. Например, на мясоперерабатывающем предприятии оператор линии с 3-м разрядом (базовые навыки разделки) может получать 45 000 руб., тогда как оператор 5-го разряда (работа со сложными cuts, знание международных стандартов качества) – 70 000 руб. плюс премия за перевыполнение плана по выходу мяса (например, +15 % за снижение отходов на 5 %). Такой подход, используемый, например, компаниями Cherkizovo Group или «Мираторг», не только мотивирует сотрудников к развитию, но и снижает текучесть кадров на 20-25 %, так как рост зарплаты напрямую связан с профессиональным прогрессом и результатами [6].

Эффективность управления человеческими ресурсами исследуемой производственной компании будет зависеть от успешности интеграции предлагаемых методических инструментов по всем направлениям ее деятельности. Можно спрогнозировать, что компетентностный подход в системе управления человеческими ресурсами обеспечит создание высококвалифицированной, мотивированной и лояльной команды, способной достигать целей компании.

Таким образом, компетентностный подход в деятельности современных производственных компаний является основой действенной оценки и развития потенциала, повышения квалификации и трудовой мотивации сотрудников, что является необходимыми предпосылками эффективного решения возникающих проблем.

Список источников

1. Гордеева М. В. Модель компетенций для промышленных предприятий в условиях импортозамещения // Управление персоналом. – 2023. – № 5. – С. 34-41.
2. Иванова Т. Ю. Приходько В. И. Управление персоналом на основе компетенций: цифровая трансформация HR-процессов. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 320 с.
3. Кузьменко А. А., Спасенников В. В. Психолого-педагогические основы реализации компетентностного подхода при формировании профессиональных компетенций будущих эргономистов-дизайнеров // Педагогика и психология : сборник статей по материалам I Международной заочной научно-практической конференции. Том № 1 (1). – М. : ООО «Международный центр науки и образования», 2016. – С. 24-34.
4. Кузьмина Н. М., Ревина С. Н. Возможности применения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами организации // Экономические науки. – 2023. – № 4 (221). – С. 300-307.
5. Спасенников В. В. Компетентностная образовательная парадигма в контексте особенностей ее практической реализации при формировании универсальных компетенций // Человек и образование. – 2022. – № 4(73). – С. 41-52.
6. АО «АБИ ПРОДАКТ» : [сайт]. URL: https://abi.ru/?ysclid=ltcpistzzi293067026 (дата обращения: 18.12.2025).
7. HeadHunter : [сайт]. URL: https://hh.ru/article/27044 (дата обращения: 18.12.2025).

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена 13.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.
The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; acceped for publication 20.02.2026.

Уважаемые читатели!
Вы держите в руках выпуск научно-практического журнала «Ученые записки»
Вопросы, интересующие авторов, можно направлять по e-mail: peregudova-am@ranepa.ru

или задать по тел.: (4922) 52-27-89
редактору отдела ИРиИД
Перегудовой Алле Маратовне

Дизайн и вёрстка – А. Е. Дмитриев
Корректор – Н. М. Орлова

Подписано в печать 20.03.2026 г.
Формат 60x84/8. Бумага офсетная. Гарнитура Calibri.
Тираж 500 экз. Заказ № 758/26

Отпечатано во Владимирском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59а,
контактный телефон (4922) 52-27-89