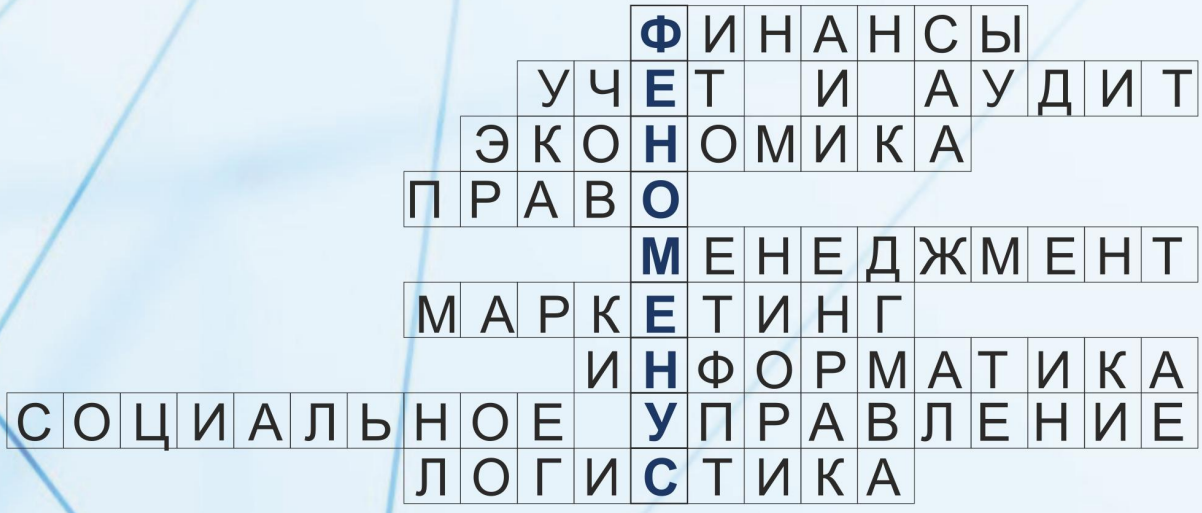
Студенческий научный журнал

Донецкий филиал РАНХиГС

ISSN 3007-1666



3 (35) 2026

СОДЕРЖАНИЕ / CONTENT

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ / MANAGEMENT AND MARKETING OF ORGANIZATIONS

БАБУРА М.И. АНАЛИЗ ПРЕДПОЧТЕНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ МАРКЕТПЛЕЙСОВ OZON И WILDBERRIES КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА

MAXIM I. BABURA ANALYSIS OF CUSTOMER PREFERENCES FOR OZON AND WILDBERRIES MARKETPLACES AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESSES

стр. 3

ВЛАСОВА Е.Е. МЕДИАПЛАНИРОВАНИЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

EKATERINA E. VLASOVA DIGITAL MEDIA PLANNING IN THE MODERN WORLD

стр. 11

ЖМУР В.А., ЛИТВИНОВА В.Н. ИНТЕГРАЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ И СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

VLADISLAV A. ZHMUR, VALERIYA N. LITVINOVA INTEGRATION OF PURCHASING AND SALES LOGISTICS AS A FACTOR IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF A TRADING ENTERPRISE

стр. 20

ЛИТВИНЕНКО К.Н. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЕ КНИГИ В ФОРМИРОВАНИИ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

KRISTINA N. LITVINENKO EMOTIONAL PERCEPTION OF A BOOK IN THE FORMATION OF PURCHASING BEHAVIOR

стр. 26

ПОДВОРОТНИЙ Д.В. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ИМПУЛЬСИВНЫЕ ОНЛАЙН-ПОКУПКИ ОДЕЖДЫ СРЕДИ МОЛОДЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

DMITRIY V. PODVOROTNIY RESEARCH INTO FACTORS INFLUENCING IMPULSIVE ONLINE CLOTHING PURCHASES AMONG YOUNG CONSUMERS

стр. 37

ПОКИДИНА А.Э. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ: СТРАТЕГИИ И ПРИМЕРЫ

ANGELINA E. POKIDINA POSITIONING A PRODUCT IN THE MARKET: STRATEGIES AND EXAMPLES

стр. 44

САРГСЯН А.П. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПОТЕРЮ ИНТЕРЕСА К ИЗУЧЕНИЮ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА

ANNA P. SARGSIAN MARKETING RESEARCH INTO FACTORS AFFECTING LOSS OF INTEREST IN LEARNING ENGLISH

стр. 52

ХАРХАРДИНА М.С. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

MILANA S. KHARHARDINA PROJECT RISK MANAGEMENT PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR IMPROVEMENT

стр. 61

ЯГНЮК А.А. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ПОБУЖДАЮЩИХ ДЕТЕЙ ЗАНИМАТЬСЯ ТАНЦЕВАЛЬНЫМ СПОРТОМ, КАК ОСНОВЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТАНЦЕВАЛЬНЫХ КЛУБОВ

ALEXANDRA A. YAGNYUK STUDY OF FACTORS ENCOURAGING CHILDREN TO ENGAGE IN DANCE SPORT AS A BASIS FOR PROMOTING DANCE CLUBS

стр. 69

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ / ECONOMICS OF ENTERPRISES, INDUSTRIES, AND COMPLEXES

МАРИНИНА Е.П., КОСИНСКИЙ А.А. СЕРТИФИКАЦИЯ В МИРОВОЙ ТОРГОВЛЕ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

ELENA P. MARININA, ALEXANDR A. KOSINSKIY CERTIFICATION IN WORLD TRADE: ECONOMIC ESSENCE, PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

стр. 80

СОДЕРЖАНИЕ / CONTENT

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ / THEORY AND PRACTICE OF STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

МУДАРИСОВА М.А. ЗНАНИЕВЫЕ СИСТЕМЫ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

MARIYA A. MUDARISOVA KNOWLEDGE SYSTEMS AS A STRATEGIC RESOURCE FOR PUBLIC GOVERNANCE

стр. 91

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ / DIGITALIZATION AND INFORMATION TECHNOLOGY

ЗУБОВ А.А. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИХ ИНТЕРФЕЙСОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

ALEXANDR A. ZUBOV THEORETICAL BASES OF DESIGNING USER INTERFACES FOR LOGISTICS INFORMATION SYSTEMS

стр. 98

ПУГАЧЁВ Е.С. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СОСТОЯНИЕ, ДИНАМИКА И КЛЮЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ

EVGENY S. PUGACHEV DIGITALIZATION OF THE PUBLIC SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION: STATE, DYNAMICS AND KEY BARRIERS

стр. 106

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ / FEATURES OF FINANCE MANAGEMENT

АКАЕВА А.А. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В НОВЫХ СУБЪЕКТАХ

ALINA A. AKAEVA REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF BUDGETARY PLANNING IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE SPECIFICS OF ITS APPLICATION IN NEW REGIONS

стр. 113

АКАЕВА А.А., МАТЮШКО А.А. СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРУКТУРИРОВАННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

ALINA A. AKAEVA, ANNA A. MATYUSHKO SECURITIZATION AS A TOOL OF STRUCTURED FINANCING

стр. 124

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ / LEGAL ASPECTS OF MANAGEMENT

БЕЗСОЛОВА И.М. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАЗНАЧЕНИЯ НАКАЗАНИЯ ЗА ПРЕСТУПЛЕНИЯ, СОВЕРШЕННЫЕ В СОУЧАСТИИ, И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

INESSA M. BEZSOLOVA CURRENT PROBLEMS IN THE APPLICATION OF PUNISHMENT FOR CRIMES COMMITTED IN COMPLICITY AND WAYS TO SOLVE THEM

стр. 133

БОНДАРЕНКО М. И., ДУЗЬ С. А. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ

MARIA I. BONDARENKO, SOFIA A. DUZ LEGAL REGULATION OF INTERNATIONAL E-COMMERCE: INTERNATIONAL AND NATIONAL ASPECTS

стр. 141

ЗИНЧЕНКО А.В. ПРОБЛЕМЫ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ К УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ

ANASTASIA V. ZINCHENKO PROBLEMS OF QUALIFICATION AND PROSECUTION FOR VIOLATIONS OF ROAD TRAFFIC AND VEHICLE OPERATION RULES

стр. 152

КОВАЛЕНКО Я.И. СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

YANA I. KOVALENKO THE STATE OF THE SYSTEM OF LEGAL REGULATION OF URBAN DEVELOPMENT ACTIVITY IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

стр. 159

Научно-практическая статья
УДК 339.138:334.712
JEL classification: M 31, L81, L26
EDN: ADEYHO

АНАЛИЗ ПРЕДПОЧТЕНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ МАРКЕТПЛЕЙСОВ OZON И WILDBERRIES КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Бабура Максим Игоревич, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриата, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *Современный рынок постепенно превращается в цифровое пространство, которое включает несколько крупных игроков и множество относительно небольших маркетплейсов. Это платформы, объединяющие большое количество продавцов различных товаров, борющиеся между собой за право продать его по наиболее приемлемой стоимости и на хороших условиях. В условиях высокой конкуренции на рынке электронной коммерции для малого бизнеса становится критически важным учитывать предпочтения покупателей при выборе маркетплейса для ведения продаж. В статье исследуются потребительские предпочтения и уровень лояльности пользователей платформ Ozon и Wildberries, а также определяется их значение для успешного старта малых предпринимателей.*

Цель и методы исследования. *Цель – выявление и анализ ключевых предпочтений покупателей маркетплейсов Ozon и Wildberries, а также разработка практических рекомендаций для малого бизнеса по выбору торговой площадки. Исследование основано на анализе отечественной научной литературы и данных онлайн-анкетирования пользователей маркетплейсов. Методология включает количественный анализ первичных данных, расчёт индекса потребительской лояльности (NPS), метод процентного распределения и сравнительный анализ.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Ключевыми факторами при выборе маркетплейса оказались широкий ассортимент и доверие к отзывам. Цена тоже важна, но решающей её назвать нельзя. Ozon лидирует по частоте использования и по индексу потребительской лояльности (NPS). Покупатели готовы заказывать у новых продавцов, если цена привлекательна или товар размещён на Ozon. Когда площадки меняют условия возврата, покупатели чаще переходят на другие.*

Выводы. *Результаты подтверждают, что Ozon лучше подходит для старта малого бизнеса: ему больше доверяют, и аудитория к нему лояльнее. На основе данных подготовлены практические рекомендации для малых предпринимателей о том, как выходить на маркетплейсы и работать с покупателями.*

Ключевые слова: *маркетплейсы, Ozon, Wildberries, потребительские предпочтения, малый бизнес, индекс лояльности NPS, электронная коммерция, отзывы, возврат товаров, конкурентные преимущества.*

Для цитирования: *Бабура М.И. Анализ предпочтений покупателей маркетплейсов ozon и wildberries как фактор повышения конкурентоспособности малого бизнеса // «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 3-10. EDN: ADEYHO*

© Бабура М.И., 2026

Scientific-practical article
UDC 339.138:334.712
JEL classification: M31, L81, L26
EDN: ADEYHO

ANALYSIS OF CUSTOMER PREFERENCES FOR OZON AND WILDBERRIES MARKETPLACES AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESSES

Maxim I. Babura, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *The modern market is gradually transforming into a digital space that includes several major players and numerous relatively small marketplaces. These are platforms that bring together a large number of sellers of various goods, competing with each other for the right to sell them at the most acceptable price and on favorable terms. In the context of high competition in the e-commerce market, it becomes critical for small businesses to consider customer preferences when choosing a marketplace for sales. The article examines consumer preferences and loyalty levels of Ozon and Wildberries users, and determines their importance for a successful launch of small businesses.*

Research Objective. *The objective is to identify and analyze key customer preferences of Ozon and Wildberries marketplaces, and to develop practical recommendations for small businesses on platform selection. The study is based on an analysis of domestic scientific literature and data from an online survey of marketplace users. The methodology includes quantitative analysis of primary data, calculation of the Net Promoter Score (NPS), percentage distribution, and comparative analysis.*

Results and Discussion. *It was established that wide assortment and trust in reviews are key factors in choosing a marketplace, while price is not the sole determining factor. Ozon leads in usage frequency and customer loyalty (NPS). High consumer willingness to buy from new sellers was revealed under conditions of attractive pricing or placement on the Ozon platform. Changes in return policies on certain platforms stimulate the migration of consumer preferences.*

Conclusion. *The results confirm that Ozon is a more promising platform for small business entry due to higher audience trust and loyalty. Based on the obtained data, a set of practical recommendations has been formulated for small entrepreneurs entering marketplaces.*

Keywords: *marketplaces, Ozon, Wildberries, consumer preferences, small business, Net Promoter Score, e-commerce, reviews, product returns, competitive advantages.*

For citation: *Babura, M.I. (2026). Analysis of customer preferences for Ozon and Wildberries marketplaces as a factor in increasing the competitiveness of small businesses. Phenomenus, 3(35), 3-10. EDN: ADEYHO*

Введение

В современных условиях цифровая трансформация ритейла превратила электронную коммерцию в один из ключевых каналов сбыта для малого бизнеса. Маркетплейсы Ozon и Wildberries предоставляют начинающим предпринимателям доступ к массовой аудитории, однако одновременно усиливают конкуренцию и повышают зависимость бизнеса от платформенных правил. Проблема выбора площадки для старта не может основываться исключительно на размере комиссии или объемах трафика: принципиальное значение приобретают уровень доверия покупателей к платформе, их чувствительность к сервисным условиям (условиям возврата, достоверности отзывов), готовность продавать продукцию в необходимом для площадки объеме, конкурентная ценовая политика и многое другое.

Вопросы функционирования маркетплейсов, факторов потребительского выбора и электронной коммерции освещались в работах отечественных исследователей. В частности, А.О. Марценюк, А.Г. Мирзоян и П.А. Лавриненко [1] провели детальный анализ факторов, определяющих выбор конкретного маркетплейса потребителями для совершения онлайн-покупок. Д.И. Хлебович и И.В. Кордина [2] исследовали эволюцию специализированных и универсальных маркетплейсов как перспективных форматов современной цифровой торговли. Особенности потребления на российских универсальных и нишевых маркетплейсах рассмотрены в исследовании И.С. Балакшина [3]. Наконец, специфика потребления в цифровую эпоху нашла отражение в работе И.В. Казанской, С.В. Ямщикова, А.П. Ромашкиной, которые сделали вывод о том, что в цифровую эпоху предприятиям важно сочетать технико-технологические и антропологические факторы цифровых интераций для повышения качества обслуживания клиентов [4].

Несмотря на имеющиеся публикации, прикладные аспекты выбора между Ozon и Wildberries с точки зрения лояльности клиентов и снижения барьеров входа для новых малых предпринимателей требуют дополнительного эмпирического изучения.

Цель и методы исследования

Цель исследования – выявить и проанализировать ключевые предпочтения покупателей маркетплейсов Ozon и Wildberries, а также разработать практические рекомендации для субъектов малого бизнеса при выборе площадки для старта продаж.

Задачи исследования:

1. Провести онлайн-анкетирование пользователей маркетплейсов Ozon и Wildberries для оценки их предпочтений, частоты поку-

© Babura M.I., 2026

пок, факторов выбора, уровня лояльности (NPS) и чувствительности к условиям сервиса.

2. Разработать прикладные рекомендации для малого бизнеса по выходу на маркетплейсы и преодолению барьеров доверия аудитории.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены следующие методы:

анализ отечественной научной литературы – для изучения теоретических аспектов потребительского поведения и факторов выбора цифровых торговых площадок;

метод онлайн-анкетирования – для сбора первичных эмпирических данных о потребительских предпочтениях пользователей маркетплейсов Ozon и Wildberries (95 респондентов в возрасте от 18 до 55 лет и старше на платформе OnlineTestPad[1]), охватывающих поведенческий, факторный и социально-демографический блоки;

количественный анализ и метод процентного распределения – для обработки данных и построения иерархии критериев выбора;

сравнительный анализ – для сопоставления показателей двух ведущих маркетплейсов.

Результаты исследования и их обсуждение

На этапе планирования были сформулированы следующие гипотезы:

1. Ozon имеет более высокий уровень лояльности среди пользователей по сравнению с Wildberries.
2. Не менее 60% респондентов совершают покупки на маркетплейсах регулярно (не реже одного-трёх раз в месяц).
3. Широкий ассортимент и доверие к отзывам являются более значимыми критериями выбора площадки, чем низкая цена.
4. Покупатели готовы приобретать товары у новых продавцов без отзывов при условии привлекательной цены и гарантии лёгкого возврата, при этом Ozon вызывает больше доверия в подобных рискованных ситуациях, чем Wildberries.

Для проверки сформулированных гипотез был проведён онлайн-опрос пользователей маркетплейсов Ozon и Wildberries. Анкета включала 14 вопросов и распространялась через социальные сети и мессенджеры. Теоретический фундамент изучения потребительских предпочтений на цифровых платформах опирается на трансформацию самой природы покупательского опыта. В традиционной рознице ключевым драйвером выбора выступала географическая доступность торговой точки, тогда как в e-commerce этот барьер фактически стерт. Покупатель принимает решение в условиях информационной асимметрии, когда физический контакт с товаром имплицитно заменяется сервисной инфраструктурой платформы. Отечественные исследователи [1, 3] выделяют три базовых вектора, определяющих лояльность аудитории к маркетплейсам: транзакционные издержки (прозрачность ценообразования и отсутствие скрытых комиссий), уровень сервисного комфорта (скорость последней мили и понятный алгоритм возврата) и когнитивное доверие (достоверность пользовательского рейтинга и прозрачность системы отзывов).

Для малого бизнеса эта теоретическая рамка имеет прикладное значение. Вступая в экосистему маркетплейса, некрупный продавец автоматически наследует институциональное доверие самой площадки, что позволяет компенсировать отсутствие узнаваемости собственного бренда [2]. Однако одновременно возникает сервисная зависимость: негативный опыт взаимодействия покупателя с интерфейсом или сбои в логистике платформы экстраполируются на отношение к конкретному продавцу. Таким образом, факторный анализ потребительского выбора на маркетплейсах демонстрирует, что борьба за клиента смещается из плоскости исключительно ценового соперничества в сторону комплексной оценки надёжности всей цепочки выполнения заказа (fulfillment & customer service). Всего в опросе приняли участие 95 человек, заполнивших анкету полностью. Такой объём выборки позволил получить первичное представление о предпочтениях и барьерах покупателей.

Среди опрошенных преобладают женщины (63%), мужчины составили 37%. По возрасту доминирует молодая аудитория: три четверти респондентов (75%) находятся в возрасте 18-24 лет. Остальные респонденты распределились по возрасту так: 25-34 года - 7%, 35-44 - 9%, 45-54 - 7%, 55 лет и старше - 2%. Больше всего среди опрошенных студентов (62%). Работающих по найму 16%, государственных и муниципальных служащих 12%. На остальные категории (декрет, временно не работающие, предприниматели, пенсионеры) приходится около 10%.

Типичный респондент в этом исследовании – женщина 18-24 лет, студентка вуза или колледжа. Такой профиль отражает самый активный сегмент пользователей электронной коммерции, который хорошо разбирается в цифровых сервисах [1, 4]. При интерпретации результатов это учитывалось: у студентов предпочтения и финансовое поведение могут отличаться от старших групп, а выбор сильнее зависит от удобства сервиса, пользовательского опыта и понятных условий доставки [2, 4]. Молодые потребители чаще детально сравнивают интерфейсы приложений, оценивают пользовательский опыт (UX) и строже судят о качестве сервиса и условиях возврата [1, 3].

Детальный анализ потребительских предпочтений в отношении выбора основной торговой платформы выявил ярко выраженную диспропорцию в пользу Ozon. Как видно на рис. 1, 57,9% опрошенных выбирают Ozon в качестве приоритетного маркетплейса, тогда как Wildberries в аналогичной роли используют лишь 18,9% участников. Оставшиеся 23,2% респондентов указали на паритетное распределение заказов между обеими площадками.

[1]OnlineTestPad — веб-сервис для проведения онлайн-опросов и маркетинговых исследований. URL: https://onlinetestpad.com

Данная картина может быть связана с особенностями функционирования платформ в Донецкой Народной Республике, а именно то, что на данный момент бесплатная доставка на пункт выдачи возможна только с маркетплейса Ozon. Подобная гибридизация покупательского поведения при этом отражает также общую тенденцию омниканальности и мультиплатформенности современной цифровой торговли, при которой потребители диверсифицируют свои покупки в зависимости от товарной категории, ценовых промо-акций и условий доставки на конкретной площадке.

Зафиксирована высокая интенсивность

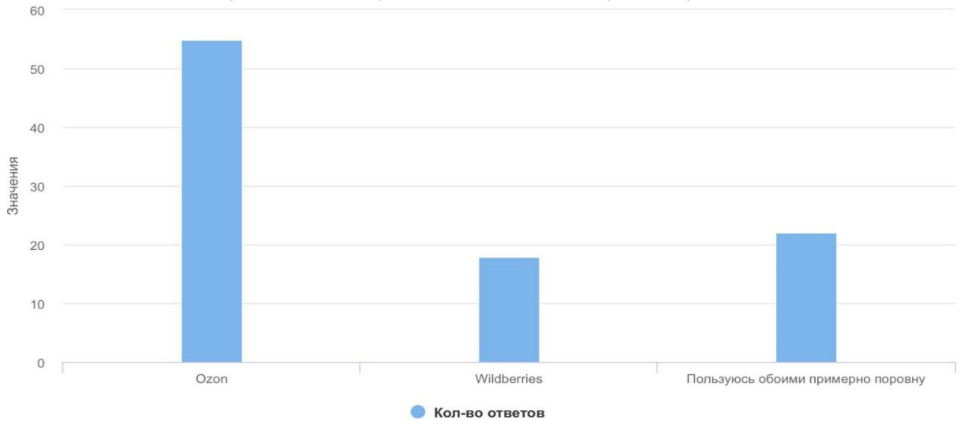


Рисунок 1. Распределение респондентов по предпочитаемой площадке [составлено автором]
Figure 1. Distribution of respondents by preferred marketplace [compiled by the author]

покупательской активности (рис. 2): 60,0% респондентов оформляют заказы от 1 до 3 раз в месяц, а группа, совершающая покупки несколько раз в неделю, составляет 35,8%. Доля редких пользователей (раз в полгода и реже) не превышает 4,2%. Данные тенденции свидетельствуют о глубокой интеграции маркетплейсов в структуру ежедневного потребления населения.

Изучение мотивов выбора площадки

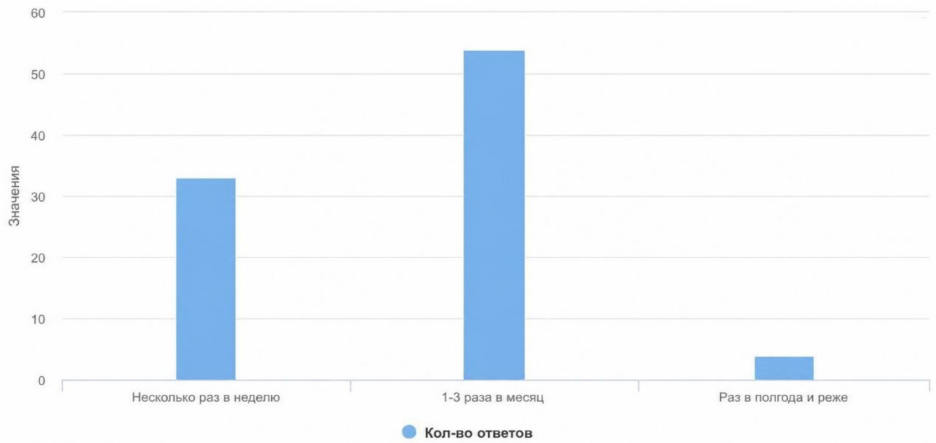


Рисунок 2. Частота совершения заказов на маркетплейсах [составлено автором]
Figure 2. Frequency of orders on marketplaces [compiled by the author]

опровергает гипотезу о безусловном доминировании фактора цены, часто обсуждаемую в экономической литературе [1, 3]. При ранжировании параметров по 5-балльной шкале (рис. 3) наивысшую оценку получили критерии «Широкий ассортимент» и «Доверие к отзывам покупателей». Это свидетельствует о том, что современный потребитель при выборе платформы в первую очередь ищет полноту выбора и подтверждённый опыт других пользователей, гарантирующий качество покупки.

Ценовой критерий («Низкие цены») занял лишь третью позицию, хотя и опередил факторы скорости доставки и удобства расположения пунктов выдачи заказов. Для малого бизнеса данный результат имеет принципиальное значение: он подтверждает тезис о том, что стратегия работы с качеством карточки товара, подробным описанием и реальными отзывами превосходит по эффективности агрессивный ценовой демпинг [3, 4]. Покупатели готовы совершать заказы даже при незначительной разнице в цене, если продавцу удаётся сформировать высокий уровень доверия и предоставить полную информацию о товаре [1, 3].

Второе место по значимости занимает доверие к отзывам и рейтингам: высокие оценки этому фактору поставили 80% респондентов, высший балл ещё 51%. Для малого бизнеса это особенно важно. У нового продавца нет истории отзывов, и покупатель не торопится ему доверять, даже если товар хороший и описан честно. Без накопленных положительных отзывов начать продавать трудно. Высокие оценки получили также удобство возврата (71%), качество фото и видео в карточке товара (около 70%) и низкая цена (67%). Покупатели готовы немного переплатить, если на площадке большой выбор, честные отзывы и удобный возврат.

На рис. 4 показано распределение оценок для Wildberries. Промоутеры (оценки 9-10) составили 40%, нейтралы (7-8) - 26%, критики

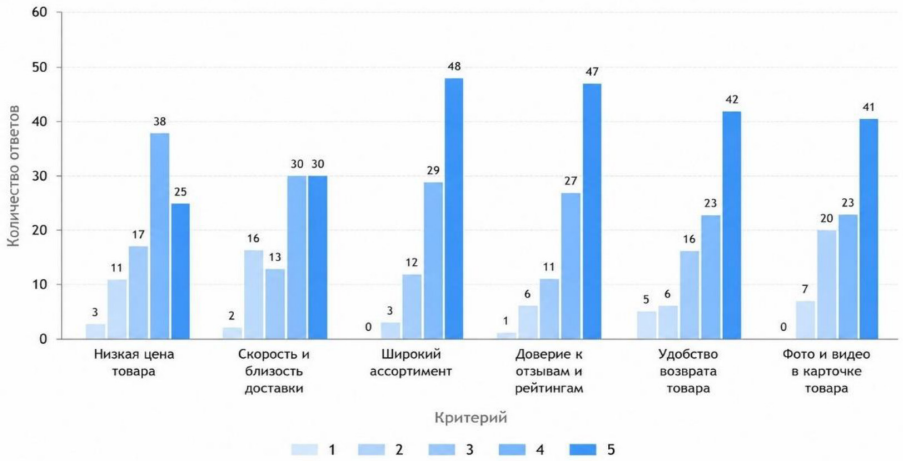


Рисунок 3. Оценка значимости критериев выбора маркетплейса [составлено автором]
Figure 3. Assessment of the importance of marketplace selection criteria [compiled by the author]

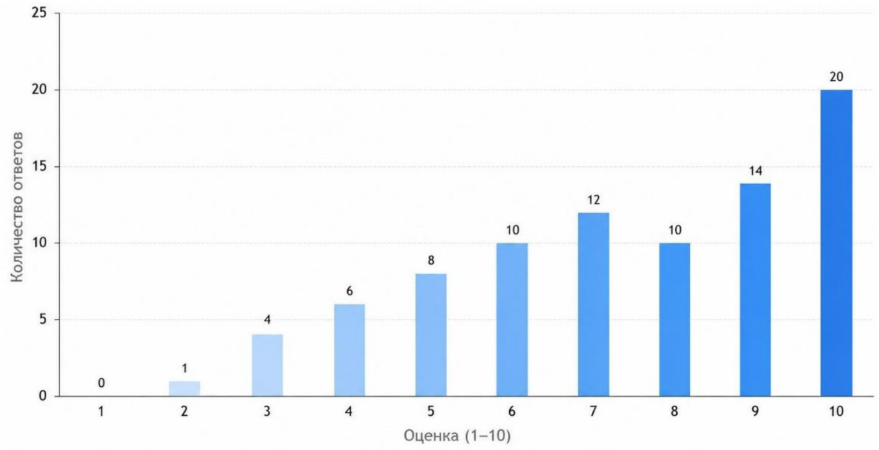


Рисунок 4. Распределение оценок NPS для Wildberries [составлено автором]
Figure 4. Distribution of NPS scores for Wildberries [compiled by the author]

(0-6) - 34%.

Ozon, напротив, пользуется высоким доверием (рис. 5): промоутеры составляют 64,0%, нейтралы 27,0%, критики всего 9,0%. NPS Ozon равен 55 пунктам, то есть пользователи охотно рекомендуют площадку знакомым. Разница в уровне лояльности между двумя площадками значительна. Ozon опережает Wildberries по доле лояльных пользователей и имеет гораздо меньшую долю критиков. Индекс NPS (разница между долей промоутеров и долей критиков) для Ozon составляет 55, для Wildberries – всего 6.

Разрыв в 49 пунктов, вероятно, связан с тем, насколько понятны правила платформ, как работает поддержка и насколько предсказуем сервис. Покупателям важны стабильные условия и отсутствие скрытых сборов, и

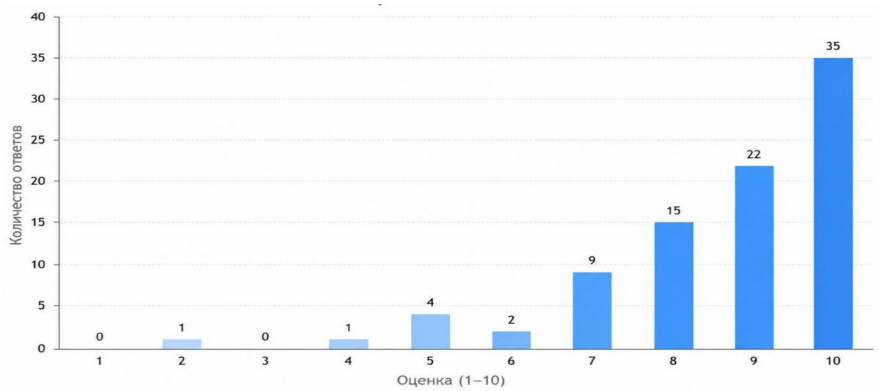


Рисунок 5. Распределение оценок NPS для Ozon [составлено автором]
Figure 5. Distribution of NPS scores for Ozon [compiled by the author]

здесь Ozon выигрывает.

Большое значение для покупателей имеют условия возврата. На Wildberries (рис. 6) 34,0% респондентов никогда не оформляют возвраты, а ещё 54,0% делают это очень редко. Это связано с платой за обратную доставку.

На Ozon (рис. 7) картина иная. Не оформляют возвраты только 19,0% опрошенных, то есть этой возможностью пользуются 81,0%. При этом 63,0% возвращают товар при необходимости и без опасений, а ещё 18,0% делают это часто. На Wildberries, напротив, 88,0% респондентов либо никогда не возвращают товары, либо делают это крайне редко. Полу-

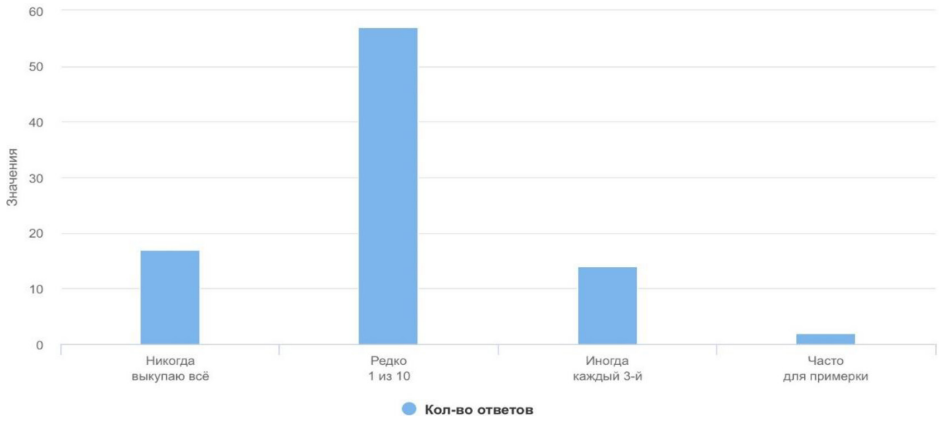


Рисунок 6. Частота возвратов товаров на Wildberries [составлено автором]
Figure 6. Frequency of product returns on Wildberries [compiled by the author]

чается, что там возврат остаётся исключением, а на Ozon воспринимается как обычная часть покупки.

Такое поведение говорит о доверии к логистике площадки и к процедуре компенсации. Человек, который не боится оформить возврат, скорее всего, не боится и сделать заказ. Понятная сервисная политика Ozon и отсутствие штрафов за отказ от товара снимают страх потерять деньги, и покупка перестаёт быть решением, которое нельзя отыграть. Это, вероятно, повышает конверсию и число спонтанных заказов: человек охотнее пробует новые категории и малоизвестные бренды, если знает, что вернуть товар просто и предсказуемо. О том же пишут в исследованиях факторов выбора маркетплейсов [1, 2, 3].

Низкая доля возвратов на Wildberries сама по себе не означает, что покупатели довольны товарами. Часть из них, вероятно, просто не хочет платить за обратную доставку и поэтому оставляет вещь у себя. Это связано и с тем, что маркетплейс официально не разместил свои пункты выдачи заказов в ДНР. Так что сравнивать площадки по частоте возвратов нужно осторожно: на Ozon она говорит о доверии, на Wildberries может говорить об отсутствии выбора.

Для малого бизнеса это тоже существенно. У нового продавца нет истории отзывов, и заказывать у него рискованно. Когда возврат не грозит потерями, порог входа для незнакомого продавца становится ниже, и это согласуется с высокой готовностью покупать у новых продавцов, которую показал опрос. Но у этого есть и обратная сторона. Группа из 18,0% часто возвращающих товары может говорить не только о доверии, но и о недовольстве размером или соответствием описанию, а для продавца каждый возврат означает расходы на логистику и риск потерять товарный вид. Поэтому преимущество Ozon для начинающего предпринимателя нельзя считать безусловным.

Малому бизнесу, который выходит на рынок с новым брендом или товаром без рейтинга и истории продаж, важно знать, готовы ли покупатели брать такой товар [3, 4]. Отсутствие оценок отпугивает, и чтобы это преодолеть, предпринимателю нужно понимать, что подталкивает людей к выбору [1, 3].

Как видно на рис. 8, 39,0% респондентов купят товар без отзывов, если цена со скидкой. Значит, стартовые скидки могут помочь получить первые заказы. Ещё 35,0% готовы подождать, пока появятся хотя бы 1–2 отзыва

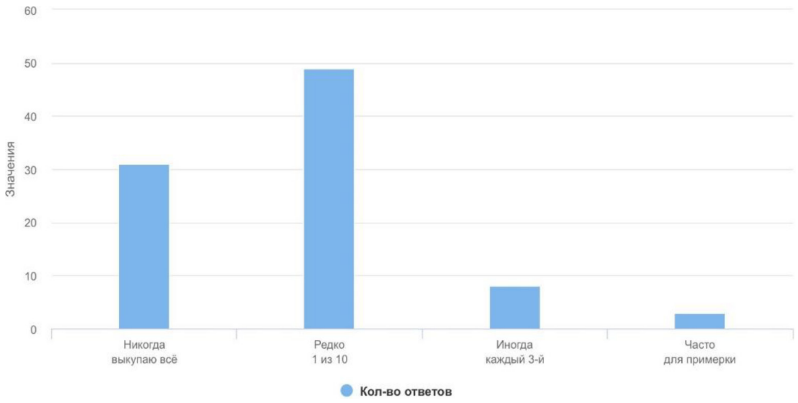


Рисунок 7. Частота возвратов товаров на Ozon [составлено автором]
Figure 7. Frequency of product returns on Ozon [compiled by the author]

с настоящими фотографиями. Поэтому новому продавцу выгодно как можно быстрее собрать первые отзывы, например через программу «Баллы за отзывы».

Заметнее всего другое: 23,0% респондентов доверяют покупке просто потому, что продавец работает на Ozon. Они переносят своё отношение к площадке на новых продавцов. На Wildberries такое доверие встречается реже: меньше 3,0%. Похоже, сама площадка Ozon служит для покупателя гарантией, снижает его риск и облегчает малому бизнесу выход на рынок.

Этот результат важен для малого бизнеса. Более трети покупателей готовы рискнуть ради выгодной цены, а ещё почти четверть купят у нового продавца, если он размещён на Ozon.

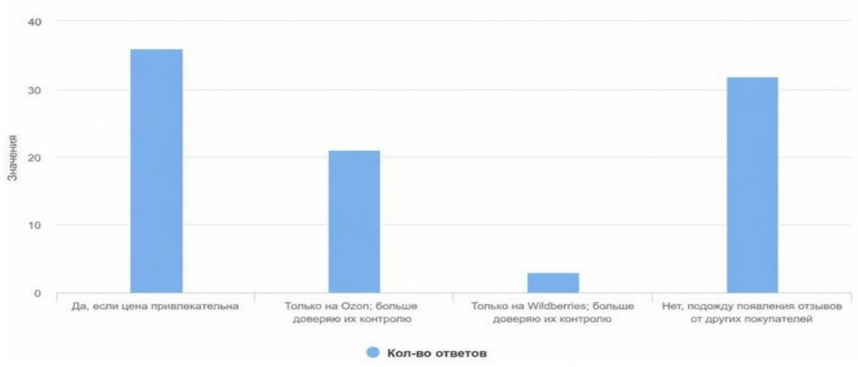


Рисунок 8. Готовность покупать товары у новых брендов без отзывов [составлено автором]
Figure 8. Willingness to buy products from new brands without reviews [compiled by the author]

На рис. 9 показано, как покупатели отреагировали на введение платного возврата на Wildberries. Своё поведение изменили 20,0% респондентов: 12,0% полностью перешли на Ozon, а 8,0% стали реже заказывать на Wildberries. Это согласуется с выводом о чувствительности покупателей к дополнительным издержкам: для каждого пятого плата за возврат оказалась достаточной причиной поменять привычки. [1, 4].

Площадку с самыми низкими ценами выбрали бы 24% респондентов, а ещё 23% не смогли ответить. Исходя из этого, для большинства цена не главный критерий. Кроме того, люди готовы немного переплатить, если уверены, что заказ придёт вовремя, вернуть товар будет

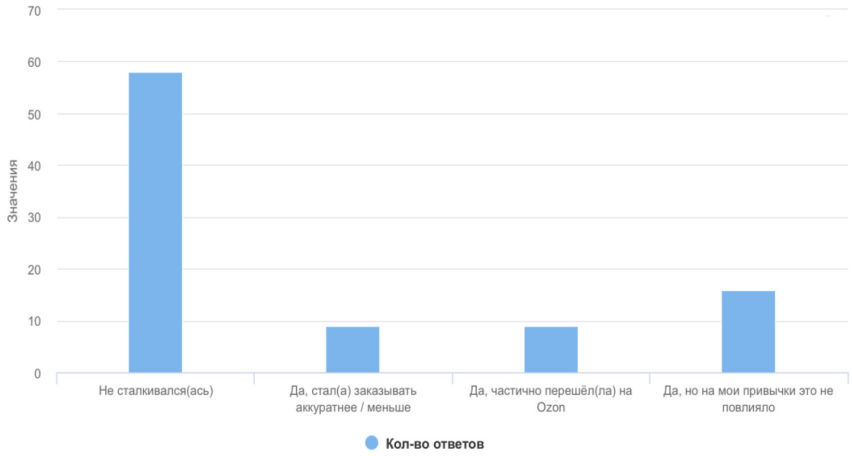


Рисунок 9. Реакция на введение платного возврата Wildberries [составлено автором]
Figure 9. Reaction to the introduction of paid returns on Wildberries [compiled by the author]

несложно, а отзывам можно верить.

Выводы

Все четыре гипотезы в исследовании нашли эмпирическое подтверждение. Наиболее значимый результат, полученный в ходе исследования, касается выбора площадки для старта малого бизнеса. Ozon продемонстрировал более высокий уровень лояльности пользователей по сравнению с Wildberries.

Ozon по частоте использования заметно опережает Wildberries: 57,9% против 18,9%, если не учитывать тех, кто пользуется обеими площадками. Лояльность тоже выше. Доля промоутеров у Ozon 64% против 40% у Wildberries, а критиков 9% против 34%. При выборе площадки покупатели чаще всего ценят широкий ассортимент (84% высоких оценок) и доверие к отзывам (80%). Низкая цена получила 67%, то есть тоже важна, но стоит ниже. Многие готовы покупать у новых продавцов: 39% при привлекательной цене и 23% просто потому, что продавец работает на Ozon. Небольшую премию за надёжность площадки согласны платить 53% респондентов. Для малого бизнеса, который начинает работать на маркетплейсах, Ozon, судя по этим данным, выглядит выгоднее: ему больше доверяют, и доля лояльных пользователей у него выше.

Сформулированные по итогам исследования эмпирические закономерности позволяют предложить малым предпринимателям прикладную матрицу решений по выходу на платформы цифровой торговли:

1. Стратегия преодоления стартового барьера доверия. Поскольку 39% респондентов готовы купить товар без отзывов только при наличии скидки, а ещё 35% ждут появления реальных фотографий, новому продавцу критически важно направить стартовый бюджет не на масштабную рекламу, а на стимулирование первых выкупов. Целесообразно закладывать временное снижение маржинальности (промо-цены) и использовать инструменты платформ по сбору первых отзывов (например, запуск акций с начислением баллов за фото- и видеоотклики). Это позволяет в кратчайшие сроки сформировать социальное доказательство качества товара.

2. Дифференциация каналов продаж и учет профиля площадки. Высокий NPS платформы Ozon (55 пунктов) и высокий уровень доверия к ее продавцам (23% готовности брать товар без отзывов) делают эту площадку оптимальной для тестирования новых,

неизвестных рынку нишевых продуктов или товаров более высокого ценового сегмента. Напротив, работу с Wildberries малый бизнес должен выстраивать с учетом высокой чувствительности аудитории к правилам возврата. Для селлеров с товарами, предполагающими высокий процент примерок (одежда, обувь), жесткие сервисные условия и платная логистика возвратов могут создавать скрытые финансовые риски, что требует более точной работы с размерными сетками и карточкой товара.

3. Инвестиции в контент вместо демпинга. Данные опроса показали, что наглядность карточки товара (фото/видео) и удобство возврата оцениваются покупателями выше, чем исключительно низкая цена. Малому бизнесу необходимо фокусироваться на качественном описании карточки: создавать видеодемонстрации, детализированные инфографики и исчерпывающие описания. Такой подход снижает процент необоснованных возвратов, экономит логистические расходы и привлекает наиболее лояльную, нечувствительную к микроколебаниям цен аудиторию.

Разработанный комплекс рекомендаций формирует для субъектов малого предпринимательства понятный алгоритм снижения барьеров первичной покупки и позволяет последовательно выстроить долгосрочную лояльность аудитории в условиях жесткой конкуренции на ключевых цифровых площадках.

Однако, следует сопоставить существующие возможности продвижения товаров для производителей продукции ДНР с имеющимися логистическими ограничениями на современном этапе развития рынка. Данные вопросы будут изучены в дальнейших исследованиях.

Список источников

1. Марценюк А. О., Мирзоян А. Г., Лавриненко П. А. Факторы потребительского выбора маркетплейса для онлайн-покупок // Управленец. 2025. Т. 16. № 3. С. 92–108. EDN: GEXKQB

2. Хлебович Д. И., Кордина И. В. Специализированный маркетплейс как перспективный формат электронной коммерции // Beneficium. 2023. № 1(46). С. 51–59. DOI: https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).51-59.

3. Балакшин И. С. Анализ потребительского поведения на универсальных и нишевых маркетплейсах: особенности и ключевые факторы спроса на российском рынке // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 2. – URL: https://esj.today/PDF/19ECVN225.pdf. DOI: 10.15862/19ECVN225.

4. Казанская И. В., Ямщиков С. В., Ромашкина А. П. Потребление и потребительское поведение в цифровую эпоху // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/potreblenie-i-potrebitelskoe-povedenie-v-tsifrovuyu-epohu. DOI 10.23672/t1024-0645-1658-b.

Сведения об авторе:
Бабура Максим Игоревич, студент 3 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: mbabura628@yandex.ru

Научный руководитель: Ягнюк Ирина Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: yagnyuk-im@ranepa.ru, AuthorID: 1107302, SPIN: 3641-5584, ORCID: 0009-0005-7948-9236.

References

1. Martsenyuk A. O., Mirzoyan A. G., Lavrinenko P. A. (2025) Factors of consumer marketplace choice for online shopping. Manager, vol. 16, no. 3, pp. 92–108. EDN: GEXKQB (In Russ.).

2. Khlebovich D. I., Kordina I. V. A. (2023) specialized marketplace as a promising format of e-commerce. Beneficium, no. 1(46), pp. 51–59. DOI: https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).51-59 (In Russ.).

3. Balakshin, I.S. (2025). Analysis of consumer behavior on universal and niche marketplaces: features and key factors of demand in the Russian market. Bulletin of Eurasian Science, Vol. 17, No. 2. Available at: https://esj.today/PDF/19ECVN225.pdf. https://doi.org/10.15862/19ECVN225. (In Russ.).

4. Kazanskaya, I.V., Yamshchikov, S.V., Romashkina, A.P. (2022). Consumption and consumer behavior in the digital era. Humanities, socio-economic and social sciences, No. 1. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/potreblenie-i-potrebitelskoe-povedenie-v-tsifrovuyu-epohu. https://doi.org/10.23672/t1024-0645-1658-b. (In Russ.).

About the author:
Maxim I. Babura, Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: mbabura628@yandex.ru

Academic Supervisor: Irina M. Yagnuk, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail yagnyuk-im@ranepa.ru, AuthorID: 1107302, SPIN: 3641-5584, ORCID: 0009-0005-7948-9236.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 05.09.2026
Поступила после рецензирования 03.10.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 339.138:659.113
JEL classification: M31
EDN: AVZKBA

МЕДИАПЛАНИРОВАНИЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Власова Екатерина Евгеньевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *Современный этап развития рекламной индустрии характеризуется фундаментальной трансформацией медиаландшафта, обусловленной цифровизацией всех этапов коммуникационного процесса. Традиционные модели медиапланирования, основанные на экспертных оценках и ограниченном наборе охватных метрик, утрачивают эффективность в условиях фрагментации аудитории, роста числа каналов коммуникации и изменения потребительских привычек.*

Цель и методы исследования. *Изучить современные методы и инструменты медиапланирования с использованием цифровых технологий, выявить ключевые тренды и стратегии, а также оценить их влияние на эффективность рекламных кампаний в 2026 году. Особое внимание уделяется анализу гибридных медиастратегий, роли искусственного интеллекта, персонализации, работе с данными и новым метрикам эффективности. Исследование базируется на методах контент-анализа, сравнительного анализа, классификации и мониторинга открытых данных. Исследование базируется на анализе данных ведущих аналитических агентств, отраслевых отчётов и практических кейсов российских и международных компаний.*

Результаты исследования и их обсуждения. *Разработаны рекомендаций по построению эффективных медиастратегий с использованием цифровых технологий, а также алгоритмов интеграции ИИ, работы с данными и новых метрик для повышения эффективности рекламных кампаний в 2026 году. В ходе исследования выявлены три ключевых тренда цифровой трансформации медиапланирования, а именно: доминирование программатик-закупок, доля которых в структуре цифровой рекламы превысила 80%; стремительный рост сегмента Connected TV, глобальный объём рынка которого, по прогнозам, достигнет 29,3 млрд. долларов США к 2029 году при среднегодовом темпе роста 13,7%; а также экспансия Retail Media Networks с прогнозируемым объёмом 196,7 млрд. долларов США к 2026 году. Кроме того, установлено, что применение ML-алгоритмов для оптимизации ставок обеспечивает снижение стоимости конверсии на 20-40%, тогда как использование ИИ-атрибуции способствует повышению показателя ROAS на 25-50%.*

Выводы. *Цифровая трансформация медиапланирования требует перехода от модели единичных размещений к кросс-платформенным цепочкам контактов с использованием сквозной аналитики и адаптивных креативных стратегий. В 2026 году медиапланирование с использованием цифровых технологий – это не просто выбор каналов, а комплексная экосистема, объединяющая аналитику, ИИ, персонализацию, работу с данными и гибридные стратегии. Успех зависит от умения интегрировать технологии, строить доверительные отношения с аудиторией и гибко реагировать на изменения рынка.*

Ключевые слова: *медиапланирование, медиастратегии, цифровые технологии, искусственный интеллект, автоматизация, технологии, гибридные стратегии.*

Для цитирования: *Власова Е.Е. Медиапланирование с использованием цифровых технологий // «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 11-19. EDN: AVZKBA*

© Власова Е.Е., 2026

Scientific and theoretical article
UDC 339.138:659.113
JEL classification: M31
EDN: AVZKBA

DIGITAL MEDIA PLANNING IN THE MODERN WORLD

Ekaterina E. Vlasova, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *The current stage in the development of the advertising industry is characterized by a fundamental transformation of the media landscape, driven by the digitalization of all stages of the communication process. Traditional media planning models, based on expert assessments and a limited set of reach metrics, are losing their effectiveness in the context of audience fragmentation, the growing number of communication channels, and changing consumer habits.*

Research *Objective. To study modern methods and tools of media planning using digital technologies, identify key trends and strategies, and assess their impact on the effectiveness of advertising campaigns in 2026. Special attention is paid to the analysis of hybrid media strategies, the role of artificial intelligence, personalization, working with data and new performance metrics. The research is based on methods of content analysis, comparative analysis, classification and monitoring of open data. The research is based on the analysis of data from leading analytical agencies, industry reports and practical cases of Russian and international companies.*

Results and Discussion. *Recommendations have been developed for building effective media strategies using digital technologies, as well as algorithms for integrating AI, working with data, and new metrics to improve the effectiveness of advertising campaigns in 2026. The study identified three key trends in the digital transformation of media planning, namely: the dominance of programmatic procurement, whose share in the structure of digital advertising has exceeded 80%; the rapid growth of the Connected TV segment, the global market volume of which is projected to reach 29.3 billion. by 2029, with an average annual growth rate of 13.7%; as well as the expansion of Retail Media Networks with a projected volume of 196.7 billion US dollars by 2026. In addition, it was found that the use of ML algorithms to optimize bids reduces the cost of conversion by 20-40%, while the use of AI attribution increases the ROAS by 25-50%.*

Conclusion. *The digital transformation of media planning requires a shift from a single-placement model to cross-platform contact chains using end-to-end analytics and adaptive creative strategies. In 2026, digital media planning is not just a choice of channels, but a comprehensive ecosystem combining analytics, AI, personalization, data management, and hybrid strategies. Success depends on the ability to integrate technology, build trusting relationships with the audience, and flexibly respond to market changes.*

Keywords: *media planning, media strategies, digital technologies, artificial intelligence, automation, technologies, hybrid strategies.*

For citation: *Vlasova, E.E. (2026). Media Planning using Digital Technologies. Phenomenus, 3(35), 11-19. EDN: AVZKBA*

Введение

Современный этап развития рекламной индустрии характеризуется фундаментальной трансформацией медиаландшафта, обусловленной цифровизацией всех этапов коммуникационного процесса. Традиционные модели медиапланирования, основанные на экспертных оценках и ограниченном наборе охватных метрик, утрачивают эффективность в условиях фрагментации аудитории, роста числа каналов коммуникации и изменения потребительских привычек.

Ключевая проблема заключается в методологическом разрыве между сложившимися практиками медиапланирования и новыми возможностями цифровых технологий. Как отмечает директор по развитию рекламной сети MoeVideo Наталья Каменева, «медиаплан уже нельзя собирать вокруг одной точки входа в аудиторию. Если бренд по-прежнему планирует кампанию так, будто пользователь живет внутри одной платформы, он заранее работает только с частью маршрута и, как следствие, только с частью потенциального эффекта».[1]

Актуальность исследования обусловлена трансформацией медиарынка, выражающейся в устойчивом росте доли цифровых каналов в структуре рекламных бюджетов – доля программатик-закупок в России уже превысила 80%.[2] Внедрение высокотехнологичных форматов (Connected TV, Digital Out-of-Home, Digital Audio) требует пересмотра подходов к планированию и оценке эффективности, а изменения регуляторной среды, включая отказ от сторонних cookies и ужесточение требований к обработке персональных данных, создают новые вызовы для таргетинга и атрибуции.

Дополнительными факторами актуали-

[1]Каменева Н. Как кроссплатформенность меняет рекламную стратегию брендов в медиасреде / РБК Компании. 2026. 2 апреля. URL: https://companies.rbc.ru/news/yYu52Mx0fy/kak-krossplatformennost-menyaet-reklamnuyu-strategiyu-brendov-v-mediasrede/.
[2]Литошина, М. Итоги года 2025. Programmatic / AdIndex.ru. 2025. URL: https://adindex.ru/specprojects/talks2025/programmatic/speakers/340169.phtml.

© Vlasova E.E., 2026

зации проблемы выступают активное применение искусственного интеллекта для оптимизации медиапланов и персонализации коммуникаций, а также эволюция потребительского поведения в сторону увеличения цифрового времени, что требует от брендов адаптации стратегий. Экономические вызовы, в частности рост стоимости рекламы на федеральном ТВ на 28% в 2026 году, стимулируют поиск эффективных цифровых решений. Современные технологии позволяют не только планировать, но и мониторить кампании в реальном времени, корректировать стратегии и оптимизировать бюджеты. Таким образом, цифровое медиапланирование становится ключевым инструментом успешного продвижения.

Цель и методы исследования

Цель исследования – выявить закономерности цифровой трансформации медиапланирования, систематизировать современные технологические инструменты и разработать практические рекомендации для их эффективного применения.

Объект исследования – процесс медиапланирования в условиях цифровой трансформации рекламного рынка.

Предмет исследования – методы, инструменты и технологии цифрового медиапланирования, включая программатик-закупки, искусственный интеллект, данные и кросс-канальные платформы.

Особое внимание уделяется анализу гибридных медиастратегий, роли искусственного интеллекта, персонализации, работе с данными и новым метрикам эффективности. Исследование базируется на методах контент-анализа, сравнительного анализа, классификации и мониторинга открытых данных. Исследование опирается на анализ данных ведущих аналитических агентств, отраслевых отчётов и практических кейсов российских и международных компаний.

Результат исследования и их обсуждение

Медиапланирование с использованием цифровых технологий в 2026 году строится на гибридных стратегиях, объединяющих множество каналов: подключенное телевидение, онлайн-видео, подкасты, рекламу в приложении, цифровую наружную рекламу и ритейл медиа. Такой подход позволяет охватить пользователя на всех устройствах, отслеживать его путь и измерять эффективность не только по показам, но и по времени контакта, вовлечённости и коммерческим результатам. Ключевым становится переход от массового охвата к персонализированным коммуникациям, основанным на данных первой стороны (данные первого порядка) и использовании ИИ для автоматизации и оптимизации рекламных кампаний [1].

Цифровые технологии играют важную роль в современном медиапланировании. Они позволяют более точно нацеливать рекламные кампании на целевую аудиторию, оценивать их эффективность и оптимизировать размещение рекламы. Рассмотрим методы использования цифровых технологий в медиапланировании (табл.1).

Таблица 1. Методы использования цифровых технологий в медиапланировании (составлено автором на основе [2]).
Table 1. Methods of using digital technologies in media planning (compiled by the author based on [2]).

Название метода	Описание метода
Экономико-математическое моделирование	Позволяет прогнозировать количественные показатели эффективности рекламы (охват аудитории, распределение охвата по числу рекламных контактов и др.) и оптимизировать её размещение.
Использование искусственного интеллекта	ИИ помогает ускорить анализ рынка и кампаний, обрабатывать тексты и числа, генерировать гипотезы. Допустим, ИИ-помощник ReBid сообщает, на каком типе устройств, рекламе и платформах следует сосредоточиться, основываясь на предоставленных данных
Анализ социальных медиа	Сбор и обработка данных соцсетей для понимания трендов и формирования стратегий. Например, мониторинг упоминаний брендов и продуктов, динамический анализ изменений в социальных сетях во времени.
Использование технологий Big Data	Обработка массивов информации, которые собираются, анализируются и используются в рекламе для повышения точности таргетинга и персонализации рекламных сообщений.

На основе таблицы 1 рассмотрим отдельно преимущества и недостатки каждого метода использования цифровых технологий в медиапланировании (табл.2).

Использование цифровых технологий в медиапланировании порождает ряд этических вопросов, требующих внимательного анализа: сбор и обработка персональных данных с целью реализации таргетированной рекламы могут нарушать приватность пользователей и провоцировать рост недоверия к рекламодателям. В связи с этим участники рекламного рынка обязаны учитывать данные этические аспекты и обеспе-

Таблица 2. Преимущества и недостатки методов использования цифровых технологий в медиапланировании (составлено автором на основе [2]).
Table 2. Advantages and disadvantages of using digital technologies in media planning (compiled by the author based on [2]).

Название метода	Преимущества	Недостатки
Экономико-математическое моделирование	Количественная оценка ROI по каждому каналу, оптимизация бюджета. Учёт совокупного эффекта нескольких каналов, отложенного воздействия и внешних факторов. Возможность сравнения традиционных и цифровых каналов в единой системе.	Сложность и статичность (агрегированные данные, отсутствие оптимизации в реальном времени). Нечувствительность к креативу. Потребность в больших исторических данных (1-3 года). Риск статистических ошибок и ложных корреляций.
Использование искусственного интеллекта	Гиперперсонализация (удержание аудитории). Снижение операционных затрат за счёт автоматизации. Рост вовлечённости и конверсии. Ускорение производства и снижение стоимости контента (до 90%).	«Галлюцинации» и фактические ошибки. Формирование «информационных пузырей». Высокая стоимость внедрения и необходимость постоянного переобучения моделей. Этические и правовые риски (копирайт, дипфейки).
Анализ социальных медиа	Мгновенная обратная связь в реальном времени. Глубокие инсайты о мотивации аудитории. Поиск органических амбассадоров. Анализ конкурентных стратегий.	Не репрезентативность (отражает мнение только активной части аудитории). Малоэффективен для оценки ТВ или наружной рекламы. Высокий уровень шума (спам, боты). Репутационные риски при некорректной интерпретации.
Использование технологий Big Data	Высокая гранулярность данных, включая нишевые каналы. Прогнозирование поведения пользователей. Построение моделей атрибуции по всей цепочке контактов.	Смещение данных (нерепрезентативность отдельных сегментов). Ошибки измерения («фантомный просмотр» до 260%). Отсутствие точной демографической информации. Риск «датаизма» - подмена корреляции причинно-следственными связями.

чивать надлежащую защиту потребительских данных.

Актуальной проблемой является распространение недостоверной информации и фейковых новостей в рекламных сообщениях. Цифровые платформы создают возможность для оперативного распространения любого контента, что может быть использовано в целях введения аудитории в заблуждение, поэтому рекламодатели должны проявлять ответственность и проверять достоверность распространяемой ими информации.

Также возникает вопрос об ответственности за контент – рекламодатели несут ответственность за ассоциацию своих брендов с различными формами контента, включая пользовательский и автоматически сгенерированный. Данная ответственность предполагает не только избегание контента, способного нанести ущерб репутации бренда, но и активное участие в формировании позитивного образа в восприятии целевой аудитории.

Медиапланирование с использованием цифровых технологий предполагает оптимизацию размещения рекламы с учётом онлайн-каналов, включая телевидение, радио, интернет и социальные сети, с применением алгоритмов машинного обучения, инструментов аналитики и технологий персонализации контента [3].

В сфере телевидения цифровое медиапланирование включает прогнозирование охвата и частоты показов посредством медиапланов, которые объединяют цифровые каналы (медийную и видеорекламу) с линейным телевидением. Такие планы разрабатываются на основе статистики предыдущих телевизионных кампаний и данных, получаемых от иных поставщиков, осуществляющих сбор аналогичной статистики.

В рамках медиаплана представляется возможным настроить бюджет, целевой процент охвата и распределение долей цифровых каналов и линейного телевидения. Кроме того, используется технология Audio Matching System, предназначенная для анализа аудиосигнала, что позволяет выявлять и сопоставлять сигнатуры трансляций радиостанций. Данная технология помогает сфокусироваться на поведенческих характеристиках целевой аудитории и сформировать ядро пользователей, уже проявляющих интерес к продукту.

В области радиорекламы применяются математический поведенческий таргетинг и аналитическая система аудиосоответствия для настройки медиаплана рекламной кампании. Например, в кейсе Starlink и ГК ФСК данные инструменты использовались для анализа структуры слушательского поведения в целевой аудитории проекта. На основе полученных данных был сформирован набор критериев, в рамках которого каждая радиостанция и каждый временной слот оценивались по двум ключевым параметрам: реальному присутствию заинтересованной аудитории и стоимости размещения.

Новым подходом в аудиорекламе выступает интеграция с подкастами и стриминговыми сервисами, позволяющая проводить кросс-промо между радиостанциями и онлайн-платформами с целью увеличения охвата, особенно среди молодой аудитории [4].

В интернет-среде ключевую роль играет персонализация контента и коммуникаций на основе искусственного интеллекта. ИИ-алгоритмы анализируют значительные объёмы данных о пользователях, включая историю просмотров, совершённых покупок, поисковые запросы и взаимодействие в социальных сетях. На основании этих данных алгоритмы динамически изменяют рекомендации, рекламные объявления и даже содержимое веб-сайтов в режиме реального времени. Также широко распространена автоматизация контекстной рекламы с помощью платформ, которые на основе машинного обучения автоматически корректируют ставки для достижения максимальной эффективности в соответствии с заданными ключевыми показателями эффективности (например, снижение стоимости привлечения клиента CPA или увеличение количества конверсий). Важным инструментом выступает сквозная аналитика – сервисы, позволяющие отслеживать весь путь клиента от первого клика по рекламе до совершения покупки и последующих повторных продаж. Это даёт возможность точно определить, какие рекламные каналы и кампании приносят реальную прибыль, а какие являются затратными [5].

В социальных сетях цифровое медиапланирование активно использует бенчмарки – усреднённые показатели по рынку, такие как стоимость за клик (CPC), стоимость за тысячу показов (CPM) и клик-рейт (CTR), которые помогают прогнозировать результаты будущих рекламных кампаний. Например, в инструменте «Медиапланирование» для кабинетов ВК Реклама на основе бенчмарков от ВК автоматически подставляются средние показатели, что позволяет сделать прогноз результатов ещё до старта проекта. Для работы с аудиториями применяются инструменты создания сегментов, такие как Е2 для ВК Реклама, в рамках которых в медиаплане формируются сегменты целевых аудиторий с указанием параметров кампании (цель, длительность, частота показов). Кроме того, используется искусственный интеллект для генерации контента: бренды применяют ИИ для создания изображений и видео для социальных сетей, что ускоряет процесс производства контента и обеспечивает его разнообразие [6].

Медиапланирование с использованием цифровых технологий на современных предприятиях охватывает широкий спектр инструментов и методов, которые позволяют оптимизировать бюджет, повысить эффективность кампаний и персонализировать коммуникации.

Автоматизированные системы закупки рекламы – это технология, которая позволяет оптимизировать процесс покупки и размещения рекламных показов с использованием алгоритмов, машинного обучения и данных о пользователях. Она минимизирует человеческое участие, автоматизируя принятие решений о сделках и оптимизацию кампаний в режиме реального времени. Рассмотрим самые популярные и известные автоматизированные системы закупки рекламы (табл. 3).

Автоматизированные системы закупки рекламы особенно эффективны для задач, связанных с повышением узнаваемости бренда, расширением аудитории, тестированием гипотез или работой с премиальным инвентарём. Однако их применение требует комплексного подхода, включая анализ данных, настройку стратегий и регулярную оптимизацию кампаний.

Анализ современного состояния рекламного рынка позволяет идентифицировать три макротренда, определяющих траекторию развития медиапланирования в период 2026-2027 годов. Первый из них связан с до-

Таблица 3. Автоматизированные системы закупки рекламы (составлено автором на основе [7]).
Table 3. Automated advertising procurement systems (compiled by the author based on [7]).

Название	Описание системы	Примеры использования	Особенности использования
DSP (Demand-Side Platform)	Платформы для рекламодателей, которые позволяют автоматизированно закупать цифровую рекламу на множестве площадок одновременно, используя сложные алгоритмы оптимизации	Google DV360 The Trade Desk Criteo Bidease Yahoo AdTech DSP	Автоматизация процессов; таргетинг аудитории; торги в реальном времени (RTB); многоканальный охват; аналитика и оптимизация; интеграция с другими инструментами.

Продолжение табл. 3.
Continuation of tab. 3.

Название	Описание системы	Примеры использования	Особенности использования
SSP (Supply-Side Platform)	Платформы для издателей, которые помогают эффективно монетизировать рекламный инвентарь	Google Ad Manager OpenX PubMatic Xandr (ранее AppNexus, сейчас часть экосистемы Microsoft Advertising) AdRiver	Автоматизация процесса продажи рекламного пространства; доступ к множеству источников спроса, что увеличивает конкуренцию и итоговую стоимость показов; инструменты для управления инвентарём; аналитика и отчётность в реальном времени; инструменты обеспечения безопасности бренда
Ad Exchange (рекламные биржи)	Онлайн-рынки, которые связывают DSP и SSP, предоставляя площадку для автоматического обмена рекламными местами в режиме реального времени	Google AdX OpenX Magnite PubMatic Amazon Advertising Marketplace	Максимизация дохода издателей; точный таргетинг аудитории; оптимизация бюджета; расширение охвата; защита от мошенничества; работа с премиальными аудиториями.

минированием программатик-закупок, доля которых в структуре цифровой рекламы уже превысила 80%, причём качественный рост в данном сегменте будет обеспечиваться за счёт экспансии в новые форматы и консолидации закупочных процессов. Ключевым драйвером трансформации выступает переход от прогнозирования показателей CPM и CPC к предиктивной оптимизации бизнес-метрик, таких как ROAS и LTV, осуществляемой в режиме реального времени[3].

Второй макротренд характеризуется стремительным ростом сегмента Connected TV. По прогнозам, к концу 2026 года число активных устройств Connected TV в мире достигнет 1,1 млрд., а объём рынка оценивается в 17,55 млрд. долларов США в 2025 году с прогнозируемым ростом до 29,31 млрд. долларов к 2029 году, что соответствует среднегодовому темпу роста 13,7%. Глобальный рынок рекламы в Connected TV уже составляет 40-45 млрд. долларов. Как отмечает исполнительный директор PHD Мария Литошина, Connected TV является абсолютным лидером роста, что обусловлено продолжающимся отказом от традиционного телевидения и смещением потребительского внимания в сторону стриминговых платформ.

Третий макротрен связан с экспансией Retail Media Networks. Объём рынка RMN в 2026 году оценивается в 19,8 млрд. долларов с прогнозом роста до 39,7 млрд долларов к 2034 году при среднегодовом темпе роста 8%. Согласно прогнозам WARC, глобальные инвестиции в ретейл-медиа достигнут 196,7 млрд. долларов к 2026 году, что позволит данному сегменту превзойти совокупные расходы на линейное телевидение и Connected TV. Исследования показывают, что 40% специалистов со стороны агентств рассматривают retail media как полнофункциональное решение для всей воронки продаж, а 7% видят его потенциал в верхней части воронки.

Проанализирован отчёт IAB State of Data 2025: The Now, The Near, and The Next Evolution of AI for Media Campaigns, который посвящён эволюции искусственного интеллекта (ИИ) в медийной индустрии и его влиянию на планирование, активацию и анализ медийных кампаний. Исследование было проведено IAB в партнёрстве с BWG Global и Transparent Partners. В нём приняли участие более 500 экспертов из агентств, брендов и паблишеров (табл. 4).

Отчёт также содержит тактические рекомендации по интеграции ИИ в повседневную работу с медиапланированием, активацией и анализом.

Интеграция искусственного интеллекта в процессы медиапланирования выступает ключевым фактором повышения эффективности рекламных кампаний. По данным отраслевых экспертов, выделяются четыре основных направления применения ИИ. Первое направление связано с использованием ML-алгоритмов для биддинга, которые прогнозируют вероятность конверсии для каждого показа в реальном времени, что обе-

[3]Литошина, М. Как изменился рынок programmatic в 2025 году и какие тренды будут ключевыми в 2026 году // AdIndex. 2025. URL: https://adindex.ru/specprojects/talks2025/programmatic/speakers/340169.phtml

Таблица 4. Основные выводы отчёта State of Data 2025: The Now, The Near, and The Next Evolution of AI for Media Campaigns (составлено автором на основе[4]).
Table 4. Key findings from the State of Data 2025 report: The Now, The Near, and The Next Evolution of AI for Media Campaigns (compiled by the author based on).

Категория	Описание
Эволюция ИИ	Новые формы ИИ (генеративные и агентные модели) трансформируют его роль: из инструмента, оптимизирующего существующие процессы, ИИ превращается в систему, которая может «думать», разрабатывать стратегии и реализовывать их почти «человеческим» способом.
Возможности ИИ	ИИ способен строить медиапланы, генерировать сегменты аудитории, выбирать рекламных партнёров, формировать индивидуальные пакеты продаж, моделировать сценарии, прогнозировать результаты и использовать синтетические («фейковые») данные для улучшения моделирования аудитории, анализа медиамикса и атрибуции продаж.
Уровень внедрения ИИ	По данным отчёта, 70% компаний ещё не интегрировали ИИ во все этапы жизненного цикла медийных кампаний (планирование, активация, анализ). При этом половина компаний, которые ещё не завершили полную интеграцию ИИ, ожидает достичь этого к 2026 году.
Лидеры внедрения ИИ	Агентства и паблишеры внедряют ИИ быстрее и эффективнее, чем бренды. Например, агентства ценят ИИ за эффективность и возможность создавать аудитории для разных клиентских вертикалей, а паблишеры используют ИИ для прогнозирования инвентаря и лучшего понимания поведения пользователей.
Вызовы	Среди основных препятствий для внедрения ИИ называют качество данных, их защиту, фрагментацию инструментов, отсутствие стратегической чёткости. Около 60% опрошенных брендов упоминают затраты и распределение ресурсов как серьёзные барьеры.
Восприятие эффективности	Агентства, бренды и паблишеры в целом считают, что ИИ обеспечивает наибольшую эффективность, результативность и надёжность в сегментации аудитории и агрегации данных. При этом такие аспекты, как предотвращение рекламного фрода, безопасность бренда и управление контрактами, оцениваются ниже
Рекомендации	Отчёт предлагает поэтапный подход к внедрению ИИ, акцент на качестве и безопасности данных, обучение команд передовым практикам, разработку отраслевых стандартов и фокус на ключевых сценариях использования ИИ для формирования прочной базы.

спечивает снижение стоимости конверсии на 20-40% по сравнению со статичным биддингом. Следующее направление охватывает применение ИИ для прогнозной аналитики и атрибуции, предполагающее анализ кросс-канальных данных с целью предсказания целевых действий пользователей и распределения ценности касаний; результатом внедрения данного подхода становится рост ROAS до 25–50%. Направление – автоматизация креативов (DCO) – позволяет генерировать тысячи адаптивных вариантов баннеров и видео под конкретного пользователя и контекст просмотра, что способствует росту CTR в 2-3 раза. Наконец, последнее направление предполагает использование ИИ для борьбы с мошенничеством, обеспечивающее выявление ботов и невалидного трафика в реальном времени и позволяющее снизить долю невидимого трафика с 5-10% до 1-2%.

Data-driven подход в медиапланировании предполагает принятие решений на основе анализа больших массивов данных о потребительском поведении, а не интуитивных оценок. Ключевым элементом данного подхода выступает кросс-канальная атрибуция, позволяющая атрибутировать конверсии не по последнему клику, а с учётом вклада каждого касания в воронке продаж. Как подчёркивают эксперты, современное медиапланирование требует интеграции данных со всех каналов – программатик, контекстной рекламы, социальных сетей, CRM, сайта – в единую платформу, что позволяет оценивать кампании не по промежуточным метрикам, таким как CTR и CPC, а по бизнес-результатам, включая CPA, ROAS и LTV.

В свою очередь, кросс-платформенное потребление трансформирует рекламу из набора отдельных размещений в систему последовательных контактов с потребителем. Согласно данным Nielsen, кампании, направлявшие более 85% бюджета в один медиаканал, в лучшем случае достигали 17% целевой аудитории, тогда как сбалансированные кросс-медиа кампании обеспечивали охват до 90% аудитории на устройствах CTV, desktop и mobile. Данный факт подтверждает необходимость перехода к омниканальному планированию как условию максимизации эффективности рекламных коммуникаций[5].

Медиапланирование с использованием цифровых технологий в 2026 году характеризуется рядом ключевых особенностей,

[4]Connected Television (TV) Global Market Report 2025 // The Business Research Company. – 2025. – URL: https://www.gii.tw/report/tbrc1802659-connected-television-tv-global-market-report.html
[5]Retail Media Networks Market Outlook 2025-2034: Market Share, and Growth Analysis // Research and Markets. – 2025. – URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/6185865/retail-media-networks-market-outlook-market

определяющих эффективность рекламных кампаний и характер взаимодействия с аудиторией. Современные медиапланы строятся на основе гибридных и мультиканальных стратегий, ориентированных не вокруг отдельного канала, а вокруг человека и его потребительского пути. Используются гибридные стратегии, сочетающие connected TV, внутриприложенную рекламу (in-app), подкасты, цифровую наружную рекламу и персонализированные посадочные страницы (лендинги). Такой подход позволяет охватить пользователя на всех используемых им устройствах и на всех этапах принятия решения о покупке.

Наблюдается переход к новым метрикам эффективности. Традиционные метрики, такие как клики и показы, уступают место attention-метрикам, включающим время контакта с рекламой, видимость объявления и глубину взаимодействия. Рекламодатели всё чаще оценивают эффективность кампаний на основе коммерческих результатов и реального внимания аудитории, а не только по показателям охвата.

Ключевую роль в современном медиапланировании играют персонализация и работа с данными. Особое значение приобретают данные первой стороны (first-party data), которые компании собирают самостоятельно через регистрации, программы лояльности и пользовательские кабинеты. Это позволяет строить точные сегменты аудитории, разрабатывать look-alike-модели и управлять частотой контактов. Кроме того, развиваются clean rooms – безопасные среды для обмена обезличенными данными между брендами и рекламными площадками.

Искусственный интеллект и автоматизация становятся ключевыми драйверами трансформации. ИИ выполняет функцию «нервной системы» маркетинга: нейросети генерируют креативные материалы, прогнозируют реакцию аудитории и распределяют бюджет в реальном времени. Автоматизация охватывает процессы тестирования, оптимизации ставок, персонализации контента и сценариев коммуникации, причём эффективность измеряется не количеством кликов, а глубиной взаимодействия и уровнем конверсии.

Медиапланирование строится на принципах омниканальности и интеграции экосистем, что предполагает объединение цифровых и традиционных каналов, а также кросс-промоушен внутри экосистем. Такой подход обеспечивает единое восприятие бренда аудиторией и синергетический эффект от использования различных продуктов.

В 2026 году возрастает значение адаптации к новым форматам поиска и контента. Наблюдается рост роли оптимизации для генеративных нейросетей (GEO) наряду с классической поисковой оптимизацией (SEO). Контент должен быть структурирован таким образом, чтобы поисковые ИИ-системы могли легко включать его в свои ответы, что повышает вероятность быть замеченным целевой аудиторией.

Несмотря на высокий уровень автоматизации, сохраняет значимость человеческий фактор и подлинность коммуникации. Растёт запрос аудитории на подлинность, честные истории и эмоциональную связь с брендами. В связи с этим бренды учатся сочетать алгоритмические методы с человеческим общением, адаптируя тон и содержание сообщений под актуальное настроение и контекст конкретного пользователя.

Наблюдается рост роли ритейл-медиа и маркетплейсов, которые становятся полноценными рекламными платформами. В рамках этих экосистем персонализированные витрины и внутренние рекламные инструменты фактически заменяют традиционную работу продавца. В данном контексте ключевое значение приобретают данные первой стороны и возможность измерения внимания через такие метрики, как время на странице и доля экрана.

Таким образом, медиапланирование с использованием цифровых технологий в 2026 году представляет собой комплексный процесс, в котором ключевую роль играют данные, персонализация, автоматизация и омниканальность. Успех рекламных кампаний достигается за счёт применения гибридных стратегий, внедрения новых метрик внимания, интеграции экосистем и поддержания баланса между технологическими решениями и человеческим подходом. Искусственный интеллект становится ядром медиапланирования: он управляет ставками, создаёт креативные материалы, анализирует поведение пользователей и выстраивает индивидуальные сценарии взаимодействия. На смену массовому таргетингу приходит гиперперсонализация, при которой реклама адаптируется под сотни параметров – от поведенческих паттернов до актуального настроения пользователя. Данный подход позволяет не только повысить показатели конверсии, но и снизить отток аудитории за счёт обеспечения высокой релевантности демонстрируемого контента.

Выводы

Проведённое исследование позволяет заключить, что цифровая трансформация медиапланирования представляет собой не просто смену инструментария, а фундаментальное изменение методологии планирования рекламных коммуникаций. Ключевые тренды, включая доминирование программатик-закупок, рост Connected TV и экспансию Retail Media Networks, формируют новый медиаландшафт, обусловливающий необходимость пересмотра подходов к охвату аудитории, таргетингу и оценке эффективности рекламных кампаний.

В ходе исследования установлено, что применение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения обеспечивает значительный экономический эффект, выражающийся в снижении стоимости конверсии на 20-40%, росте ROAS на 25-50% и увеличении CTR в 2-3 раза. Кросс-платфор-

менный подход, в свою очередь, позволяет достигать охвата до 90% целевой аудитории, тогда как концентрация бюджета в одном канале ограничивает охват 17%.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым анализом применения искусственного интеллекта для прогнозной оптимизации бизнес-метрик в реальном времени, изучением моделей интеграции Retail Media Networks в стратегии медиапланирования, а также разработкой методологических подходов к оценке эффективности в условиях отказа от сторонних cookies и перехода к альтернативным идентификаторам.

Список источников

1. Незамова О. А., Шапорова З. Е. Оленцова Ю.А. Развитие маркетинга в условиях цифровизации // E-Management. 2024. №3. DOI https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-3-61-69.
2. Шматов, Г. А. Цифровые технологии в медиапланировании // Реклама. Теория и практика. 2022. № 3. С. 186–200. DOI 10.36627/2410-9622-2022-3-3-186-200.
3. Соболевский Ю. С. Трансформация маркетинга и маркетинговых коммуникаций под воздействием цифровизации // Скиф. 2023. №5 (81). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-marketinga-i-marketingovyh-kommunikatsiy-pod-vozdeystviem-tsifrovziatsii.
4. Камчатова Е. Ю., Бурлаков В. В., Яхъяев М. А. Роль маркетинговых инноваций в повышении конкурентоспособности предприятия // Инновации и инвестиции. 2023. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketingovyh-innovatsiy-v-povyshenii-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.
5. Шендо М. В., Свиридова Е. В., Гордиенко С. О. Современные цифровые технологии для продвижения товаров и услуг // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2021. №1. DOI: 10.24143/2073-5537-2021-1-40-48 УДК [339.13]: [339.187]: [65.011.56].
6. Кокорев, А. С., Калиненко Н.Л., Утяшова А.А. Медиапланирование в рекламной деятельности организации // Гуманитарные науки. Высшая школа. 2025. № 2. DOI: 10.24412/cl-37382-2025-2-l 16-125.
7. Пальмов, С. В., Болдова А. П., Полоскова А. П. Анализ существующих маркетинговых каналов коммуникаций // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 2. DOI 10.47576/2949-1916.2024.2.2.018.

Сведения об авторе:
Власова Екатерина Евгеньевна, *студентка 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: katerinavlasova09@gmail.com*

Научный руководитель: Лунина Виктория Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: lunina-vy@ranepa.ru, AuthorID: 863679, SPIN: 5473-2717, ORCID: 0009-0000-9986-1916

References

1. Nezamova, O. A., Shaporova, Z. E., & Olentsova, Yu. A. (2024). Development of marketing in the context of digitalization. E-Management, (3), DOI https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-3-61-69. (In Russ).
2. Shmatov, G. A. (2022). Digital technologies in media planning. Advertising. Theory and Practice, (3), 186–200, DOI 10.36627/2410-9622-2022-3-3-186-200. (In Russ).
3. Sobolevsky, Yu. S. (2023). Transformation of marketing and marketing communications under the influence of digitalization. Skif, (5), 81. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-marketinga-i-marketingovyh-kommunikatsiy-pod-vozdeystviem-tsifrovziatsii. (In Russ)
4. Kamchatova, E. Yu., Burlakov, V. V., & Yakhyaev, M. A. (2023). The role of marketing innovations in improving enterprise competitiveness. Innovations and Investments, (3), URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketingovyh-innovatsiy-v-povyshenii-konkurentosposobnosti-predpriyatiya. (In Russ)
5. Shendo, M. V., Sviridova, E. V., & Gordienko, S. O. (2021). Modern digital technologies for promoting goods and services. Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics, (1), DOI: 10.24143/2073-5537-2021-1-40-48 УДК [339.13]: [339.187]: [65.011.56]. (In Russ).
6. Kokorev, A. S., Kalinenko, N. L., Utyashova, O. V., & Zabelin, A. A. (2025). Media planning in the advertising activities of an organization. Humanities. Higher School, (2), DOI: 10.24412/cl-37382-2025-2-l 16-125. (In Russ).
7. Palmov, S. V., Boldova, E. I., & Poloskova, A. P. (2024). Analysis of existing marketing communication channels. Regional and Sectoral Economics, (2). DOI 10.47576/2949-1916.2024.2.2.018. (In Russ).

About the author:
Ekaterina E. Vlasova, *Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: katerinavlasova09@gmail.com*

Academic Supervisor: Victoria Yu. Lunina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: lunina-vy@ranepa.ru, AuthorID: 863679, SPIN: 5473-2717, ORCID: 0009-0000-9986-1916

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

При подготовке настоящей статьи автор использовал инструмент искусственного интеллекта ChatGPT-4o (OpenAI) в целях улучшения языка, а также оформления аннотации на английском языке.
In preparing this article, the author used the artificial intelligence tool ChatGPT-4o (OpenAI) to improve the language and to format the abstract in English.

Поступила в редакцию (Reserved) 05.08.2026
Поступила после рецензирования 07.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 658.7:658.8
JEL: M11, M31
EDN: BBKFRB

ИНТЕГРАЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ И СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Жмур Владислав Александрович, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Литвинова Валерия Николаевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *В условиях ужесточения конкуренции на потребительском рынке устойчивое положение торгового предприятия всё чаще определяется не только ассортиментом и ценовой политикой, но и качеством управления товарными потоками. Разрозненное функционирование закупочной и сбытовой подсистем порождает дублирование операций, рассогласование планов поставок и фактических продаж, накопление излишних запасов и, как следствие, рост логистических издержек. Преодоление этих диспропорций требует перехода к интегрированному управлению материальными, информационными и финансовыми потоками на всём пути движения товара – от поставщика до конечного покупателя.*

Цель и методы исследования. *Целью настоящего исследования является теоретическое и практическое обоснование интеграции закупочной и сбытовой логистики как системообразующего фактора повышения конкурентоспособности торгового предприятия в условиях современной рыночной среды. Методологическую основу исследования составляют принципы системного и процессного подходов к управлению логистической деятельностью, методы сравнительного анализа, структурно-функциональное моделирование, а также синтез теоретических положений отечественной и зарубежной науки в области управления цепями поставок. Эмпирическую основу исследования составляют обобщённые сведения о деятельности торговых предприятий, различающихся по форматам работы и направлениям специализации.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Проведённый анализ показывает, что согласованное управление закупочной и сбытовой логистикой обеспечивает совокупный положительный эффект. Он проявляется в снижении общих логистических издержек, улучшении обслуживания конечных покупателей, сокращении периода оборота товарных запасов, а также в укреплении конкурентных позиций торговых предприятий. В качестве основных средств интеграции рассматриваются использование единой информационной среды, совместное планирование деятельности различных функциональных подразделений, унификация порядка управления запасами и применение согласованной системы показателей результативности.*

Выводы. *В заключении сформулированы практические рекомендации, направленные на внедрение интеграционных механизмов в логистическую деятельность торговых предприятий с учётом имеющихся ресурсных ограничений и особенностей регионального рынка Донецкой Народной Республики.*

Ключевые слова: *закупочная логистика, сбытовая логистика, интеграция логистических систем, цепь поставок, управление запасами, логистические издержки, конкурентоспособность, торговое предприятие, информационные технологии, региональный рынок, Донецкая Народная Республика.*

Для цитирования: *Жмур В. А., Литвинова В. Н. Интеграция закупочной и сбытовой логистики как фактор повышения конкурентоспособности торгового предприятия // «Феноменус». 2026. №3(35). С. 20–26. EDN: BBKFRB*

© Жмур В. А., Литвинова В. Н., 2026

Scientific and theoretical article
UDC 658.7:658.8
JEL classification: M11, M31
EDN: BBKFRB

INTEGRATION OF PURCHASING AND SALES LOGISTICS AS A FACTOR IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF A TRADING ENTERPRISE

Vladislav A. Zhmur, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree Faculty of Management*

Valeriya N. Litvinova, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *In an increasingly competitive consumer market, the sustainability of a retail enterprise is increasingly determined not only by its product range and pricing policy, but also by the quality of its product flow management. The fragmented functioning of the purchasing and sales subsystems leads to duplication of operations, discrepancies between delivery plans and actual sales, the accumulation of excess inventory, and, consequently, increased logistics costs. Overcoming these imbalances requires a transition to integrated management of material, information, and financial flows throughout the entire product chain—from supplier to end customer.*

Purpose and Methods of the Study. *The purpose of this study is to provide a theoretical and practical justification for the integration of purchasing and sales logistics as a system-forming factor in enhancing the competitiveness of a retail enterprise in the modern market environment. The methodological basis of the study is the principles of systems and process approaches to logistics management, comparative analysis methods, structural and functional modeling, and a synthesis of theoretical principles of Russian and international science in the field of supply chain management. The empirical basis of the study is comprised of generalized data on the activities of retail enterprises, varying in their operating formats and areas of specialization.*

Study Results and Discussion. *The analysis demonstrates that coordinated management of purchasing and sales logistics provides a cumulative positive effect. This is manifested in a reduction in overall logistics costs, improved service to end customers, a reduction in inventory turnover periods, and a strengthening of the competitive position of retail enterprises. The primary means of integration are considered to be the use of a unified information environment, joint planning of the activities of various functional units, standardization of inventory management procedures, and the application of a coordinated system of performance indicators.*

Conclusions. *The paper concludes with practical recommendations aimed at implementing integrated mechanisms in the logistics activities of retail enterprises, taking into account existing resource constraints and the specific characteristics of the regional market of the Donetsk People's Republic.*

Keywords: *purchasing logistics, sales logistics, integration of logistics systems, supply chain, inventory management, logistics costs, competitiveness, retail enterprise, information technology, regional market, Donetsk People's Republic.*

For citation: *Zhmur, V. A., Litvinova, V. N. (2026). Integration of Purchasing and Sales Logistics as a Factor in Enhancing the Competitiveness of a Trading Enterprise.. Phenomenus, 3(35), 20-25. EDN: BBKFRB*

Введение

Современная торговля функционирует в условиях жёсткой конкурентной среды, где успех предприятия всё в большей степени определяется не только ценовой политикой или широтой ассортимента, но и эффективностью управления товарными потоками на всём протяжении логистической цепи.

Закупочная логистика, включающая поиск и отбор поставщиков, оформление заказов, организацию транспортировки и приёмку поступающих товаров, и сбытовая логистика, связанная с их хранением, комплектацией, доставкой и последующим обслуживанием покупателей, длительное время воспринимались предприятиями как отдельные направления деятельности. Такое разграничение нередко приводит к повторению отдельных управленческих операций, несогласованности между объёмами закупок и фактическими продажами, возникновению излишков либо недостатка товарных запасов. В результате увеличиваются операционные издержки, ухудшаются показатели работы предприятия и ослабевают его конкурентные позиции.

Необходимость объединения отдельных логистических подсистем в целостную систему управления стала особенно заметной в условиях активного развития цифровых технологий в торговле, повышения требований покупателей к оперативности и надёжности доставки, а также усложнения цепочек поставок при воздействии нестабильных факторов внешней среды [1]. Организация работы, при которой подразделения закупок и продаж ориентируются преимущественно на собственные планы и показатели эффек-

© Zhmur V. A., Litvinova V. N., 2026

тивности, постепенно заменяется интегрированным подходом. Его основой является согласование материальных, информационных и финансовых потоков на всём протяжении движения товара — от поставщика до конечного потребителя.

Для торговых предприятий Донецкой Народной Республики указанная проблема имеет свою специфику. Изменения, происходящие в экономике региона, ограниченность доступных ресурсов, состояние логистической инфраструктуры и особенности формирования потребительского спроса повышают требования к рациональности организации товарных потоков. В подобных условиях недостатки в работе логистической системы способны непосредственно отражаться на устойчивости и результативности предприятия. Одновременно складывающаяся ситуация обусловливает необходимость разработки и применения моделей управления, учитывающих региональные особенности и позволяющих поддерживать устойчивое конкурентное положение торговых организаций.

Цель и методы исследования

Цель настоящего исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по объединению закупочной и сбытовой логистики в целях комплексного повышения конкурентоспособности торгового предприятия. Для достижения обозначенной цели сформирован комплекс взаимосвязанных задач.

Во-первых, необходимо обобщить существующие теоретические подходы к рассмотрению закупочной и сбытовой логистики и показать их взаимосвязь в рамках единой логистической системы предприятия. Во-вторых, предполагается раскрыть содержание интеграции логистических потоков, а также определить основные направления и формы координации деятельности различных функциональных подразделений. В-третьих, обосновать связь между уровнем логистической интеграции и конкурентоспособностью торгового предприятия. В-четвёртых, сформулировать практические рекомендации по реализации интеграционных механизмов с учётом специфики регионального рынка ДНР.

Среди методов исследования следует выделить методы сравнительного анализа, структурно-функциональное моделирование, а также синтез теоретических положений отечественной и зарубежной науки в области управления цепями поставок. Эмпирическую базу исследования составили обобщённые сведения о деятельности торговых предприятий Донецкой Народной Республики, различающихся по форматам работы и направлениям специализации.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретическое осмысление закупочной логистики в современной научной литературе связано с рассмотрением её как совокупности процессов, обеспечивающих предприятие необходимыми товарными ресурсами в требуемом количестве, нужного качества, в установленные сроки и при оптимальных совокупных затратах [2]. Ключевыми функциями закупочной логистики являются: анализ потребностей в товарных ресурсах, выбор и оценка поставщиков, управление заказами, организация транспортировки и входного контроля, а также управление запасами в части формирования первоначального товарного запаса. Эффективность закупочной деятельности во многом предопределяет структуру и динамику себестоимости реализуемой продукции, а следовательно, ценовую конкурентоспособность предприятия.

Сбытовая логистика, в свою очередь, обеспечивает доведение товаров до конечного потребителя посредством организации хранения, складской обработки, комплектации заказов, транспортировки и послепродажного обслуживания [3]. Качество сбытовой логистики напрямую формирует потребительский опыт: скорость обработки и исполнения заказов, надёжность доставки, точность комплектации и доступность информации о статусе заказа становятся важнейшими нефинансовыми факторами конкурентоспособности. В условиях роста электронной коммерции и многоканальных моделей продаж требования к сбытовой логистике резко возрастают, что усиливает давление на всю логистическую систему предприятия.

Принципиальное значение для понимания предмета исследования имеет разграничение между механическим соположением закупочной и сбытовой логистики и их подлинной интеграцией. Первое означает лишь административное объединение соответствующих функций в рамках одного подразделения или одного руководителя, тогда как второе предполагает создание единой системы управления потоками, в которой решения в области закупок принимаются с непосредственным учётом сбытовых прогнозов и требований, а параметры сбытового обслуживания согласуются с реальными возможностями закупочного звена [4]. Интеграция, таким образом, есть не структурный, а прежде всего процессный и информационный феномен.

В теории управления цепями поставок выделяют несколько уровней логистической интеграции. На операционном уровне интеграция проявляется в согласовании графиков поставок с ритмом обработки и отгрузки заказов, совместном планировании потребностей в складских мощностях и транспортных ресурсах. На тактическом уровне интеграция предполагает совместное формирование планов закупок на основе прогнозов продаж, единую политику управления страховыми запасами, координированное реагирование на сезонные колебания спроса и нестандартные ситуации в цепи поставок. На стратегическом уровне интеграция означает согласование долгосрочных решений в области выбора поставщиков и каналов сбыта, формирование единой ценностной концепции логистики, поддерживающей общую конкурентную стратегию предприятия[1].

Конкурентоспособность торгового предприятия в контексте логистики определяется его способностью обеспечить более высокую по сравнению с конкурентами потребительскую ценность при сопоставимых

[1]Дыбская, В. В. Управление складированием в цепях поставок / В. В. Дыбская. — Москва : Альфа-Пресс, 2022. — 720 с. — ISBN 978-5-94280-096-3.

или меньших совокупных логистических затратах. Данное определение непосредственно перекликается с концепцией Портера о стратегиях лидерства по издержкам и дифференциации: интегрированная логистика способна поддерживать обе стратегии одновременно — снижая операционные затраты через устранение дублирования и оптимизацию запасов, и повышая уровень сервиса через более точное выполнение заказов и ускорение сроков поставки[2].

Исследование практики торговых предприятий ДНР позволяет идентифицировать несколько характерных проблем, непосредственно связанных с недостаточной интеграцией закупочной и сбытовой логистики. Во-первых, расхождение прогнозов продаж и планов закупок порождает систематические дисбалансы запасов: по одним позициям образуются избыточные запасы, замораживающие оборотные средства, по другим возникает дефицит, ведущий к потере продаж и клиентской лояльности. Во-вторых, отсутствие единых стандартов оценки поставщиков с учётом требований сбыта приводит к тому, что закупки осуществляются по критериям минимальной закупочной цены без учёта логистической надёжности поставщика, что создаёт риски для бесперебойности сбытовых процессов. В-третьих, дефицит общей информационной среды делает невозможным оперативный обмен данными между закупочным и сбытовым звеньями, что существенно замедляет реакцию на изменения спроса.

Рынок ресторанных и торговых услуг ДНР характеризуется значительной долей малых и средних предприятий, работающих при ограниченных ресурсах и сжатых сроках оборачиваемости капитала. В этих условиях каждый день задержки поставки или каждый рубль избыточных запасов ощущается острее, чем в крупных сетевых структурах, располагающих развитой собственной логистической инфраструктурой. Именно поэтому интеграция логистических подсистем является не академическим построением, а насущной практической задачей[3].

Среди ключевых инструментов интеграции закупочной и сбытовой логистики особого внимания заслуживает совместное планирование на основе методологии CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment — совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов). Данная концепция предполагает разработку единого прогноза спроса, разделяемого всеми участниками цепи поставок, и выработку согласованного плана пополнения запасов, учитывающего как сбытовые ожидания, так и закупочные возможности[4]. На уровне отдельного торгового предприятия элементы CPFR могут быть реализованы через регулярные межфункциональные совещания, общие базы данных о состоянии запасов и продажах, а также согласованные KPI, стимулирующие совместную оптимизацию результатов.

Информационные технологии играют системообразующую роль в обеспечении логистической интеграции. ERP-системы (системы планирования ресурсов предприятия), WMS (системы управления складом), TMS (системы управления транспортом), а также специализированные аналитические инструменты создают единое информационное пространство, в котором данные о закупках, запасах и продажах доступны всем функциональным подразделениям в режиме реального времени[5]. Для торговых предприятий ДНР, располагающих ограниченными финансовыми возможностями для проведения цифровой трансформации, рациональным представляется поэтапное внедрение интеграционных решений. На начальных этапах могут использоваться сравнительно недорогие облачные сервисы и отдельные специализированные программные модули, что позволяет повысить согласованность логистических процессов без необходимости сразу переходить к дорогостоящим комплексным ERP-системам.

Одним из значимых направлений интеграции является совершенствование управления товарными запасами на основе принципов Just-in-Time, ориентированных на повышение точности поставок, а также применение модели Vendor Managed Inventory (VMI). В последнем случае ответственность за поддержание заранее согласованного объёма запасов на торговом предприятии частично передаётся поставщику. Использование подобных моделей предполагает наличие доверительных отношений между участниками цепи поставок и регулярный обмен необходимой информацией. При соблюдении этих условий появляется возможность уменьшить страховой запас и связанные с его содержанием затраты[6]. Для торговых предприятий ДНР, значительная часть которых взаимодействует с локальными поставщиками, формирование партнёрских механизмов совместного управления запасами является практически реализуемым направлением.

Одновременно интеграция закупочной и сбытовой логистики предполагает изменение внутренней организации управления. Одной из первоочередных задач становится устранение функциональной разобщённости подразделений, возникающей в ситуации, когда закупочная и сбытовая деятельность оценивается по различным, а иногда и противоречащим друг другу критериям. Так, специалисты по закупкам заинтересованы прежде всего в снижении закупочной стоимости, тогда как подразделение про-

[2]Левкин, Г. Г. Концепции современной логистики / Г. Г. Левкин. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 248 с. — ISBN 978-5-4499-3294-5.
[3]Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок / А. Н. Стерлигова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 430 с. — ISBN 978-5-16-014011-7.
[4]Сущинская, В. А. Логистика, как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / В. А. Сущинская // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 5-3(75). — С. 109–111. — DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-3-109-111. — ISSN 2411-0450. — EDN BZTDIC.
[5]Тяпухин, А. П. Проектирование товаропроводящих систем / А. П. Тяпухин. — Москва : Альфа-Пресс, 2022. — 336 с. — ISBN 978-5-94280-095-6.
[6]Чернышева, И. А. Совершенствование сбытовой политики как фактор повышения конкурентоспособности организации / И. А. Чернышева // Менеджмент: теория и практика. — 2020. — № 1-3. — С. 148–153. — ISSN 2074-725X. — EDN TGJCBG

даж ориентируется на увеличение объёмов реализации и поддержание необходимого уровня товарного наличия. Использование единой системы показателей, включающей уровень обслуживания клиентов, скорость оборачиваемости запасов и долю заказов, выполненных в установленный срок, создаёт необходимые условия для координации деятельности подразделений. Опыт крупных торговых организаций показывает, что формирование межфункциональных рабочих групп либо закрепление функций интегрированного планирования цепи поставок за отдельным ответственным специалистом способствует ускорению перехода к согласованной модели управления[7].

Рассмотрение практики торговых предприятий регионального рынка ДНР позволяет определить несколько результатов, которые могут быть получены при внедрении интеграционных решений. Организации, использующие совместное планирование закупочной и сбытовой деятельности, способны сократить средний объём товарных запасов на 15–25 % при одновременном улучшении доступности продукции для покупателей. Применение информации о продажах при формировании маршрутов доставки, в свою очередь, создаёт предпосылки для уменьшения транспортных расходов на 10–20 %. Дополнительный эффект обеспечивается объединением информационных потоков: единая система учёта уменьшает трудозатраты на подготовку управленческой отчётности и позволяет руководству быстрее получать сведения, необходимые для принятия текущих решений.

Повышение конкурентоспособности за счёт интеграции логистических процессов может рассматриваться сразу в нескольких аспектах. С экономической точки зрения снижение совокупных логистических расходов предоставляет предприятию возможность корректировать ценовую политику либо сохранять прежний уровень цен при увеличении маржинальности. Сервисный эффект связан с более высоким качеством исполнения заказов, сокращением времени доставки и уменьшением случаев отсутствия востребованных товаров, что положительно сказывается на восприятии предприятия его клиентами и партнёрами. Операционная составляющая проявляется в повышении гибкости логистической системы: предприятие получает возможность быстрее учитывать изменения потребительского спроса, своевременно корректировать ассортимент и оперативно реагировать на возникающие нарушения в цепи поставок[8].

Внедрение интеграционных механизмов целесообразно осуществлять последовательно, соотнося каждый этап с финансовыми, кадровыми и организационными возможностями конкретного торгового предприятия. Первоначально необходимо оценить существующий порядок взаимодействия закупочного и сбытового подразделений, установить основные информационные разрывы и определить участки логистического процесса, на которых возникают наибольшие потери. Следующим шагом должно стать формирование единых правил планирования, согласование критериев оценки результатов и внедрение доступных средств обмена информацией между ответственными подразделениями. После создания такой основы предприятие может перейти к более сложным решениям, предполагающим автоматизацию пополнения запасов, применение аналитических инструментов прогнозирования спроса и развитие долгосрочного взаимодействия с наиболее значимыми поставщиками.

При реализации указанного подхода торговым предприятиям ДНР необходимо учитывать особенности региональных условий. Прежде всего, состояние логистической инфраструктуры обусловливает необходимость более точного определения сроков поставок и формирования повышенного страхового запаса по отдельным критически важным товарным позициям. Кроме того, значительная доля небольших торговых организаций делает актуальным развитие горизонтального взаимодействия между предприятиями. Объединение закупочных объёмов может обеспечить более выгодные условия работы с поставщиками, а совместное использование отдельных элементов логистической инфраструктуры — снизить соответствующие затраты. Дополнительные возможности связаны с развитием регионального производства: расширение сотрудничества с местными производителями и поставщиками позволяет выстраивать более устойчивые цепи поставок на основе регулярного информационного обмена, согласования планов и долгосрочных договорных отношений.

Выводы

Таким образом, результаты проведённого исследования позволяют рассматривать интеграцию закупочной и сбытовой логистики в качестве одного из существенных факторов повышения конкурентоспособности торгового предприятия. Согласование действий функциональных подразделений способствует устранению возникающих между ними противоречий, снижению совокупных логистических расходов, более рациональному управлению товарными запасами и повышению качества обслуживания конечных потребителей.

Ключевыми направлениями реализации интеграционного подхода являются: внедрение единых информационных платформ, обеспечивающих сквозную видимость данных о запасах, заказах и продажах; переход к кросс-функциональному планированию на основе согласованных прогнозов спроса; стандартизация процедур управления запасами с учётом как закупочных, так и сбытовых параметров; введение общих KPI, ориентирующих подразделения на совместную оптимизацию логистических процессов; развитие партнёрских моделей взаимодействия с поставщиками, основанных на взаимной информационной открытости.

Конкурентные преимущества, формируемые на основе интегрированной логистики, носят устойчивый характер, поскольку опре-

[7]Шапиро, Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро ; перевод с английского. — Санкт-Петербург : Питер, 2022. — 720 с. — ISBN 978-5-4461-2008-2.
[8]Эмельянова, Н. З. Информационные технологии в логистике : учебное пособие / Н. З. Эмельянова. — Москва: КноРус, 2023. — 240 с. — ISBN 978-5-406-10442-2.

деляются не отдельными ресурсами или технологиями, которые сравнительно легко скопировать, а организационными компетенциями и культурой межфункционального взаимодействия, формирование которых требует времени и последовательных управленческих усилий.

В условиях Донецкой Народной Республики реализация интеграционных механизмов приобретает особую актуальность ввиду специфики региональной логистической среды, ограниченности ресурсов и высокой значимости каждого шага в оптимизации операционной деятельности. Предложенный поэтапный подход к интеграции закупочной и сбытовой логистики учитывает реальные возможности предприятий регионального рынка и создаёт практически реализуемую дорожную карту повышения логистической эффективности как ключевого условия долгосрочной конкурентоспособности.

Список источников

1. Алекперова Э. А., Кулькина Д.Д., Савченко Е.В. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности организации // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. 2024. № 3. С. 50–55. EDN PNXEKM.

2. Анцибор Е. И., Анцибор К.В., Зяблицкая Н.В. Повышение конкурентоспособности предприятия как основной фактор устойчивого развития в современных условиях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022. № 3(137). С. 83–94. DOI 10.26726/1812-7096-2022-3-83-94. — ISSN 1812-7096. EDN CIURBH.

3. Веселов Д. И. Цифровизация сбытовой политики как ключевой аспект повышения конкурентоспособности промышленных предприятия // Управленческий учет. 2025. № 4. С. 63–71. EDN NAIWFR.

4. Демченко А. А. Повышение эффективности закупочной деятельности торгового предприятия // Наука и практика регионов. 2025. № 3(40). С. 22–27. EDN DTBJUK.

Сведения об авторах:

Жмур Владислав Александрович, ***студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: vladyaaaan@yandex.ru***

Литвинова Валерия Николаевна, ***студентка 2 курса магистратура, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: Valeriylutvinova000@gmail.com***

Научный руководитель: Агаркова Наталья Валериевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: agarkova-nv@ranepa.ru, AuthorID: 869311, SPIN: 7735-9463, ORCID: 0009-0005-1155-3932

References

1. Alekperova, E.A., Kulkina, D.D., Savchenko, E.V. (2024). Logistics as a factor in increasing the competitiveness of an organization. Intellectual Resources for Regional Development, No. 3, pp. 50–55. EDN PNXEKM. (In Russ.).

2. Antsibor, E.I., Antsibor, K.V., Zyablitskaya, N.V. (2022). Increasing the competitiveness of an enterprise as the main factor of sustainable development in modern conditions. Regional Problems of Economic Transformation, No. 3(137), pp. 83–94. https://doi.org/10.26726/1812-7096-2022-3-83-94. EDN CIURBH. (In Russ.).

3. Veselov, D.I. (2025). Digitalization of sales policy as a key aspect of increasing the competitiveness of industrial enterprises. Management Accounting, No. 4, pp. 63–71. EDN NAIWFR. (In Russ.).

4. Demchenko, A.A. (2025). Improving the efficiency of procurement activities of a trading enterprise. Science and Practice of Regions, No. 3(40), pp. 22–27. EDN DTBJUK. (In Russ.).

About the authors:

Vladislav A. Zhmur, ***Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: vladyaaaan@yandex.ru***

Valeria N. Litvinova, ***Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: Valeriylutvinova000@gmail.com***

Academic Supervisor: Natalia V. Agarkova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: agarkova-nv@ranepa.ru, AuthorID: 869311, SPIN: 7735-9463, ORCID: 0009-0005-1155-3932

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 08.08.2026
Поступила после рецензирования 05.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-практическая статья
УДК 366.12
JEL classification: M31
EDN: ZSYQWI

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЕ КНИГИ В ФОРМИРОВАНИИ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Литвиненко Кристина Николаевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *В условиях высокой конкуренции на книжном рынке одних только информационных характеристик произведения недостаточно для привлечения и удержания внимания покупателя. Поэтому возникает необходимость определить, какие эмоциональные факторы формируют интерес к книге, влияют на решение о покупке и способствуют дальнейшей читательской лояльности. В статье исследуется взаимосвязь между эмоциональным восприятием книги и поведением потребителя на различных этапах — от возникновения интереса к произведению до совершения покупки, повторного выбора и рекомендации книги другим.*

Цель и методы исследования. *Исследование основано на анализе теоретических источников в области маркетинговых исследований, потребительского поведения, эмоционального маркетинга и психологии потребления. Методология включает теоретическое обобщение, сравнительный анализ, а также эмпирическое исследование с применением онлайн-анкетирования. Сбор данных осуществлялся с использованием платформы Questionstar. Обработка результатов проводилась методами количественного и графического анализа.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Установлено, что эмоциональное восприятие книги влияет на потребительское поведение — от первичного интереса до формирования лояльности. Более 80% респондентов считают эмоциональную привязанность к книге важным или крайне важным фактором. На решение о покупке наиболее влияют аннотация, рекомендации и эмоциональные отзывы. Более 70% опрошенных после сильного эмоционального отклика готовы рекомендовать книгу, искать похожие произведения и приобретать другие книги автора. При этом большинство предпочитает бумажный формат, что подтверждает ценность книги как физического носителя эмоционального опыта.*

Выводы. *Результаты исследования подтверждают гипотезу о прямом влиянии эмоционального восприятия на покупательское поведение в сегменте книжной продукции. Эмоциональная вовлечённость читателя значимо коррелирует с решением о покупке, а эмоциональные маркетинговые элементы (аннотация, обложка, отзывы) способны повышать интерес к литературе. Практическая значимость работы заключается в обосновании необходимости перехода издательств и авторов от информационного продвижения к эмоционально-ориентированной коммуникации, учете эмоционального позиционирования при разработке визуального оформления, аннотаций и стратегий работы с читательскими отзывами.*

Ключевые слова: *эмоциональное восприятие, покупательское поведение, книжная продукция, эмоциональный маркетинг, аннотация, обложка книги, читательская лояльность, маркетинговые исследования, факторы покупки, эмоциональный отклик.*

Для цитирования: *Литвиненко К.Н. Эмоциональное восприятие книги в формировании покупательского поведения // «Феноменус». 2026. №3(35). С. 26–36. EDN: ZSYQWI*

© Литвиненко К.Н., 2026

Scientific-practical article
UDC 366.12
JEL classification: M31
EDN: ZSYQWI

EMOTIONAL PERCEPTION OF A BOOK IN THE FORMATION OF PURCHASING BEHAVIOR

Kristina N. Litvinenko, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *In a highly competitive book market, the informational characteristics of a work alone are not enough to attract and retain a buyer's attention. Therefore, it becomes necessary to determine which emotional factors shape interest in a book, influence the decision to purchase, and contribute to continued reader loyalty. The article examines the relationship between a book's emotional perception and consumer behavior at various stages – from the emergence of interest in the work to making a purchase, choosing the book again, and recommending it to others.*

Research Objective. *The study is based on an analysis of theoretical sources in the field of marketing research, consumer behavior, emotional marketing, and consumer psychology. The methodology includes theoretical generalization, comparative analysis, and an empirical study using online questionnaires. Data were collected using the Questionstar platform. The results were processed using quantitative and graphical analysis methods.*

Results and Discussion. *It has been established that the emotional perception of a book influences consumer behavior – from initial interest to the formation of loyalty. More than 80% of respondents consider emotional attachment to a book to be an important or extremely important factor. The decision to purchase is most influenced by the annotation, recommendations, and emotional reviews. More than 70% of those surveyed, after experiencing a strong emotional response, are ready to recommend the book, look for similar works, and purchase other books by the author. At the same time, the majority prefer the paper format, which confirms the value of a book as a physical carrier of emotional experience.*

Conclusion. *The results of the study confirm the hypothesis about the direct influence of emotional perception on consumer behavior in the book product segment. The emotional involvement of the reader significantly correlates with the purchase decision, and emotional marketing elements (annotation, cover, reviews) can increase interest in literature. Books that evoke a strong emotional response form a stable reader loyalty, which is expressed in repeated purchases and active recommendations. The practical significance of this work lies in the need for publishers and authors to shift from information promotion to emotionally-oriented communication, taking into account emotional positioning when developing visual design, annotations, and strategies for working with reader feedback.*

Keywords: *emotional perception, consumer behavior, book products, emotional marketing, abstract, book cover, reader loyalty, marketing research, purchase factors, emotional response.*

For citation: *Litvinenko, K.N. (2026). Emotional Perception of a Book in the Formation of Consumer Behavior. Phenomenus, 3(35), 26-36. EDN: ZSYQWI*

Введение

В современных рыночных условиях, когда конкуренция между производителями достигла очень высокого уровня, а полки магазинов буквально переполнены самыми разными товарами и услугами, компании уже недостаточно делать упор только на практическую пользу своего продукта. Сегодня всё более важную роль играет то, насколько товар способен затронуть чувства покупателя, вызвать у него живой эмоциональный отклик. Потребитель всё чаще выбирает ту или иную вещь не потому, что холодно и рационально взвесил все технические характеристики, а под влиянием сиюминутных эмоций, ярких впечатлений, неожиданных ассоциаций или личных переживаний. Именно поэтому изучение того, как человек эмоционально воспринимает товар, сегодня выходит на передний план и становится одним из самых востребованных направлений в маркетинговых исследованиях.

Эмоции сопровождают покупателя на всём пути его взаимодействия с продуктом. Они включаются в тот момент, когда у человека только зарождается интерес, продолжают работать, когда он сравнивает разные варианты, влияют на финальное решение о покупке, на то, как он оценит уже купленную вещь, и в конечном счёте определяют, останется ли он верен этому бренду в будущем. Многие современные компании это хорошо понимают, поэтому активно применяют инструменты эмоционального маркетинга. С их помощью бизнес стремится выстроить прочную и искреннюю связь со своей аудиторией, создать положительный образ в глазах покупателей и сделать так, чтобы люди чувствовали себя более вовлечёнными и заинтересованными.

Исследования потребительского поведения показывают, что решение о покупке формируется под воздействием совокупности различных факторов, среди которых всё

© Litvinenko K.N., 2026

большее значение приобретают эмоциональные компоненты. Н. М. Воловская и А. И. Идрисова предлагают несколько подходов к классификации факторов потребительского поведения [1]. Их работы показывают: покупательское решение – это результат одновременного действия нескольких взаимосвязанных факторов, а не следствие одной причины.

В современных условиях особую роль играет эмоциональная составляющая выбора. Т. А. Богомолова указывает: традиционная модель рационального потребителя уже не объясняет реальное поведение людей, поскольку эмоции существенно влияют на решения о покупке [2]. Автор предлагает рассматривать эмоциональные аспекты комплексно - с позиций поведенческой экономики, психологии и нейромаркетинга.

Похожий подход встречается у О. В. Белозерцева [3]. Он изучает влияние маркетинговых стимулов на потребительские реакции. В его работе отдельно подчёркивается роль эмоциональных и мотивационных факторов.

Отдельное направление – формирование эмоционального опыта потребителя. Е. С. Петренко понимает потребительский опыт как совокупность эмоций, ощущений, знаний и навыков, которые возникают при взаимодействии с продуктом [4]. Она показывает, насколько важна эмоциональная удовлетворённость при выборе. Такой подход позволяет смотреть на продукт шире: не только через его функциональные характеристики, но и через впечатления, которые он создаёт.

Д. А. Петросян и Т. Щ. Давтян раскрывают понятие маркетинга впечатлений [5]. Их внимание сосредоточено на создании индивидуального эмоционального опыта при взаимодействии с продуктом или услугой. Исследование авторов посвящено туризму, однако основные положения этой концепции применимы и к книге. Книга тоже способна формировать у потребителя определённые впечатления и переживания.

Отдельно стоит сказать о маркетинговых коммуникациях. А. Г. Будрин, Д. В. Соловьева, М. Д. Голякова и В. А. Кондакова изучают визуальные и другие эмоционально насыщенные коммуникации [6]. Они показывают, как такие коммуникации формируют эмоциональную связь потребителя с продуктом. Для книжной продукции это особенно важно: обложка и дизайн издания создают первое впечатление о книге ещё до начала чтения.

Существенную роль играют и отзывы других потребителей. Е. В. Сухостав исследует механизмы восприятия отзывов и их влияние на покупательские решения [7]. Она обращает внимание на эмоциональную окраску сообщения, особенности его подачи и восприятие источника. Отзывы и рекомендации можно рассматривать не только как источник информации, но и как фактор, формирующий эмоциональные ожидания покупателя.

Обобщая, можно сказать, что эмоциональные факторы участвуют на разных этапах потребительского поведения. Они влияют на первоначальный интерес к продукту, на его предварительное восприятие, на решение о покупке и на последующее отношение к приобретённому продукту.

Вместе с тем, рассмотренные источники преимущественно посвящены потребительскому поведению в целом, эмоциональному маркетингу, потребительскому опыту и маркетингу впечатлений. В связи с этим представляет интерес изучение того, как именно эмоциональное восприятие проявляется в отношении книги как специфического продукта, какие факторы вызывают эмоциональный отклик у потенциального покупателя и каким образом этот отклик связан с последующим

Цель и методы исследования

Цель исследования – выявить и проанализировать, как именно эмоциональное восприятие книги влияет на покупательское поведение потребителей книжной продукции.

Задачи исследования:

- провести маркетинговое исследование эмоционального восприятия книги и его влияния на покупательский выбор.
- проанализировать и интерпретировать результаты проведённого исследования.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены следующие методы:

- сравнительный анализ;
- онлайн-анкетирование;
- графический метод.

Результаты исследования и их обсуждение

Для изучения особенностей эмоционального восприятия книги и его влияния на покупательское поведение было проведено анкетирование. Сбор данных осуществлялся с использованием платформы Questionstar[1]. В рамках исследования рассмотрены читательские предпочтения респондентов, факторы выбора книги, особенности эмоционального восприятия произведения и его влияние на дальнейшее поведение потребителей.

Анализ социально-демографических характеристик показал: среди участников опроса преобладают женщины – 40 человек. Мужчин было 10. Женская аудитория оказалась более вовлечённой в тему эмоционального восприятия книжной продукции.

Возрастной состав респондентов разнообразен. Распределение по возрастам:

- до 18 лет - 9 человек;
- 18–25 лет - 25 человек;
- 26–35 лет - 8 человек;
- 36–45 лет - 3 человека;
- старше 46 лет - 5 человек.

Основную часть выборки составили молодые потребители (18–25 лет). Эта группа

[1]Эмоциональное восприятие книги в формировании покупательского поведения [Электронный ресурс] // Questionstar. - URL: https://survey.questionstar.ru/cf561d57.

наиболее активно взаимодействует с книжной продукцией и цифровой средой. При этом в опросе участвовали респонденты разных возрастов. Это позволяет сравнить особенности эмоционального восприятия книги у разных групп потребителей.

Как показали результаты опроса, значительная часть участников читает книги либо ежедневно, либо несколько раз в неделю. Ещё одна крупная группа респондентов обращается к чтению периодически, то есть время от времени. При этом важно отметить, что среди опрошенных полностью отсутствовали те, кто не читает книги вообще.

Полученные результаты имеют большое значение для всего исследования в целом, поскольку они подтверждают, что сформированная выборка состоит именно из той аудитории, которая реально вовлечена в потребление книжной продукции. А это, в свою очередь, позволяет считать собранные ответы более достоверными и по-настоящему релевантными заявленной теме.

Высокая вовлечённость респондентов в чтение показывает, что книга сегодня сохраняет своё место в досуге и потреблении культурного контента. Это происходит даже в условиях активного развития цифровых развлечений - социальных сетей, видеохостингов, игровых платформ и других форматов. Все они конкурируют за внимание человека, предлагая более короткие и яркие стимулы. Тем не менее читательский интерес к книгам остаётся устойчивым.

На следующем этапе исследовались предпочтения респондентов в выборе формата книги.

Анализ результатов показал следующую картину:

- бумажные книги - наиболее популярный формат у опрошенных, с заметным отрывом от остальных;
- электронные книги - на втором месте по востребованности;
- аудиокниги - значительно менее популярны.

Результаты опроса показывают: для большинства потребителей книга ценна не только как источник информации или развлечения. Она важна и как физический объект - способный вызывать эмоции и эстетические впечатления.

Чем объясняется популярность бумажного формата? Здесь работает сразу несколько факторов. Во-первых, тактильные ощущения: человек держит книгу в руках, перелистывает страницы, чувствует запах бумаги. Во-вторых, визуальное восприятие - обложка и оформление в целом. В-третьих, особая атмосфера чтения, которую трудно воспроизвести на экране. Наконец, эмоциональная привязанность к физическому носителю. Она особенно сильна, если речь идёт о любимых произведениях или подаренных изданиях.

Среди участников опроса наибольшей популярностью пользуются жанры, связанные с яркими эмоциональными переживаниями. Наиболее востребованы:

- фэнтези;
- романтика;
- приключения;
- классическая литература.

Заметный интерес респонденты проявляют также к психологии и научной фантастике.

Опрос показал: читатели в основном выбирают ту литературу, которая вызывает эмоциональный отклик. Им важно сопереживать героям, испытывать напряжение, живой интерес, погружаться в сюжет.

Показательно, что популярностью пользуются именно те жанры, которые позволяют читателю переживать события вместе с персонажами, а не просто следить за сюжетом со стороны. Этот результат подтверждает исходное предположение: современный потребитель видит в книге не только источник знаний, но и средство получить новый эмоциональный опыт.

Кроме того, устойчивый интерес к психологической литературе может говорить о стремлении многих читателей к самопознанию, к поиску эмоциональной поддержки и к личностному развитию именно через чтение, когда книга становится своего рода собеседником и проводником в сложных внутренних вопросах.

Исключительное внимание в рамках исследования уделялось также выявлению тех факторов, которые оказывают наиболее заметное влияние на решение о покупке книги, поскольку понимание этих факторов позволяет издательствам и маркетологам более точно настраивать свои стратегии продвижения (рис. 1).

Согласно результатам опроса, самое существенное воздействие на потребителей оказывают аннотация книги, рекомендации других людей, отзывы в интернете и визуальное оформление издания, то есть его обложка и общий дизайн. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что при выборе книги потребители в большей степени ориентируются на эмоциональное впечатление, которое может дать произведение, чем на традиционные маркетинговые инструменты вроде прямой рекламы.

Крайне важно отметить высокое влияние аннотации. Вероятно, именно краткое, но при этом эмоционально окрашенное описание сюжета формирует у потенциального покупателя первоначальный интерес, создаёт определённые ожидания и вызывает желание познакомиться с произведением поближе, причём делает это гораздо эффективнее, чем любой другой элемент продвижения. Высокая значимость рекомендаций и отзывов показывает другое. Эмоциональный опыт других читателей серьёзно влияет на восприятие книги ещё до её покупки. Этот эффект работает даже тогда, когда человек не знает авторов отзыва лично. Здесь проявляется феномен социального доказательства. В книжном маркетинге он играет важную роль. Покупатель принимает реше-

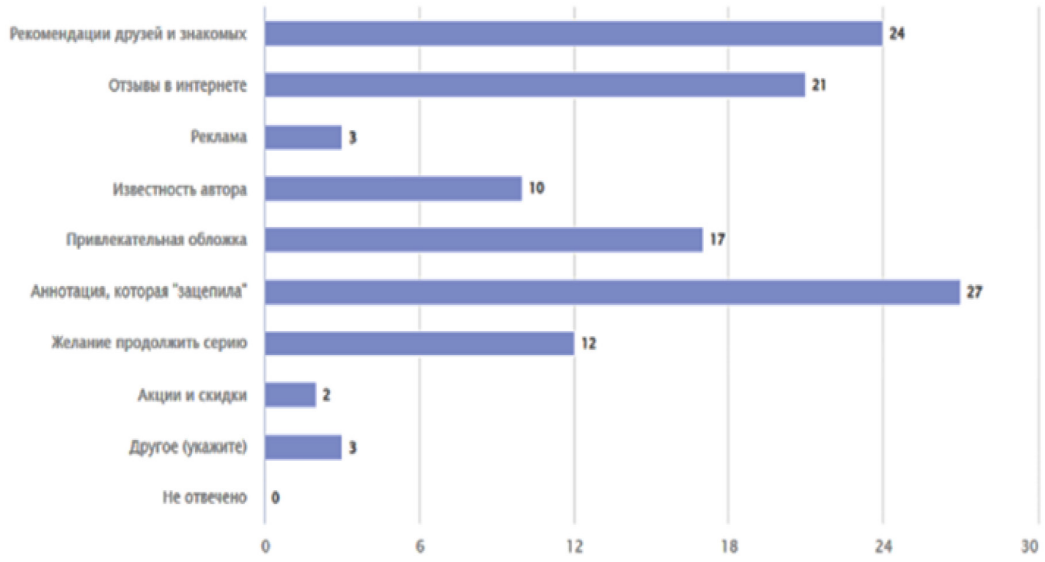


Рисунок 1. Факторы, побуждающие к покупке новой книги [составлено автором на основании результатов проведенного онлайн-анкетирования]
Figure 1. Factors that motivate people to buy a new book [compiled by the author based on the result of the online survey]

ние во многом потому, что другие люди уже оценили книгу положительно. При этом мнение этих людей воспринимается как авторитетное или просто близкое по духу. Традиционная реклама - в СМИ или на сторонних площадках - оказалась для респондентов гораздо менее значимой. Почему так? Потребители больше доверяют личным впечатлениям и живым рекомендациям. Они кажутся более искренними и незаинтересованными. Стандартные рекламные сообщения, напротив, воспринимаются как самореклама издательства или автора.

Значимой частью исследования стало изучение отношения респондентов к эмоциональной привязанности к литературным произведениям. Большинство участников оценили эмоциональную привязанность как важный или крайне важный фактор для себя. Низкие оценки (когда привязанность считалась несущественной или ненужной) встречались реже. Полученные результаты позволяют сделать вывод: эмоциональная составляющая играет действительно значительную роль в восприятии литературы современными читателями

Эмоциональная связь с произведением способствует более глубокому вовлечению читателя в процесс чтения и формированию устойчивого, долгосрочного интереса к литературе в целом, а не только к конкретной книге или автору. Более того, такая эмоциональная привязанность может выступать одним из ключевых факторов формирования читательской лояльности и, как следствие, совершения повторных покупок, когда человек уже не просто выбирает книгу случайно, а целенаправленно ищет произведения того же автора или того же жанра, который однажды вызвал у него сильные чувства (рис. 2).

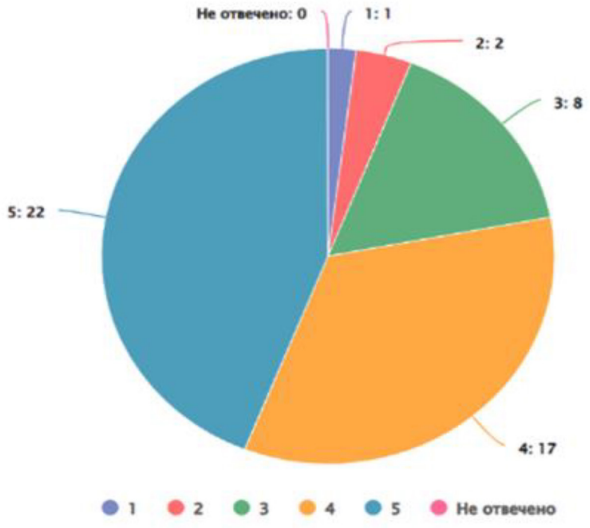


Рисунок 2. Важность эмоциональной привязанности к книге [составлено автором на основании результатов проведенного онлайн-анкетирования]
Figure 2. The importance of emotional attachment to a book [compiled by the author based on the result of the online survey]

В ходе исследования также удалось установить, что ключевыми эмоциями, которые вызывают интерес к книге при первом знакомстве с ней, являются любопытство, предвкушение удовольствия и сопереживание героям ещё до того, как человек узнает, что именно с ними произойдёт.

Полученные данные показывают, что эмоциональное восприятие начинает формироваться задолго до того, как человек откроет первую страницу, а именно уже на этапе выбора книги, когда он видит обложку, читает аннотацию или листает отзывы. Потенциального покупателя привлекает в первую очередь возможность получить новый эмоциональный опыт, свежие впечатления или найти в произведении отражение собственных переживаний и жизненных ситуаций, с которыми он сталкивался или которые ему близки по духу.

Особенно важным в этом контексте представляется наличие такого варианта ответа, как ощущение «это про меня», поскольку этот ответ выбрало достаточно много респондентов. Это прямо свидетельствует о том, что многие читатели стремятся к эмоциональной идентификации с содержанием книги и с героями произведения, они хотят видеть в литературе отражение своей собственной жизни, своих проблем, радостей и сомнений. Ощущение эмоциональной близости между читателем и произведением, то самое чувство, что книга написана будто специально для него или о нём, становится одним из решающих факторов, формирующих интерес к покупке, и этот фактор по своему влиянию вполне может перевешивать даже рекомендации знакомых или самую яркую и привлекательную обложку, потому что здесь задействованы более глубокие, личные механизмы идентификации.

Изучение влияния визуального и текстового оформления книги на решение о покупке являлось одним из значимых аспектов исследования, поскольку именно эти элементы первыми встречают потенциального покупателя на полке или на экране монитора (рис. 3.).

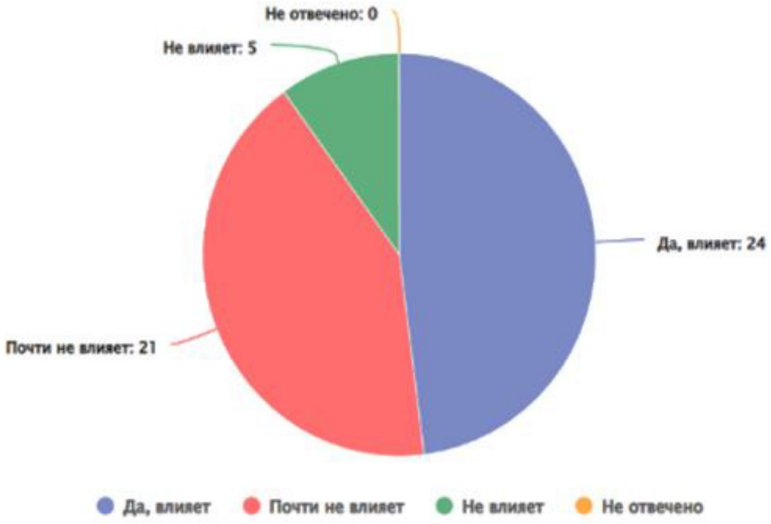


Рисунок 3. Влияние обложки на решение о покупке [составлено автором на основании результатов проведенного онлайн-анкетирования]
Figure 3. The impact of the cover on the purchase decision [compiled by the author based on the result of the online survey]

Полученные результаты показали, что большинство респондентов обращают внимание на обложку книги и признают её заметное влияние на формирование первоначального интереса к произведению. Это позволяет сделать вывод о том, что визуальное оформление выполняет не только чисто эстетическую функцию, украшая книгу и делая её приятной на вид, но и вполне конкретную маркетинговую задачу, а именно - привлечение внимания в условиях жесткой конкуренции. Обложка формирует первое впечатление о книге, создаёт определённое настроение ещё до того, как человек прочитал хотя бы одну страницу, и помогает потенциальному покупателю эмоционально настроиться на произведение, задавая своего рода эмоциональный ключ, которым потом будет измеряться всё чтение.

Однако ещё более значимым фактором, как выяснилось в ходе опроса, оказалась аннотация книги. Большинство участников исследования отметили, что именно аннотация существенно влияет на их решение о покупке (рис. 4).

Скорее всего, это связано с тем, что грамотно составленная аннотация позволяет читателю заранее, ещё до покупки, представить себе атмосферу произведения, уловить эмоциональный характер сюжета и предположить, какие впечатления от чтения его ждут. Аннотация, в отличие от обложки, даёт уже не просто визуальный намёк, а вполне конкретную эмоциональную обещание, которое читатель мысленно примеряет к себе. Таким образом, можно сделать вывод о высокой эффективности приёмов эмоционального маркетинга именно в сфере книжной продукции, поскольку использование эмоционально окрашенных формулировок, интригующих описаний и намёков на сильные переживания помогает формировать

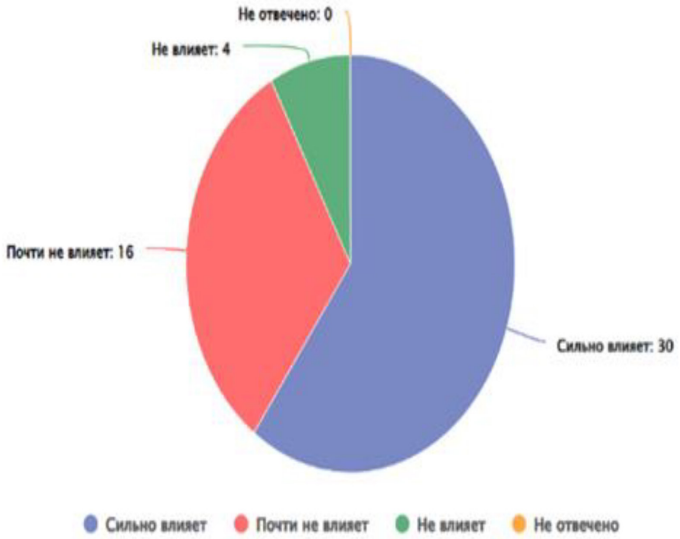


Рисунок 4. Степень влияния аннотации на решение о покупке [составлено автором на основании результатов проведенного онлайн-анкетирования]
Figure 4. The degree of influence of the annotation on the purchase decision [compiled by the author based on the result of the online survey]

устойчивый интерес потребителя и заметно усиливать его желание приобрести книгу, причём этот эффект работает как для художественной литературы, так и для нон-фикшн, где тоже важна эмоциональная вовлечённость.

Исследование также показало, что эмоциональные отзывы других читателей оказывают ощутимое влияние на покупательское поведение потребителей книжной продукции. Большинство респондентов отметили, что обращают внимание прежде всего на те отзывы, которые содержат описание эмоций и живых впечатлений от прочитанного произведения, а не просто сухие факты вроде «книга хорошая» или «стоит купить» (рис. 5).



Рисунок 5. Внимание к отзывам с описанием эмоций читателей [составлено автором на основании результатов проведенного онлайн-анкетирования]
Figure 5. Attention to reviews describing readers' emotions [compiled by the author based on the result of the online survey]

Результаты опроса показывают: эмоциональный диалог между читателями становится важным элементом продвижения литературы. Такой диалог идёт в социальных сетях, на книжных платформах и в очных разговорах.

Для потенциального покупателя эмоционально насыщенный отзыв - подтверждение того, что книга способна вызвать сильные чувства. Особенно если в отзыве описаны переживания, похожие на те, которые читатель хотел бы испытать сам. Для художественной литературы это особенно важно: здесь основную ценность составляет эмоциональное впечатление, а не информационная наполненность или количество страниц.

Что респонденты испытывают непосредственно во время чтения? Чаще всего - сопереживание, удивление, вдохновение и эмоциональное напряжение. Эти данные подтверждают: книга воспринимается читателями как полноценный эмоциональный опыт.

Отдельно стоит отметить высокий уровень сопереживания героям. Подавляющее большинство опрошенных назвали именно эту эмоцию одной из главных при чтении

последней книги. Читатели не просто следят за сюжетом со стороны. Они эмоционально вовлекаются в происходящее, устанавливают психологическую связь с персонажами, переживают за них как за реальных людей.

Такая вовлечённость усиливает восприятие книги. Она делает чтение более осмысленным и повышает удовлетворённость от процесса. В результате чтение перестаёт быть просто досугом – оно становится значимым личным событием.

Большинство респондентов отметили: их ожидания от книги полностью или частично совпали с реальными эмоциями, которые они получили во время чтения. Этот результат говорит о важности правильного эмоционального позиционирования книги уже на этапе продвижения. Именно тогда у читателя формируется первое впечатление.

Если произведение в итоге соответствует тем эмоциональным ожиданиям, которые возникли у человека после знакомства с обложкой, аннотацией или отзывами, вероятность его удовлетворённости значительно возрастает.

Такое совпадение ожиданий с реальным эмоциональным опытом способствует формированию доверия к автору, к издательству и к рекомендациям других читателей, потому что человек убеждается, что его не обманули, и книга действительно дала то, что обещала. Если же ожидания не оправдываются, то даже объективно хорошая книга может быть воспринята холодно, просто потому, что она не вызвала тех чувств, на которые читатель внутренне настроился.

Изучение того, как именно сильный эмоциональный отклик, полученный от книги, влияет на дальнейшее поведение потребителей, стало одним из значимых этапов изучения (рис. 6).

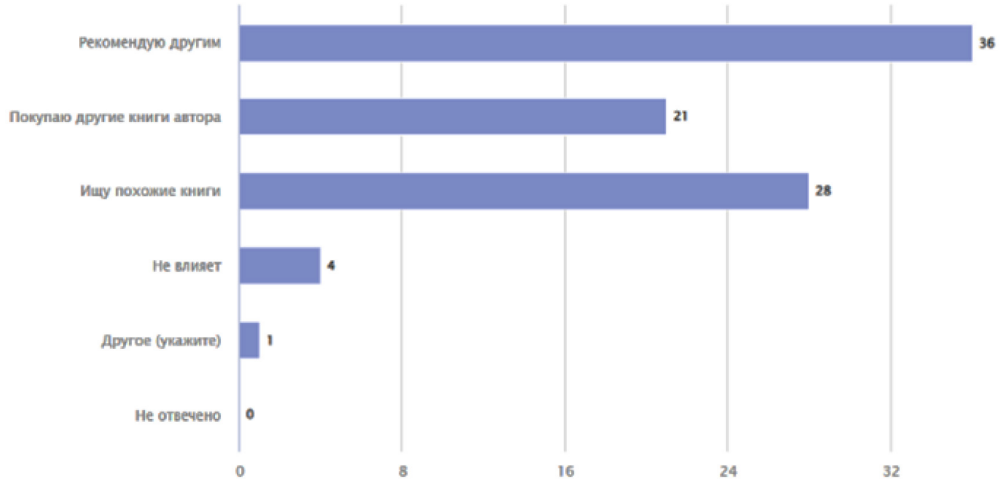


Рисунок 6. Влияние сильных эмоций от книги на дальнейшее поведение [составлено автором на основании результатов проведенного онлайн-анкетирования]
Figure 6. The impact of strong emotions from a book on future behavior [compiled by the author based on the result of the online survey]

Выяснилось, что сильный эмоциональный отклик оказывает заметное и устойчивое влияние на последующее поведение потребителей книжной продукции. После такого эмоционально насыщенного взаимодействия с произведением респонденты чаще всего проявляют желание поделиться полученными впечатлениями с окружающими, рекомендуют книгу друзьям, знакомым или в социальных сетях, причём делают это по собственной инициативе, а не по просьбе издательства. Многие начинают проявлять активный интерес к поиску похожих произведений, которые способны вызвать аналогичные эмоции и переживания, что говорит о формировании устойчивого запроса на определённый тип литературы. Это позволяет сделать вывод о том, что эмоциональное восприятие книги напрямую связано с формированием читательской лояльности, причём лояльности не умозрительной, абстрактной, а вполне конкретной, подкреплённой реальными действиями человека: от устных рекомендаций до повторных покупок и подписки на автора.

Проведённое исследование также показало, что для значительной части респондентов эмоциональная ценность книги играет важную роль при принятии решения о покупке, причём эта роль может оказаться даже более значимой, чем цена или объём произведения (рис. 7).

Часть участников опроса заявила, что готова заплатить более высокую цену за книгу, если ожидает от чтения сильный эмоциональный отклик. Для них важны яркие впечатления или глубокие переживания. В такой ситуации книга перестаёт быть просто товаром. Она становится инвестицией в собственные чувства и внутренний мир.

Полученный результат показывает: эмоциональная ценность книги повышает её воспринимаемую ценность для потребителя. Читатели платят не только за содержание (текстовое наполнение), но и за те эмоциональные впечатления, которые рассчитывают получить в процессе чтения.

В ходе проведённого исследования

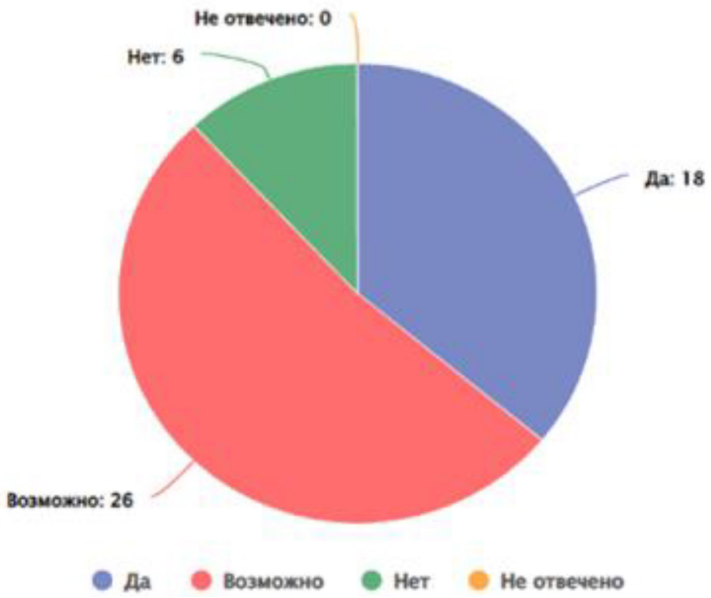


Рисунок 7. Готовность заплатить больше за книгу с ожидаемым сильным эмоциональным откликом [составлено автором на основании результатов проведенного онлайн-анкетирования]
Figure 7. Willingness to pay more for a book with an expected strong emotional response [compiled by the author based on the result of the online survey]

было установлено, что наибольшее влияние на восприятие книги и формирование интереса к её покупке оказывают эмоциональные маркетинговые инструменты, связанные с созданием определённого впечатления и эмоциональной атмосферы вокруг произведения. Наиболее значимыми для респондентов оказались такие элементы, как дизайн книги, атмосфера произведения, эмоциональные отзывы других читателей и личные истории, связанные с опытом прочтения.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что современный потребитель книжной продукции обращает внимание не только на содержание произведения, но и на эмоциональную подачу книги. Важную роль играет способность маркетинговых элементов вызывать интерес, формировать эмоциональные ожидания и создавать у потенциального читателя ощущение вовлеченности ещё до начала чтения (рис. 8).

Способность книги формировать определённую атмосферу и эмоциональные ожидания ещё до того, как человек откроет первую страницу, играет преимущественно важную роль во всей цепочке потребительского выбора, и эту роль трудно переоценить, поскольку именно она часто определяет, будет ли книга куплена или останется на полке. Это, в свою очередь, делает эмоциональный

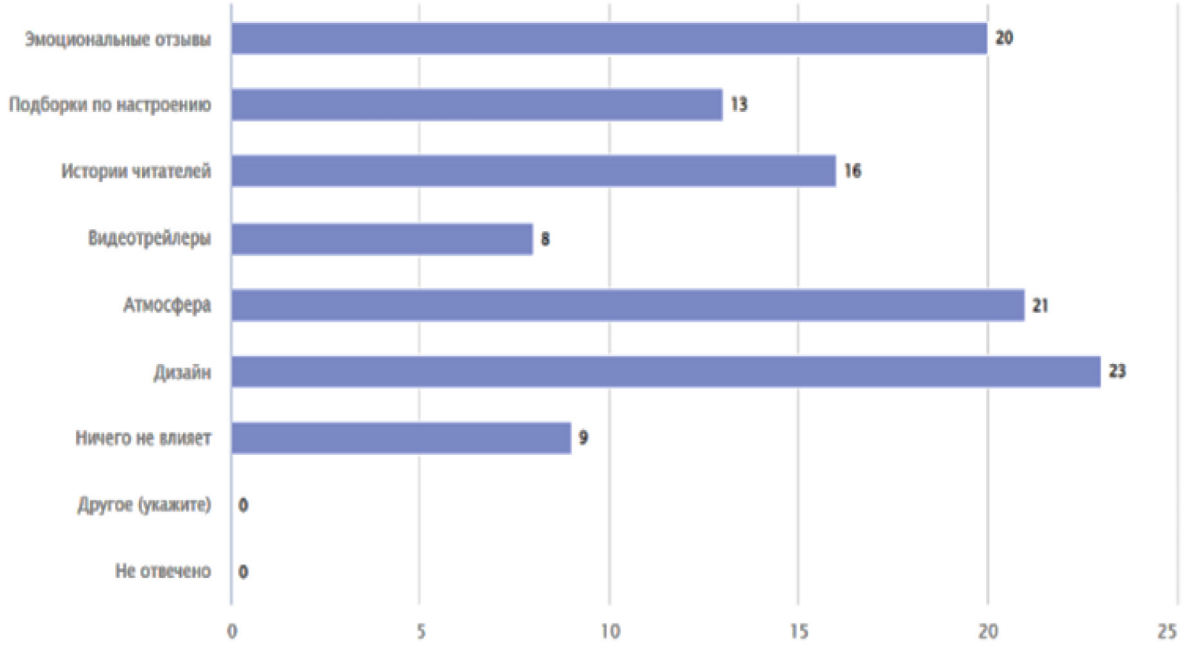


Рисунок 8. Наиболее влиятельные эмоциональные маркетинговые приёмы [составлено автором на основании результатов проведенного онлайн-анкетирования]
Figure 8. The most influential emotional marketing techniques [compiled by the author based on the result of the online survey]

маркетинг одним из наиболее эффективных инструментов продвижения литературной продукции в современных условиях, когда читатель буквально завален предложениями и выбирает не столько книгу, сколько тот опыт, который она ему обещает.

Проведённое маркетинговое исследование в полной мере подтвердило, что эмоциональное восприятие книги оказывает существенное, а во многих случаях и определяющее влияние на покупательское поведение потребителей книжной продукции. Эмоции, как выяснилось, сопровождают практически все этапы взаимодействия читателя с книгой: начиная с формирования первичного интереса, когда человек ещё только увидел обложку или аннотацию, продолжая в момент принятия решения о покупке, затем в самом процессе чтения, далее при оценке произведения после того, как книга закрыта, и, наконец, в дальнейшем потребительском поведении, которое включает рекомендации, повторные покупки и устойчивый интерес к автору или жанру. Полученные в ходе работы результаты позволяют сделать обоснованный вывод о том, что эмоциональный маркетинг является не просто полезным дополнением, а важным и действенным инструментом продвижения книг, который способен значительно влиять на интерес аудитории, на глубину её вовлечённости и на долгосрочную лояльность читателей, что в конечном счёте сказывается на коммерческих показателях издательств и книжных магазинов.

Выводы

В ходе исследования предстояло проверить три основных гипотезы. Первая гипотеза заключалась в предположении о том, что эмоциональная вовлечённость читателя оказывает непосредственное влияние на решение о покупке книги. Результаты подтвердили это предположение. Было установлено, что для большинства опрошенных эмоциональная привязанность к книге является важным, а для многих даже решающим фактором, и сильный эмоциональный отклик, полученный от прочитанного, напрямую способствует формированию устойчивого, долгосрочного интереса к произведению, заметно повышает удовлетворённость самим процессом чтения и стимулирует человека к совершению повторных покупок, будь то другие книги того же автора или произведения из той же жанровой ниши.

Вторая гипотеза, которую предстояло проверить, строилась на том, что эмоциональные элементы маркетинга книг, а именно оформление обложки, аннотация, эмоционально окрашенные отзывы других читателей и само описание сюжета в продвижении, способны заметно повышать интерес потребителей к приобретению литературы. Проведённое исследование в полной мере подтвердило и эту гипотезу, причём результаты оказались даже более выразительными, чем предполагалось изначально. Опрос показал: сильнее всего на решение о покупке влияют четыре элемента. Это аннотация книги, её визуальное оформление, эмоциональные отзывы реальных читателей и общая атмосфера произведения, которую удаётся передать через эти элементы. Каждый работает по-своему. Но в комплексе они усиливают друг друга и создают у покупателя целостное эмоциональное ожидание.

Выяснилось также: эмоционально окрашенные маркетинговые инструменты формируют у потребителей живой интерес и определённые ожидания ещё до того, как человек откроет книгу.

Третья гипотеза предполагала: книги, вызвавшие сильный эмоциональный отклик, повышают вероятность повторной покупки. Речь идёт и о других книгах того же автора, и о поиске похожей литературы. Результаты подтвердили это предположение.

Большинство респондентов отметили: после эмоционально насыщенного чтения они, как правило, рекомендуют книгу другим. Они также начинают интересоваться похожими произведениями и чаще покупают другие книги того же автора.

Проведённое исследование позволяет сделать общий вывод. Эмоциональное восприятие книги влияет на все этапы взаимодействия потребителя с литературной продукцией. Оно работает с момента формирования первого, ещё поверхностного интереса и до поведения человека после прочтения произведения.

Кроме того, результаты показали: эмоциональный маркетинг сегодня - один из наиболее эффективных инструментов продвижения книжной продукции. Современные потребители видят в книге не только источник информации или способ скоротать время. Для них это прежде всего средство получить новый эмоциональный опыт.

Список источников

1. Воловская Н. М., Идрисова А. И. Факторы, влияющие на поведение потребителей // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №4-1. С. 76-78. – URL: DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10260
2. Богомолова Т. А. Методологические основы анализа эмоциональных аспектов потребительского поведения // Дискуссия. 2025. №7. С. 22-25. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-analiza-emotsionalnyh-aspektov-potrebitelskogo-povedeniya.
3. Белозерцев О. В. Нейромаркетинг как инструмент воздействия на потребительское поведение // Индустриальная экономика. 2024. №S2. С. 65-68. EDN: IIBITM.
4. Петренко Е. С. Построение универсальной маркетинговой модели выбора эмоциональных продуктов // Управленец. 2017. №5. С. 34-35. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-universalnoy-marketingovoy-modeli-vybora-emotsionalnyh-produktov.

5. Петросян Д. А., Давтян Т. Щ. Основы концепции маркетинга впечатлений // Семнадцатая годичная научная конференция. Социально-гуманитарные науки. Часть I. 2024. №. С. 463-464. DOI 10.24412/cl-37234-2024-1-461-467.
6. Будрин А. Г., Соловьева Д. В., Голякова М. Д., Кондакова В. А. Визуальные и аудиальные нестандартные коммуникации брендов на основе концепции эмоционального маркетинга // Практический маркетинг. 2022. №5. С. 25-31. EDN: TTJYVA.
7. Сухостав Е. В. Отзывы глазами потребителя: механизмы восприятия и влияние на покупательские решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №9. С. 145-146. EDN: JBKSPX.

Сведения об авторе:
Литвиненко Кристина Николаевна, *студентка 3 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: klitvinenko-24@edu.ranepa.ru*

Научный руководитель: Попова Татьяна Александровна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: popova-taa@ranep.ru, AuthorID: 865025, SPIN: 8146-1152, ORCID: 0009-0004-2672-8865

References

1. Volovskaya, N.M., Idrisova, A.I. (2020). Factors influencing consumer behavior. Economics and Business: Theory and Practice, No. 4-1, pp. 76–78. https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10260. (In Russ.).
2. Bogomolova, T.A. (2025). Methodological foundations of analyzing emotional aspects of consumer behavior. Discussion, No. 7, pp. 22–25. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-analiza-emotsionalnyh-aspektov-potrebitelskogo-povedeniya (Accessed: 12.10.2026). (In Russ.).
3. Belozertsev, O.V. (2024). Neuromarketing as a tool for influencing consumer behavior. Industrial Economics, No. S2, pp. 65–68. EDN IIBITM. (In Russ.).
4. Petrenko, E.S. (2017). Building a universal marketing model for choosing emotional products. Upravlenets, No. 5, pp. 34–35. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-universalnoy-marketingovoy-modeli-vybora-emotsionalnyh-produktov (Accessed: 12.10.2026). (In Russ.).
5. Petrosyan, D.A., Davtyan, T.Shch. (2024). Fundamentals of the concept of experiential marketing. In: Seventeenth Annual Scientific Conference. Social and Humanitarian Sciences. Part I, pp. 463–464. https://doi.org/10.24412/cl-37234-2024-1-461-467. (In Russ.).
6. Budrin, A.G., Solovyeva, D.V., Golyakova, M.D., Kondakova, V.A. (2022). Visual and audio non-standard brand communications based on the concept of emotional marketing. Practical Marketing, No. 5, pp. 25–31. EDN TTJYVA. (In Russ.).
7. Sukhostav, E.V. (2025). Reviews through the consumer's eyes: mechanisms of perception and influence on purchasing decisions. Economics and Business: Theory and Practice, No. 9, pp. 145–146. EDN JBKSPX. (In Russ.).

About the author:
Kristina N. Litvinenko, *Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: klitvinenko-24@edu.ranepa.ru*

Academic Supervisor: Tatiana A. Popova Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: popova-taa@ranep.ru, AuthorID: 865025, SPIN: 8146-1152, ORCID: 0009-0004-2672-8865

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 25.08.2026
Поступила после рецензирования 12.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-практическая статья
УДК 339.138: 004.738.5
JEL classification: D12, M31
EDN: XGUSNZ

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ИМПУЛЬСИВНЫЕ ОНЛАЙН-ПОКУПКИ ОДЕЖДЫ СРЕДИ МОЛОДЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Подворотний Дмитрий Витальевич, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *Стремительное развитие электронной коммерции и цифровых торговых платформ трансформировало покупательское поведение молодёжи: персонализированные алгоритмы, таймеры обратного отсчёта и push-уведомления о скидках превратили онлайн-шопинг в постоянный источник импульсивных решений, а одежда как товар с высокой эмоциональной нагрузкой стала одним из наиболее подверженных этому сегментов. В статье исследуется, какие факторы детерминируют импульсивные онлайн-покупки одежды среди молодых потребителей и какие барьеры препятствуют завершению таких покупок.*

Цель и методы исследования. *Цель – выявление и анализ ключевых факторов, детерминирующих импульсивное покупательское поведение молодых потребителей в сегменте онлайн-торговли одеждой, а также разработка практических рекомендаций для участников рынка электронной коммерции. Исследование основано на анализе отечественной научной литературы в области маркетинговых исследований и потребительского поведения. Эмпирическая база сформирована посредством онлайн-анкетирования молодых потребителей в возрасте от 18 до 35 лет. Методология: количественный анализ первичных данных, процентное распределение ответов и сравнение результатов.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Об импульсивных онлайн-покупках одежды признались 76,6% молодых потребителей. Частоту таких покупок они оценили в среднем на 3,41 балла по пятибалльной шкале. Чаще всего одежду покупают на маркетплейсах: суммарно их назвали 81,0% респондентов. При выборе решают цена (70,2%), скидки (63,8%) и отзывы (61,7%). Главное препятствие – неуверенность в размере и качестве. Из-за неё хотя бы раз отказывались от покупки 83,0% опрошенных. Постпокупочное сожаление испытывают 57,4% опрошенных.*

Выводы. *Результаты исследования подтверждают высокую распространённость импульсивного покупательского поведения среди молодёжной аудитории и доминирующую роль ценовых стимулов в его формировании. На основе полученных данных разработан комплекс практических рекомендаций, охватывающих направления ценового стимулирования, работы с отзывами, снижения барьеров при покупке, развития присутствия в социальных сетях и снижения постпокупочного сожаления.*

Ключевые слова: *импульсивные покупки, онлайн-торговля, потребительское поведение, маркетинговое исследование, молодые потребители, электронная коммерция, маркетплейсы, факторы покупки.*

Для цитирования: *Подворотний Д.В. Исследование факторов, влияющих на импульсивные онлайн-покупки одежды среди молодых потребителей // «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 37-43. EDN: XGUSNZ*



© Подворотний Д.В., 2026

Scientific-practical article
UDC 339.138: 004.738.5
JEL classification: D12, M31
EDN: XGUSNZ

RESEARCH INTO FACTORS INFLUENCING IMPULSIVE ONLINE CLOTHING PURCHASES AMONG YOUNG CONSUMERS

Dmitriy V. Podvorotniy, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *The rapid growth of e-commerce and digital retail platforms has transformed the purchasing behavior of young consumers: personalized recommendation algorithms, countdown timers, and push notifications about discounts have turned online shopping into a constant source of impulsive decisions, while clothing, as a highly emotionally charged product category, has become one of the segments most exposed to this effect. The study examines which factors determine impulsive online clothing purchases among young consumers and which barriers prevent such purchases from being completed.*

Research Objective. *The objective is to identify and analyze the key factors determining impulsive purchasing behavior of young consumers in the online clothing retail segment, and to develop practical recommendations for e-commerce market participants. The study is based on an analysis of domestic scientific literature in the field of marketing research and consumer behavior. The empirical base was formed through an online survey of 47 respondents – young consumers aged 18 to 35 years. The methodology includes quantitative analysis of primary data, the percentage distribution method, and comparative analysis of the obtained results.*

Results and Discussion. *It was established that 76.6% of young consumers acknowledge making impulsive online clothing purchases, with the average frequency rating on a five-point scale being 3.41. Marketplaces were identified as the dominant channel for online clothing purchases, mentioned by 81.0% of respondents. Price incentives lead the structure of significant selection factors: price – 70.2%, discounts – 63.8%, reviews – 61.7%. The uncertainty barrier regarding size and quality proved to be the most significant obstacle to purchase completion: 83.0% of respondents had at least once abandoned a purchase for this reason. Post-purchase regret was experienced by 57.4% of respondents.*

Conclusions. *The research results confirm the high prevalence of impulsive purchasing behavior among young audiences and the dominant role of price incentives in its formation. Based on the obtained data, a set of practical recommendations has been developed covering price incentive strategies, review management, purchase barrier reduction, social media presence development, and post-purchase regret mitigation.*

Keywords: *impulsive purchases, online retail, consumer behavior, marketing research, young consumers, e-commerce, marketplaces, purchase factors.*

For citation: *Podvorotniy, D.V. (2026). Research into factors influencing impulsive online clothing purchases among young consumers. Phenomenus, 3(35), 37-43. EDN: XGUSNZ*

Введение

Стремительное развитие электронной коммерции и цифровых торговых платформ существенно трансформировало потребительское поведение молодёжной аудитории. Маркетплейсы, интернет-магазины брендов и социальные сети сформировали принципиально новую среду, насыщенную стимулами к незапланированным приобретениям: персонализированные алгоритмы рекомендаций, таймеры обратного отсчёта и push-уведомления о скидках превращают процесс онлайн-шопинга в постоянный источник импульсных решений. По данным ВЦИОМ, наибольшей популярностью онлайн-шопинг пользуется у 18–34-летних (93–94%), а лидирующей категорией товаров, которые они предпочитают заказывать онлайн, является одежда, обувь и аксессуары. Именно в данном сегменте импульсивные покупки наиболее распространены, поскольку одежда является товаром с высокой эмоциональной нагрузкой, а визуальная подача и алгоритмические рекомендации платформ формируют у потребителя спонтанный интерес к товару ещё до возникновения осознанной потребности.

Вопросы импульсивного покупательского поведения и проведения маркетинговых исследований в онлайн-среде рассматривались в работах следующих исследователей: О.И. Тихомирова и Е.П. Карзенкова [1] проводили анализ рекламных и маркетинговых факторов формирования эмоционального спроса, А.С. Черноиванова и Р.Р. Шарипова [2] изучали психологические детерминанты склонности к необдуманным покупкам, А.В. Ковалева [3] исследовала эмоциональное состояние потребителя как ключевой фактор импульсивного выбора, Ю.В. Алексеева и И.А. Соколов [4] проводили анализ маркетинговых факторов выбора платформ и поведения пользователей e-commerce, О.В. Григорьева [5] исследовала трансформацию потребительского поведения молодёжи на цифровых платформах. Несмотря на наличие научных публикаций, вопросы специфики импульсивных покупок в сегменте онлайн-торговли одеждой применительно к молодёжной аудитории в российском контексте остаются недостаточно изученными и требуют дополнительного эмпирического исследования.

© Podvorotniy D.V., 2026

Цель и методы исследования

Цель исследования – выявить и систематизировать факторы, которые определяют импульсивное поведение молодых потребителей при покупке одежды онлайн, и подготовить для участников рынка электронной коммерции рекомендации: как снизить барьеры при покупке и уменьшить постпокупочное сожаление.

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические подходы к импульсивному покупательскому поведению и классифицировать факторы, которые вызывают его в онлайн-торговле: внешние маркетинговые, платформенные и внутренние психологические.

2. Провести онлайн-анкетирование и выяснить, как часто молодые потребители покупают одежду импульсивно, через какие каналы, под влиянием каких факторов, что мешает им завершить покупку и как они ведут себя после неё.

3. Разработать для продавцов одежды онлайн рекомендации по пяти направлениям: ценовое стимулирование, работа с отзывами, снижение барьеров при покупке, присутствие в социальных сетях, уменьшение постпокупочного сожаления.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены следующие общенаучные и специальные методы:

анализ отечественной научной литературы – для систематизации теоретических подходов к импульсивному покупательскому поведению, выявления его признаков, видов и групп детерминирующих факторов;

метод анкетирования – для сбора первичных эмпирических данных о покупательском поведении молодых потребителей одежды в онлайн-среде (47 респондентов в возрасте от 18 до 35 лет на платформе OnlineTestPad[1]), охватывающих поведенческий, факторный и социально-демографический блоки;

количественный анализ и метод процентного распределения – для обработки первичных данных, выявления частотных характеристик и построения иерархии значимых факторов покупательского выбора;

сравнительный анализ – для сопоставления полученных эмпирических результатов с теоретическими положениями научной литературы и выявления соответствий, противоречий и практически значимых закономерностей.

Результаты исследования и их обсуждение

В научной литературе импульсивная покупка трактуется как незапланированное приобретение, совершаемое под воздействием внешних стимулов и сопровождаемое сильным эмоциональным переживанием, при котором потребитель нередко испытывает ощущение потери контроля над собственным решением [1].

В онлайн-торговле импульсивное поведение вызывают три группы факторов [3]. К внешним маркетинговым относятся цена и скидки, отзывы как социальное доказательство и сам бренд. Платформенные факторы связаны с интерфейсом, персональными рекомендациями и скоростью доставки. Внутренние психологические зависят от эмоционального состояния человека, его самоконтроля и личных особенностей. Главные признаки такого поведения: решение принимается спонтанно, заранее покупать человек не собирался, им движут эмоции, и нередко потом он жалеет о покупке [2].

В литературе обычно выделяют четыре вида импульсивных покупок [2]: Чисто импульсивная выходит за рамки привычного поведения потребителя, напоминающая возникает, когда вид товара напоминает о потребности, которая уже есть, побудительная появляется при знакомстве с новым товаром, запланировано-импульсивная: потребитель идёт за покупкой, а конкретный товар выбирает под влиянием цены или акции, последний тип чаще всего встречается у молодых покупателей на маркетплейсах, где распродажи идут постоянно. Данная трёхуровневая система факторов представлена в таблице 1.

Таблица 1. Классификация факторов импульсивного покупательского поведения в онлайн-среде [составлено на основе [1,3]]
Table 1. Classification of factors of impulsive purchasing behavior in the online environment [compiled on the basis of [1,3]]

Группа факторов	Конкретные факторы	Механизм воздействия
Внешние маркетинговые	Скидки, акции, дефицит товара, бренд, отзывы	Снижение рационального контроля, создание ощущения выгоды и срочности
Платформенные	Удобство интерфейса, алгоритмы рекомендаций, скорость доставки	Снижение барьеров между желанием и покупкой, персонализация предложения
Внутренние психологические	Эмоциональное состояние, уровень самоконтроля, личностные черты	Усиление или ослабление восприимчивости к внешним стимулам

Особого внимания заслуживает разграничение импульсивных покупок в офлайн- и онлайн-среде. Традиционно считалось, что офлайн-торговля в значительно большей степени провоцирует незапланированные приобретения – за счёт физического контакта с товаром, сенсорных стимулов и атмосферы торгового зала. Однако развитие электронной коммерции кардинально изменило данное соотношение. Онлайн-среда формирует собственный специфический набор триггеров импульсивного поведения, действующих непрерывно и персонализировано. Алгоритм рекомендательной системы

[1]OnlineTestPad — веб-сервис для проведения онлайн-опросов и маркетинговых исследований. URL: https://onlinetestpad.com

анализирует историю просмотров и покупок каждого пользователя, формируя для него индивидуальную витрину товаров, значительно повышающую вероятность столкновения с потенциально желанным предложением. Push-уведомления о начале распродажи, персональный промокод, истекающий через 24 часа, или сообщение «осталось 2 единицы вашего размера» — все эти инструменты создают непрерывное информационное давление, побуждающее к немедленному покупательскому действию [4].

Вместе с тем онлайн-среда характеризуется рядом специфических барьеров, не характерных для офлайн-торговли. Главный из них применительно к сегменту одежды – невозможность примерки и тактильной оценки качества материала. Данный барьер порождает состояние неопределённости, которое нередко приводит либо к отказу от покупки на этапе оформления заказа, либо к постпокупочному разочарованию в случае несоответствия товара ожиданиям. Механизм преодоления данного барьера в онлайн-среде базируется преимущественно на системе пользовательских отзывов и визуальном контенте: подробные фотографии, видеообзоры и отзывы покупателей с указанием параметров фигуры частично компенсируют отсутствие возможности физического контакта с товаром [4].

Немаловажную роль в формировании импульсивного покупательского поведения молодёжи играют социальные сети. Для поколения Z и миллениалов лента социальной сети давно превратилась в полноценный канал обнаружения новых товаров: публикации блогеров, таргетированная реклама и контент от брендов органично вписаны в информационный поток, который молодой человек потребляет ежедневно. Рекомендация инфлюенсера воспринимается молодой аудиторией как личный совет доверенного человека, что существенно снижает критическое восприятие и повышает готовность к незапланированному приобретению [5].

Эффект усиливают инструменты прямых продаж. Ссылки на товары, промокоды и кнопка «купить сейчас» в приложениях соцсетей сокращают путь от желания до покупки до минимума и убирают почти все рациональные барьеры [1].

Чтобы проверить теоретические положения, провели эмпирическое исследование в формате онлайн-анкетирования. На этапе планирования сформулировали четыре гипотезы:

1. Более 70% молодых потребителей признают, что совершали импульсивные онлайн-покупки одежды.
2. Основной канал онлайн-покупок одежды среди молодёжи – маркетплейсы.
3. Наиболее значимые факторы при импульсивной онлайн-покупке одежды – цена и скидки.
4. Больше половины респондентов жалеют о таких покупках.

Анкету из 12 вопросов разместили на платформе «OnlineTestPad». Она охватывала три блока: поведенческий, факторный и социально-демографический. В опросе участвовали 47 молодых потребителей, в основном в возрасте 18–35 лет (91,5%). Женщины составили 61,7%, мужчины – 36,3%. Больше половины респондентов (53,2%) относятся к группе со средним достатком (27 094–49 999 ₽). По занятости преобладают работающие по найму (46,8%) и студенты (34,0%). Полный социально-демографический профиль выборки представлен в таблице 2.

Анализ поведенческого блока показал: чаще всего респонденты покупают одежду онлайн раз в месяц (61,7%), раз в две недели покупают 31,9%, несколько раз в неделю – 6,4%. Чем чаще человек заходит на маркетплейс или в интернет-магазин, тем больше триггеров спонтанной покупки ему попадается, поэтому такая частота благоприятна для им-

Таблица 2. Социально-демографический профиль респондентов [составлено автором]
Table 2. Socio-demographic profile of respondents [compiled by the author]

Характеристика	Категория	Доля
Пол	Женский	61,7%
	Мужской	36,3
Возраст	18–25 лет	44,7
	25–35 лет	46,8
	35–45 лет	6,4
	Старше 45	2,1
Уровень дохода	До 27 093 ₽	19,1
	27 094–49 999 ₽	53,2
	50 000–99 999 ₽	21,3
	Более 100 000 ₽	4,3
Род деятельности	Работаю по найму	46,8
	Студент	34,0
	Самозанятый/фрилансер	12,8

пульсивных решений. Ни один респондент не ответил, что вообще не покупает одежду онлайн. Для молодёжной аудитории онлайн-шопинг стал привычной практикой.

Маркетплейсы (Wildberries, Ozon и др.) назвали 81,0% опрошенных. Это согласуется с данными Data Insight: на российском рынке онлайн-торговли одеждой эти платформы лидируют [4]. Только маркетплейсами пользуются 55,3% респондентов, остальные 25,7% сочетают их с интернет-магазинами брендов или социальными сетями. Объясняется это преимуществами маркетплейсов: широким ассортиментом, развитой логистикой, отзывами и регулярными акциями. Вместе они создают среду, где импульсивные решения возникают особенно легко [5].

Об импульсивных покупках одежды онлайн сообщили 76,6% респондентов (36 человек). Среднюю частоту таких покупок по пятибалльной шкале они оценили в 3,41 балла при медиане 3,0. Оценки 4 и 5 поставили 44,7% опрошенных, а минимальный балл выбрали только 2,1%. Для заметной части молодёжи импульсивные покупки, судя поэтому, не разовые эпизоды, а устойчивая привычка. Причины видят в постоянном доступе к платформам со смартфона, персональных рекомендациях и ценовых триггерах: таймерах обратного отсчёта, ограниченном остатке товара и push-уведомлениях о скидках. Распределение оценок показано на рисунке 1.

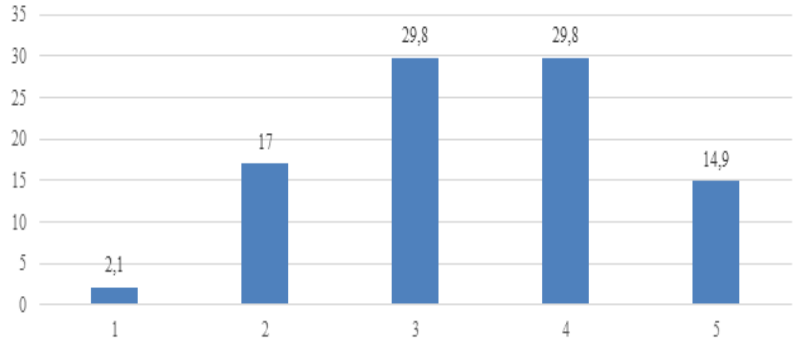


Рисунок 1. Распределение оценок частоты импульсивных покупок по шкале от 1 до 5 % [составлено автором]
Figure 1. Distribution of impulsive purchase frequency ratings on a scale from 1 to 5 % [compiled by the author]

Анализ факторного блока выявил следующую иерархию значимых факторов выбора одежды онлайн (вопрос допускал выбор до трёх вариантов): цена – 70,2%, скидки – 63,8%, отзывы – 61,7%, бренд – 44,7%, быстрая доставка – 31,9%, удобство сайта/приложения – 27,7%. Полученные результаты наглядно демонстрируют доминирующую роль ценовых стимулов, что объясняется принадлежностью большинства респондентов к группе со средним уровнем дохода: ограниченность финансовых ресурсов закономерно повышает чувствительность к скидкам и акциям [3]. Иерархия факторов представлена на рисунке 2.

Бренд назвали значимым 44,7% респондентов, и на этом стоит остановиться. Покупатель одежды онлайн не может потрогать и примерить вещь, поэтому бренд отчасти служит гарантией качества и снижает неопределённость. Вероятно, поэтому многие ориентируются на него, даже когда выбирают импульсивно: знакомая марка уменьшает воспринимаемый риск незапланированной покупки и ускоряет решение [1].

Быстрая доставка (31,9%) и удобство сайта или приложения (27,7%) оказались в конце списка, но их роль недооценивать не стоит. От интерфейса зависит, как быстро импульс превращается в покупку: если заказ оформлять сложно, у человека появляется время передумать, и он нередко отказывается. Быстрая доставка сокращает разрыв между желанием и его исполнением. Для импульсивного покупателя, которому нужно получить удовольствие сразу, это особенно важно [2].

Отзывы по значимости на третьем месте (61,7%), и 59,6% респондентов читают их даже перед импульсивной покупкой. Остальные в момент порыва отзывы не читают. Это согласуется с теорией: под действием эмоций рациональный контроль временно ослабевает [2].

Сводные результаты проведенного исследования приведены в таблице 3. Как видно, из-за сомнений в размере или качестве

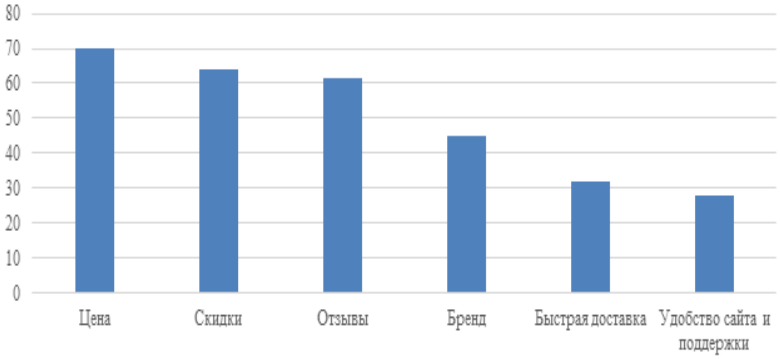


Рисунок 2. Значимость факторов при онлайн-покупке одежды, % от числа респондентов [составлено автором]
Figure 2. Significance of factors in online clothing purchases, % of respondents [compiled by the author]

товара за последние полгода отказывались от покупки 83,0% респондентов: 1–5 раз – 46,8%, 6–9 раз – 25,5%, более 10 раз – 10,6%. Ни разу с этим не сталкивались 17,0%. Об импульсивных покупках одежды жалеют 57,4% опрошенных. Значит, между импульсивным желанием и реальной удовлетворённостью покупкой есть заметный разрыв.

Таблица 3. Ключевые результаты маркетингового исследования [составлено автором]
Table 3. Key results of the marketing research [compiled by the author]

Показатель	Значение
Доля признающих импульсивные покупки	76,6%
Средняя оценка частоты импульсивных покупок (шкала 1–5)	3,41 балла
Доля упоминаний маркетплейсов как канала покупок	81,0%
Цена как значимый фактор выбора	70,2%
Скидки как значимый фактор выбора	63,8%
Отзывы как значимый фактор выбора	61,7%
Читают отзывы перед импульсивной покупкой	59,6%
Отказывались от покупки из-за неопределённости	83,0%
Испытывают постпокупочное сожаление	57,4%

Важно, что доля упоминаний маркетплейсов как канала импульсивных покупок составила 81,0%, а доля признающих возможность совершения импульсивных покупок составляет 76,6%. Для продавцов одежды важно осознавать эти факторы и использовать правильные маркетинговые инструменты в своей практике. При этом, особую значимость приобретает удовлетворенность импульсивной покупкой, что требует от продавцов уделение внимания соответствию представленного на фото или видео товара его настоящему исполнению, а также усовершенствованию ценовой политики для формирования справедливой цены.

Выводы

На основании полученных результатов для участников рынка онлайн-торговли одеждой сформулированы рекомендации по пяти ключевым направлениям.

В области ценового стимулирования целесообразно внедрение персонализированных скидок на основе истории просмотров и покупок конкретного пользователя, а также создание бонусных программ лояльности, стимулирующих повторные приобретения. Эффективным инструментом является регулярный календарь акций с заблаговременным анонсированием через push-уведомления и социальные сети. Механизм FOMO – таймеры обратного отсчёта и счётчики ограниченного остатка – целесообразно использовать в сочетании с детальной информацией о товаре, чтобы снизить вероятность импульсивной покупки, влекущей за собой последующее сожаление [3].

В области отзывов платформам стоит поощрять развёрнутые отзывы, где покупатель указывает размер, параметры фигуры и пишет, соответствует ли товар описанию. Нужна и фильтрация отзывов по параметрам покупателя, а средняя оценка и ключевые характеристики должны быть видны прямо в карточке товара, без лишних переходов. Это важно ещё и потому, что 40,4% респондентов не читают отзывы перед импульсивной покупкой. Краткая выжимка в карточке донесёт главное даже до тех, кто решает спонтанно [4].

Чтобы снизить неопределённость, карточки товаров нужно наполнить подробнее. Во-первых, размерные таблицы должны содержать реальные замеры конкретного изделия, а не стандартное соответствие размеров. Во-вторых, пригодится подбор размера по параметрам покупателя. В-третьих, хорошо работает видео: когда видно, как вещь сидит на модели, покупатель тревожится заметно меньше. Помогает и простой возврат. Если вернуть вещь легко, риск импульсивной покупки кажется ниже, и человек охотнее оформляет заказ [4].

В социальных сетях логично работать с микроинфлюенсерами, у которых от 10 000 до 100 000 подписчиков. Им доверяют больше, а вовлечённость у них выше, чем у крупных блогеров. Перспективны и прямые трансляции, где показывают товар и можно сразу заказать: развлечение там смешивается с покупкой, и это сильно подталкивает к незапланированным тратам [5].

Снизить сожаление после покупки можно отложенным заказом с напоминанием через сутки. Важна и коммуникация после оформления: письма с советами по уходу за вещью, идеи, с чем её носить, вовремя приходящие уведомления о доставке. Всё это создаёт приятное впечатление и снижает вероятность разочарования. Такие меры работают не только на сегодняшнюю удовлетворённость, но и на долгосрочную лояльность к платформе [2].

Исследование дало количественную картину импульсивного поведения молодых потребителей одежды онлайн и подтвердило теоретические положения аналитической части. Все четыре гипотезы, сформулированные при планировании, подтвердились.

Импульсивные покупки распространены широко: о них сообщили 76,6% респондентов, а частоту оценили в среднем на 3,41 балла из пяти. Для многих это, судя по всему, не случайность, а устойчивая привычка, которую поддерживают постоянный доступ к плат-

формам со смартфона и персональные рекомендации [2].

Главный канал покупок – маркетплейсы: их назвали 81,0% респондентов. Для онлайн-ритейлеров отсюда следует практический вывод: маркетинг для молодой аудитории логично строить прежде всего на них.

Среди факторов выбора лидируют цена (70,2%) и скидки (63,8%), на третьем месте отзывы (61,7%). Отзывы работают как социальное доказательство и уменьшают неопределённость. Такая картина понятна по составу выборки: большинство опрошенных имеют средний доход и смотрят прежде всего на соотношение цены и качества [3].

Неуверенность в размере и качестве остаётся одним из главных препятствий: за последние полгода из-за неё хотя бы раз отказывались от покупки 83,0% респондентов. В совокупности с высокой долей постпокупочного сожаления (57,4%) данный результат указывает на существенный разрыв между импульсивным желанием и реальной удовлетворённостью от приобретения, что обусловливает необходимость совершенствования информационного наполнения карточек товаров и развития инструментов снижения постпокупочного разочарования [4].

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что сформулированные рекомендации охватывают все ключевые точки взаимодействия онлайн-ритейлера с молодым покупателем одежды – от момента первичного контакта с товаром до постпокупочного этапа.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым изучением гендерных и возрастных различий в структуре факторов импульсивного покупательского поведения, а также с анализом влияния конкретных маркетинговых инструментов – в частности, инфлюенс-маркетинга и механизмов live commerce – на частоту и характер незапланированных онлайн-покупок одежды среди молодёжи.

Список источников

1. Тихомирова Е.П., Карзенкова Е.П. Влияние рекламы на формирование эмоционального потребительского спроса // Практический маркетинг. 2022. № 10. С. 28–34.
2. Черноиванова А.С., Шарипова Р.Р. К вопросу о психологических факторах склонности личности к необдуманным покупкам // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 5. С. 198–202.
3. Ковалева А.В. Эмоциональное состояние потребителя как фактор совершения импульсных покупок // Вестник науки и образования. 2023. № 8. С. 45–51.
4. Алексеева Ю.В., Соколов И.А. Факторы потребительского выбора маркетплейса для онлайн-покупок // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 3. С. 1421–1435.
5. Григорьева О.В. Потребительское поведение российской молодёжи в условиях трансформации цифровых платформ // Экономика и социум. 2022. № 11. С. 110–116.

Сведения об авторе:
Подворотний Дмитрий Витальевич, *студент 3 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: dimaplis1980@gmail.com*

Научный руководитель: Попова Татьяна Александровна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: popova-taa@ranepa.ru, AuthorID: 865025, SPIN: 8146-1152, ORCID: 0009-0004-2672-8865

References

1. Tikhomirova, O.I., Karzenkova, E.P. (2022). The influence of advertising on the formation of emotional consumer demand. Practical Marketing, (10), 28-34. (In Russ.)
2. Chernoivanova, A.S., Sharipova, R.R. (2023). On the issue of psychological factors of personality inclination to thoughtless purchases. Humanities, Social-Economic and Social Sciences, (5), 198-202. (In Russ.).
3. Kovaleva, A.V. (2023). Emotional state of the consumer as a factor in making impulsive purchases. Bulletin of Science and Education, (8), 45-51. (In Russ.).
4. Alekseeva, Y.V., Sokolov, I.A. (2023). Factors of consumer choice of a marketplace for online purchases. Russian Journal of Innovation Economics, 13(3), 1421-1435. (In Russ.).
5. Grigorieva, O.V. (2022). Consumer behavior of Russian youth in the context of digital platform transformation. Economy and Society, (11), 110-116. (In Russ.).

About the author:
Dmitriy V. Podvorotniy, *Bachelor's degree , Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: dimaplis1980@gmail.com*

Academic Supervisor: Tatiana A. Popova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: popova-taa@ranepa.ru, AuthorID: 865025, SPIN: 8146-1152, ORCID: 0009-0004-2672-8865

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 27.08.2026
Поступила после рецензирования 19.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК: 339.138
JEL classification: 13, 31
EDN: SLMIGL

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ: СТРАТЕГИИ И ПРИМЕРЫ

Покидина Ангелина Эдуардовна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *В условиях современного высококонкурентного рынка и цифровизации экономики традиционные методы продвижения товаров и услуг претерпевают глубокую трансформацию. Перенасыщение рынков и рост требований со стороны потребителей приводят к тому, что ключевым фактором коммерческого успеха компании становится не столько качество или функциональные характеристики самого продукта, сколько его грамотное позиционирование в сознании целевой аудитории. Позиционирование выступает в качестве фундаментального инструмента маркетинга, определяющего уникальное торговое предложение (УТП) и формирующего устойчивый ассоциативный ряд, который четко дифференцирует бренд на фоне конкурентов.*

Цель и методы исследования. *Цель исследования заключается в выявлении подходов к позиционированию и созданию уникального образа товара, а также наиболее удачных практик по формированию доверия к бренду. Исследование базируется на системном, дескриптивном и сравнительном анализе теоретических концепций классического и современного маркетинга. Методология включает систематизацию стратегий позиционирования по ключевым дифференциаторам (технологическим, ценовым, ценностным, эмоциональным), метод кейс-стади (case study) применительно к деятельности международных и отечественных компаний («Apple», «Tesla», «Bork», «Самокат»), а также контент-анализ маркетинговых коммуникаций различных брендов. В качестве эмпирической базы использованы данные отраслевых отчетов, исторические примеры реализации рекламных кампаний и результаты рыночных исследований эффективности бренд-менеджмента.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Установлено, что эффективность рыночного позиционирования напрямую зависит от точности выбора атрибута дифференциации в соответствии с когнитивными установками целевой аудитории. Выявлено, что в условиях высокой рыночной конкуренции наиболее устойчивыми оказываются гибридные стратегии, сочетающие функциональные преимущества продукта с эмоционально-ценностным образом. Анализ практических кейсов показал, что технологическое позиционирование (Tesla, Apple) позволяет формировать лояльные потребительские сообщества еще до этапа массовых продаж, а операционное позиционирование, основанное на сервисных преимуществах («Самокат»), обеспечивает быстрый захват рыночной доли в сегменте быстрой доставки. Сформулирована типология из 19 инструментов позиционирования, классифицированных по характеру воздействия на потребителя: от рациональных (цена, качество, география) до иррациональных (культурные символы, евангелизм, социальная ответственность).*

Выводы. *Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что позиционирование является детерминирующим фактором выживания бренда в условиях товарного профицита. Успешная отстройка от конкурентов смещается из плоскости сравнения технических характеристик в плоскость управления ассоциативным восприятием и ценностными смыслами. Выявлена закономерность: чем выше уровень неопределенности на рынке, тем большую роль играют стратегии, основанные на доверии, экспертном статусе и социальной ответственности компании. Сделан вывод о необходимости регулярного аудита выбранной позиции для своевременного перепозиционирования в ответ на изменение потребительских трендов. Данные выводы имеют практическую значимость для разработки долгосрочных маркетинговых стратегий и повышения конкурентоспособности предприятий в различных отраслях экономики.*

Ключевые слова: *позиционирование товара, маркетинговая стратегия, конкуренция, бренд, образ продукта, целевая аудитория.*

Для цитирования: *Покидина А.Е. Позиционирование товара на рынке: стратегии и примеры // «Феноменус». 2026. №2(34). С. 44–51. EDN: SLMIGL*



© Покидина А.Е., 2026

Scientific and theoretical article
UDC: 339.138
JEL classification: 13, 31
EDN: SLMIGL

POSITIONING A PRODUCT IN THE MARKET: STRATEGIES AND EXAMPLES

Angelina E. Pokidina, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *In the context of today's highly competitive market and the digitalization of the economy, traditional methods of promoting goods and services are undergoing a profound transformation. Market saturation and growing consumer demands mean that the key factor for a company's commercial success is no longer so much the quality or functional characteristics of the product itself, but its competent positioning in the minds of the target audience. Positioning acts as a fundamental marketing tool that defines the unique selling proposition (USP) and forms a stable associative set that clearly differentiates the brand from its competitors.*

Research objective and methods. *Examine the process of creating a unique product image that helps the buyer distinguish the product from its many competitors. The author studies the main approaches to positioning and, using specific examples, shows how companies build brand trust and emphasize the benefits your product. The research is based on a systematic, descriptive and comparative analysis of the theoretical concepts of classical and modern marketing. The methodology includes the systematization of positioning strategies by key differentiators (technological, price, value, emotional), the case study method in relation to the activities of international and domestic companies (Apple, Tesla, Bork, Scooter), as well as content analysis of marketing communications of various brands.. The empirical basis consists of data from industry reports, historical examples of advertising campaign implementation, and the results of market research on the effectiveness of brand management.*

Results and Discussion. *It has been established that the effectiveness of market positioning directly depends on the accuracy of choosing a differentiation attribute that aligns with the cognitive preferences of the target audience. It has been revealed that in highly competitive markets, hybrid strategies are the most sustainable combining the functional advantages of the product with an emotional and value-based image. An analysis of practical cases has shown that technological positioning (Tesla, Apple) allows for the formation of loyal consumer communities even before the mass sales stage, while operational positioning based on service advantages (Samokat) ensures rapid market share capture in the fast delivery segment. A typology of 19 positioning tools has been formulated, classified according to the nature of their impact on consumers: from rational (price, quality, geography) to irrational (cultural symbols, evangelism, and social responsibility).*

Conclusion*. The results of the study confirm the hypothesis that positioning is a determining factor for a brand's survival in a commodity surplus environment. Successful differentiation from competitors shifts from the plane of comparing technical characteristics to the plane of managing associative perception and value meanings. A pattern has been identified: the higher the level of uncertainty in the market, the greater the role of strategies based on trust, expert status, and social responsibility of the company. It has been concluded that it is necessary to regularly audit the chosen position in order to timely reposition in response to changes in consumer trends. These findings have practical significance for developing long-term marketing strategies and increasing the competitiveness of enterprises in various sectors of the economy.*

Keywords: *product positioning, marketing strategy, competition, brand, product image, target audience.*

For citation: *Pokidina, A.E. (2026). Positioning a product in the market: strategies and examples. Phenomenus, 3(35), 44-51. EDN: SLMIGL*

Введение

В современных условиях многие компании выходят на международные рынки, где восприятие одних и тех же характеристик товара может существенно различаться в зависимости от культурных особенностей, социально-экономических условий и локальных потребительских норм. Это требует адаптации позиционирования под разные рынки и учёта кросс-культурных факторов при формировании единого брендового сообщения. Например, позиционирование, ориентированное на статус и престиж, может быть успешным в одних регионах и вызывать отторжение в других, где ценится скромность и функциональность.

Изучение стратегий позиционирования представляет собой актуальную и практически значимую задачу, позволяющую не только углубить понимание механизмов рыночной конкуренции, но и сформировать инструментарий для разработки эффективных маркетинговых решений в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

Цель и методы исследования

Цель настоящего исследования – систематизировать основные стратегии позиционирования товара на рынке и продемон-

© Pokidina A.E., 2026

стрировать их применение на конкретных примерах.

Для достижения этой цели предполагается решить следующие задачи:

раскрыть теоретическую сущность позиционирования и его роль в маркетинговой стратегии предприятия;

классифицировать основные подходы к позиционированию;

проанализировать успешные и неудачные примеры позиционирования на реальных кейсах;

выявить факторы, определяющие выбор оптимальной стратегии в зависимости от рыночных условий и характеристик продукта.

Для достижения поставленной цели и решения задач в статье применены следующие общенаучные и специальные методы:

системный анализ – для рассмотрения позиционирования как элемента целостной маркетинговой системы, взаимосвязанного с сегментацией, дифференциацией, бренд-менеджментом и коммуникациями, а также для выявления зависимости выбора стратегии от рыночных условий, характеристик продукта и профиля целевой аудитории;

дескриптивный (описательный) анализ – для раскрытия сущности позиционирования, его роли в маркетинговой стратегии, описания 12 базовых стратегий (технологическое превосходство, дизайнерская дифференциация, ценовая стратегия, ситуативное позиционирование и др.) и формулирования типологии из 19 инструментов позиционирования, классифицированных по характеру воздействия на потребителя;

сравнительный анализ – для сопоставления классических и современных концепций маркетинга (работы Ф. Котлера, Э. Райса и Дж. Траута, Д. Аакера, К. Келлера, Ж.-Ж. Ламбена), а также для сравнения стратегий позиционирования по ключевым дифференциаторам (технологическим, ценовым, ценностным, эмоциональным);

метод кейс-стади – для глубокого изучения успешных и неудачных примеров позиционирования на реальных кейсах международных и отечественных компаний: Tesla, Apple, Bork, Самокат, Electrolux, Zanussi, Jordan Playboy, Coca-Cola, Burger King vs McDonald's, Xerox, Marlboro;

контент-анализ – для изучения маркетинговых коммуникаций различных брендов, выявления особенностей «чтения» товара в цифровой среде (ключевые слова, структура характеристик, визуальные элементы), а также для формулирования 10 правил позиционирования бренда;

метод классификации и систематизации – для структурирования стратегий позиционирования по ключевым дифференциаторам, упорядочивания инструментов позиционирования и разработки наглядных схем;

анализ документов и вторичных данных – для изучения научной литературы по маркетингу, отраслевых отчётов, исторических примеров реализации рекламных кампаний и результатов рыночных исследований эффективности бренд-менеджмента.

Результаты исследования и их обсуждение

С теоретической точки зрения позиционирование трактуется как процесс создания и закрепления в сознании потребителей определённого образа продукта, который отражает его ключевые преимущества и отвечает конкретным потребностям целевой группы. Основы концепции были заложены в работах Ф. Котлера, Э. Райса и Дж. Траута, которые подчёркивали важность не столько объективных свойств товара, сколько восприятия этих свойств потребителем. Согласно подходу Райса и Траута, успешное позиционирование строится на выделении одной-двух ключевых идей, способных занять устойчивую позицию в сознании покупателя и противостоять информационной перегрузке.

Позиционирование – это процесс формирования устойчивого образа бренда в представлении целевой аудитории. Основная задача данной стратегии - обеспечить идентификацию продукта и его запоминаемость путем выделения ключевых отличий от предложений конкурентов. В маркетинговой практике выделяют несколько базовых стратегий позиционирования, опирающихся на различные атрибуты продукта, представленные на рисунке 1.

Стратегии позиционирования могут базироваться на различных основаниях – от характеристик продукта и его цены до ассоциаций с образом жизни или ценностями целевой аудитории. Среди распространённых подходов выделяют позиционирование по атрибутам (акцент на уникальных свойствах товара), по выгодам для потребителя, по цене и качеству, по использованию или ситуации применения, а также по отношению к конкурентам. Выбор стратегии определяется особенностями рынка, характеристиками продукта, профилем целевой аудитории и общей маркетинговой целью компании. При этом современные тенденции, связанные с цифровизацией и персонализацией коммуникаций, расширяют инструментарий позиционирования, позволяя использовать более гибкие и точечные методы воздействия на восприятие потребителей [1].

Практическая значимость изучения стратегий позиционирования подтверждается многочисленными примерами из бизнес-практики. Так, компании могут занимать лидирующие позиции не за счёт превосходства по всем параметрам, а благодаря чёткому фокусу на одном конкурентном преимуществе: например, бренд может позиционироваться как самый доступный на рынке, самый инновационный или наиболее соответствующий определённому стилю жизни. Анализ таких кейсов позволяет выявить закономерности формирования устойчивых рыночных позиций, а также определить факторы, влияющие на эффективность выбранной стратегии в различных рыночных условиях.

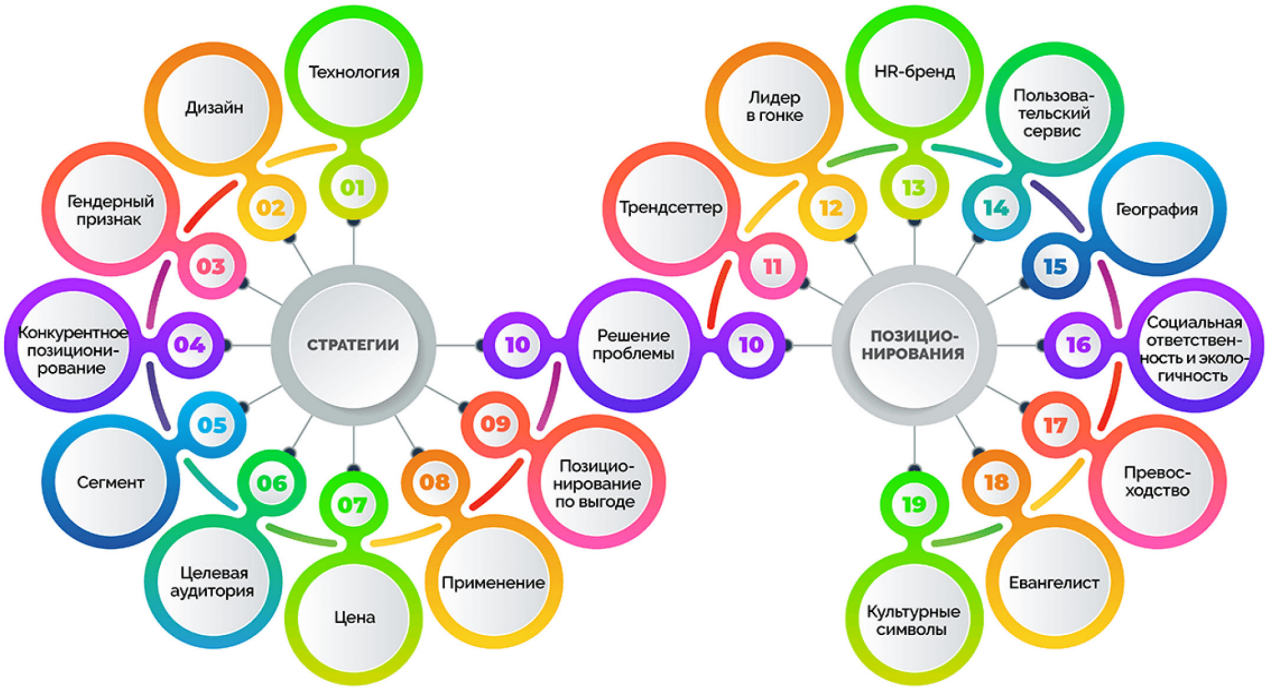


Рисунок 1. Стратегии позиционирования, основанные на особенностях продукта [составлено автором на основе[1]]
Figure 1. Positioning strategies based on product features, [compiled by the author]

Развитие электронной коммерции и рекомендательных систем меняет сам механизм формирования образа товара в глазах потребителя. Алгоритмы маркетплейсов и соцсетей во многом определяют, какой продукт увидит пользователь и в каком контексте. В этих условиях позиционирование должно учитывать не только прямое сообщение бренда, но и то, как товар «читается» в цифровой среде: какие ключевые слова используются в описании, как структурированы характеристики, какие визуальные элементы усиливают заявленные преимущества:

1. Технологическое превосходство и инновационный потенциал. Стратегия базируется на демонстрации уникальных производственных технологий или передовых материалов, обусловливающих исключительные потребительские свойства продукта (релевантным примером выступает технологическая платформа электромобилей компании Tesla).

2. Эстетическая дифференциация (дизайнерское позиционирование). Ключевым конкурентным преимуществом здесь выступают эргономические и визуально-эстетические характеристики товара. Яркой иллюстрацией служит рыночная траектория бренда Bork, укоренившегося в премиальном сегменте благодаря эксклюзивному промышленному дизайну.

3. Социально-демографическая сегментация. Продуктовая линейка позиционируется как специализированная для определенной целевой группы с учетом возрастных, гендерных или профессиональных параметров, что обеспечивает высокую степень релевантности запросам узких аудиторий (например, молодежи или профессиональных сообществ).

4. Конкурентное противопоставление (демаркетинг, конфронтационный маркетинг). Модель позиционирования, основанная на явной или имплицитной дифференциации по отношению к рыночному лидеру (показательный пример – долгосрочное соперничество сетей Burger King и McDonald's), целью которой является привлечение внимания посредством четкого контрастирования с оппонентом [2].

5. Ценовое позиционирование. Дифференциация достигается за счет ценовых параметров: лидерства по издержкам (ценовая доступность) либо формирования премиального ценового сигнала, символизирующего эксклюзивность. Данный подход требует жесткого обоснования соотношения «цена – ценность» для конечного потребителя.

6. Контекстуальное (ситуативное) позиционирование. Стратегия предполагает интеграцию продукта в определенный жизненный контекст, сценарий поведения или событийный ряд. Классическим примером являются коммуникационные кампании компании Coca-Cola, закрепившие ассоциацию бренда с зимними праздниками.

7. Функционально-утилитарный подход. Фокус смещается на рациональные аспекты потребления – оптимизацию временных затрат, логистические преференции или способность продукта системно решать специфические проблемы («боли») целевой аудитории.

8. Инновационное лидерство (пионерское позиционирование). Заключается в

[1]Аакер, Д. А. Создание сильных брендов. - М.: Издательский дом Гребенникова, 2013. – 440 с.

формировании принципиально новых рыночных ниш и сегментов. В случае успешной реализации бренд может стать нарицательным наименованием для всей товарной категории, как это произошло с корпорацией Xerox.

9. Сервисно-ориентированное позиционирование. Отстройка от конкурентов достигается за счет высокого уровня клиентского сервиса и постпродажного сопровождения, что приобретает особую актуальность при стандартизации технических характеристик конкурирующих товаров.

10. Территориальная (географическая) идентификация. Использование репутационного капитала региона происхождения товара как гаранта его качества (например, концепты «немецкого инжиниринга» или «швейцарской точности»).

11. Эколого-этическое позиционирование. Базируется на принципах устойчивого развития (ESG), экологической безопасности и корпоративной социальной ответственности, что полностью отвечает современным тенденциям роста популярности концепции осознанного потребления.

12. Персонификация и использование культурных кодов. Применение амбассадоров бренда («лидеров мнений») или устойчивых архетипических образов (например, образ ковбоя в коммуникациях бренда Marlboro) для формирования глубокой эмоциональной привязанности потребителей.

Анализ рыночной практики позволяет выделить несколько репрезентативных примеров успешного позиционирования, ставших классическими в маркетинговой литературе.

Сегментирование по гендерному признаку (Jordan Playboy): в начале XX века компания Дика Джордана продемонстрировала эффективность узкого нишевания. Автомобиль «Плейбой» позиционировался исключительно как транспортное средство для женщин. Несмотря на средние технические характеристики, акцент на стиле жизни и потребностях конкретной аудитории обеспечил коммерческий успех предприятия.

Футуристическое позиционирование (Tesla): бренд Илона Маска выстраивает коммуникацию вокруг концепции «технологий будущего». Стратегия Tesla базируется на формировании долгосрочного ожидания и высокой ценности инноваций, что позволяет генерировать значительный объем предзаказов еще до официального релиза продукта при минимальных затратах на традиционную рекламу.

Дизайн как конкурентное преимущество (Electrolux и Zanussi): данные производители используют стратегию сбалансированного ценностного предложения. Сочетание технологической надежности, доступной цены и современного эстетического оформления (дизайна) позволяет компаниям удерживать лидерство в сегменте бытовой техники.

Операционное превосходство и скорость (Самокат): российский ритейл-сервис выстраивает позиционирование на основе логистической эффективности. Ключевым дифференциатором является минимальное время доставки (до 20 минут), что достигается за счет развития сети даркстеров (локальных складов) в каждом районе присутствия [3].

Стоит рассмотреть и примеры неудачного позиционирования товара на рынке.

Компания Coca-Cola в 1985 г. выпустила «New Coke» как более сладкую и современную версию классической колы, чтобы конкурировать с Pepsi. Но Coca Cola проигнорировала эмоциональную ценность «классического» вкуса: для потребителей бренд был не про вкус, а про идентичность и ностальгию. В результате массовое недовольство, петиции, быстрый возврат Classic Coke. Позиционирование сломало связь с лояльной аудиторией, хотя продукт технически был «лучше» по некоторым метрикам.

Концерн Tata Motors продвигал автомобиль Nano как доступное авто для широких слоёв населения Индии. Позиционирование через «дешевизну» сыграло против бренда: покупатели из целевой аудитории не хотели ассоциировать себя с «самым дешёвым» продуктом – это воспринималось как потеря статуса. В результате слабые продажи и сворачивание проекта: позиционирование не учитывало социально эмоциональные потребности аудитории.

Компания BlackBerry долго держалась за имидж устройства для корпоративного сегмента: безопасность, клавиатура, e-mail. Она не адаптировала позиционирование под тренд на мультимедийные, удобные для массового пользователя смартфоны. В результате потеря доли рынка и уход с потребительского сегмента: позиционирование стало неактуальным из за игнорирования сдвигов в потребностях аудитории.

В результате анализа современных трендов позиционирования брендов и с учетом сложившейся как успешной, так и неудачной практики, автором выявлены следующие основные правила при позиционировании товара (рисунке 2.):

1. Формирование уникального торгового предложения (УТП) – разработка четкого и запоминающегося ценностного ориентира является фундаментом позиционирования. Коммуникация должна осуществляться в рамках дискурса, понятного целевой аудитории.

2. Глубокий анализ потребительских ожиданий необходим для выявления латентных (скрытых) потребностей клиентов, чтобы предложить продукт, максимально соответствующий их запросам.

3. Интеграция рациональных и эмоциональных атрибутов - эффективное позиционирование сочетает в себе описание функциональных выгод продукта и формирование позитивного эмоционального отклика.

4. Бенчмаркинг и конкурентный анализ позволяет адаптировать собственные подходы и находить свободные рыночные ниши.

5. Внутренний брендинг обеспечива-

ет единство внешней и внутренней среды бренда.

6. Принцип транспарентности и ответственности – искренность и выполнение взятых на себя обязательств являются критическими факторами формирования потребительского доверия в долгосрочной перспективе.

7. Экспертное позиционирование предполагает использование маркетинговых коммуникаций для подтверждения высокого уровня компетенций компании в узкоспециализированных категориях.

8. Адаптация языка коммуникаций – избежание сложной терминологии в пользу доступного изложения позволяет снизить барьеры восприятия информации аудиторией.

9. Реалистичность обещаний – заявленные характеристики и выгоды должны строго соответствовать реальным возможностям продукта для предотвращения репутационных рисков.

10. Акцент на инновациях и решении проблем – постоянное совершенствование продукта и ориентация на устранение «болей» (критических затруднений) потребителя способствуют росту лояльности и конкурентоспособности [4].

Как отмечают Дж. Траут и Э. Райс, суть в том, чтобы «провести операцию на сознании потенциальных покупателей»: найти для товара уникальное место в умах потребителей, не потеряться в информационном потоке. Ф. Котлер дополняет: позиционирование – это акт проектирования рыночного предложения таким образом, чтобы оно занимало особое и ценное место в сознании целевой аудитории. Ключевая цель – создать такое восприятие, которое будет одновременно отличать товар от аналогов и точно соответствовать потребностям выбранного сегмента. Ещё одна мощная идея – «быть первым». Авторы отмечают: занять нишу первым в сознании потребителя – колоссальное преимущество. Примеры: Xerox (первый в сегменте копировальных аппаратов), Polaroid. Есть и стратегия «пустое место»: ищите в сознании потребителя «пробел» – неудовлетворённую



Рисунок 2. Советы по позиционированию бренда [составлено автором на основе[2]]
Figure 2. Brand positioning tips [compiled by the author]

[2]Траут, Дж., Райс, Э. Позиционирование: битва за умы. - СПб.: Питер, 2019. – 336 с.

потребность или нишу, которую пока никто не занял, и заполняйте её.

При этом важно не путать позиционирование и дифференциацию. Дифференциация – это инструмент: она заключается в создании реальных или воспринимаемых отличий (в характеристиках, сервисе, имидже), которые делают предложение уникальным. А позиционирование – это уже работа с восприятием: как эти отличия донести до потребителя и какое место в его сознании закрепить.

Выводы

Позиционирование является фундаментом маркетинговой стратегии, обеспечивающим эффективную дифференциацию продукта и его узнаваемость в условиях избыточного предложения. Успешная реализация рассмотренных стратегий позволяет компаниям не только занять уникальную нишу, но и сформировать устойчивый репутационный капитал, основанный на доверии потребителей. Итогом этой работы становится долгосрочное конкурентное преимущество, которое трансформирует функциональные свойства товара в значимые для клиента ценностные ориентиры.

Эффективность позиционирования напрямую зависит от чёткой дифференциации. В условиях высокой конкуренции недостаточно просто обозначить преимущества – необходимо выделить 1-2 ключевые идеи, которые будут однозначно ассоциироваться с брендом и отличать его от конкурентов. Подход Райса и Траута об «одной главной мысли» остаётся актуальным: избыточность сообщений размывает восприятие, тогда как фокус усиливает рыночную позицию.

Стратегии позиционирования должны выбираться с учётом рыночных и продуктовых особенностей. Например:

- позиционирование по атрибутам (уникальные характеристики) эффективно для технически сложных или инновационных товаров;
- по выгодам – для продуктов, решающих конкретную проблему потребителя;
- по цене и качеству – в сегментах с высокой ценовой чувствительностью;
- по использованию или ситуации – для товаров, связанных с определёнными ритуалами или сценариями потребления;
- конкурентное позиционирование – когда важно явно обозначить отличие от лидера рынка.

На практике компании нередко комбинируют несколько подходов, но сохраняют единый смысловой фокус. Реальные кейсы подтверждают, что успешное позиционирование строится на последовательности и согласованности коммуникаций. Примеры брендов, закрепивших устойчивые позиции (например, позиционирование как «самого доступного», «самого надёжного» или «выбора профессионалов»), демонстрируют важность единства сообщений во всех точках контакта с потребителем – от упаковки и рекламы до работы продавцов и цифрового контента. Несогласованность посылов разрушает сформированный образ и снижает доверие. Современные цифровые каналы расширяют возможности точечного позиционирования, но повышают требования к точности сегментации. Персонализированные коммуникации позволяют адресовать разные ценностные предложения различным сегментам, однако требуют более глубокого понимания аудитории и постоянной адаптации стратегии. При этом базовые принципы позиционирования (ясность, уникальность, релевантность) сохраняют свою значимость независимо от используемых каналов.

Выбор стратегии должен опираться на комплексный анализ внешних и внутренних факторов. К ним относятся: уровень конкуренции и позиции ключевых игроков, ожидания и поведение целевой аудитории, ресурсные возможности компании, жизненный цикл продукта и динамика рынка. Игнорирование хотя бы одного из этих факторов может привести к несоответствию позиционирования реальным условиям и, как следствие, к снижению эффективности маркетинговых усилий. Оценка эффективности позиционирования должна включать как количественные, так и качественные метрики. К числу первых относятся динамика продаж, доля рынка, конверсия; к числу вторых – узнаваемость бренда, ассоциации, воспринимаемая ценность, лояльность потребителей. Регулярный мониторинг этих показателей позволяет своевременно корректировать позиционирование и поддерживать его актуальность в меняющейся рыночной среде.

Позиционирование товара – это динамичный процесс, требующий не только грамотной стратегической проработки на старте, но и постоянной адаптации к изменениям рынка и потребительских предпочтений. Грамотно выстроенная стратегия позиционирования служит фундаментом долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого роста компании.

Список источников

1. Колышкина Т. Б., Шустина И. В. Рекламный образ как отражение концепции бренда (проблемы позиционирования) // Ярославский педагогический вестник. 2020. №3 (114). С. 236-243. DOI 10.20323/1813-145X-2020-3-114-236-243. EDN NCAHZU.

2. Кицис В. М., Сёмушев А. М. Брэндинг и позиционирование товара и компании на региональном рынке // Регионология. 2015. №1 (90). С. 88-99. EDN TNDZTFURL.

3. Сеидов М.О., Черкашов Е.М. Основные проблемы продвижения малого бизнеса с помощью инструментов интернет-маркетинга // Бренд-менеджмент пространств : Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции, Тюмень, 24 мая 2024 года. – Тюмень: ТюмГУ-Press, 2024. – С. 96-103. – EDN VZWKOI.

4. Кобозева Е. М., Ал Сехмарани М. Х, Рябцева С. В. Анализ и пути повышения эффективности системы маркетинговых коммуникаций (по материалам ООО «Шеф Проект») // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика – 2024 г. №1 (335). URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/357068. DOI: 10.53598/2410-3683-2024-1-335-62-68.

Сведения об авторе:
Покидина Ангелина Эдуардовна, ***студентка 4 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: angelina.pokidina2110@gmail.com***

Научный руководитель: Близкая Наталья Владимировна, старший преподаватель кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: blizkaya-nv@ranepa.ru, AuthorID: 1114000, SPIN: 6775-1330, ORCID: 0009-0005-1468-8269

References

1. Kolyshkina, T.B., Shustina, I.V. (2020). Advertising image as a reflection of brand concept (positioning problems). Yaroslavl Pedagogical Bulletin, No. 3(114), pp. 236–243. https://doi.org/10.20323/1813-145X-2020-3-114-236-243. EDN NCAHZU. (In Russ.).
2. Kitsis, V.M., Semushev, A.M. (2015). Branding and positioning of goods and company in the regional market. Regionology, No. 1(90), pp. 88–99. EDN TNDZTFURL. (In Russ.).
3. Seidov, M.O., Cherkashov, E.M. (2024). Main problems of promoting small business using internet marketing tools. In: Brand Management of Spaces: Collection of Articles of the V All-Russian Scientific and Practical Conference, Tyumen, May 24, 2024. Tyumen: Tyumen State University Press, pp. 96–103. EDN VZWKOI. (In Russ.).
4. Kobozeva, E.M., Al Sekhmarani, M.Kh., Ryabtseva, S.V. (2024). Analysis and ways to improve the efficiency of the marketing communications system (based on materials of LLC "Chef Project"). Bulletin of Adyghe State University. Series 5: Economics, No. 1(335), pp. 62–68. https://doi.org/10.53598/2410-3683-2024-1-335-62-68. Available at: https://e.lanbook.com/journal/issue/357068. (In Russ.).

About the author:
Nikita V. Pecheguzov, ***Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: angelina.pokidina2110@gmail.com***

Academic Supervisor: Natalia V. Blizkaya, Senior Lecturer of the Department of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: blizkaya-nv@ranepa.ru, AuthorID: 1114000, SPIN: 6775-1330, ORCID: 0009-0005-1468-8269

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 18.08.2026
Поступила после рецензирования 09.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-практическая статья
УДК 339.138:372.881.111.1
JEL classification: M31, I21
EDN: QZNZIT

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПОТЕРЮ ИНТЕРЕСА К ИЗУЧЕНИЮ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА

Саргсян Анна Перчевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *В стремительно меняющемся современном мире, где глобализация стирает границы, а информация распространяется со скоростью света, владение английским языком прочно утвердилось в статусе базового, порой даже не подлежащего обсуждению. Это уже не просто желательный навык, а неотъемлемый инструмент, открывающий двери к карьерному росту, международным проектам, доступу к актуальным знаниям и культурному обмену.*

Несмотря на то, что на сегодняшний день наблюдается огромный, небывалый спрос на качественное обучение английскому языку, а количество и разнообразие образовательных ресурсов, как онлайн, так и офлайн, достигли беспрецедентных масштабов, парадоксальным образом многие студенты, стремящиеся к освоению языка, сталкиваются с серьезными препятствиями. Наиболее распространенным из них является феномен «образовательного выгорания». Этот синдром, характеризующийся снижением мотивации, истощением умственных и эмоциональных ресурсов, а также чувством отстраненности от учебного процесса, зачастую приводит к преждевременному и разочаровывающему прекращению занятий, не позволяя достичь желаемого уровня владения языком.

Цель и методы исследования. *Систематизация теоретических знаний о маркетинговом исследовании и разработка практических рекомендаций по стимулированию интереса и внимания к изучению английского языка. Исследование основано на анализе теоретического материала и изучении научной литературы, научных статей, других источников, посвящённых теоретическим аспектам маркетинговых исследований. Методология включает в себя теоретическое обобщение, сравнительный анализ, а также эмпирическое исследование с применением онлайн-анкетирования с целью сбора первичной информации о факторах, влияющих на потерю интереса к изучению английского языка.*

Результаты исследования и их обсуждение. *В реалиях динамично развивающегося современного мира, где владение английским языком является ключом к множеству дверей, от карьерных перспектив до доступа к глобальным знаниям, многие студенты, тем не менее, сталкиваются с серьезными вызовами. Существенная часть обучающихся, несмотря на изначальный энтузиазм, со временем испытывает значительную потерю интереса к изучению английского языка, что зачастую приводит к временному, а порой и к полному, разочаровывающему прекращению занятий. Эта проблема становится все более распространенной, подрывая усилия и ресурсы, вложенные как студентами, так и образовательными учреждениями.*

При детальном анализе причин этого явления, эмпирические данные отчетливо указывают на то, что особенно сильное, определяющее влияние на снижение мотивации оказывают именно методические факторы. Они формируют саму суть учебного процесса и напрямую воздействуют на ежедневный опыт студента. В частности, ощутимый дефицит регулярной и целенаправленной разговорной практики становится одним из главных виновников. Отсутствие возможности активно применять полученные знания на практике, в живом диалоге, лишает обучение живительной силы и ощущения прогресса.

Полученные данные убедительно подтверждают массовый характер проблемы демотивации среди изучающих английский язык. Это позволяет с уверенностью утверждать, что методические аспекты должны рассматриваться как абсолютный приоритет при разработке стратегий и внедрении инициатив, направленных на повышение устойчивости интереса к изучению языка. Фокусировка на улучшении разговорной практики, разработке интерактивных и разнообразных учебных программ, а также на подготовке и поддержке высококвалифицированных, адаптирующихся к потребностям студентов преподавателей – вот те направления, которые способны кардинально изменить ситуацию к лучшему.

Выводы. *На основе интерпретации полученных данных были разработаны практические рекомендации по преодолению демотивации. Ключевыми направлениями повышения интереса определены: внедрение активной разговорной практики, диверсификация форматов занятий, использование аутентичных и интерактивных материалов, обеспечение положительной обратной связи, помощь в развитии самодисциплины, а также тщательный подбор преподавателей.*

Ключевые слова: *маркетинг, изучение английского языка, образование, маркетинговое исследование, мотивация учащихся, факторы демотивации, опрос.*

Для цитирования: *Саргсян А.П. Маркетинговое исследование факторов, влияющих на потерю интереса к изучению английского языка // «Феноменус». 2026. №3(35). С. 52-60. EDN: QZNZIT*

© Соловьёва В.Ю., 2026

Scientific--practical article
UDC 339.138:372.881.111.1
JEL classification: M31, I21
EDN: QZNZIT

MARKETING RESEARCH INTO FACTORS AFFECTING LOSS OF INTEREST IN LEARNING ENGLISH

Anna P. Sargsian, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *In a rapidly changing modern world, where globalization is erasing borders and information is spreading at the speed of light, English has firmly established itself as a basic, sometimes non-negotiable, requirement to achieve professional excellence. For a full personal self-fulfillment. It is no longer just a desirable skill, but an indispensable tool that opens doors to career growth, international projects, access to up-to-date knowledge, and cultural exchange.*

While there is now huge, unprecedented demand for quality English language learning, and the quantity and diversity of educational resources, both online and offline, has reached unprecedented levels, paradoxically many students, Aspiring to master the language, they face serious obstacles. The most common and disturbing of these is the phenomenon of "educational burnout." This syndrome, characterized by decreased motivation, depleted mental and emotional resources, and a sense of alienation from the learning process, often leads to premature and frustrating discontinuance without allowing the desired level of language proficiency.

Research Objective. *To systematize theoretical knowledge about marketing research and development of practical recommendations to stimulate interest and attention to the study of English. The research is based on analysis of theoretical material and study of scientific literature, scientific articles, other sources devoted to theoretical aspects of marketing research The methodology includes theoretical generalization, comparative analysis and empirical research using online surveys to gather initial information on factors that influence loss of interest in learning English.*

Results and Discussion. *In the realities of a dynamic modern world, where English is key to multiple doors, from career prospects to access global knowledge, many students nonetheless face serious challenges. A substantial proportion of learners, despite their initial enthusiasm, gradually lose interest in learning English, which often leads to a temporary and sometimes frustrating discontinuation. This problem is becoming increasingly common, undermining the efforts and resources invested by both students and educational institutions.*

In a detailed analysis of the causes, empirical evidence clearly indicates that methodological factors have a particularly strong, determinative effect on the decline in motivation. They form the very fabric of the learning process and directly influence the daily experience of the student. In particular, a palpable lack of regular and targeted conversational practices is becoming one of the main culprits. The lack of an opportunity to actively apply the knowledge gained in practice, in a living dialogue, deprives learning of life force and a sense of progress.

The data we have received strongly supports the massive nature of the problem of demotivation among English language learners. This makes it clear that methodological aspects should be considered an absolute priority when developing strategies and implementing initiatives aimed at increasing the resilience of language learning. Focus on improving conversational practice, developing interactive and diverse curricula, and training and supporting highly skilled teachers who adapt to the needs of students are areas that can make a difference.

Conclusions. *Based on the interpretation of the obtained data, practical recommendations were developed to overcome the demotivation. The key areas of interest are identified: implementation of active conversational practice, diversification of training formats, use of authentic and interactive materials, ensuring positive feedback, help in the development of self-discipline, as well as careful selection of teachers.*

Keywords: *marketing, English language, education, marketing research, student motivation, demotivation factors, survey.*

For citation: *Sargsian, A.P., (2026) Marketing research into factors affecting loss of interest in learning English. Phenomenus, 3(35), 52-60. EDN: QZNZIT*

Введение

В условиях стремительной глобализации, интеграции мировых экономик и тотальной цифровой трансформации всех сфер жизнедеятельности человека владение английским языком претерпело фундаментальную смысловую трансформацию. Если еще десятилетие назад свободный английский воспринимался как эксклюзивное конкурентное преимущество, открывающее двери в транснациональные корпорации и элитные образовательные учреждения, то в современной реальности данная компетенция окончательно перешла в разряд базовых, универсальных требований на большинстве высокооплачиваемых и сред-

© Sargsian A.P., 2026

неоплачиваемых рынков труда. Сегодня нехватку языковых навыков все чаще считают не просто личным недостатком, а серьезной преградой, которая мешает строить карьеру и ограничивает доступ к мировому информационному пространству.

Сейчас рынок обучения английскому языку сильно перегружен. Для человека, который ищет курсы, это выглядит как огромный выбор: от мобильных приложений с играми и искусственным интеллектом до полноценных онлайн-платформ и привычных языковых школ. На первый взгляд кажется, что при такой доступности и при том, что английский стал почти обязательным, уровень владения языком должен расти, а сами образовательные проекты – развиваться без сбоев. Но на деле все иначе: многие начинающие быстро теряют интерес, бросают занятия и не успевают заметно продвинуться.

Основная трудность, которая подрывает устойчивость бизнеса и снижает долгосрочный эффект таких проектов – слишком большой отток студентов. Значительная часть учеников прекращает обучение уже в первые два-три месяца и даже не доходит до промежуточных результатов. Поэтому и возникает очевидное несоответствие: предложений много, мотивация вроде бы высокая, но довести клиента до реального итога удается далеко не всегда.

Актуальность этого исследования объясняется тем, что отказ от изучения английского языка становится массовым и устойчивым явлением в условиях, когда владение им превращается в базовую социальную и профессиональную норму. В этом и состоит парадокс: при высокой мотивации и беспрецедентной доступности образовательных ресурсов, как пишут И. В. Черняева и Е. С. Якушова [1], большинство новичков бросают занятия на раннем этапе и не доходят даже до минимально значимых результатов.

В работе Ю. А. Макковеевой изучены как внешние, так и внутренние факторы, которые влияют на успешность изучения иностранного языка [2]. В свою очередь Т.В. Ермолова, С. М. Махмудова и А. В. Литвинов осуществили попытку выявить особенности овладения иностранным языком с точки зрения влияния психологических и лингвистических факторов [3]. Е.Г. Денисенко и А.А. Ушаков изучили влияние психологических факторов в процессе обучения иностранному языку обучающимися неязыковых направлений подготовки [4]. В работе Басанина К.О. исследованы экстрапедагогические факторы изучения английского языка студентами конкретного образовательного учреждения высшего образования [5].

При этом, в современных работах не представлено комплексное маркетинговое исследование факторов, влияющих на потерю интереса к изучению английского языка, что является критически важным для понимания причин низкой эффективности образовательных проектов и разработки мер по повышению языковой грамотности населения.

Цель и методы исследования

Цель исследования – выявление факторов потери интереса к изучению английского языка и разработка практических рекомендаций по стимулированию интереса и внимания к изучению английского языка.

Методами исследования выступают изучение научной базы, систематизация и классификация выявленных комплексов факторов демотивации, проведение их сравнительного анализа и формирование гипотез и выводов на основе эмпирических данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Основой для написания статьи послужило проведенное маркетинговое исследование[1]. Для достижения этой цели была сформирована выборка респондентов, охватывающая различные возрастные группы, социальные статусы и сферы деятельности, а также уровни владения языком. Такой подход к формированию выборки обеспечил её репрезентативность и позволил в дальнейшем выявить специфические закономерности, свойственные разным сегментам обучающихся. Основным инструментом сбора первичной маркетинговой информации выступило анкетирование. Вопросы были структурированы так, чтобы наиболее точно оценить степень влияния различных аспектов учебного процесса, личных предпочтений и социально-экономических условий на отношение респондентов к изучению английского языка и возникшие причины потери интереса к ней. Сбор данных проводился на платформе Questionstar, что обеспечило оперативный и широкий охват аудитории, удобство прохождения опроса и автоматизированную визуализацию результатов. В качестве респондентов выступили 50 человек, которые имеют или имели опыт изучения английского языка, поэтому текущую выборку можно считать релевантной. Целью исследования было получить объективные данные о степени вовлеченности в процесс изучения, уровне владения языком, основных целях изучения, а также выявить наиболее значимые причины, приводящие к снижению или полной потере мотивации.

Основная доля респондентов была представлена студентами. Это обстоятельство является крайне важным при разработке стратегий повышения мотивации, поскольку потребности и возможности студентов могут отличаться от потребностей и возможностей работающих людей. Например, для студентов актуальны образовательные цели, связанные с получением диплома и дальнейшим трудоустройством, а также возможность интегрировать изучение языка в учебный процесс.

[1]QuestionStar. (2026). Отчёт: Маркетинговое исследования факторов, влияющих на потерю интереса к изучению английского языка. URL: https://app.questionstar.ru/reports/b2d27899-fdff-468b-3ba0-7fadff7100ba (In Russ.)

На этапе планирования исследования были сформулированы следующие гипотезы:

1. Можно предположить, что усталость является одним из трёх самых сильных факторов потери интереса и по влиянию опережает нехватку времени и высокую стоимость курсов.

2. Более половины опрошенных (не менее 60%) хотя бы раз прекращали или делали перерыв в изучении английского языка, что подтверждает массовый характер проблемы потери интереса.

3. Изучающие английский язык теряют интерес преимущественно из-за страха совершить ошибку и, как следствие, разочаровываются в себе и своих способностях.

Результаты показали, что 32% опрошенных активно изучает английский язык в настоящее время. Ещё 60% указали, что ранее изучали язык. При этом 8% участников ответили, что язык они не изучают. Это показывает, что английский довольно распространён в изучении. Значит, тема исследования действительно актуальна. А то, что у многих уже был опыт его изучения, позволяет сделать вывод: проблема потери интереса важна для заметной части аудитории.

28% изучающих английский оценили свой уровень как «Начинающий (A0–A1), 26% - «Элементарный (A2)» и 22% - «Средний (B1)». Уровни «Выше среднего» (B2) отметили 8%, тогда как владеют уровнем «Продвинутый» (C1–C2) всего лишь 2%. То есть, основная часть респондентов относится к начальным и средним уровням. Наличие затруднений при самооценке может свидетельствовать о неуверенности опрошенных либо о недостаточной ясности их собственных поставленных целей (рис. 1).

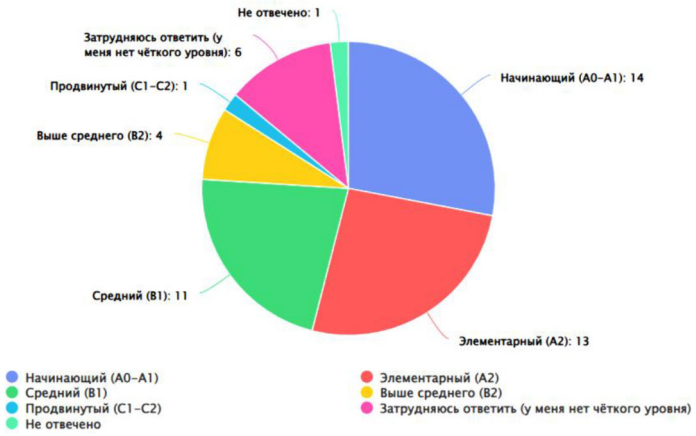


Рисунок 1. Распределение ответов об уровне владения английским языком [составлено автором]
Figure 1. Distribution of English Proficiency Answers [compiled by the author]

Обращение к ключевым мотивам изучения английского языка обусловлено тем, что именно ослабление данных мотивов способно привести к потере интереса (рис. 2).



Рисунок 2. Распределение ответов о главной цели в изучении английского языка [составлено автором]
Figure 2. Distribution of answers on the main goal in learning English [compiled by the author]

Главной целью изучения английского языка оказалось «саморазвитие» – этот вариант выбрали 48% респондентов. Практически такими же значимыми оказались образовательные и карьерные мотивы: их отметили соответственно 40% (20 человек) и 38%. Для 28% опрошенных язык важен в путешествиях, а для 18% – для просмотра контента в оригинале. У 6% опрошенных главным стимулом изучения английского языка выступает цель переезда. Именно при достижении этих целей интерес к языку может ослабнуть, если не возникнет новых внутренних побуждений.

Нельзя обойти существующие трудные аспекты изучения английского языка (рис. 3).

Результаты показали, что лидирующей областью, вызывающей наибольшие трудности, является «Грамматика», с которой сталкиваются 56%. Практически наравне с грамматикой идут трудности с «Разговорной практикой», которую отметили 52% респондентов. «Восприятие на слух» вызывает сложности у 42% изучающих иностранный язык. «Произношение» – у 26%, а «Лексика» – у 22%. Эти данные свидетельствуют о системном характере сложностей: грамматические правила и неумение применять их на практике – в разговорной речи и при восприятии на слух – являются основными барьерами для овладения языком. Как показывает анализ, трудности с грамматикой и разговорной практикой взаимосвязаны и требуют первоочередного внимания, тогда как проблемы с произношением и лексикой имеют меньшую выраженность, что может косвенно указывать на возможность их более эффективного освоения при наличии прочной грамматической базы и достаточной разговорной практики.

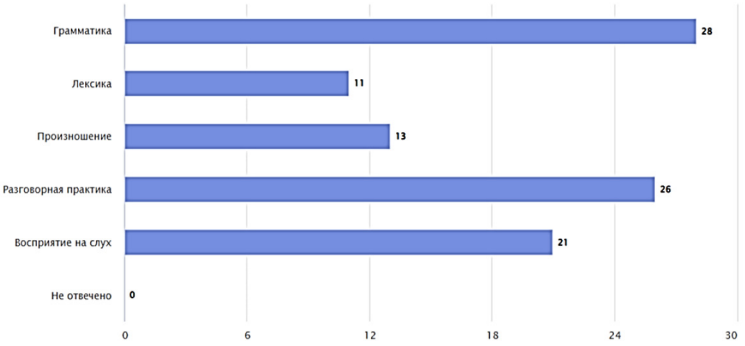


Рисунок 3. Распределение ответов о разделах языка, вызывающих наибольшие трудности [составлено автором]
Figure 3. Distribution of answers on language sections causing the most difficulties [compiled by the author]

Изучение наличия перерывов в изучении английского языка показал, что именно 30% делали перерыв в обучении, а 66% опрошенных полностью прекращали занятия. И только 4% продолжают заниматься без длительных пауз (рис. 4). Полученные данные наглядно свидетельствуют о том, что утрата интереса и, как следствие, остановка в обучении – весьма распространённое явление среди тех, кто изучает английский язык. Это подчёркивает критическую важность мер по поддержанию мотивации и предотвращению полного отказа от изучения.

У 34% опрошенных наиболее сильное



Рисунок 4. Распределение ответов о перерывах в изучении английского языка [составлено автором]
Figure 4. Distribution of answers on breaks in the study of English [compiled by the author]

потенциальное влияние на потерю интереса оказывает отсутствие разговорной практики. У 28% скучная программа и прокрастинация являются существенными для обоснования своей демотивации в изучении данного иностранного языка.

При этом такие факторы, как «Высокая стоимость курсов/репетиторов», «Неподходящий преподаватель», «Усталость, нехватка энергии», «Неподходящее расписание», «Слишком большой объем заданий» и «Разочарование в себе («язык — не моё»)», были отмечены наименьшим числом респондентов, выбравших оценку «5» (данные факторы повлияли очень сильно). Это позволяет сделать вывод, что данные факторы, по мнению

опрошенных, оказывают наименьшее потенциальное влияние на потерю интереса к изучению иностранного языка. Ключевые же барьеры носят для респондентов преимущественно методический (отсутствие практики, однообразие заданий), личностно-волевой (лень, прокрастинация) и психологический (страх ошибки, потеря смысла) характер.

Выявленные факторы были распределены по четырём группам: психологические, организационные, финансовые и методические.

Психологические факторы объединяют внутренние, личностные барьеры, такие как страх совершить ошибку при разговоре на иностранном языке, разочарование в себе с ощущением, что «язык – не моё», а также лень, прокрастинацию и нехватку самодисциплины. Среди них наиболее значимым оказался фактор лени и отсутствия самодисциплины, который отметили 28% респондентов как способный очень сильно повлиять на потерю интереса. Страх ошибки и разочарование в себе значительно влияют на потенциальный интерес у 22% респондентов, но не являются доминирующими факторами, что позволяет предположить, что респонденты в большей степени склонны приписывать возможный отказ от обучения собственной неорганизованности, нежели глубинным психологическим комплексам.

Как видно из рисунка 5, главным психологическим барьером для опрошенных оказались вовсе не страх общения на иностранном языке и не сомнения в собственных способностях, а отсутствие самодисциплины и склонность откладывать изучение иностранного языка.

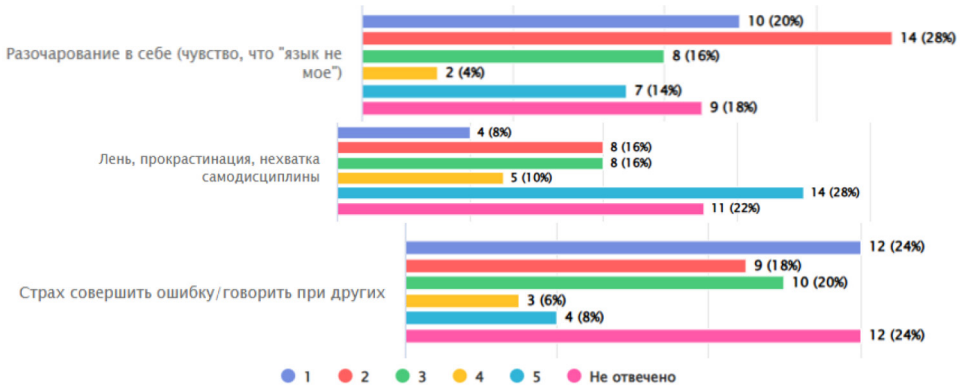


Рисунок 5. Влияние психологических факторов на потерю интереса к изучению английского языка [составлено автором на основании]
Figure 5. The influence of psychological factors on loss of interest in learning English [compiled by the author]

К организационным факторам относятся нехватка времени из за работы, учёбы или семейных обязанностей, неудобное расписание занятий, а также общая усталость и нехватка энергии после выполнения повседневных дел. По этой группе факторов были получены неоднородные результаты. Среди организационных причин наибольшее беспокойство вызывает усталость – 22% респондентов поставили ей максимальную оценку «5». В то же время неподходящее расписание получило лишь 4 таких оценки, что является самым низким показателем среди всех рассматриваемых факторов. Это говорит о том, что проблема заключается не столько в неудобном времени занятий, сколько в общем состоянии перегруженности и усталости опрошенных (рис. 6).

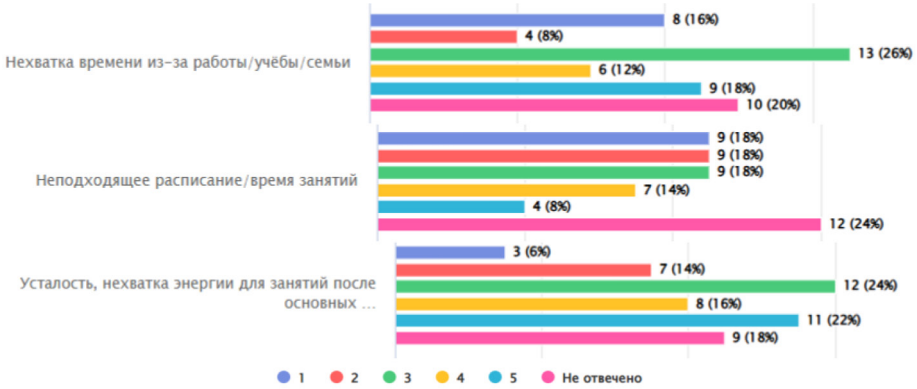


Рисунок 6. Влияние организационных факторов на потерю интереса к изучению английского языка [составлено автором]
Figure 6. The influence of organizational factors on loss of interest in learning English [compiled by the author]

Финансовые факторы в данном опросе были представлены одним показателем — высокой стоимостью курсов или занятий с репетитором. Этот фактор набрал 10 максимальных оценок «5», что можно рассматривать как средний результат. С одной стороны, он не попал в число главных причин, снижающих мотивацию. С другой стороны, по своей значимости он заметно превосходит такие организационные барьеры, как неудобное расписание или чрезмерный объём заданий. Таким образом, финансовый аспект нельзя назвать критическим, однако он всё же оказывает умеренное влияние на решение учащихся прервать обучение (рис. 7).

Методические факторы оказались самой значимой группой среди всех рассмотренных категорий. В неё вошли: слишком медленный прогресс и отсутствие видимых результатов, скучная программа с однотипными заданиями, нехватка разговорной практики, неинтерактивные форматы занятий, неподходящий преподаватель, а также потеря первоначального смысла изучения языка и чрезмерно большой объём домашних заданий.

Наибольшее количество максимальных оценок по влиятельности на интерес к изучению английского языка получили три фактора: «отсутствие практики общения» выбрали 34% респондентов, «скучная программа» - 28% и «неподходящий преподаватель» - 24% опрошенных. Полученные данные убедительно показывают, что главные барьеры для опрошенных находятся именно в методической плоскости. Недостаток живого общения, однообразие учебных материалов и неудачный выбор преподавателя способны снизить интерес к языку гораздо сильнее, чем усталость, занятость или финансовые трудности (рис. 8).

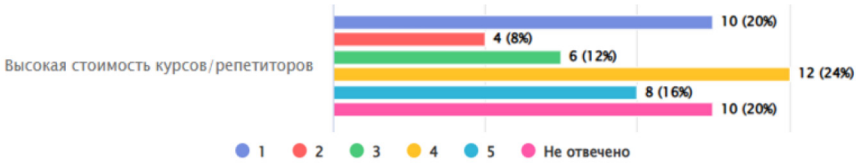


Рисунок 7. Влияние финансовых факторов на потерю интереса к изучению английского языка [составлено автором]
Figure 7. Financial factors in the loss of interest in learning English [compiled by the author]

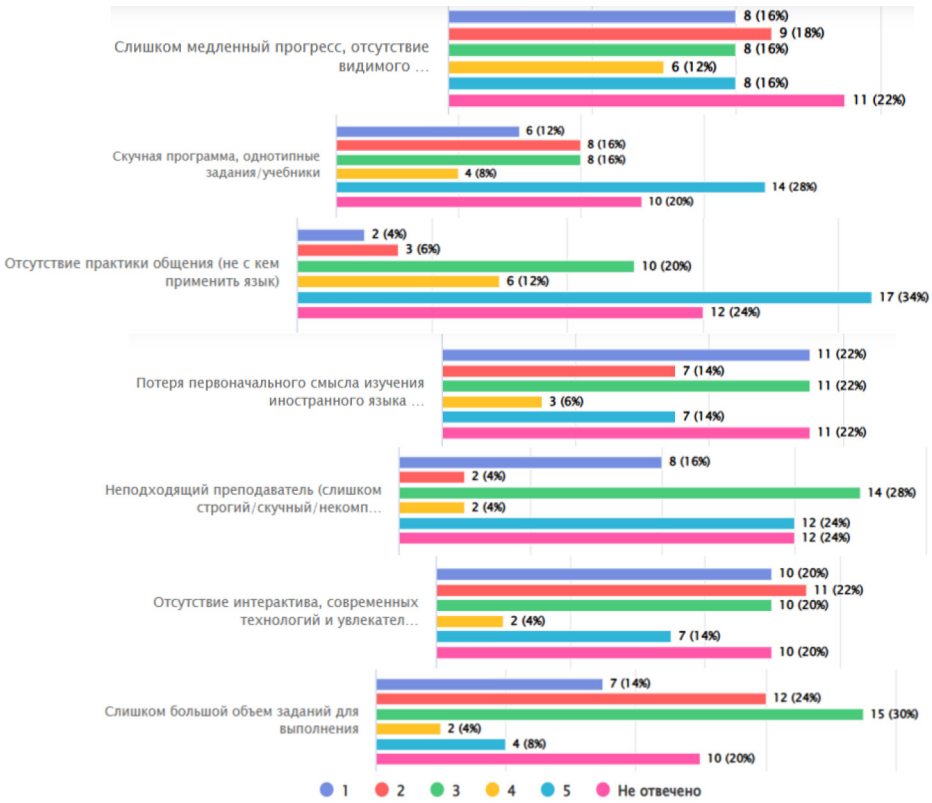


Рисунок 8. Влияние методических факторов на потерю интереса к изучению английского языка [составлено автором]
Figure 8. The influence of methodological factors on loss of interest in learning English [compiled by the author]

Исходя из полученных эмпирических данных, можно сделать вывод, что разработка эффективных подходов к повышению интереса к изучению английского языка должна быть сфокусирована на следующих направлениях: создание условий для активной разговорной практики, демонстрация реального прогресса и результатов, использование разнообразных и интерактивных методик обучения, подбор квалифицированных и мотивированных преподавателей, а также помощь студентам в развитии самодисци-

плины и сохранении первоначальной мотивации. Учёт социального статуса респондентов, в частности, преобладания студентов, позволит адаптировать эти стратегии под их специфические потребности и возможности.

В процессе анализа данных первая и вторая гипотезы подтвердились. Однако, третья гипотеза о том, что изучающие английский язык теряют интерес преимущественно из-за страха совершить ошибку и, как следствие, разочаровываются в себе и своих способностях, не нашла своё подтверждение.

По итогам всестороннего анализа полученных эмпирических данных становится очевидно, что для достижения максимальной эффективности в повышении интереса к изучению английского языка необходимо применять комплексный, многоаспектный подход. Следует сосредоточить усилия сразу на нескольких ключевых направлениях, каждое из которых играет свою важную роль в формировании устойчивой мотивации и стремлении к освоению языка.

Прежде всего, критически важно создавать благоприятную и стимулирующую среду, которая будет изобиловать возможностями для достаточной разговорной практики. Именно в диалоге, в живом общении рождается уверенность и преодолеваются языковые барьеры. Наряду с этим, необходимо непрерывно и наглядно демонстрировать прогресс в обучении, подчеркивая достигнутые успехи и конкретные результаты. Визуализация пройденного пути и достигнутых вершин служит мощным стимулом, подтверждая целесообразность приложенных усилий.

Далее, использование разнообразных и по-настоящему интерактивных форматов занятий играет неоценимую роль. Интерактивность предполагает активное вовлечение студентов, использование игровых механик, мультимедийных материалов, проектной деятельности и других динамичных подходов, которые делают процесс обучения захватывающим и запоминающимся, далеким от монотонного заучивания. Не менее значимым фактором является привлечение квалифицированных и, что особенно важно, искренне заинтересованных в предмете преподавателей. Их энтузиазм, профессионализм и умение вдохновлять студентов могут кардинально изменить восприятие английского языка, превратив его из обязательного предмета в увлекательное путешествие.

Не меньшее значение имеет и активная помощь студентам в развитии самодисциплины. Важно не только поддерживать первоначальный энтузиазм, но и вооружить студентов инструментами и техниками, которые позволят им самостоятельно управлять процессом обучения, сохранять мотивацию в долгосрочной перспективе и не утратить достигнутый импульс. Это включает в себя выработку навыков тайм-менеджмента, самоконтроля и постановки реалистичных учебных целей.

Помимо этого, учитывая специфику социального состава опрошенных, где преобладают студенты, крайне важно адаптировать и точнее подстраивать предложенные подходы под их уникальные особенности, актуальные потребности и реальные возможности. Студенческий контингент обладает специфическими интересами, ритмом жизни и часто ограниченными ресурсами, поэтому гибкость в применении методик и индивидуализированный подход позволят максимально раскрыть их учебный потенциал и сделать изучение английского языка не только продуктивным, но и приятным.

Выводы

В результате исследования была достигнута поставленная цель: выявлены факторы потери интереса к изучению английского языка и разработаны практические рекомендации по стимулированию интереса к изучению английского языка.

Анализ данных позволил сделать следующие выводы:

Ключевым инструментом сбора первичных данных выступает анкетирование, при этом особое значение имеет правильная конструкция анкеты (сочетание открытых и закрытых вопросов, композиция, шкалирование).

Целевой аудиторией выступали лица, имеющие опыт изучения английского языка, Сформулированы 4 группы факторов (психологические, организационные, финансовые и методические) наиболее сильными из которых оказались факторы методические и психологические.

Были разработаны практические рекомендации по преодолению демотивации. Ключевыми направлениями повышения интереса определены: внедрение активной разговорной практики, диверсификация форматов занятий, использование аутентичных и интерактивных материалов, обеспечение положительной обратной связи, помощь в развитии самодисциплины, а также тщательный подбор преподавателей.

Таким образом, практическая значимость работы заключается в том, что на основе научно обоснованного маркетингового исследования выявлены реальные причины потери интереса к английскому языку и предложены конкретные меры по их преодолению. Результаты могут быть использованы преподавателями, авторами образовательных программ, онлайн-школами и маркетологами в сфере образования. Перспективой дальнейших исследований является углублённое изучение различий в демотивирующих факторах между разными возрастными и профессиональными сегментами, а также экспериментальная проверка эффективности предложенных рекомендаций.

Список источников

1. Черняева И. В., Якушова Е. С. Особенности преподавания иностранных языков студентам неязыкового ВУЗа в условиях цифровизации образования. 2022. № 1. С. 268 – 280. DOI: 10.31862/2218-8711-2022-1-268-283.

2. Макковеева Ю. А. Внешние и внутренние факторы, влияющие на успешное овладение иностранным языком // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. №3-3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vneshnie-i-vnutrennie-faktory-vliyayuschie-na-uspeshnoe-ovladenie-inostrannym-yazykom.

3. Ермолова, Т.В., Махмудова, С.М., Литвинов, А.В. (2025). Особенности процессов изучения иностранного языка и овладения им: психологические и лингвистические факторы // Современная зарубежная психология. 2025. 14(1), С.69–78. https://doi.org/10.17759/jmfp.2025140107

4. Денисенко Е.Г., Ушаков А.А. Психологические факторы процесса овладения иностранным языком обучающимися неязыковых направлений подготовки // Современные наукоемкие технологии. 2022. № 9. С. 115-119. DOI: https://doi.org/10.17513/snt.39318

5. Басанин К.О. Исследование экстрапедагогических факторов изучения английского языка студентами неязыковых вузов // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. №1. С.62-67. DOI: 10.24158/spp.2025.1.7

Сведения об авторе:

Саргсян Анна Перчевна, *студентка 2 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: sargsyan-ap@ranepa.ru*

Научный руководитель: Ягнюк Ирина Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: yagnyuk-im@ranepa.ru, AuthorID: 1107302, SPIN: 3641-5584, ORCID: 0009-0005-7948-9236

References

1. Chernyaeva, I.V., Yakushova, E.S. (2022). Features of teaching foreign languages to students of non-linguistic universities in the context of digitalization of education. Teacher XXI Century, 1, 268–283. https://doi.org/10.31862/2218-8711-2022-1-268-283. (In Russ.).

2. Makkoveeva, Yu.A. (2015). External and internal factors influencing successful foreign language acquisition. Current Problems of the Humanities and Natural Sciences, 3-3. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/vneshnie-i-vnutrennie-faktory-vliyayuschie-na-uspeshnoe-ovladenie-inostrannym-yazykom. (In Russ.).

3. Ermolova, T.V., Makhmudova, S.M., Litvinov, A.V. (2025). Features of the processes of foreign language learning and acquisition: psychological and linguistic factors. Modern Foreign Psychology, 14, 1, 69–78. https://doi.org/10.17759/jmfp.2025140107. (In Russ.)

4. Denisenko, E.G., Ushakov, A.A. (2022). Psychological factors of the process of foreign language acquisition by students of non-linguistic training areas. Modern High Technologies, 9, 115–119. https://doi.org/10.17513/snt.39318. (In Russ.).

5. Basanin, K.O. (2025). Study of extra-pedagogical factors of English language learning by students of non-linguistic universities. Society: Sociology, Psychology, Pedagogics, 1, 62–67. https://doi.org/10.24158/spp.2025.1.7. (In Russ.).

About the author:

Anna P. Sargsian, *Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: sargsyan-ap@ranepa.ru*

Academic Supervisor: Irina M. Yagnuk, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail yagnyuk-im@ranepa.ru,, AuthorID: 1107302, SPIN: 3641-5584, ORCID: 0009-0005-7948-9236

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 20.08.2026
Поступила после рецензирования 14.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 005.85
JEL classification: D81, G32
EDN: OBGEAB

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Хархардина Милана Сергеевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *В условиях макроэкономической нестабильности и цифровой трансформации проектная деятельность сталкивается с ростом неопределенности, что требует пересмотра традиционных подходов к управлению рисками. Статья посвящена системному анализу проблем риск-менеджмента в российских проектах и обоснованию направлений их преодоления. За последние годы проектные механизмы начали внедряться не только в крупных корпорациях, но и в среднем предпринимательстве, где методологическая база часто отсутствует, а ошибки в оценке угроз оборачиваются критическими потерями. Усиление санкционного давления и сохранение высокой волатильности рынков снижают эффективность традиционных статичных схем управления рисками. Возникает объективная потребность в переходе от реактивного реагирования на уже случившиеся события к динамическому прогностическому моделированию, учитывающему нелинейный характер современных угроз. Исследование опирается на анализ научной литературы, обобщение практического опыта, применение методов имитационного моделирования, анализа чувствительности и сценарного планирования. В работе выделены четыре группы проблем управления рисками, предложен методический подход к их решению с использованием количественных методов. Обосновано, что внедрение предлагаемых инструментов позволяет снизить неопределенность на 25-30% и повысить точность прогнозов.*

Цель и методы исследования. *Цель работы – классификация проблем управления рисками и разработка рекомендаций по совершенствованию методологии с использованием количественных и цифровых инструментов. Исследование опирается на анализ научной литературы, обобщение практического опыта, применение методов имитационного моделирования, анализа чувствительности и сценарного планирования.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Выделены четыре группы проблем управления рисками: методологические (формализм, устаревшие классификации), организационно-человеческие (дефицит компетенций, сопротивление персонала), информационно-технологические (разрозненность данных, низкое качество аналитики) и внешне средовые (волатильность, санкционные риски). Показано, что системный характер барьеров усиливается их взаимосвязью. Предложен методический подход к интеграции количественных методов, включая метод Монте-Карло, анализ чувствительности и прогностическую аналитику. Обосновано, что их внедрение позволяет снизить неопределенность на 25-30% и повысить точность прогнозов.*

Выводы. *Подтверждена гипотеза о необходимости перехода от реактивного управления рисками к динамическому, прогностическому моделированию. Определены приоритетные направления: развитие корпоративной культуры, цифровизация процессов, повышение квалификации персонала. Дальнейшие исследования должны быть направлены на эмпирическую верификацию предложенных моделей.*

Ключевые слова: *управление проектами, проектные риски, неопределенность, количественная оценка, имитационное моделирование, анализ чувствительности, прогностическая аналитика, цифровая трансформация, Россия.*

Для цитирования: *Хархардина М.С. Проблемы управления рисками проекта и направления их совершенствования // «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 61-68. EDN: OBGEAB*

© Хархардина М.С., 2026

Scientific-theoretical article
UDC 005.85
JEL classification: D81, G32
EDN: OBGEAB

PROJECT RISK MANAGEMENT PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR IMPROVEMENT

Milana S. Kharhardina, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *In the context of macroeconomic instability and digital transformation, project activities are facing increasing uncertainty, necessitating a revision of traditional risk management approaches. This article provides a systematic analysis of risk management challenges in Russian projects and substantiates approaches to addressing them. In recent years, project-based mechanisms have begun to be implemented not only in large corporations but also in medium-sized businesses, where a methodological framework is often lacking and errors in threat assessment result in critical losses. Increasing sanctions pressure and persistently high market volatility are reducing the effectiveness of traditional static risk management frameworks. There is an objective need to shift from reactive responses to past events to dynamic predictive modeling that takes into account the nonlinear nature of modern threats. This study draws on an analysis of scientific literature, a summary of practical experience, and the application of simulation modeling, sensitivity analysis, and scenario planning. The paper identifies four groups of risk management problems and proposes a methodological approach to addressing them using quantitative methods. It has been shown that the implementation of the proposed tools can reduce uncertainty by 25-30% and improve the accuracy of forecasts.*

Research Objective. *The aim is to classify project risk management problems and develop recommendations for improving methodology using quantitative and digital tools. The research is based on analysis of scientific literature, synthesis of practical experience, and application of simulation modeling, sensitivity analysis, and scenario planning.*

Results and Discussion. *Four groups of problems are identified: methodological (formalism, outdated classifications), organizational and human (competence deficits, staff resistance), information technology (data fragmentation, low quality of analytics), and external environment (volatility, sanctions risks). The systemic nature of barriers is reinforced by their interrelation. A methodological approach integrating quantitative methods, including Monte Carlo simulation, sensitivity analysis, and predictive analytics, is proposed. Their implementation is shown to reduce uncertainty by 25-30% and improve forecast accuracy.*

Conclusions. *The hypothesis on the need for transition from reactive risk management to dynamic predictive modeling is confirmed. Priority directions are identified: development of corporate culture, digitalization of processes, and staff professional development. Further research should focus on empirical verification of the proposed models.*

Keywords: *project management, project risks, uncertainty, quantitative assessment, simulation modeling, sensitivity analysis, predictive analytics, digital transformation, Russia.*

For citation: *Kharkhardina, M.S. (2026). Project risk management problems and directions for their improvement. Phenomenus, 3(35), 61-68. EDN: OBGEAB*

Введение

В условиях глобальной экономической нестабильности, усиления санкционного давления и ускоренной цифровой трансформации проектная деятельность все чаще осуществляется в среде с высоким уровнем неопределенности [1]. Эта неопределенность носит многомерный характер: она охватывает макроэкономические параметры, рыночную конъюнктуру, логистические цепочки, технологические тренды и нормативно-правовое регулирование [2]. Традиционные подходы к управлению рисками, закрепленные в международных стандартах PMBOK, PRINCE2 и ISO 31000, предполагают линейные процедуры идентификации, качественной и количественной оценки, планирования реагирования и мониторинга[1]. Однако практика последних лет показывает, что эти методы недостаточно гибки для своевременной реакции на события, развивающиеся по нелинейным сценариям [3][2].

В российской экономике обозначенная проблема проявляется с особой силой. Долгое время проектный менеджмент воспринимался как прерогатива крупного бизнеса и государственных структур. Ситуация начала меняться лишь в последние пять-семь лет, когда проектные механизмы постепенно внедряются в практику среднего предпринимательства – прежде всего в сферах импортозамещения, межотраслевой кооперации и территориального развития. Однако именно здесь недостаток методологической строгости и поверхностное отношение к управлению рисками дают о себе знать наи-

[1]ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 16 p. ISBN: 978-2-8322-6930-7.
[2]Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами: стандарты, методы, практика. Москва: Олимп-Бизнес, 2023. 576 с. ISBN: 978-5-9693-0512-4.

© Kharkhardina M.S., 2026

более остро [4]. Предприятия малого и среднего бизнеса, как правило, не имеют в штате специалистов по риск-менеджменту и не располагают финансовыми возможностями для приобретения дорогостоящих аналитических решений, что объективно повышает их уязвимость перед внешними негативными воздействиями [5].

В значительной части компаний управление рисками носит сугубо формальный характер: регламенты существуют, но используются лишь для отчётности. Реестры рисков заполняются для внешних стейкхолдеров, но не становятся рабочим инструментом при принятии оперативных решений. Подобное расхождение между декларируемыми стандартами и повседневными практиками подрывает доверие к системе риск-менеджмента в целом и препятствует накоплению достоверных данных для последующих прогнозов. Итогом становится то, что даже при наличии формально утверждённых регламентов проекты оказываются неготовыми к нестандартным ситуациям и вынужденно реагируют на них уже постфактум, что влечёт за собой нарушение сроков, удорожание работ и ухудшение конечных показателей [3; 6].

Проблематика трансформации управления рисками в условиях неопределенности находит отражение в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Степанова Д.А., Малькова А.А. и Сычева С.М. анализируют инструменты цифровизации программно-проектного управления, показывая, как цифровые технологии меняют подходы к мониторингу [1]. Сергеев В.И. и Кокурин Д.И. рассматривают применение блокчейна для минимизации рисков в цепях поставок [2]. Иванова А.Э. предлагает методические подходы к классификации рисков в инновационной деятельности [4]. Мельникова Е.А. уточняет методы оценки рисков инвестиционных проектов [3]. Кривенко А.И. проводит сравнение методов сбора информации для идентификации рисков [5]. Королев А.В. анализирует количественные методы оценки, включая анализ чувствительности и метод Монте-Карло [6]. Егорова Н.Е. и Филиппов Д.И. выделяют ключевые элементы эффективной системы управления рисками на предприятии [7]. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и Ольдерогге Н.Г. систематизируют классические подходы к управлению проектами[3]. Тихонов А.Н. обобщает современные проблемы проектного управления в условиях неопределенности [8]. Новиков А.С. и Михайлова О.В. исследуют применение искусственного интеллекта в управлении проектами [9]. Денисова О.В. и Морозов И.С. рассматривают адаптацию проектных подходов в условиях санкционных ограничений [10]. Григорьев П.А. обосновывает сценарное планирование как инструмент управления неопределенностью [11].

Несмотря на значительное число работ, системное сопряжение организационных подходов, количественных методов и цифровых инструментов в рамках единой методологии риск-менеджмента остается слабо разработанным. Особенно это касается адаптации зарубежных методик к российской институциональной среде, где высокая волатильность и ограниченность статистических данных создают дополнительные сложности.

Цель и методы исследования

Цель исследования – выявить и систематизировать системные проблемы управления рисками проекта, а также предложить направления их совершенствования с акцентом на количественные методы и цифровые технологии.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

провести анализ современного состояния методологии управления рисками в российской проектной практике;

классифицировать основные проблемы по источникам возникновения и субъектам ответственности;

оценить применимость количественных методов (имитационное моделирование, анализ чувствительности, сценарное планирование) для российских условий;

разработать рекомендации по формированию динамической системы риск-менеджмента с использованием цифровых инструментов.

Методологическая база исследования включает:

анализ и синтез научной и методической литературы, стандартов риск-менеджмента;

обобщение практического опыта российских компаний (на основе отчетов консалтинговых компаний за 2022-2025 гг.);

систематизацию и категоризацию выявленных барьеров по типам и уровням;

элементы количественного анализа (описание методов Монте-Карло, анализа чувствительности, построения деревьев решений).

Применение комплекса указанных методов позволяет не только констатировать наличие проблем, но и предложить конкретные пути их решения, адаптированные к специфике российской проектной среды.

Результаты исследования и их обсуждение

Эффективное управление рисками требует четкого понимания их природы и механизмов воздействия на проект. В проектной деятельности принято выделять внешние риски (макроэкономические колебания, изменения законодательства, форс-мажорные обстоятельства, политические и санкционные ограничения) и внутренние (ошибки планирования, недостаточная квалификация команды, сбои в поставках, технологические отказы) [4,10]. Отдельную категорию составляют технологические и киберриски, значимость которых возрастает по мере цифровизации проектных процессов и перехода

[3]Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие. 5-е изд. Москва: Омега-Л, 2023. 960 с.

на удаленные форматы работы [2].

Однако основная проблема заключается не столько в классификации, сколько в процедурах идентификации и оценки. Во многих проектах ограничиваются однократным мозговым штурмом на этапе инициации, после чего реестр рисков не актуализируется [5]. Надежная защита требует регулярного сбора данных с использованием интервью с экспертами, анализа документации, статистики по аналогичным проектам и методов Дельфи. Оценка рисков должна включать не только качественные методы (матрица вероятности и последствий), но и количественные. Метод Монте-Карло позволяет построить распределение вероятностей итоговой стоимости и сроков, а анализ чувствительности выявляет факторы, оказывающие наибольшее влияние на результат [6]. Без применения указанных инструментов управление рисками утрачивает прогностическую ценность.

На основе анализа отчетов консалтинговых компаний и обобщения практического опыта авторами систематизированы типичные проблемы управления рисками, представленные в таблице 1.

Таблица 1. Типичные проблемы управления рисками проекта и инструменты их решения [составлено автором на основе 1, 2, 7]
Table 1. Typical project risk management issues and their solutions [compiled by the author based on 1, 2, 7]

Категория проблемы	Конкретное проявление проблемы	Влияние на результат проекта	Современные инструменты решения
Методологические проблемы	Формальный подход к идентификации рисков, использование устаревших классификаций, отсутствие интеграции риск-менеджмента с процессами планирования.	Принятие решений на основе неполной информации, высокая вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, нецелевое использование резервов.	Имплементация гибридных методологий (например, сочетание PRINCE2 и Agile), внедрение корпоративных стандартов по управлению рисками, регулярный аудит процессов.
Организационные и человеческие факторы	Недостаточная компетентность участников проекта в вопросах риск-менеджмента, психологическая неготовность сообщать о проблемах, конфликт интересов.	Игнорирование или сокрытие критических рисков на ранних стадиях, неадекватная оценка вероятности и последствий, снижение эффективности командной работы.	Развитие культуры открытости и обучения, проведение тренингов и сертификации, введение системы KPI, учитывающей качество управления рисками.
Информационно-технологические проблемы	Отсутствие единой базы данных по рискам, низкое качество исходных данных для анализа, использование разнородных инструментов, не интегрированных между собой.	Дублирование информации, невозможность проведения качественного количественного анализа (например, метода Монте-Карло), запаздывание реагирования на изменения.	Внедрение интегрированных платформ для управления проектами (например, Planview, ServiceNow), использование систем бизнес-аналитики (BI) для мониторинга индикаторов риска.
Проблемы учета внешней среды	Высокая волатильность макроэкономических показателей, быстрое изменение рыночной конъюнктуры, санкционные и политические риски.	Резкое удорожание стоимости ресурсов, срыв сроков поставок оборудования и материалов, невозможность выполнения контрактных обязательств.	Сценарное планирование и стресс-тестирование, анализ чувствительности к изменению ключевых факторов, диверсификация логистических цепочек и поставщиков.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о комплексном и взаимосвязанном характере проблем. Методологические ошибки приводят к тому, что проект сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, на которые не были зарезервированы ресурсы. Человеческий фактор, а именно боязнь членов команды сообщать руководству о возможных сбоях, способен нивелировать даже формально совершенную систему риск-менеджмента [7]. Информационно-технологические барьеры не позволяют своевременно обрабатывать данные и выявлять ранние сигналы угроз [1].

Более детальное рассмотрение методологических проблем позволяет выделить их внутреннюю структуру. Во-первых, это несоответствие между сложностью современных проектов и линейными, каскадными методами оценки рисков, которые заложены в большинстве корпоративных регламентов. Жизненный цикл проекта сегодня редко представляет собой последовательную цепочку этапов - значительно чаще он включает параллельные потоки работ, итеративные уточнения и внешние корректировки, что делает традиционную матрицу «вероятность - последствия» недостаточно репрезентативной [8]. Во-вторых, в методологическом плане остро стоит проблема агрегирования рисков. Отдельные риски, оцененные как незначительные, при одновременной реализации могут создать кумулятивный эффект, многократно превышающий сумму отдельных ущербов. Однако в большинстве методик такая синергия не учитывается, что приводит к недооценке общего уровня неопределенно-

сти. Этот феномен особенно характерен для инфраструктурных и IT-проектов с большим числом взаимосвязанных задач [3]. В-третьих, в большинстве отечественных компаний набор применяемых методов ограничен качественными оценками. Количественные подходы - имитационное моделирование, построение деревьев решений, анализ опционов – зачастую остаются либо неизвестными специалистам, либо неприменимыми из-за отсутствия релевантной статистики по завершённым проектам. Как следствие, резервирование ресурсов осуществляется на основе субъективных суждений, без опоры на объективные вероятностные распределения. Это приводит к одной из двух крайностей: либо к избыточному резервированию (неэффективному использованию капитала), либо к недостаточному (когда реальные угрозы остаются непокрытыми) [6].

Анализ организационной составляющей позволяет утверждать, что сопротивление переменам относится к числу наиболее устойчивых и труднопреодолимых препятствий. Персонал, привыкший за долгие годы к бумажному документообороту и сложившимся процедурам, склонен воспринимать новые инструменты риск-менеджмента как угрозу сложившемуся положению вещей либо как ненужное усложнение работы [7]. Следствием становится пассивное противодействие: формальное внесение данных в реестры без реального анализа, утаивание информации о возникающих отклонениях, занижение оценок вероятности неблагоприятных событий. Важно обратить внимание на распределение 30н ответственности. В подавляющем большинстве проектных структур обязанности по идентификации и отслеживанию рисков закреплены исключительно за менеджером проекта, тогда как функциональные руководители и линейные специалисты в этот процесс не вовлечены. Такая централизация снижает полноту охвата рисков, поскольку именно исполнители, работающие на переднем крае, первыми сталкиваются с сигналами о возможных сбоях, но не имеют ни стимулов, ни регламентированных каналов для их передачи [5].

Технологические барьеры в российских компаниях также имеют свою специфику. Многие предприятия используют разрозненные учетные системы (1С, ERP-системы, отдельные таблицы Excel), которые не интегрированы между собой. Это приводит к дублированию данных, потере информации и невозможности проведения комплексного анализа. Попытки внедрить единые платформы управления рисками наталкиваются на высокую стоимость лицензий, необходимость доработки под внутренние регламенты и сопротивление персонала [1]. Кроме того, качество исходных данных для анализа часто оставляет желать лучшего: исторические данные по завершенным проектам либо не сохраняются, либо хранятся в несистематизированном виде, что делает невозможным построение корректных прогнозных моделей [9].

Внешнесредовые факторы в российских условиях приобретают особое значение. Санкционное давление, валютные колебания, изменение логистических маршрутов, разрывы кооперационных цепочек — все это создает высокий уровень неопределенности, который трудно предсказать с использованием традиционных методов [10]. Сценарное планирование становится не дополнительным, а обязательным элементом риск-менеджмента. Однако на практике лишь немногие компании проводят систематический стресс-тест своих проектов на устойчивость к внешним шокам [11].

Положительный пример выстроенной системы риск-менеджмента демонстрируют российские высокотехнологичные компании, внедряющие гибкие подходы Agile и Scrum. Короткие циклы разработки и оперативная обратная связь снижают неопределенность. Для технических рисков практикуется создание прототипов и минимально жизнеспособных продуктов. В сфере информационной безопасности применяется подход DevSecOps, при котором требования безопасности интегрируются в каждый этап разработки. Автоматизированные системы поиска уязвимостей выявляют угрозы до возникновения инцидентов [2].

Общий уровень зрелости риск-менеджмента в российских компаниях остается неоднородным. Согласно исследованиям, систематическая количественная оценка рисков проводится примерно в 35% организаций. Основными препятствиями выступают дефицит квалифицированных кадров, сложности сбора статистических данных и высокая стоимость специализированного программного обеспечения [9]. При этом крупные госкорпорации и компании с государственным участием демонстрируют значительно более высокий уровень, что связано как с наличием ресурсов, так и с жесткими требованиями регуляторов. В частном секторе, особенно в малом и среднем бизнесе, ситуация гораздо менее благоприятна [10].

Результаты, полученные в ходе решения задач, демонстрируют, что проблемы управления рисками носят системный, многоуровневый характер. Для их преодоления недостаточно точечных решений; требуется комплексный подход, включающий методологическую, организационную, технологическую и кадровую составляющие [7,8].

В связи с этим авторами предлагается концептуальная модель формирования эффективной системы риск-менеджмента, включающая следующие этапы:

1. Диагностический этап. Проведение аудита текущей системы управления рисками: оценка полноты охвата рисков, качества идентификации, применяемых методов анализа, уровня компетенций персонала и используемого программного обеспечения [1].

2. Методологический этап. Разработка и внедрение корпоративных стандартов риск-менеджмента, адаптированных к отрас-

левой специфике и уровню неопределенности. Внедрение гибридных методологий, сочетающих элементы каскадного и гибкого управления [8].

3. Технологический этап. Выбор и внедрение интегрированных платформ для сбора, хранения и анализа данных о рисках. Интеграция с существующими учетными системами (ERP, 1С, TMS) [1,9].

4. Кадровый этап. Повышение квалификации персонала в области количественных методов, статистического анализа и работы с цифровыми платформами. Создание системы мотивации, поощряющей выявление и своевременное информирование о рисках [7].

5. Этап мониторинга и непрерывного улучшения. Регулярное обновление реестров рисков, пересмотр весовых коэффициентов, актуализация сценариев. Использование обратной связи от завершенных проектов для корректировки моделей [11].

Для иллюстрации влияния различных методов на точность прогнозов в таблице 2 представлено сравнение результатов оценки стоимости проекта с применением различных подходов на основе данных одного из промышленных проектов.

Таблица 2. Сравнительная точность прогнозирования стоимости проекта при различных методах оценки рисков [составлено авторами на основе эмпирических данных, 6]
Table 2. Comparative accuracy of project cost forecasting using different risk assessment methods [compiled by the authors based on empirical data, 6]

Метод оценки	Среднее отклонение прогноза от фактической стоимости, %	Диапазон отклонений, %	Требуемые ресурсы для внедрения
Экспертная оценка (качественный метод)	18-25	±30	Низкие
Матрица вероятности и последствий	15-20	±25	Низкие
Анализ чувствительности	12-18	±20	Средние
Метод Монте-Карло	8-12	±15	Высокое
Комбинированный подход (Монте-Карло + анализ чувствительности)	5-8	±10	Высокое

Данные таблицы 2 показывают, что применение количественных методов позволяет значительно повысить точность прогнозов. При этом максимальная эффективность достигается при их комплексном использовании. Однако внедрение таких методов требует существенных инвестиций в программное обеспечение, обучение персонала и сбор статистических данных [6; 9].

На основе проведенного анализа авторами сформулированы следующие направления совершенствования управления рисками в проектной деятельности:

1. Внедрение методов машинного обучения для прогностического выявления рисков. Анализ исторических данных позволяет строить модели, предсказывающие вероятность проблем исходя из текущих параметров. Алгоритмы способны указывать на поставщиков, систематически нарушающих сроки, или прогнозировать перегрузку отдельных членов команды. Машинное обучение также может применяться для кластеризации рисков и выявления ранее неизвестных паттернов [1; 9].

2. Регулярное использование имитационного моделирования (метод Монте-Карло). Облачные технологии делают возможным многовариантный прогноз сроков и бюджета в режиме, близком к реальному времени. Руководитель проекта получает не точечный прогноз, а распределение вероятностей достижения целевых показателей, что позволяет принимать более взвешенные управленческие решения [6].

3. Создание систем непрерывного мониторинга на основе интернета вещей (IoT) для промышленных объектов. Датчики, установленные на оборудовании, передают фактические данные о состоянии. Выход параметров за допустимые пределы автоматически расценивается как реализация технического риска, после чего инициируется проверка или остановка работ. Это особенно актуально для проектов в энергетике, машиностроении и строительстве [2].

4. Развитие культуры риск-менеджмента через геймификацию и регулярное обучение. Риски должен выявлять не только специально назначенный менеджер, но и каждый участник проекта. Создание внутренних порталов для сообщения о рисках, проведение деловых игр и стресс-тестирование проектных гипотез позволяют повысить вовлеченность и снизить психологические барьеры [7].

5. Применение блокчейна для управления контрактными рисками. Смарт-контракты автоматизируют приемку работ и расчеты, снижая риск неисполнения обязательств. Прозрачность и неизменность записей в распределенном реестре повышают доверие между участниками проекта и упрощают разрешение споров [2].

6. Разработка отраслевых стандартов риск-менеджмента. Унификация подходов внутри отраслей позволит обмениваться лучшими практиками, сопоставлять результаты и создавать базы данных типовых рисков. Это особенно актуально для строительства, IT и машиностроения, где проекты имеют сходную структуру [8].

Эмпирические данные подтверждают высокую отдачу от описываемых подходов. Согласно данным Project Management Institute (PMI), организации, применяющие предикативную аналитику, на 25-30% реже сталкиваются с критическими сбоями, требующими пересмотра параметров проектов. Кроме того, исследования показывают, что компании с высоким уровнем зрелости риск-менеджмента демонстрируют на 15-20% более высокую рентабельность проектов по сравнению с компаниями, использующими формальные подходы [7,10].

Выводы

Проведенный системный анализ позволяет констатировать, что проблемы управления рисками в проектной деятельности российских компаний носят комплексный и системный характер. Они коренятся как в методологических упущениях, так и в недостаточном использовании современных технологических решений, а также в организационной культуре, не поощряющей открытость и своевременное информирование о проблемах. Формальное следование шаблонам и поверхностное ведение реестров рисков не способны надежно защитить проект от многочисленных угроз в современной нестабильной среде.

В ходе исследования авторами идентифицированы четыре группы проблем: методологические (формализм, устаревшие классификации, отсутствие интеграции с планированием), организационно-человеческие (дефицит компетенций, сопротивление персонала, централизация ответственности), информационно-технологические (разрозненность данных, низкое качество аналитики, несовместимость платформ) и проблемы учета внешней среды (волатильность, санкционные риски, изменения регулирования). Показано, что выделенные группы проблем не существуют изолированно, а образуют взаимосвязанную систему барьеров. Технологическая неоднородность усугубляет кадровый дефицит, а несовершенство бизнес-процессов делает бессмысленным внедрение даже самой передовой технологии.

Анализ показал наличие устойчивой корреляции между уровнем цифровизации риск-менеджмента и показателями успешности проектов. Организации, которые на регулярной основе применяют количественные методы – имитационное моделирование, анализ чувствительности, сценарное планирование, - достигают существенно более высокой точности прогнозных оценок и реже сталкиваются с критическими отклонениями. Применение данных методик позволяет сократить неопределённость на 25-30% и повысить качество управленческих решений.

Основное направление совершенствования – переход от статичного, реактивного управления к динамическому, прогностическому. Это предполагает внедрение количественного анализа в текущую практику и формирование корпоративной среды, поощряющей открытость и непрерывное обучение в части идентификации угроз. Предложенная авторами концептуальная модель, объединяющая диагностический, методологический, технологический, кадровый этапы и этап непрерывного мониторинга, может быть использована в качестве основы для выстраивания эффективной системы риск-менеджмента в организациях любого масштаба.

Следует подчеркнуть: осуществление данного перехода сопряжено не только с технологическим обновлением, но и с пересмотром подходов к внутрифирменному обучению. Подготовка кадров в сфере количественных методов, статистического анализа и работы с цифровыми инструментами должна приобрести системный, непрерывный характер, а не ограничиваться разовыми мероприятиями. Анализ практики ведущих компаний свидетельствует: наибольших результатов в области риск-менеджмента добиваются те организации, где сформированы институты наставничества, регулярно организуются деловые игры и проводятся стресс-тесты проектных гипотез.

Не менее важным условием является поддержка со стороны топ-менеджмента. Когда руководство компании на личном примере демонстрирует интерес к риск-аналитике, запрашивает количественные оценки и опирается на них при принятии решений, это становится сигналом для всей организации о приоритетности данного направления. В противном случае, если высшее руководство относится к риск-менеджменту формально, даже самые передовые методологии и программные продукты не находят практического применения.

Практика российских предприятий, которые внедряют современные системы риск-менеджмента в рамках сложных инфраструктурных и IT-проектов, свидетельствует о том, что вложения в эту область окупаются благодаря росту предсказуемости конечных результатов, сокращению числа сбоев и укреплению репутации надёжного партнёра. Вероятное направление дальнейшего развития теории и практики связано с формированием самообучающихся проектных систем на основе искусственного интеллекта, что способно вывести устойчивость проектов на принципиально новый уровень. Вместе с тем для реализации этого потенциала необходима эмпирическая проверка предлагаемых моделей на реальных данных участников рынка, что определяет логику следующего этапа исследований.

Список источников

1. Степанова Д.А., Малькова А.А., Сычева С.М. Инструменты и методы цифровизации программно-проектного управления // Вестник университета. 2026. № 2. С. 5-17. DOI: 10.26425/1816-4277-2026-2-5-17. EDN: XSVEAO.

2. Сергеев В.И., Кокурин Д.И. Применение инновационной технологии «Блокчейн» в логистике и управлении цепями поставок // Креативная экономика. 2018. Т. 12, № 2. С. 125-140. DOI: 10.18334/ce.12.2.38833. EDN: VYQQTB.

3. Мельникова Е.А. Методы оценки рисков инвестиционных проектов // Наукосфера. 2024. № 1-2. С. 288-295. EDN: IJQENY.
4. Иванова А.Э. Методические подходы к классификации и анализу рисков в инновационной деятельности промышленного предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. № 1(80). С. 107-112. EDN: YKMOQC.
5. Кривенко А.И. Методы сбора информации для идентификации рисков и их сравнение // Проблемы развития современного общества: Сборник научных статей 5-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 23-24 января 2020 года / под ред. Кузьминой В.М. Том 1. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 308-313. EDN: LPGPOX.
6. Королев А.В. Количественные методы оценки рисков в управлении проектами: анализ чувствительности и метод Монте-Карло // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2022. № 4. С. 67-74. EDN: YJBJGL.
7. Егорова Н.Е., Филиппов Д.И. Ключевые элементы внедрения интегрированного риск-менеджмента // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2, № 8(139). С. 112-117. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.08.02.012. EDN: CYHTEA.
8. Тихонов А.Н. Современные проблемы проектного управления в условиях неопределенности // Вестник университета (ГУУ). 2023. № 5. С. 34-42. EDN: XVKZAL.
9. Новиков А.С., Михайлова О.В. Применение искусственного интеллекта в управлении проектами: опыт российских компаний // Информационные технологии в управлении. 2025. Т. 12, № 1. С. 88-101. DOI: 10.26794/ITM.2025.12.1.88-101. EDN: GHI789.
10. Денисова О.В., Морозов И.С. Управление рисками в условиях санкционных ограничений: адаптация проектных подходов // Экономическая политика. 2025. № 3. С. 112-125. EDN: YZA567.
11. Григорьев П.А. Сценарное планирование как инструмент управления неопределенностью в проектной деятельности // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22, № 1. С. 78-95. DOI: 10.21638/RJM.2024.1.78-95. EDN: VWX234.

Сведения об авторе:
Хархардина Милана Сергеевна, *студентка 4 курса бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: khakhardina.milana@mail.ru*

Научный руководитель: Романинец Руслан Николаевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры инновационного менеджмента и управления проектами, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: romaninets.ruslan@mail.ru, SPIN: 2517-4932

References

1. Stepanova, D.A., Malkova, A.A., & Sycheva, S.M. (2026). Tools and methods for digitalization of program and project management. Bulletin of the University, (2), 5-17. DOI: 10.26425/1816-4277-2026-2-5-17. EDN: XSVEAO.
2. Sergeev, V.I., & Kokurin, D.I. (2018). Application of innovative Blockchain technology in logistics and supply chain management. Creative Economy, 12(2), 125-140. DOI: 10.18334/ce.12.2.38833. EDN: VYQQTB.
3. Melnikova, E.A. (2024). Methods for assessing the risks of investment projects. Naukosphere, (1-2), 288-295. EDN: IJQENY.
4. Ivanova, A.E. (2020). Methodological approaches to the classification and analysis of risks in the innovative activities of an industrial enterprise. Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University, 1(80), 107-112. EDN: YKMOQC.
5. Krivenko, A.I. (2020). Methods of collecting information for risk identification and their comparison. In Problems of development of modern society: Collection of scientific articles of the 5th All-Russian scientific and practical conference (Vol. 1, pp. 308-313). Kursk: Southwestern State University. EDN: LPGPOX.
6. Korolev, A.V. (2022). Quantitative methods of risk assessment in project management: sensitivity analysis and the Monte Carlo method. Scientific Bulletin of the Defense-Industrial Complex of Russia, (4), 67-74. EDN: YJBJGL.
7. Egorova, N.E., & Filippov, D.I. (2023). Key elements of implementing integrated risk management. Economics and Management: Problems, Solutions, 2(8), 112-117. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.08.02.012. EDN: CYHTEA.
8. Tikhonov, A.N. (2023). Modern problems of project management under conditions of uncertainty. Bulletin of the University (SMU), (5), 34-42. EDN: XVKZAL.
9. Novikov, A.S., & Mikhailova, O.V. (2025). Application of artificial intelligence in project management: experience of Russian companies. Information Technologies in Management, 12(1), 88-101. DOI: 10.26794/ITM.2025.12.1.88-101. EDN: GHI789.
10. Denisova, O.V., & Morozov, I.S. (2025). Risk management under sanctions restrictions: adaptation of project approaches. Economic Policy, (3), 112-125. EDN: YZA567.
11. Grigoriev, P.A. (2024). Scenario planning as a tool for managing uncertainty in project activities. Russian Journal of Management, 22(1), 78-95. DOI: 10.21638/RJM.2024.1.78-95. EDN: VWX234.

About the author:
Milana S. Kharkhardina, *Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: khakhardina.milana@mail.ru*

Academic Supervisor: Ruslan N. Romaninets, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Innovation Management and Project Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: romaninets.ruslan@mail.ru, SPIN: 2517-4932

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 03.08.2026
Поступила после рецензирования 07.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-практическая статья
УДК 339.138:793.3
JEL classification: M310, Z13
EDN: NAEYCC

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ПОБУЖДАЮЩИХ ДЕТЕЙ ЗАНИМАТЬСЯ ТАНЦЕВАЛЬНЫМ СПОРТОМ, КАК ОСНОВЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТАНЦЕВАЛЬНЫХ КЛУБОВ

Ягнюк Александра Андреевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *Рынок дополнительного образования детей в ДНР характеризуется растущей конкуренцией за внимание родителей, при этом танцевальный спорт сочетает черты спорта, искусства и досуга, что затрудняет его маркетинговое позиционирование. Существующие исследования мотивации юных танцоров сосредоточены преимущественно на детях, уже имеющих стаж занятий, тогда как начальный этап выбора секции и региональная специфика остаются малоизученными. В статье исследуется, какие факторы побуждают детей и их родителей выбирать бальные танцы, и как эти факторы могут быть использованы для продвижения танцевальных клубов.*

Цель и методы исследования. *Работа построена на сочетании теоретического анализа мотивации в спорте (теория самодетерминации, теория достиженческих целей) и эмпирического маркетингового исследования. Исследование основано на проведении и анализе анкетного онлайн-опроса родителей детей 4–17 лет, проживающих в ДНР, сформированный методом «снежного кома» через тематические группы в социальных сетях и административные группы танцевальных клубов. Выборка составила 35 респондентов. Применяются методы описательной статистики, сегментирования по мотивационным признакам и сравнительного анализа.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Выяснилось, что главным драйвером начала занятий является инициатива самого ребёнка после просмотра выступления (40% ответов), что подтверждает высокую визуальную привлекательность танцевального спорта. Второй по значимости мотив – понимание родителями пользы танцев для физического развития (22,8%). Ключевым каналом информирования выступает сарафанное радио (48,6%), тогда как реклама и социальные сети набирают лишь 11,4%. Основным фактором удержания является поддержка тренера (57,1%), а главным риском отсева – потеря интереса ребёнка (57,3%). Родители видят основную пользу танцев в развитии уверенности и дисциплины (51,4%), а не в спортивных достижениях. Обнаружен разрыв между желанием детей стать чемпионами (25,7%) и готовностью связать с танцами профессию (8,6%).*

Выводы. *Удержание детей в танцевальном спорте обеспечивается через поддержание внутренней мотивации, минимизацию психологических и физических барьеров и усиление роли тренера как наставника; финансовые и временные ограничения носят вторичный характер по сравнению с потерей интереса. Предложены рекомендации по продвижению клубов: усиление визуальной привлекательности публичных выступлений, пересмотр коммуникаций в социальных сетях с акцентом на эмоциональную составляющую, разработка контент-плана, сегментирование аудитории на любительскую и спортивно-профессиональную группы, а также психолого-педагогическая подготовка тренеров.*

Ключевые слова: *танцевальный спорт, мотивация детей, маркетинг, продвижение танцевальных клубов, внутренняя мотивация.*

Для цитирования: *Ягнюк А.А. Исследование факторов, побуждающих детей заниматься танцевальным спортом, как основы продвижения танцевальных клубов // «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 69-79. EDN: NAEYCC*

© Ягнюк А.А., 2026

Scientific-practical article
UDC 339.138:793.3
JEL classification: M310, Z13
EDN: NAEYCC

STUDY OF FACTORS ENCOURAGING CHILDREN TO ENGAGE IN DANCE SPORT AS A BASIS FOR PROMOTING DANCE CLUBS

Milana S. Kharhardina, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *The market of additional education for children in the Donetsk People's Republic is characterized by growing competition for parents' attention, while dance sport combines features of sport, art and leisure, which complicates its marketing positioning. Existing studies of young dancers' motivation focus mainly on children who already have training experience, whereas the initial stage of choosing a class and regional specifics remain understudied. The article examines what factors encourage children and their parents to choose ballroom dancing, and how these factors can be used to promote dance clubs.*

Research Objective. *The work is based on a combination of theoretical analysis of motivation in sport (self-determination theory, achievement goal theory) and empirical marketing research. The author uses an online questionnaire survey of parents of children aged 4–17 living in the DPR, formed by the snowball method through thematic social media groups and administrative groups of dance clubs. The sample consisted of 35 respondents. Methods of descriptive statistics, segmentation by motivational characteristics and comparative analysis are applied.*

Results and Discussion. *It was found that the main driver for starting classes is the child's own initiative after watching a performance (40% of answers), which confirms the high visual appeal of dance sport. The second most significant motive is parents' understanding of the benefits of dancing for physical development (22.8%). The key information channel is word of mouth (48.6%), while advertising and social media account for only 11.4%. The main retention factor is coach support (57.1%), and the main dropout risk is the child's loss of interest (57.3%). Parents see the main benefit of dancing in developing confidence and discipline (51.4%), rather than in sports achievements. A gap was found between children's desire to become champions (25.7%) and their readiness to make dancing a profession (8.6%).*

Conclusions. *Retention of children in dance sport is ensured through maintaining intrinsic motivation, minimizing psychological and physical barriers, and strengthening the role of the coach as a mentor; financial and time constraints are secondary compared to loss of interest. Recommendations for club promotion are proposed: enhancing the visual appeal of public performances, revising social media communications with an emphasis on the emotional component, developing a content plan, segmenting the audience into amateur and sports-professional groups, and providing psychological and pedagogical training for coaches.*

Keywords: *dance sport, children's motivation, marketing of additional education, promotion of dance clubs, intrinsic motivation.*

For citation: *Yagnyuk, A.A. (2026). Study of factors encouraging children to engage in dance sport as a basis for promoting dance clubs. Phenomenus, 3(35), 69-79. EDN: NAEYCC*

Введение

В условиях растущей конкуренции на рынке дополнительного образования детей и обострения борьбы за внимание родителей спортивные организации вынуждены искать новые способы привлечения и удержания воспитанников. Танцевальный спорт (спортивные бальные танцы) занимает особое положение в этом сегменте, сочетая в себе черты спорта, искусства и досуга. Однако именно эта многогранность создаёт сложности для маркетинга: потенциальные потребители воспринимают бальные танцы по-разному, и их мотивация к выбору данного направления требует специального изучения.

Проблема мотивации детей к занятиям спортом традиционно находится в фокусе внимания исследователей. Фундаментальные работы в этой области опираются на теорию самодетерминации и теорию достиженческих целей, в рамках которых обосновывается различие между внутренней и внешней мотивацией, а также роль поддерживающей среды в формировании устойчивого интереса к физической активности. В частности, исследования Х. Холла и А. Керра [1] показали, что создание «поддерживающей» тренерской среды, ориентированной на задачу, а не на сравнение с другими, снижает риски отсева и эмоционального выгорания юных спортсменов. Применительно к детскому спорту в целом установлено, что основными мотивами участия выступают положительные эмоции, возможность экспериментирования, общение со сверстниками и получение удовольствия от движения.

Специфика танцевального спорта как объекта мотивационного анализа раскрывается в работах российских и зарубежных авторов. Косарев А.А. и Галеев А.Р. на основе лонгитюдного исследования [2-3] выявили структуру мотивов детей, занимающихся спортивными танцами, и установили, что ведущие позиции стабильно занимают стремление к высокому спортивному мастерству и возможность участия в соревнованиях, тогда

© Yagnyuk A.A., 2026

как мотив «удовлетворение спортивных потребностей» усиливается со временем.

Психологические особенности спортивно-танцевальной деятельности, включая мотивы эстетического самовыражения и художественного воплощения образов, проанализированы в работе, посвящённой психологии танцевального спорта. А. Б. Успурене в своём исследовании мотивации юных бальных танцоров показала, что внутренняя мотивация у них выражена сильнее, чем внешняя, а ключевыми факторами выбора выступают радость движения и социально приемлемый физический контакт [4].

Вместе с тем, при достаточной изученности общих закономерностей мотивации юных спортсменов, остаётся ряд нерешённых вопросов. Во-первых, большинство исследований танцевального спорта сосредоточено на детях, уже имеющих определённый стаж, тогда как начальный этап – момент принятия решения о выборе секции – изучен недостаточно. Во-вторых, региональная специфика мотивации практически не отражена в литературе: существующие российские работы выполнены преимущественно на выборках из центральных регионов. В-третьих, маркетинговый ракурс проблемы остаётся на периферии исследовательского интереса. Мотивация детей рассматривается как психолого-педагогический феномен, но редко как основа для сегментирования рынка и разработки продуктовых предложений.

Настоящее исследование направлено на восполнение указанных пробелов. На примере выборки родителей детей, занимающихся танцевальным спортом в Донецкой Народной Республике, выявляются и систематизируются ключевые факторы, побуждающие детей к занятиям бальными танцами, анализируется структура мотивации с точки зрения устойчивости к отсеву, а также формулируются практические рекомендации для профильных организаций. Центральная гипотеза исследования состоит в том, что внутренняя мотивация ребёнка и поддерживающая роль тренера являются определяющими факторами удержания в танцевальном спорте, тогда как внешние стимулы и материальные соображения играют второстепенную роль. Проверка этой гипотезы позволяет не только уточнить теоретические представления о мотивации в танцевальном спорте, но и предложить маркетинговые инструменты, ориентированные на реальные мотивационные профили целевой аудитории.

Цель и методы исследования

Целью исследования является идентификация, анализ и систематизация ключевых факторов, определяющих выбор бальных танцев в качестве формы активной деятельности для детей, а также разработка практических рекомендаций для профильных учреждений с целью повышения их привлекательности и рыночной эффективности.

Задачи исследования:

1. Определить спектр основных мотиваторов, побуждающих детей и их родителей к занятиям бальными танцами, и сегментировать аудиторию по мотивационным признакам.
2. Исследовать текущее восприятие бальных танцев в сознании представителей целевых аудиторий (детей и их родителей).
3. Разработать комплексные рекомендации по формированию эффективной маркетинговой стратегии и оптимизации продуктового предложения для танцевальных студий.

Генеральной совокупностью в данном исследовании выступили родители (или законные представители) детей в возрасте от 4 до 17 лет, проживающие на территории Донецкой Народной Республики и имеющие опыт взаимодействия со сферой танцевального спорта. Выбор родителей в качестве респондентов обусловлен тем, что в возрастной группе детей до 14–15 лет именно родители принимают финальное решение о выборе секции, оплачивают тренировки и формируют мотивационное поле ребенка, а также выступают ключевым источником информации о факторах удовлетворенности и барьерах.

Выборка формировалась методом «снежного кома» через профильные тематические группы в социальных сетях («ВКонтакте»), административные группы танцевальных клубов и школ ДНР (городов Донецк и Макеевка). Критериями включения в выборку являлись: наличие ребенка в возрасте 4–17 лет, проживание семьи на территории ДНР не менее 6 месяцев и факт посещения ребенком танцевальных тренировок в течение последних 12 месяцев.

В качестве основного метода проведения исследования был выбран онлайн-опрос посредством анонимного анкетирования на платформе QuestionStar[1]. Выбор данного метода обусловлен сложностью и неактуальностью очного анкетирования, а также эффективностью и скоростью сбора данных. Анкета распространялась через закрытые родительские чаты танцевальных школ ДНР и официальные сообщества региональной федерации танцевального спорта, что позволило сохранить фокус на целевой аудитории.

Проведённое исследование можно охарактеризовать как разведывательное. Оно позволило выявить и описать ключевые факторы, побуждающие детей заниматься танцевальным спортом в ДНР, а также предварительно определить барьеры, возникающие перед родителями при выборе данного вида спорта. Также исследование является поисковым, что обусловлено низкой степенью изученности темы в региональном контексте, отсутствием предварительных гипотез о структуре мотивации и необходимостью использовать гибкий инструментарий (он-

[1]QuestionStar. Маркетинговое исследования факторов, побуждающих детей заниматься танцевальным спортом // QuestionStar. – URL: https://app.questionstar.ru/reports/b2d27899-fdff-468b-3ba0-7fadff7100ba

лайн-опрос с открытыми вопросами) для генерации содержательных гипотез.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведённое маркетинговое исследование факторов, побуждающих детей заниматься танцевальным спортом, было реализовано в период с марта по май 2026 года на территории Донецкой Народной Республики. Генеральную совокупность составили родители (или законные представители) детей в возрасте от 4 до 17 лет, имеющие опыт взаимодействия со сферой танцевального спорта. Выбор родителей в качестве респондентов обусловлен тем, что в возрастной группе детей до 14–15 лет именно родители принимают финальное решение о выборе секции, оплачивают тренировки и формируют мотивационное поле ребёнка. Выборка формировалась методом «снежного кома» через профильные тематические группы в социальных сетях и административные группы танцевальных клубов ДНР. Итоговый объём выборки составил 35 респондентов, из них 26 девочек и 9 мальчиков. Опрос преимущественно был направлен на семьи с детьми младшего школьного возраста (5–8 лет) – 23 человека из 35 (65,7%), так как именно в этом возрасте дети чаще всего по каким-либо причинам прекращают заниматься танцевальным спортом; 4 человека (11,4%) – дети 9-12 лет. Подростки (13–16 лет) представлены слабо: всего 8 человек (22,9% от выборки).

На подготовительном этапе были сформулированы управленческая и маркетинговая проблемы. Управленческая проблема заключается в недостаточном понимании руководством танцевальных клубов глубинных мотивов, которыми руководствуются дети и их родители при принятии решения о начале занятий бальными танцами. Это приводит к неоптимальной организации учебного процесса, неэффективному использованию кадрового потенциала, ограниченной адаптации образовательных программ и, как следствие, к снижению показателей привлечения и удержания юных воспитанников. Маркетинговая проблема состоит в отсутствии чётко сформулированной, основанной на эмпирических данных маркетинговой стратегии, призванной позиционировать бальные танцы как привлекательный вид детского досуга и физического развития.

Анализ уровня дохода респондентов позволил выявить распределение семей по материальному положению (табл. 1). Наиболее многочисленная группа – респонденты с доходом от 27 094 до 49 999 руб. на члена семьи. На них приходится 37,1% выборки (13 человек). Данный диапазон может рассматриваться как модальный интервал. Вторые по численности группы (по 20% каждая) – респонденты с доходом до 27 093 руб. и от 50 000 до 99 999 руб. (по 7 человек в каждой). Таким образом, низкий и средний сегменты представлены практически равномерно. Высокодоходные группы (от 100 000 руб. и выше) составляют суммарно 17,2% выборки (6 человек). Это наименее представленная категория, что может отражать либо объективную структуру популяции семей танцоров, либо особенности рекрутинга респондентов. Доля отказавшихся от ответа – 5,7% (2 человека), что является приемлемым показателем для опросных исследований подобного типа.

Таблица 1. Распределение респондентов по уровню дохода на одного члена семьи в месяц [составлено автором на основе данных анкетного опроса]
Table 1. Distribution of respondents by income level per family member per month [compiled by the author based on the data from the questionnaire survey]

Уровень дохода (руб.)	Количество респондентов	Доля от ответивших (%)
До 27 093	7	20,0
27 094 – 49 999	13	37,1
50 000 – 99 999	7	20,0
100 000 – 149 999	3	8,6
Более 150 000	3	8,6
Не отвечено	2	5,7
Всего	35	100

Представительство высокодоходных групп (свыше 100 000 руб.) незначительно (17,1%), что может указывать на отсутствие прямой зависимости между высоким уровнем материального благосостояния и вовлечённостью детей в танцевальный спорт в данной выборке.

Наиболее значимым источником информации о танцевальном спорте является передача сведений через друзей или знакомых – 48,6% выборки (17 человек). Данный результат указывает на высокую роль сарафанного радио и личных рекомендаций в привлечении семей к занятиям. Этот канал может рассматриваться как фактор социального доказательства: положительный опыт знакомых семей снижает риски неопределённости при выборе секции. Второй по значимости канал – случайное информирование (увидели выступление) – 28,6% (10 человек). Это свидетельствует о высокой визуальной привлекательности и зрелищности танцевального спорта. Публичные мероприятия (концерты, соревнования, показательные выступления)

выполняют функцию непрямого маркетинга, формируя спрос через эмоциональное вовлечение.

Реклама и социальные сети набрали 11,4% (4 человека). Относительно низкий показатель может объясняться недостаточной рекламной активностью организаций танцевального спорта, возрастной спецификой целевой аудитории (родители детей 5–9 лет могут реже использовать соцсети для поиска секций) и большим доверием к личным рекомендациям по сравнению с рекламой. Доля респондентов, выбравших «свой вариант ответа», также составила 11,4% (4 человека). Среди нестандартных каналов были названы: «записались сами» (высокий уровень внутренней мотивации семьи), «дочь занимается танцами» (учёт гендерного аспекта), «занимались во дворце, пришли на день открытых дверей» (роль организационных форматов привлечения), «папа танцевал» (передача спортивной традиции внутри семьи).

Центральным вопросом анкеты стал вопрос о причинах, побудивших привести ребёнка на занятия по бальным танцам (рис. 1). Главным драйвером является инициатива ребёнка. Наиболее часто (40% ответов) родители называли в качестве причины то, что инициатива исходила от самого ребёнка после просмотра выступления. Это подтверждает высокую визуальную привлекательность танцевального спорта, его способность вызывать эмоциональный отклик у детей и формировать желание подражать. С педагогической точки зрения, внутренняя мотивация, возникающая таким образом, является наиболее устойчивой и требует меньше внешнего подкрепления.

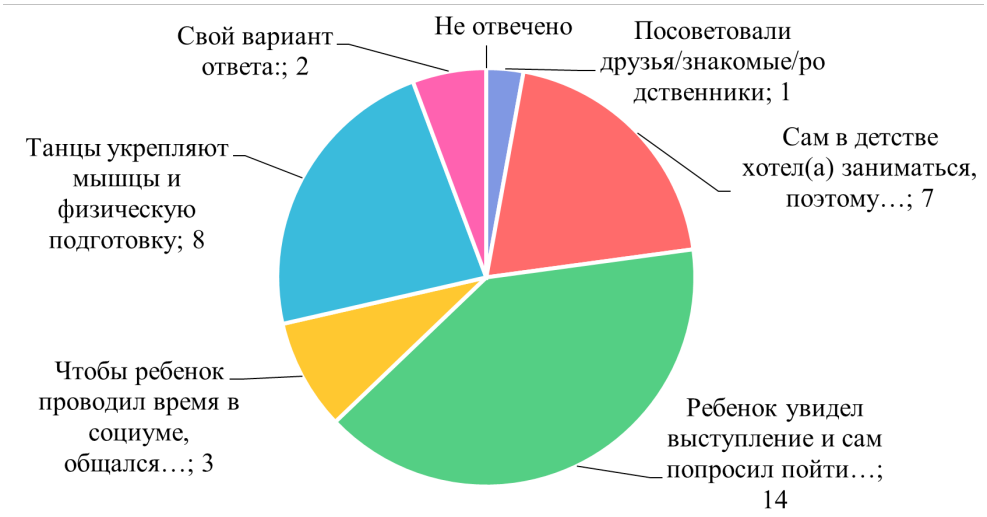


Рисунок 1. Причины, побуждающие начать заниматься танцевальным спортом [составлено автором на основе данных анкетного опроса]
Figure 1. Reasons encouraging children to start ballroom dancing [compiled by the author based on the data from the questionnaire survey]

На втором месте – понимание родителями пользы танцев для физического развития (22,8%). Родители формулировали это как «укрепление мышц», «физическая подготовка», «осанка», «общее здоровье». Это указывает на то, что танцы воспринимаются не только как досуг, но и как инструмент физического воспитания и профилактики гиподинамии. Семь респондентов признались, что сами в детстве хотели танцевать, но по разным причинам не смогли, и теперь реализуют это желание через ребёнка. Это явление в психологии семьи известно как «трансляция несбывшихся ожиданий» или «замещающая мотивация». С одной стороны, это может давать дополнительную поддержку ребёнку, с другой – создавать риск избыточного давления, если интересы родителя расходятся с реальными желаниями ребёнка. Три родителя указали стремление дать ребёнку возможность общаться, находиться в социуме, заводить друзей. В условиях цифровизации досуга и сокращения живого общения среди детей танцы выступают как канал развития коммуникативных навыков.

Одним из главных вопросов анкеты стал вопрос: «Почему вы хотите, чтобы ваш ребёнок занимался танцами?». Данный вопрос был составлен как множественный выбор, поэтому общее количество выборов (138) превышает число респондентов (35). В среднем каждый родитель указал 4 мотива (рис. 2). Центральное место занимает желание ребёнка. Мотив «желание ребёнка» не просто лидирует (25 выборов, 18,1% всех выборов), он значительно опережает остальные. Этот результат подтверждает тенденцию современной педагогики и семейной политики: всё больше родителей стремятся учитывать интересы ребёнка при выборе дополнительных занятий, отказываясь от авторитарного навязывания.



Рисунок 2. Причины, по которым родители хотят, чтобы ребёнок занимался танцевальным спортом [составлено автором на основе данных анкетного опроса]
Figure 2. Reasons why parents want their child to engage in ballroom dancing [compiled by the author based on the data from the questionnaire survey]

Мотивы, связанные с престижностью (11,6%), дисциплиной (11,6%) и рациональным использованием времени (10,9%), образуют второй кластер. Родители рассматривают танцы не только как развлечение, но и как воспитательный институт, формирующий у ребёнка важные жизненные навыки: самоорганизацию, ответственность, умение достигать целей. Почти каждый пятый респондент (11 выборов, 8%) выбрал вариант о нереализованном собственном желании танцевать. Мотивы «реализовать себя» (7,2%) и «развитие коммуникабельности» (6,5%) показывают, что для части родителей важны психологические аспекты: уверенность в себе, способность выражать эмоции через движение, взаимодействие с другими детьми.

Низкую значимость показали экономические мотивы. Лишь три родителя (2,2%) отметили «будущий дополнительный заработок». Это позволяет сделать важный вывод: родители не рассматривают танцевальный спорт как инвестицию в будущую профессию или источник дохода. Для них это прежде всего развивающая деятельность, а не карьерная траектория.

Проанализируем вопрос о том, что больше всего нравится ребёнку в танцевальном спорте. На первом месте – выступления и соревнования (40%). Это показательный результат: дети получают удовольствие не столько от процесса тренировок, сколько от возможности продемонстрировать результат. Сценическое волнение переживается позитивно, как драйв и признание. Для детской психологии важна внешняя оценка, аплодисменты, награды – это поддерживает самооценку и служит мощным мотивирующим фактором. Почти столько же (34,3%) детей любят сам процесс обучения новым движениям. Это говорит о наличии у них познавательного интереса к танцевальному мастерству, о готовности к преодолению сложностей разучивания элементов. Такие дети склонны к долгосрочному удержанию в спорте, так как их привлекает не только результат, но и путь к нему.

Следующий по значимости был ответ об общем развитии и получении новых навыков – 14,3% ответов респондентов. Это более зрелая мотивация, характерная для детей, которые уже имеют некоторый стаж и осознают, как танцы меняют их физические и ментальные способности. Общение с командой и партнёром, а также красивая музыка и атмосфера набрали лишь по 5,7%. Это может показаться неожиданным, но, вероятно, эти аспекты воспринимаются детьми как фон, а не как главное содержание занятий.

Следующий вопрос выявляет субъективные спортивные цели детей глазами родителей (рис. 3). Более трети детей (37,1%) просто получают удовольствие от процесса и не ставят перед собой жёстких соревновательных целей. Это «танцоры ради танца», для которых важен сам процесс движения, музыка и атмосфера. Такие дети обладают высокой внутренней мотивацией, но могут быть менее устойчивы к соревновательным стрессам и требованиям дисциплины. Четверть детей (25,7%) хотят стать чемпионами. Это дети с

высокой соревновательной мотивацией, готовые к длительным нагрузкам и возможным разочарованиям. Для них важен статус, победа, признание. Эта группа является резервом для спорта высших достижений, но также и группой риска: если чемпионские ожидания не оправдаются, возможен резкий спад интереса вплоть до прекращения занятий.



Рисунок 3. Спортивные цели детей в танцевальном спорте глазами родителей [составлено автором на основе данных анкетного опроса]
Figure 3. Children's sports goals in ballroom dancing as perceived by parents [compiled by the author based on the data from the questionnaire survey]

14,3% детей хотят «научиться всему, что возможно». Это мотивация мастерства, ориентированная на расширение компетенций, а не на внешние результаты. Такие дети могут долго оставаться в спорте, так как их цель – саморазвитие, а не победа над другими. Ещё 14,3% детей пока не имеют чётко сформулированных целей. Это нормально для младшего возраста, но требует постепенного педагогического сопровождения в направлении целеполагания. Лишь 8,6% детей хотят выступать на крупных соревнованиях. Это конкретная, амбициозная цель, которая сочетает желание публичной реализации без абсолютизации чемпионства.

Сопоставим этот анализ с вопросом о будущем в танцевальной карьере. Если здесь 25,7% хотят стать чемпионами, то на вопрос о готовности связать будущее с танцами «да, с удовольствием» ответили лишь 8,6%. Разница указывает на то, что многие дети (и их родители) различают мечту о победе и профессиональный спорт как жизненный путь. Мечтать о титуле может и ребёнок, не планирующий делать танцы профессией.

Также был разработан вопрос о возможных причинах прекращения посещения тренировок. Вопрос выявляет воспринимаемые родителями барьеры и риски удержания ребёнка в танцевальном спорте. Доминирующий фактор – потеря интереса. Более половины родителей (57,3%) назвали потерю интереса ребёнка в качестве основной причины, по которой он может бросить танцы. Это согласуется с современными исследованиями в области психологии спорта: для детей 5–12 лет ведущим мотивом является интерес, и его угасание ведёт к быстрому уходу из спорта. Важно, что потеря интереса часто является комплексным симптомом, за которым могут стоять перетренированность, монотонность занятий, отсутствие прогресса, конфликты или давление.

Второй по величине сегмент – 17,1% родителей беспокоятся о нехватке времени на учёбу и другие увлечения. По мере взросления ребёнка (особенно после 10–11 лет) школьная нагрузка возрастает, и танцы начинают конкурировать с выполнением домашних заданий, подготовкой к экзаменам и другими кружками. Это указывает на необходимость гибкого подхода к тренировочному графику и разумного ограничения часов занятий. Следующей причиной по количеству ответов был финансовый барьер. 14,3% отметили высокую стоимость занятий и соревнований. Учитывая, что ранее 37,1% семей имели доход до 50 000 руб. на человека, это закономерный результат. Стоимость костюмов (особенно для детей старше 12 лет), оплата турнирных взносов, транспортные расходы могут стать критическими для семей со средним и ниже среднего достатком.

Конфликты с тренером или командой назвали 8,6% респондентов. Несмотря на относительную малочисленность, этот фактор опасен тем, что ведёт к психологическому дискомфорту и быстрому отказу от занятий. Качество детско-тренерских отношений имеет ключевое значение для удержания. Плохие результаты и проигрыши названы лишь одним родителем (2,9%). Возможно, в танцевальном спорте, особенно на начальном этапе, оценивание более субъективно, и дети реже воспринимают проигрыш как катастрофу, а родители – как повод прекратить занятия.

Критическая роль тренера в этом вопросе. Более чем в половине случаев (57,1%) родители считают, что именно поддержка

тренера помогает ребёнку справляться с трудностями. Это один из самых сильных и однозначных результатов во всём исследовании. Тренер выступает не только как преподаватель движений, но и как психолог, наставник, мотиватор. Доверительные отношения с тренером, его умение поддержать в момент неудачи, похвалить за старание, объяснить, что ошибка – это часть обучения, являются ключевым ресурсом устойчивости.

Следующий вопрос касался факторов, помогающих ребёнку справиться с трудностями во время тренировки (рис. 4). Роль личных качеств ребёнка стоит на втором месте в ответах респондентов, а именно 17,1% родителей указывают на собственную настойчивость ребёнка. Это говорит о том, что некоторые дети обладают внутренней опорой, упорством, способностью переживать неудачи без внешнего подкрепления. Развитие таких качеств – одна из важных воспитательных задач спорта.

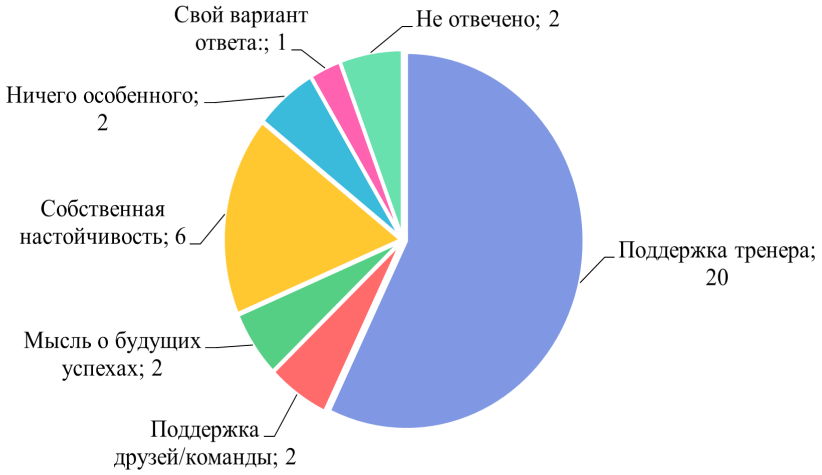


Рисунок 4. Факторы, помогающие ребёнку справиться с трудностями во время тренировки [составлено автором на основе данных анкетного опроса]
Figure 4. Factors helping a child cope with difficulties during training [compiled by the author based on the data from the questionnaire survey]

Лишь 5,7% детей (по мнению родителей) мотивируются мыслью о будущих успехах. Это показывает, что для большинства детей далёкое будущее не является реальным мотиватором; им нужна текущая, ситуативная поддержка. Столь же малая доля (5,7%) приходится на поддержку друзей и команды. Это расходится с распространённым тезисом о том, что командный дух – главный инструмент преодоления трудных ситуаций. В танцевальном спорте (особенно в индивидуальных дисциплинах) ребёнок может чувствовать себя более одиноким в преодолении, и упор делается на диаду «тренер — ученик». Один родитель написал «поддержка родителей». Интересно, что лишь один респондент счёл нужным указать себя, хотя по логике многие родители, вероятно, поддерживают детей ежедневно. Возможно, они не выделяют это как специфический фактор, либо считают, что без поддержки тренера их усилия недостаточны.

Следующий вопрос касался сложностей в тренировочном процессе в танцевальном спорте (рис. 5). Четверть родителей (25,7%) считают физические нагрузки самым сложным аспектом. Танцевальный спорт требует выносливости, силы, координации, растяжки. Для неподготовленного ребёнка организм испытывает стресс, могут возникать боли, усталость, крепатура. Это нормальный этап адаптации, но он может стать барьером для детей с низким исходным уровнем физической подготовки или слабым здоровьем. 20% родителей отметили выступления перед публикой как сложный аспект. Сценическое волнение, боязнь ошибиться, страх оценки – это серьёзные психологические трудности, особенно для интровертных и тревожных детей. Публичное исполнение танца требует не только технической подготовки, но и психологической устойчивости. Этот результат говорит о необходимости включения в тренировочный процесс элементов психологической подготовки и тренировки стрессоустойчивости.

Ещё 20% назвали поддержание дисциплины. Танцы требуют регулярных посещений, соблюдения формы, внимания на тренировках, выполнения указаний тренера. Для детей с нарушениями внимания, гиперактивностью или просто с низким самоконтролем это может быть тяжело. В то же время преодоление этой трудности даёт воспитательный эффект. Заучивание хореографии и вариаций отметили 17,1%. Танцевальный спорт предъявляет высокие требования к памяти, где нужно выучить последовательности движений под музыку. Это может быть трудным для детей с особенностями развития памяти или просто в начале обучения, когда хореография осваивается. Отношения с партнёром или командой оказались наименее значимой трудностью (8,6%). Это подтверждает ранее сделанный вывод: дети и родители не рассматривают социальный аспект как серьёзную проблему.

Следующий вопрос в анкете выявляет, что удерживает ребёнка в спорте в моменты

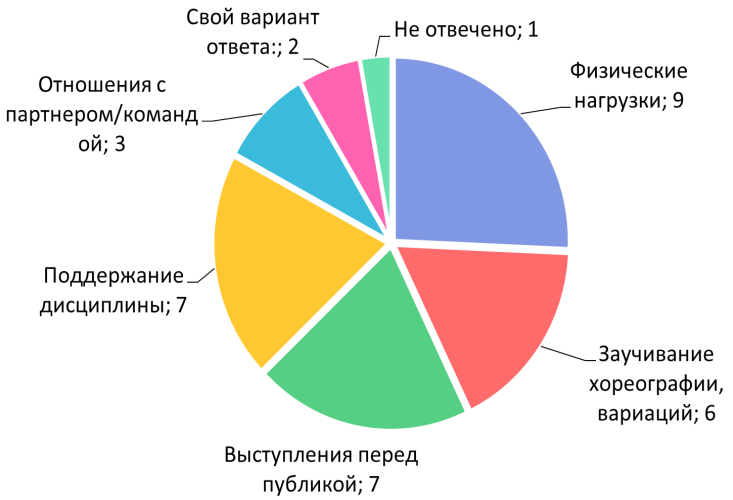


Рисунок 5. Сложности в танцевальном спорте [составлено автором на основе данных анкетного опроса]
Figure 5. Difficulties in ballroom dancing [compiled by the author based on the data from the questionnaire survey]

трудностей, когда возникает желание всё бросить. Это крайне важный диагностический блок для понимания механизмов спортивной устойчивости. Суммарно 57,2% детей (34,3% + 22,9%) продолжают занятия благодаря внутренней мотивации: интерес к тому, что они делают, и чистое удовольствие от движения. Это наиболее устойчивая форма мотивации в психологии спорта. Такой ребёнок занимается, потому что ему нравится сам процесс, а не ради внешних наград или избегания наказания. Даже когда трудно, интерес и кинестетическое удовольствие служат «якорем», возвращающим на тренировку.

Социальное сравнение и избегание отставания находится на втором месте (17,1%). Это мотивация, связанная с желанием не отстать от программы и сверстников. Она эффективна, но нестабильна: как только ребёнок осознаёт, что отставание не страшно или что он всё равно отстаёт, этот мотив исчезает. Меньшая часть детей (14,3%) продолжают занятия в ожидании приятного общения с коллективом. Это социальная мотивация: ребёнок идёт не столько на танцы, сколько к друзьям. Если отношения в коллективе испортятся, эта мотивация мгновенно исчезает. 8,6% детей движет страх разочаровать тренера или родителей. Это наиболее хрупкая и даже невротическая форма мотивации. Ребёнок занимается не потому, что ему нравится, а потому, что боится наказания, критики или потери любви значимых взрослых. При высоком уровне стресса такой ребёнок скорее бросит занятия, чем внутренне мотивированный. Один респондент указал «когда не хочет – не идём» - это говорит о низкой заинтересованности в занятиях, как у ребёнка, так и у родителя.

Для формирования устойчивого интереса необходимо в тренировках опираться на внутренние источники мотивации (интерес, удовольствие), избегая гипертрофированного внешнего контроля и требований. Тренер и родители должны усиливать позитивную эмоциональную связь с процессом, а не давление обязательствами.

Следующий вопрос анкеты звучал так: «Как вы считаете, танцевальный спорт поможет вашему ребёнку в будущем в других сферах жизни?». Ответы представлены в таблице 2. Более половины родителей (51,4%) ставят на первое место развитие уверенности и дисциплины. Танцы, по их мнению, делают ребёнка более уверенным в себе (благодаря освоению сложных движений, выступлениям на сцене, преодолению страха) и дисциплинированным (режим, усидчивость, внимание). Это созвучно с воспитательной функцией спорта вообще. Треть респондентов (34,3%) видят основную пользу в улучшении физической формы. Это традиционное понимание спорта как средства здоровья: осанка, гибкость, координация, кардио-нагрузка. Лишь 11,4% отметили умение работать в паре или коллективе. Это невысокий показатель, но он соответствует тому, что танцевальный спорт во многих дисциплинах парный, но не командный в привычном смысле. Коммуникативные навыки (2,9%) практически не выделяются как значимая польза.

Таблица 2. Мнение родителей о пользе танцевального спорта для будущего ребёнка [составлено автором на основе данных анкетного опроса]
Table 2. Parents' opinions on the benefits of ballroom dancing for the child's future [compiled by the author based on the data from the questionnaire survey]

Факторы	Количество	Доля (%)
Развивает уверенность и дисциплину	18	51,4
Улучшает физическую форму	12	34,3
Учит работать в паре / в коллективе	4	11,4
Развивает коммуникативные навыки	1	2,9
Всего	35	100

Заключительный вопрос из опроса звучал следующим образом: «Если бы вашему ребёнку предложили попробовать другой вид спорта, вы бы согласились?». Этот вопрос позволяет оценить степень профессиональной ориентации детей (глазами родителей) и их долгосрочную лояльность к танцам. Подавляющее большинство (65,7%) допускают, что могут связать будущее с танцами лишь условно. 25,8% (22,9% + 2,9%) скорее или точно не свяжут будущее с танцами. Эти дети рассматривают танцы как хобби, дополнительное образование, но не как профессию. Это нормальный выбор, не означающий, что занятия нужно прекращать. Лишь 8,6% (3 ребёнка) определённо хотят связать жизнь с танцами. Это потенциальный резерв для профессионального спорта, который требует особого подхода, повышенной нагрузки и тщательного отбора.

Интересно сопоставить анализ этого вопроса с вопросом о спортивных целях, где 25,7% детей хотели стать чемпионами. А профессию готовы выбрать только 8,6%. Это подтверждает тезис: быть чемпионом – это мечта и статус, а профессиональный спорт – тяжёлая работа и неопределённость. Разрыв между мечтой и реальным профессиональным выбором очень велик. Большинство детей занимается танцами «для себя», получая удовольствие и пользу, но не планируя карьеру. Спортивным организациям стоит выстраивать две параллельные траектории: одну – для любителей (акцент на процесс, здоровье, общение), другую – для потенциальных профессионалов (акцент на результат, соревнования, интенсивность), чтобы каждая группа получала подходящие условия.

Выводы

Проведённое маркетинговое исследование позволило идентифицировать и систематизировать ключевые факторы, побуждающие детей и их родителей к выбору танцевального спорта в условиях Донецкой Народной Республики, а также выявить основные факторы, влияющие на удержание воспитанников.

Таким образом, успешное вовлечение и удержание детей в танцевальном спорте обеспечивается через поддержание внутренней мотивации, минимизацию психологических и физических барьеров, а также через усиление роли тренера как наставника. Финансовые и временные ограничения носят вторичный характер по сравнению с потерей интереса.

На основе полученных данных можно предложить следующие рекомендации для того, чтобы разработать мероприятия по продвижению танцевальных клубов:

1. Сделать акцент на визуальную привлекательность в публичных выступлениях. Увеличение количества открытых уроков, показательных выступлений и дней открытых дверей, так как 40% детей начинают занятия после просмотра выступлений.

2. Текущее присутствие танцевальных клубов ДНР в социальных сетях не выполняет маркетинговой функции: страницы не конвертируют внимание аудитории в заявки и не формируют устойчивого интереса к клубу. Коммуникация выстроена по принципу информирования, а не продвижения, что в условиях растущей конкуренции за внимание родителей снижает охваты и не обеспечивает притока новых воспитанников.

Основной целью должно быть - превратить социальные сети клуба из формального «информационного стенда» в инструмент маркетинга, который формирует спрос, удерживает существующую аудиторию и стимулирует рекомендации.

Необходимо сместить акцент с трансляции спортивных результатов на демонстрацию эмоциональной ценности занятий. Продукт, который покупает родитель – это не «медали и разряды», а уверенность ребёнка, его дисциплина, осанка, умение работать в паре и справляться с неудачами. Спортивные достижения подаются как следствие, а не как самоцель. Такое позиционирование расширит целевую аудиторию, на страницу придут не только родители, уже мотивированные на спорт, но и те, кто ищут для ребёнка среду развития и общения.

3. Разработать контент-план, ориентированный на повышение мотивации детей и вовлечённости родителей. Основу должны составить форматы, которые работают на удержание и рекомендации:

- Живые видео с тренировок без наложения музыки. Естественный звук зала, голос тренера, смех детей, что создаёт эффект присутствия и доверия. Такой контент воспринимается как «настоящий» и лучше конвертирует холодную аудиторию.

- Видео взаимопомощи детей при подготовке к выступлению. Кадры, где дети помогают друг другу, поддерживают партнёра, волнуются и радуются вместе, транслируют атмосферу клуба. Для родителя это сигнал: «Здесь безопасно и по-доброму».

- Видео «до/после» с разницей в несколько месяцев. Наглядная демонстрация результата (осанка, взгляд, уверенность) работает как визуальное доказательство ценности продукта. Это один из самых сильных форматов для рекламного использования.

- Публикации о ценностях, а не о кубках. Раскрывать, как танец формирует дисциплину, умение держать спину, уважение к партнёру, способность переживать неудачу. Спортивные результаты – как следствие этой работы.

4. Сегментировать целевую аудиторию по мотивационным признакам. Выделить две основные группы: любительская (акцент на процесс, здоровье, общение) и спортивно-профессиональная (акцент на результат, соревнования, интенсивность), так как амбициозные дети хотят стать чемпионами. Для каждой группы разработать отдельные предложения и коммуникацию. Это позволит удерживать детей, не планирующих карьеру и одновременно готовить резерв для спорта

высших достижений.

5. Программа работы с начинающими танцорами должна включать поэтапное повышение физической нагрузки (адаптационный период), обучение техникам снятия тревоги (дыхательные упражнения), развитие дисциплины через позитивное подкрепление, а также мнемотехнические приёмы для облегчения запоминания хореографии. Чередовать тренировочные занятия с малыми формами концертной и соревновательной практики (внутриклубные турниры, открытые уроки для родителей), вывозить детей на более серьёзные соревнования для увеличения их опыта. Использовать систему позитивного подкрепления (похвала, накопительные награды), а не наказания за ошибки.

6. Спортивным организациям следует направлять значительные ресурсы на психолого-педагогическую подготовку тренеров, обучение их навыкам поддерживающей коммуникации. Тренер, который умеет воодушевить, сохранить веру ребёнка в себя – главный актив в удержании контингента. Обязательное обучение тренеров навыкам поддерживающей коммуникации, возрастной психологии и мотивационному консультированию, так как поддержка тренера является главным фактором преодоления трудностей. Ввести регулярную обратную связь от родителей о стиле работы тренера.

Предложенный комплекс мер направлен на повышение привлекательности танцевального спорта для широкой аудитории, снижение отсева и формирование долгосрочной лояльности семей за счёт ориентации на внутреннюю мотивацию ребёнка и ключевую роль тренера как наставника.

Список источников

1. Hall H. K., Kerr A. W. Motivational antecedents of precompetitive anxiety in youth sport // The Sport Psychologist. 1997. Vol. 11(1). P. 24–42. – URL: https://www.sci-hub.ru/10.1123/tsp.11.1.24?ysclid=mv3uz4tzri972471686.

2. Галеев А.Р. Исследование мотивов занятий спортивными танцами // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. 2007. № 6. С. 45–46. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=13963290&ysclid=mv3u9mtsn4668609291.

3. Галеев А. Р., Косарева Е. А., Косарева Е. В. Некоторые аспекты системно-модульной технологии физкультурного образования детей младшего школьного возраста, занимающихся танцевальным спортом // Ученые записки университета Лесгафта. 2024. №10 (236). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-sistemno-modulnoy-tehnologii-fizkulturnogo-obrazovaniya-detey-mladshego-shkolnogo-vozrasta-zanimayuschihsya.

4. Ušpurienė A.B. Peculiarities of Junior Ballroom Dancers' Motivation // Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference. 2024. Vol. II. P. 762–773. - URL: https://journals.rta.lv/index.php/SIE/article/view/7834.

Сведения об авторе:
Ягнюк Александра Андреевна, ***студентка 3 курса, бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, бакалавриат (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: ayagnyuk-24@edu.ranepa.ru***

Научный руководитель: Лунина Виктория Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: lunina-vy@ranepa.ru, AuthorID: 863679, SPIN: 5473-2717, ORCID: 0009-0000-9986-1916

References

1. Hall, H. K., & Kerr, A. W. (1997). Motivational antecedents of precompetitive anxiety in youth sport. The Sport Psychologist, 11(1), 24–42. DOI: 10.1123/tsp.11.1.24.

2. Galeev, A.R. (2007). Study of motives for practicing sports dances. Physical Culture: Upbringing, Education, Training, 6, 45–46. (In Russ.)

3. Galeev, A.R., Kosareva, E.A., & Kosareva, E.V. (2024). Some aspects of the system-modular technology of physical education for primary school children engaged in dance sport. Scientific Notes of the Lesgaft University, 10(236), [pages]. (In Russ.)

4. Ušpurienė, A. B. (2024). Peculiarities of junior ballroom dancers' motivation. Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference, Vol. II, 762–773. DOI: 10.17770/sie2024vol2.7834.

About the author:
Alexandra A. Yagnyuk, ***Bachelor's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: ayagnyuk-24@edu.ranepa.ru***

Academic Supervisor: Viktoriya Yu. Lunina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: lunina-vy@ranepa.ru, AuthorID: 863679, SPIN: 5473-2717, ORCID: 0009-0000-9986-1916

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 26.08.2026
Поступила после рецензирования 22.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 339.5:006.83
JEL Classification: F13, L15
EDN: HNMPJP

СЕРТИФИКАЦИЯ В МИРОВОЙ ТОРГОВЛЕ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Маринина Елена Павловна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Косинский Александр Александрович, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *В условиях трансформации мировой торговли и роста значения нетарифного регулирования сертификация становится важным инструментом обеспечения качества продукции и одновременно фактором, определяющим доступ экспортеров на зарубежные рынки. Различия национальных требований, высокая стоимость процедур и недостаточное взаимное признание результатов оценки соответствия усиливают технические барьеры и снижают предсказуемость внешнеэкономической деятельности. Особое значение это приобретает для российских компаний, постепенно переориентирующих экспортные поставки на рынки Азии, Ближнего Востока и Африки.*

Цель и методы исследования. *Цель исследования заключается в раскрытии экономической сущности сертификации, систематизации ее видов и функций, выявлении ключевых проблем применения и обосновании направлений совершенствования. Использованы системный и институциональный подходы, сравнительный анализ национальных и региональных систем технического регулирования, обобщение научной литературы, положений Соглашения ВТО по техническим барьерам в торговле и материалов международных организаций по стандартизации.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Установлено, что сертификация способствует снижению информационной асимметрии и транзакционных издержек, выполняя удостоверяющую, защитную, информационную, барьерную и интеграционную функции. Систематизированы виды сертификации по обязательности, объекту и территориальному охвату. Выявлены основные препятствия для экспортеров: несовпадение национальных систем, повторные испытания, финансовые и организационные затраты, ограничения действия международных сертификатов и различия в классификации продукции. Обоснована необходимость гармонизации стандартов, взаимного признания результатов оценки соответствия, развития сотрудничества в рамках ЕАЭС, ШОС и БРИКС, цифровизации процедур и совершенствования информационного сопровождения внешнеторговых операций.*

Выводы. *Эффективная система сертификации должна сочетать защиту интересов потребителей с сокращением избыточных технических барьеров. Предложенные направления способны повысить конкурентоспособность экспортеров, упростить доступ продукции на внешние рынки и усилить устойчивость международных торговых связей. Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на практической оценке результативности предлагаемых мер применительно к отдельным отраслям и предприятиям.*

Ключевые слова: *сертификация, технические барьеры в торговле, оценка соответствия, международная торговля, гармонизация стандартов, взаимное признание, нетарифное регулирование.*

Для цитирования: *Маринина Е.П., Косинский А.А. Сертификация в мировой торговле: экономическая сущность, проблемы и направления совершенствования // «Феноменус». 2026. №3(35). С. 80-90. EDN: HNMPJP*

© Маринина Е.П., Косинский А.А., 2026

Scientific-theoretica article
UDC 339.5:006.83
JEL Classification: F13, L15
EDN: HNMPJP

CERTIFICATION IN WORLD TRADE: ECONOMIC ESSENCE, PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Elena P. Marinina, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Alexandr A. Kosinskiy, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *Amid changes in global trade and the importance of non-tariff regulation, certification has become an essential mechanism for ensuring product quality and determining exporters' access to foreign markets. Differences in national requirements, costly procedures, and limited mutual recognition of conformity assessment results create technical barriers and reduce the predictability of international business activities. These challenges are particularly relevant to Russian companies redirecting exports towards markets in Asia, the Middle East, and Africa.*

Research Objective and Methods. *This study aims to explain the economic nature of certification, systematize its types and functions, identify implementation problems, and substantiate possible improvements. The methodology combines systemic and institutional approaches, comparative analysis of national technical regulation systems, and a review of scientific literature, WTO Technical Barriers to Trade provisions, and international standardization materials.*

Results and Discussion. *Certification reduces information asymmetry and transaction costs while performing certifying, protective, informational, barrier, and integration functions. Certification types are classified by mandatory status, object, and geographical scope. The analysis identifies conflicting national systems, repeated testing, financial and administrative costs, restrictions on international certificates, and differences in product classification as key challenges. Promising improvements include harmonizing standards, mutually recognizing conformity assessment results, strengthening cooperation within the EAEU, SCO, and BRICS, digitizing procedures, and improving regulatory information support for exporters.*

Conclusions. *Effective certification should protect consumers while minimizing unnecessary technical barriers. The proposed measures can strengthen exporters' competitiveness, facilitate foreign market access, and support resilient trade relations. Further research should evaluate their practical effectiveness in specific industries and enterprises.*

Keywords: *certification, technical barriers to trade, conformity assessment, international trade, harmonization of standards, mutual recognition, non-tariff regulation.*

For citation: *Marinina, E.P., Kosinskiy, A.A. (2026). Certification in world trade: economic essence, problems and directions for improvement. Phenomenus, 3(35), 80-90. EDN: HNMPJP*

Введение

Теоретическое осмысление сертификации как инструмента регулирования международной торговли имеет долгую историю и широко представлено в трудах зарубежных и российских ученых. Классической основой для большинства исследований остается понимание сертификации как процедуры подтверждения соответствия, осуществляемой независимой третьей стороной. Экономическая сущность сертификации раскрывается через снижение информационной асимметрии между продавцом и покупателем, что было обосновано в работах нобелевского лауреата Дж. Акерлофа. Значительный вклад в систематизацию знаний о сертификации внесли такие исследователи, как И.Т. Заика, М.А. Николаева, В.Ю. Шишмарев, О.А. Леонов, Я.М. Радкевич, А.Г. Сергеев, чьи учебные и научные работы формируют теоретический фундамент дисциплины [1–6]. На международном уровне основополагающим документом является Соглашение ВТО по техническим барьерам в торговле (ТБТ), закрепляющее принципы недискриминации, прозрачности и гармонизации.

Однако данные фундаментальные исследования в основном сфокусированы на общих вопросах стандартизации и оценки соответствия. Специфика сертификации в условиях фрагментации международной торговли и роста нетарифных барьеров стала предметом пристального изучения относительно недавно. Систематический анализ современных публикаций, проведенный в рамках настоящего исследования, выявил устойчивый рост научного интереса к проблемам сертификации, пик которого приходится на 2024–2026 годы. Исследования консолидируются вокруг нескольких ключевых областей: 1) экономическая сущность и функции сертификации; 2) влияние сертификации на торговые потоки; 3) проблемы несовпадения национальных систем; 4) направления гармонизации и взаимного признания; 5) цифровизация сертификаци-

© Marinina E.P., Kosinskiy A.A., 2026

онных процедур. При этом авторы отмечают сохраняющуюся фрагментарность подходов и недостаточную разработанность механизмов адаптации экспортеров к разнообразию национальных требований [7–14].

Важный вклад в понимание проблем сертификации внесли исследователи ЕАЭС. В работах М.А. Павловой, Ж.С. Чупиной и коллег показано, что, несмотря на формирование единой системы технического регулирования в рамках ЕАЭС, сохраняются внутренние препятствия и барьеры, связанные с различиями в национальных процедурах [8, 9]. Исследование И.З. Аронова и соавторов продемонстрировало, что взаимное признание результатов оценки соответствия оказывает значительное влияние на торговые потоки: в зависимости от сектора эффект может составлять от 13 до 41% [11]. Эмпирические данные свидетельствуют, что требования к оценке соответствия затрагивают почти 90% мировых торговых операций, а количество уведомлений о новых технических барьерах в ВТО достигло 5206 на конец 2025 года, что на 20,1% превышает уровень 2024 года.

Таким образом, обзор литературы позволяет сделать вывод о неравномерной степени разработанности темы. Если общетеоретические основы сертификации и ее влияние на крупный бизнес исследованы глубоко, то механизмы практической адаптации экспортеров к разнообразию национальных систем, особенно в условиях переориентации российского экспорта на рынки Азии, Ближнего Востока и Африки, остаются «белым пятном». Особенно это касается синтеза организационно-правовых инструментов и требований формирующегося правового поля, что и составляет суть предложенной темы исследования.

Контекст реализации сертификации в 2026 году определяется рядом взаимосвязанных трендов, которые создают как новые возможности, так и вызовы для участников внешнеэкономической деятельности (табл. 1).

Таблица 1. Современные тренды в сфере сертификации в международной торговле [составлено авторами]
Table 1. Modern trends in the field of certification in international trade [compiled by the authors]

Тренд	Сущность и влияние на экспортеров
Регуляторное ужесточение и каскадное воздействие	Введение новых технических регламентов и директив (CSRD, CSDDD в ЕС, законы в Калифорнии и Индии) напрямую затрагивает крупные компании, но их обязательства «каскадом» передаются поставщикам, включая малые и средние предприятия. Экспортеры вынуждены соответствовать множеству различных требований, что приводит к дублированию и росту административной нагрузки.
Смещение акцента с обязательной сертификации на добровольную и интеграционную	Сертификация эволюционирует от формального подтверждения обязательных требований к инструменту стратегического управления. Успех все чаще измеряется не только наличием обязательных сертификатов, но и добровольными сертификатами (ISO, FSC, «Халяль»), открывающими доступ к премиальным сегментам рынка.
Технологизация и цифровизация	Использование ИИ для анализа регуляторных изменений, управления сертификатами и отчетности становится конкурентным преимуществом. Для экспортеров ключевым становится доступ к недорогим платформам, автоматизирующим рутинные операции по сертификации.
Политизация и правовые риски	Усиление политической и судебной проверки программ в области устойчивого развития и этичности цепочек поставок заставляет компании пересматривать фокус инициатив. Приостановка международных сертификатов (FSC, PEFC) по политическим причинам создает дополнительные риски для экспортеров.
Усиление роли региональных объединений	Ориентация на взаимное признание сертификатов в рамках ЕАЭС, ШОС, БРИКС становится ответом на фрагментацию глобальной системы технического регулирования. Создание региональных знаков соответствия (например, предложенный знак ШОС) снижает издержки для экспортеров, работающих на нескольких рынках.

Перечисленные тенденции порождают вполне конкретную проблему. Экспортеру приходится выстраивать сертификационные практики так, чтобы они были системными, поддавались измерению и выдерживали юридическую проверку – при этом ресурсы ограничены, давление регуляторов и контрагентов растет, а геополитический фон остается нестабильным. Изучение организационно-правовых механизмов сертификации как раз и направлено на поиск ответа на этот запрос.

Актуальность темы определяется двумя обстоятельствами. С одной стороны, налицо научное противоречие: теоретическая база сертификации разработана достаточно подробно, тогда как конкретные механизмы ее реализации в ситуации, когда российский экспорт переориентируется на новые рынки, изучены слабо. С другой стороны, существует практическая потребность экспортеров приспособиться к условиям, в которых сертификация превращается в фактор устойчивости, конкурентоспособности

и выполнения рыночных требований.

Цель и методы исследования.

Исследование нацелено на разработку конкретных организационно-правовых инструментов. Это позволяет перевести сертификацию из области общих принципов в повседневную управленческую практику.

Методология работы строится на сочетании нескольких взаимодополняющих подходов, что дает возможность получить комплексный и практически ориентированный результат.

Теоретико-концептуальную основу образуют следующие положения:

– теория информационной асимметрии (Дж. Акерлоф) применяется для обоснования экономической сути сертификации как сигнала качества и средства снижения неопределенности в международной торговле;

– концепция технических барьеров в торговле (Соглашение ВТО по ТБТ) выступает базой для анализа барьерной и интеграционной функций сертификации, а также для оценки ее влияния на доступ товаров на зарубежные рынки;

– институциональный подход дает возможность рассмотреть многоуровневую нормативную базу сертификации (глобальный, региональный и национальный уровни) и выявить институциональные ограничения и возможности для экспортеров;

– теория региональной экономической интеграции используется для обоснования направлений гармонизации и взаимного признания сертификатов в рамках ЕАЭС, ШОС и БРИКС.

Результаты исследования и их обсуждение.

Согласно Руководству ISO/IEC 2:1996, сертификация представляет собой процедуру, в рамках которой независимая третья сторона письменно удостоверяет соответствие продукции, процесса или услуги заданным требованиям [1]. Ее отличительные черты – участие независимого органа и документальная форма подтверждения. Сертификат наделен юридической силой: он может быть предъявлен таможенным органам, торговым партнерам и потребителям. Без документа даже самая тщательная проверка качества не влечет юридических последствий. При этом сертификация входит в более широкую категорию – оценку соответствия, которая охватывает испытания, инспекцию, сертификацию продукции и систем менеджмента. В Соглашении ВТО по техническим барьерам в торговле оценка соответствия определена как любая процедура, применяемая прямо или косвенно для установления того, что требования технических регламентов или стандартов выполнены [2]. Таким образом, сертификация – лишь один из инструментов оценки соответствия, однако один из наиболее значимых, поскольку объединяет испытания, инспекцию и документальное подтверждение.

Экономическая природа сертификации наиболее отчетливо проявляется в ее способности уменьшать информационную асимметрию между продавцом и покупателем. Этот эффект детально исследован нобелевским лауреатом по экономике Джорджем Акерлофом. На примере рынка подержанных автомобилей он показал: если покупатель не может отличить качественный товар от некачественного, хорошие товары постепенно вытесняются с рынка [3]. В международной торговле проблема усугубляется географической удаленностью, языковыми и культурными различиями, а также несовпадением национальных систем технического регулирования. Сертификат, выданный авторитетным независимым органом, выступает сигналом качества, снижает неопределенность покупателя и сокращает его затраты на поиск информации о товаре. С экономической точки зрения сертификация выполняет и функцию снижения транзакционных издержек [4]. Без нее каждая сделка требовала бы отдельной проверки качества, что дорого и зачастую технически неосуществимо. Сертификат, признаваемый всеми участниками рынка, позволяет сторонам доверять друг другу без дополнительных проверок, упрощает и ускоряет торговые операции, снижает издержки и способствует росту объемов торговли.

В современной мировой торговле значение сертификации постоянно растет. Это связано с тем, что тарифные барьеры постепенно снижаются, а нетарифные меры, наоборот, становятся все более важными. Сегодня средний уровень тарифов на промышленные товары в развитых странах составляет всего 3–4%, тогда как сто лет назад он достигал 30–40%. Однако параллельно с этим растет число технических регламентов, стандартов и процедур оценки соответствия. По оценкам ОЭСР и Министерства торговли США, стандарты и оценка соответствия влияют на 80% международной торговли, а требования к тестированию, инспекции и сертификации затрагивают почти 90% мировых торговых операций [5]. Это означает, что сертификация перестала быть второстепенным элементом внешнеэкономической деятельности и превратилась в один из главных факторов, определяющих доступ товаров на зарубежные рынки.

Сертификация – не нейтральный инструмент: она может как облегчать, так и ограничивать торговлю. Механизм ее влияния на доступ товаров на зарубежные рынки включает барьерную, интеграционную и информационную функции (рис. 1).

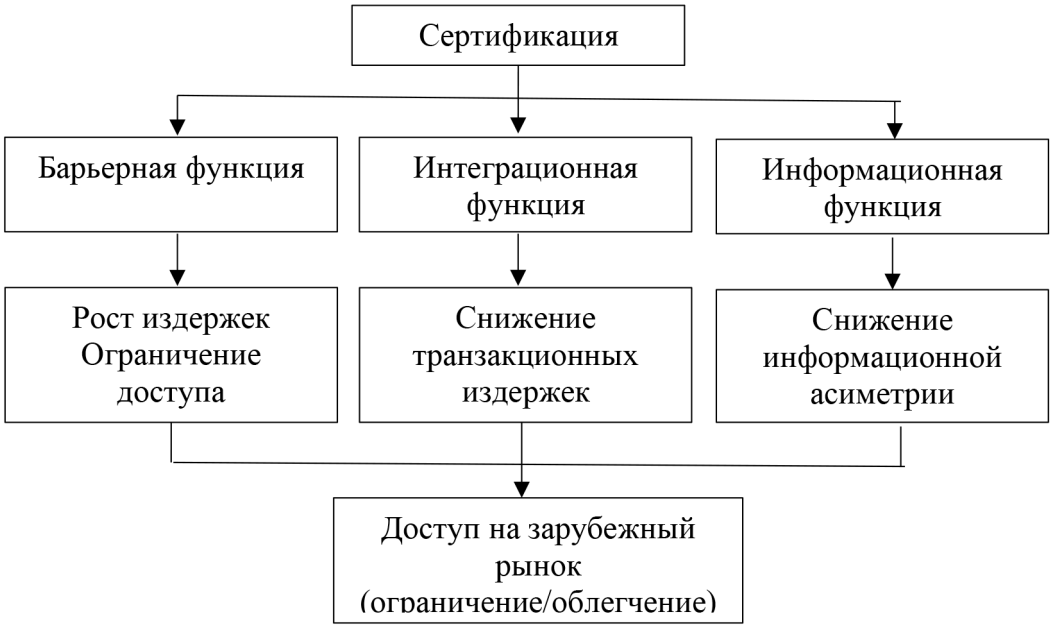


Рисунок 1. Механизм влияния сертификации на доступ товаров на зарубежные рынки [составлено на основе [1–6, 11]]
Figure 1. Mechanism of certification influence on goods access to foreign markets [compiled based on [1-6, 11]]

Как показано на рисунке 1, сертификация обладает двойственной природой. С одной стороны, она выполняет барьерную функцию, увеличивая издержки экспортера и ограничивая доступ на рынок. С другой – интеграционная и информационная функции снижают транзакционные издержки и информационную асимметрию, облегчая торговлю [6]. Итоговый эффект зависит от того, какая из функций доминирует в конкретной институциональной среде: при гармонизированных стандартах и взаимном признании преобладает интеграционный эффект, при несовпадении национальных требований – барьерный. В научной литературе выделяются пять ключевых функций сертификации в международной торговле (табл. 2).

В научной литературе выделяются пять ключевых функций сертификации в международной торговле (табл. 2).

Международная практика подтверждает, что сертификация – это не формальное требование, а действенный экономический инструмент. Например, в рамках Соглашения о всеобъемлющем экономическом и торговом соглашении между ЕС и Канадой (CETA) была введена эквивалентность результатов сертификации и испытаний, проведенных аккредитованными органами. После вступления соглашения в силу итальянские компании зафиксировали рост экспорта в Канаду на 4,5% в 2018 году, а в текстильной и машиностроительной отраслях – на 10% [7]. Этот пример показывает, что гармонизация и взаимное признание сертификатов дают измеримый экономический эффект.

Сертификация не является однородной процедурой. В зависимости от целей, объекта, территории действия и схемы проведения выделяются различные ее виды, каждый из которых выполняет свою особую роль в системе международной торговли [4]. Понимание классификации видов сертификации необходимо экспортеру для

Таблица 2. Функции сертификации в международной торговле [составлено на основе [1–6]]
Table 2. Functions of certification in international trade [compiled based on [1-6]]

Функция	Содержание
Удостоверяющая	Документально подтверждает соответствие продукции требованиям стандартов или технических регламентов. Создает юридическую основу для допуска товара на рынок.
Защитная	Защищает потребителей от некачественной и опасной продукции, государство – от недобросовестной конкуренции и репутационных рисков.
Барьерная	Сертификационные требования могут использоваться как инструмент защиты внутреннего рынка. Ограничивает доступ для тех, кто не готов инвестировать в соответствие.
Интеграционная	Взаимное признание сертификатов между странами снижает издержки и способствует формированию единого экономического пространства.
Информационная	Сертификат служит источником информации о качестве и безопасности товара для потребителей, торговых партнеров и регулирующих органов.

оценки требований конкретного рынка. Виды сертификации различаются по степени обязательности, объекту, территориальному охвату и схеме проведения (рис. 2).



Рисунок 2. Классификация видов сертификации в международной торговле [составлено на основе [4-6]]
Figure 2. Classification of certification types in international trade [compiled based on [4-6]]

Как показано на рисунке 2, сертификация классифицируется по четырем основным критериям: степень обязательности, объект, территориальный охват и схема проведения. Каждый вид выполняет специфическую роль в регулировании мировых товаропотоков. Наиболее значимым критерием является степень обязательности. По этому признаку выделяют обязательную и добровольную сертификацию. Обязательная сертификация проводится на соответствие требованиям, установленным государством. Эти требования закрепляются в технических регламентах, национальных стандартах или иных нормативных документах. Обязательной сертификации подлежит продукция, способная причинить вред жизни и здоровью потребителей, окружающей среде или национальной безопасности [5]. К такой продукции относятся, например, электротехника, продукты питания, лекарственные средства, строительные материалы, игрушки, упаковка, транспортные средства. Без обязательного сертификата товар не может быть ввезен на территорию страны и реализован на ее рынке. Добровольная сертификация, напротив, проводится по инициативе самого производителя, продавца или потребителя. Она не является обязательным условием для доступа на рынок, но может давать существенные конкурентные преимущества. Например, производитель может добровольно сертифицировать свою продукцию на соответствие стандартам качества, экологическим нормам, требованиям халяль или органического производства. Добровольная сертификация служит инструментом создания доверия к производителю и его торговой марке [6].

Второй критерий классификации – объект сертификации. По этому признаку выделяют сертификацию продукции, услуг, систем менеджмента, персонала и процессов. Сертификация продукции является наиболее распространенным видом в международной торговле, поскольку именно товары пересекают границы и требуют подтверждения соответствия. Сертификация услуг применяется в таких сферах, как транспорт, туризм, образование, финансовые услуги. Сертификация систем менеджмента подтверждает, что предприятие выстроило эффективную систему управления качеством (например, по стандарту ISO 9001) или экологическими аспектами (ISO 14001). Сертификация персонала подтверждает квалификацию отдельных специалистов, что особенно важно в таких областях, как сварка, строительство, авиация. Сертификация процессов подтверждает соответствие технологических процессов установленным требованиям.

Территориальный охват выступает следующим критерием классификации. По этому признаку сертификация делится на национальную, региональную и международную. Национальная действует в пределах одной страны, опираясь на ее законодательство и стандарты. Региональная

распространяется на группу стран, объединенных экономическим союзом или торговым соглашением. Пример – единая система сертификации ЕАЭС с общими техническими регламентами и единым знаком обращения продукции на рынке [8]. Международная сертификация основана на стандартах таких организаций, как ISO, IEC, Codex Alimentarius, и признается во многих государствах.

Четвертый критерий – схема сертификации, то есть совокупность процедур, необходимых для подтверждения соответствия. На практике применяется множество схем: одни ограничиваются испытанием образцов продукции, другие включают анализ состояния производства, инспекционный контроль, рассмотрение декларации о соответствии и иные элементы. Выбор схемы определяется видом продукции, степенью ее потенциальной опасности, требованиями конкретного рынка и рядом других факторов.

Влияние сертификации на мировые торговые потоки неодинаково и зависит от ее вида. Наиболее жестким регулятором выступает обязательная сертификация: государство устанавливает перечень продукции, ввоз которой без соответствующего документа невозможен, что напрямую ограничивает торговлю. Так, индийский регулятор BIS постоянно расширяет список товаров, подлежащих обязательной сертификации, из-за чего даже ранее свободно ввозимая продукция теперь требует оформления документов [9]. Похожая ситуация в Китае: система CCC охватывает все новые категории, включая литий-ионные батареи и зарядные устройства.

Добровольная сертификация воздействует на торговые потоки опосредованно – через конкурентоспособность. Прямых запретов она не создает, но дает преимущества тем, кто ее получил. К примеру, в странах Персидского залива добровольная сертификация халяль открывает доступ к значительному сегменту продовольственного рынка. Формально она не обязательна, однако ее отсутствие заметно сужает возможности экспортера.

Национальная сертификация регулирует потоки в пределах одной страны. Если национальные требования расходятся с международными стандартами, экспортеру приходится адаптировать продукцию, что увеличивает издержки и способно сделать поставку невыгодной. Региональная сертификация, напротив, работает на интеграцию: товар, сертифицированный в одной стране союза, свободно обращается на всей его территории. Схемы сертификации тоже влияют на регулирование – более сложные, с анализом производства и инспекционным контролем, создают дополнительные барьеры, особенно для малых и средних предприятий. Поскольку требования к сертификации постоянно ужесточаются, расширяются перечни и вводятся новые схемы, экспортер вынужден непрерывно отслеживать изменения и адаптироваться к ним [10].

Сертификация в международной торговле опирается на разветвленную институциональную инфраструктуру. Без нее требования к продукции оставались бы разрозненными национальными правилами, а экспортер при выходе на каждый новый рынок проходил бы все процедуры заново. Международные организации разрабатывают стандарты, соглашения и механизмы признания, благодаря которым сертификация становится предсказуемой и взаимопризнаваемой [11]. Нормативная база сертификации многоуровневая: глобальный, региональный и национальный уровни. На глобальном уровне основополагающим документом служит Соглашение ВТО по техническим барьерам в торговле (ТБТ), закрепляющее принципы недискриминации, прозрачности и гармонизации. Статья 6 призывает страны заключать соглашения о взаимном признании результатов оценки соответствия [2]. Все члены ВТО обязаны создавать информационные центры (enquiry points), куда экспортеры могут обращаться за разъяснениями по техническим регламентам и процедурам сертификации. Крупнейший разработчик международных стандартов – ISO; для сертификации особое значение имеют стандарты серии ISO/IEC 17000, устанавливающие требования к органам по сертификации продукции, систем менеджмента и персонала. IEC разрабатывает стандарты для электрических, электронных и смежных технологий. Комиссия Codex Alimentarius создана совместно FAO и ВОЗ для стандартизации пищевых продуктов. IAF и ILAC управляют многосторонними соглашениями о взаимном признании [12].

На региональном уровне значимую роль играют интеграционные объединения. В ЕАЭС действует единая система технического регулирования: сертификат, выданный в одной стране союза, действует на территории всех остальных [8]. ШОС развивает интеграцию в сфере стандартизации; в 2026 году Иран предложил создать «Региональный знак соответствия ШОС» [10]. БРИКС обсуждает взаимное признание стандартов и сертификатов. На национальном уровне работают органы по стандартизации и сертификации: BIS в Индии, CNCA в Китае, TSE в Турции, GOEIC в Египте и другие. У каждого свои особенности, которые экспортеру необходимо учитывать [9].

Анализ практики сертификации позволяет выделить несколько ключевых проблем, с которыми сталкиваются экспортеры при выходе на зарубежные рынки. Одна из наиболее острых – несовпадение национальных систем. Российские сертификаты за рубежом автоматически не признаются, поэтому экспортеру приходится проходить полный цикл процедур на каждом новом рынке, что увеличивает издержки и вре-

мя выхода. Даже внутри одного региона, например в странах Персидского залива, действуют разные системы: в ОАЭ – ECAS, в Саудовской Аравии – SASO, в Катаре – QCD Conformity [13]. Такая фрагментация приводит к тому, что экспортер, успешно прошедший сертификацию в одной стране региона, вынужден заново проходить все процедуры в соседней. Это не только увеличивает финансовые затраты, но и удлиняет сроки поставок, снижая конкурентоспособность продукции.

Серьезным барьером остается высокая стоимость сертификации. Расходы на омологацию, повторные испытания и аудит производственных площадок могут быть значительными, а для малых и средних предприятий – непосильными, что ограничивает их участие в международной торговле. Помимо прямых финансовых затрат, сертификация требует временных и кадровых ресурсов: подготовка документации, взаимодействие с органами по сертификации, организация испытаний отвлекают персонал от основной деятельности. Особенно остро это ощущают предприятия, не имеющие в штате специалистов по международной сертификации.

Приостановка международных сертификатов стала для российских экспортеров одной из самых серьезных проблем. В 2022 году FSC и PEFC приостановили действие сертификатов для российских компаний, что сделало невозможными поставки в Европу и привело к временной остановке ряда производств [13]. Это обнажило уязвимость экспорта, зависящего от международных систем сертификации. Политизация сертификационных процедур превращает их из инструмента подтверждения качества в инструмент политического давления, что создает дополнительные риски и требует выработки стратегий диверсификации рынков сбыта.

Различия в классификации продукции добавляют сложностей: один и тот же товар может классифицироваться по-разному, что влечет разные требования к сертификации. Например, продукция, используемая в строительстве, мебельном производстве и судостроении, может подпадать под разные технические регламенты, что требует получения нескольких сертификатов на одну партию товара. Отсутствие единого информационного пространства означает, что компаниям приходится самостоятельно отслеживать изменения в требованиях каждого рынка. Это требует создания специализированных подразделений или привлечения внешних консультантов, что увеличивает издержки. Кроме того, несвоевременное выявление новых требований может привести к блокировке поставок и финансовым потерям.

Один из наиболее эффективных способов снижения технических барьеров – гармонизация стандартов и взаимное признание результатов оценки соответствия. Гармонизация предполагает приведение национальных стандартов в соответствие с международными, а взаимное признание – согласие стран принимать сертификаты, выданные в других государствах, без дополнительных проверок [7]. На глобальном уровне основа для этого заложена в Соглашении по ТБТ ВТО, статья 6 которого призывает страны заключать соглашения о взаимном признании. Исследования показывают, что взаимное признание сертификатов заметно влияет на торговые потоки: в зависимости от сектора эффект может составлять от 13 до 41% [11]. Для экспортеров участие в таких соглашениях открывает возможности существенного увеличения объемов поставок.

Наиболее перспективны региональные объединения, в которых участвует Россия. В рамках ЕАЭС действует единая система технического регулирования: сертификат, выданный в одной стране союза, действует на территории всех остальных [8]. Это существенно упрощает торговлю внутри союза и создает основу для продвижения российской продукции на рынки Казахстана, Беларуси, Армении и Кыргызстана. Более широкие возможности открываются в рамках ШОС, где в 2026 году предложено создать «Региональный знак соответствия ШОС», выполняющий функцию, аналогичную европейской маркировке CE [10]. Такой знак позволил бы снизить издержки при выходе на рынки Китая, Индии, Пакистана и других стран-участниц. В рамках БРИКС также ведутся обсуждения о взаимном признании стандартов и сертификатов, что открывает перспективы упрощения доступа на рынки Китая, Индии, Бразилии и ЮАР.

Помимо многосторонних механизмов, важную роль играют двусторонние соглашения. Российские сертификаты «халяль» принимаются ОАЭ, Алжиром, Малайзией и Индонезией, что открывает доступ к значительным сегментам рынка продовольствия и продукции, соответствующей религиозным требованиям. Утверждена дорожная карта по признанию российских органических сертификатов за рубежом, охватывающая страны Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии, а также Японию, Турцию, Иран и государства Центральной Азии. Это свидетельствует о том, что сертификация перестает быть односторонним требованием и превращается в предмет взаимных договоренностей, что создает благоприятные условия для российских экспортеров.

Цифровизация сертификационных процедур – еще одно важное направление совершенствования. Использование искусственного интеллекта для анализа регуляторных изменений, управления сертификатами и отчетности становится конкурентным преимуществом. Цифровые платформы позволяют автоматизировать подачу заявок, отслеживание сроков действия сертификатов и уведомления об изменениях требований. Это сокраща-

ет административную нагрузку, снижает риски человеческих ошибок и позволяет своевременно реагировать на изменения регуляторной среды. Для малых и средних предприятий доступ к недорогим цифровым решениям становится фактором, обеспечивающим возможность участия в международной торговле.

Для повышения эффективности сертификации в мировой торговле можно предложить ряд мер. Экспортерам стоит активнее использовать поддержку государственных органов и институтов развития экспорта, включая субсидии на компенсацию части затрат на зарубежную сертификацию, информационную поддержку и содействие в поиске партнеров. Целесообразно участвовать в разработке стандартов через отраслевые ассоциации, что позволяет влиять на содержание технических регламентов и добиваться их гармонизации с международными. Необходимо внедрять системы мониторинга требований на ключевых рынках, чтобы своевременно выявлять изменения и адаптироваться к ним. Следует оптимизировать портфель сертификатов с учетом экономической эффективности, концентрируя ресурсы на наиболее перспективных рынках. Важно обучать персонал в области международной сертификации, что снижает риски ошибок и ускоряет прохождение процедур. Необходимо развивать цифровые инструменты для управления сертификатами, что сокращает административную нагрузку. Полезно развивать сотрудничество с сертификационными органами дружественных стран, что позволяет лучше понимать требования и ускорять процедуры. Стоит использовать опыт других экспортеров, избегая типичных ошибок. Целесообразно рассмотреть сертификацию альтернативных видов продукции для диверсификации экспорта. Наконец, важно интегрировать сертификацию в общую стратегию экспортной деятельности, учитывая ее при планировании выхода на новые рынки и разработке новых продуктов.

Реализация этих мер позволит снизить издержки, ускорить выход на новые рынки и повысить конкурентоспособность продукции. В условиях переориентации экспортных потоков на дружественные страны эффективное управление сертификацией становится ключевым фактором успеха на международных рынках. Сертификация перестает быть вспомогательной функцией и превращается в стратегический элемент управления внешнеэкономической деятельностью, требующий системного подхода и интеграции в общую стратегию развития экспорта.

Выводы

Эволюция теоретических подходов показывает: сертификация давно перестала быть вспомогательной процедурой подтверждения качества и превратилась в стратегический фактор доступа товаров на зарубежные рынки. Ее экономическая сущность раскрывается через снижение информационной асимметрии между продавцом и покупателем и сокращение транзакционных издержек. Тарифные барьеры постепенно снижаются, тогда как требования к оценке соответствия затрагивают почти 90% мировых торговых операций, – и в этих условиях сертификация становится одним из главных регуляторов международного обмена.

Классификация сертификации строится по нескольким основаниям: степень обязательности, объект, территориальный охват и схема проведения. Каждый вид играет свою роль. Обязательная сертификация напрямую ограничивает доступ на рынок, добровольная косвенно регулирует конкурентоспособность, национальная может использоваться как инструмент протекционизма, а региональная и международная работают на интеграцию. Сертификация обладает двойственной природой: она одновременно выполняет барьерную, интеграционную и информационную функции, а итоговый эффект зависит от институциональной среды.

Нормативная база сертификации имеет многоуровневую структуру. На глобальном уровне это Соглашение ВТО по ТБТ, стандарты ISO, IEC, Codex Alimentarius; на региональном – ЕАЭС, ШОС, БРИКС; на национальном – BIS в Индии, CNCA в Китае, TSE в Турции и другие. Понимание этой системы и умение в ней ориентироваться – необходимое условие успешной внешнеэкономической деятельности.

Среди ключевых проблем современной мировой торговли – несовпадение национальных систем сертификации, высокая стоимость процедур, приостановка международных сертификатов по политическим причинам, различия в классификации продукции и отсутствие единого информационного пространства. Эти проблемы носят системный характер и создают дополнительные барьеры для экспортеров, особенно для малых и средних предприятий.

Для снижения технических барьеров предлагается несколько направлений: гармонизация стандартов и взаимное признание результатов оценки соответствия, развитие региональных интеграционных механизмов (ЕАЭС, ШОС, БРИКС), заключение двусторонних соглашений, цифровизация сертификационных процедур. Исследования показывают, что взаимное признание сертификатов способно увеличить торговые потоки на 13–41% в зависимости от сектора, что подтверждает экономическую эффективность этих мер.

Практическая значимость работы состоит в формировании рекомендаций для экспортеров и регуляторов. Предложенные меры – активное использование поддержки институтов развития экспорта, участие в разработке стандартов, внедрение систем мониторинга требований, оптимизация

портфеля сертификатов, обучение персонала, развитие цифровых инструментов, сотрудничество с сертификационными органами дружественных стран, интеграция сертификации в общую стратегию экспортной деятельности – позволяют снизить издержки, ускорить выход на новые рынки и повысить конкурентоспособность продукции.

Таким образом, сертификация перестает быть вспомогательной функцией и становится стратегическим элементом управления внешнеэкономической деятельностью, требующим системного подхода. Дальнейшие исследования видятся в эмпирической апробации предложенных рекомендаций на примере конкретных отраслей и предприятий, а также в разработке типовых организационно-правовых инструментов для российских экспортеров, адаптированных к условиям фрагментированного международного рынка.

Список источников

1. Заика, И. Т. Стандартизация, метрология, подтверждение соответствия: учебник / И. Т. Заика. – Москва: КноРус, 2020. – 257 с.
2. Николаева, М. А. Стандартизация, метрология и подтверждение соответствия: учебник для вузов / М. А. Николаева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. – 432 с.
3. Шишмарев, В. Ю. Метрология, стандартизация и сертификация: учебник / В. Ю. Шишмарев. – Москва: КноРус, 2020. – 304 с.
4. Леонов, О. А. Метрология, стандартизация и сертификация: учебник для вузов / О. А. Леонов, Н. Ж. Шкаруба, В. В. Карпузов. – Санкт-Петербург: Лань, 2020. – 368 с.
5. Радкевич, Я. М. Метрология, стандартизация и сертификация: учебник для среднего профессионального образования / Я. М. Радкевич, А. Г. Схиртладзе. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 235 с.
6. Сергеев, А. Г. Стандартизация и сертификация: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Г. Сергеев. – Москва: Юрайт, 2021. – 362 с.
7. Воротынцева Т. М., Кхатри Т. Актуальные проблемы механизма подтверждения соответствия ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза товаров // Маркетинг и логистика. – 2022. – № 1 (39). – С. 3–17.
8. Павлова, М. А. Внутренние препятствия на рынке технического регулирования Евразийского экономического союза / М. А. Павлова // Евразийский юридический журнал. – 2020. – № 4 (143). – С. 24–28.
9. Техническое регулирование в ЕАЭС: вызовы и приоритеты // Стандарты и качество. – 2023. – № 4. – С. 18-23. – EDN PNMMOV.
10. Сидоров А. А. Национальные и наднациональные средства обеспечения доступа России на мировые товарные рынки // Мировая экономика и международные отношения. – 2026. – Т. 70, № 2. – С. 43–51. – DOI: 10.20542/0131-2227-2026-70-2-43-51.
11. Аронов, И. З. Соглашения о взаимном признании результатов оценки соответствия: современная практика / И. З. Аронов, А. М. Рыбакова, А. Н. Захарова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2025. – № 5. – С. 7–18. DOI: 10.24412/2072-8042-2025-5-7-18.
12. Акмаммедова, А. А. Организация сертификации экспортной продукции / А. А. Акмаммедова // Символ науки. – 2023. – № 10-1. – С. 53–54.
13. Лейкин Д. М. Повышение доверия к системам добровольной сертификации в Российской Федерации: правовой и институциональный анализ // Молодой ученый. – 2026. – № 19 (622). – С. 185–187.

Сведения об авторах:

Маринина Елена Павловна, студентка 3 курса, магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: emarinina-24@ranepa.ru

Косинский Александр Александрович, студент 4 курса, бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: akosinskiy-23@ranepa.ru

Научный руководитель: Науменко Светлана Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru, AuthorID: 863070, SPIN: 3947-0368, ORCID: 0009-0006-6810-414X

References

1. Zaika, I. T. (2020). Standardization, Metrology, Conformity Assessment: Textbook. Moscow: KnoRus. 257 p. (In Russ.)
2. Nikolaeva, M. A. (2020). Standardization, Metrology and Conformity Assessment: Textbook for Universities (3rd ed., revised and expanded). Moscow: FORUM: INFRA-M. 432 p. (In Russ.)
3. Shishmarev, V. Yu. (2020). Metrology, Standardization and Certification: Textbook. Moscow: KnoRus. 304 p. (In Russ.)
4. Leonov, O. A., Shkaruba, N. Zh., Karpuzov, V. V. (2020). Metrology, Standardization and Certification: Textbook for Universities. Saint Petersburg: Lan. 368 p. (In Russ.)
5. Radkevich, Ya. M., Skhirtladze, A. G. (2021). Metrology, Standardization and Certification: Textbook for Secondary Vocational Education (5th ed., revised and expanded). Moscow: Yurait. 235 p. (In Russ.)
6. Sergeev, A. G. (2021). Standardization and Certification: Textbook and Practical Course for Secondary Vocational Education. Moscow: Yurait. 362 p. (In Russ.)

7. Vorotyntseva, T. M., Khatri, T. (2022). Current problems of the mechanism of conformity assessment of goods imported into the customs territory of the Eurasian Economic Union. Marketing and Logistics, 1(39), 3–17. (In Russ.)
8. Pavlova, M. A. (2020). Internal barriers in the technical regulation market of the Eurasian Economic Union. Eurasian Legal Journal, 4(143), 24–28. (In Russ.)
9. Technical regulation in the Eurasian Economic Union: Challenges and priorities. (2023). Standards and Quality, 4, 18–23. EDN: PNMMOV. (In Russ.)
10. Sidorov, A. A. (2026). National and supranational means of ensuring Russia's access to world commodity markets. World Economy and International Relations, 70(2), 43–51. DOI: 10.20542/0131-2227-2026-70-2-43-51. (In Russ.)
11. Aronov, I. Z., Rybakova, A. M., Zakharova, A. N. (2025). Agreements on mutual recognition of conformity assessment results: Current practice. Russian Foreign Economic Bulletin, 5, 7–18. DOI: 10.24412/2072-8042-2025-5-7-18. (In Russ.)
12. Akmammedova, A. A. (2023). Organization of certification of export products. Symbol of Science, 10(1), 53–54. (In Russ.)
13. Leikin, D. M. (2026). Increasing trust in voluntary certification systems in the Russian Federation: Legal and institutional analysis. Young Scientist, 19(622), 185–187. (In Russ.)

About the authors:
Elena P. Marinina, ***Master's student, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: emarinina-24@ranepa.ru***
Alexandr A. Kosinskiy, ***Bachelor's student, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: akosinskiy-23@ranepa.ru***

Academic Supervisor: Svetlana N. Naumenko, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru, AuthorID: 863070, SPIN: 3947-0368, ORCID: 0009-0006-6810-414X

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

Авторы заявляют, что при подготовке этой статьи не использовались генеративные модели искусственного интеллекта.
The authors states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 29.07.2026
Поступила после рецензирования 10.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 351:004.6
JEL classification: D83, H83, O33
EDN: FRHTNY

ЗНАНИЕВЫЕ СИСТЕМЫ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Мударисова Мария Александровна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет государственной службы и управления*

Аннотация. Введение. *Настоящее исследование направлено на рассмотрение знаниевых систем в качестве стратегического ресурса государственного управления. Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью преодоления растущего разрыва между экспоненциально увеличивающимся объёмом данных и ограниченной способностью государства к их осмыслению, ставшими последствием глобальной цифровой трансформации. Возросшая за последние годы востребованность систем знаний также связана с повышением сложности социально-экономических процессов и появлением новых угроз национальной безопасности.*

Цель и методы исследования. *Статья призвана обосновать значимость систем знаний в процессах государственного управления. В ходе исследования были применены принципы обобщения, а также системный и междисциплинарный подходы. Использование междисциплинарного подхода позволило провести анализ стратегической роли знаниевых систем не только с точки зрения государственного менеджмента, но и с точки зрения цифровой экономики. Теоретическая база представлена нормативным документом стратегического планирования Российской Федерации – Указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы», а также фундаментальными трудами отечественных и зарубежных учёных. Кроме того, при написании статьи автором были приведены результаты одного из прогнозов международной аналитической компании International Data Corporation.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Рассмотрение знаниевых систем по отношению к области государственного сектора позволило достичь следующих результатов. Разъяснены определения понятий «знаниевая система» и «стратегическое планирование», выделена их взаимосвязь. Определены компоненты и функции подобных систем. Доказана решающая роль знаниевых систем в обеспечении стабильного развития государства, выявлены конкретные преимущества и эффект от их внедрения.*

Выводы. *Знаниевые системы вполне оправданно представляются современным государственным служащим не просто инструментом, повышающим эффективность их работы, а полноценным стратегическим ресурсом, императивом устойчивого развития государства. Дальнейшие исследования в данной области целесообразно направить на проектирование и разработку конкретных моделей знаниевых систем, оценивание их социально-экономической эффективности.*

Ключевые слова: *знаниевые системы, стратегическое планирование, знания, управление знаниями, государственное управление.*

Для цитирования: *Мударисова М.А. Знаниевые системы как стратегический ресурс государственного управления // «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 91-97. EDN: FRHTNY*

© Мударисова М.А., 2026

Scientific-theoretical article
UDC 351:004.6
JEL classification: D83, H83, O33
EDN: FRHTNY

KNOWLEDGE SYSTEMS AS A STRATEGIC RESOURCE FOR PUBLIC GOVERNANCE

Mariya A. Mudarisova, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management*

Annotation. Introduction. *This study aims to examine knowledge systems as a strategic resource of public governance. The relevance of the chosen topic is conditioned by the need to bridge the growing gap between the exponentially increasing volume of data and the limited capacity of the state to comprehend it, which has become a consequence of global digital transformation. The increased demand for knowledge systems in recent years is also linked to the growing complexity of socio-economic processes and the emergence of new threats to national security.*

Research Objective. *The article aims to substantiate the significance of knowledge systems in public administration processes. In the course of the study, the principles of generalization, as well as systemic and interdisciplinary approaches, were applied. The use of an interdisciplinary approach made it possible to analyze the strategic role of knowledge systems not only from the perspective of public management, but also from that of the digital economy. The theoretical framework is represented by a regulatory document of strategic planning of the Russian Federation – Decree of the President of the Russian Federation No. 203 of May 9, 2017 "On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030", as well as fundamental works of domestic and foreign scholars. In addition, when writing the article, the author cited the results of one of the forecasts by the international analytical company "International Data Corporation".*

Results and Discussion. *The examination of knowledge systems in relation to the public sector made it possible to achieve the following results. The definitions of the concepts "knowledge system" and "strategic planning" were clarified, and their interrelationship was highlighted. The components and functions of such systems were identified. The decisive role of knowledge systems in ensuring the stable development of the state was proven, and specific advantages of their implementation were identified.*

Conclusions. *Knowledge systems are quite justifiably perceived by modern civil servants not merely as a tool that enhances the effectiveness of their work, but as a full-fledged strategic resource, an imperative of the sustainable development of the state. Further research in this area should be directed toward the design and development of specific models of knowledge systems and the assessment of their socio-economic effectiveness.*

Keywords: *knowledge systems, strategic planning, knowledge, knowledge management, public governance.*

For citation: *Mudarisova, M.A. (2026). Knowledge systems as a strategic resource for public governance. Phenomenus, 3(35), 91-97. EDN: FRHTNY*

Введение

Современное государственное управление вынуждено ежедневно сталкиваться с беспрецедентными вызовами. На плечи государственных служащих возлагаются вопросы политического, экономического, социального и прочих характеров. Одна лишь необходимость выстраивания собственного технологического суверенитета требует от них крайней ответственности.

Среди ряда подобных вызовов, особое внимание деятелей науки привлекает повсеместная цифровая трансформация, а точнее, её последствия [1, 2]. Массовый переход людей, бизнеса и самого государства в информационное пространство стал причиной образования значительного разрыва между объёмом данных и способностью их осмысления, трансформации в знания, необходимые для принятия конкретных управленческих решений [3]. Масштаб разрыва наглядно демонстрирует прогноз, опубликованный международной аналитической компанией International Data Corporation в рамках доклада The Digitization of the World: From Edge to Core[1]. Согласно данному прогнозу, к 2025 году мировой объём данных должен был ежедневно возрастать на 328 миллионов терабайт, в конечном счёте достигнув 181 зеттабайта. В то же время структурировано и преобразовано в информацию должно было быть лишь 15%. Прогнозная доля данных, доведённых до уровня знаний, вовсе оказалась ничтожно малой. К 2025 году лишь 0,5% данных планировалось трансформировать в семантически обогащённые знания, пригодные для стратегического использования.

Понимание рассматриваемой проблемы требует от читателя способности различать понятия «данные», «информация» и «знания», нередко употребляемые в качестве синонимов. Данные представляют собой сведения,

[1]Рейнсел Д., Ганц Д., Райднинг Д. Эпоха данных 2025: оцифровка мира от периферии до ядра. Фрейминхем: IDC White Paper, 2017. 25 с. URL: https://static1.squarespace.com/static/6678ba7ffd949e7b94299b3d/t/6679caed98a73f3a3e91792f/1719257840081/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf

© Mudarisova M.A., 2026

полученные человеком из окружающей среды и представленные в знаковой или символьной форме, позволяющей производить их передачу и обработку. Информацией же будут являться только те данные, которые были осмыслены. Например, если человек получит сообщение на китайском языке, которым он не владеет, то не поймёт ни слова. Следовательно, данное сообщение не будет нести для получателя никакого смысла и останется лишь набором иероглифов, то есть данными. Противоположным примером является получение СМС-оповещения о непогоде на русском языке. Допустим, гражданин Санкт-Петербурга колебался, взять ли ему на прогулку зонт. Сообщение станет для него информацией, потому что будет осмыслено и уменьшит имеющуюся степень неопределённости. Знанием в конечном счёте становится лишь структурированная информация, связанная причинно-следственными связями и образующая целостную систему. Наглядным примером знаний являются законы физики, изучаемые ещё в школе: одна величина формулы может порождать другую, а совокупное рассмотрение законов позволяет отразить единую картину мира. Именно знания, а не информация, способны служить основанием для управленческого решения.

Игнорирование вышеприведённой иерархии создаёт ложное ощущение компетентности. Так, располагая терабайтами данных, руководитель какой-нибудь крупной компании может искренне полагать, что всецело владеет ситуацией, тогда как в действительности он обладает лишь сырьём, из которого знания ещё только предстоит извлечь.

Вспомним знаменитую фразу: «Кто владеет информацией – тот владеет миром». Ещё более приближённо к современным реалиям было бы, по мнению автора, сказать: «Кто владеет знаниями – тот владеет миром». Данная фраза вполне могла бы служить кратким обоснованием значимости выбранной темы, однако более полезным будет привести полное обоснование.

Помимо вышеупомянутой цифровой трансформации, востребованность знаниевых систем в государственном управлении также обусловливается необходимостью обеспечения национальной безопасности и высокого качества жизни граждан. Глобальный тренд на цифровизацию государственных услуг требует создания инфраструктуры, не просто автоматизирующей рутинные операции, но и обеспечивающей интеллектуальную поддержку принятия решений [4, 5]. Возможность оперативного преобразования разрозненных данных в знания позволяет государственным служащим заблаговременно распознавать угрозы, оценивать их вероятные последствия, пресекать кризисы на начальном этапе. Страна, способная эффективно аккумулировать и использовать знания для стратегического планирования, получает решающее преимущество в сферах национальной безопасности и экономики. Внедрение федеральной знаниевой системы становится императивом устойчивого развития государства. Устойчивое развитие в данном контексте следует понимать как способность государства сохранять управляемость и дееспособность при любых изменениях внешней и внутренней среды. Формирование обозначенного императива объясняется эволюцией государственного управления. Если в индустриальную эпоху эффективность государства определялась масштабом материальных ресурсов, то в постиндустриальной реальности на первый план выходит умение работать с информационными ресурсами: собирать разобщённые данные, выявлять в них скрытые закономерности, конвертировать полученные знания в управленческие решения. Страны, не инвестирующие в данную способность, рискуют столкнуться с состоянием, при котором каждое новое терабайтное пополнение хранилищ будет снижать управляемость социально-экономической системы.

Цель и методы исследования

Настоящее исследование призвано обосновать стратегическую значимость систем знаний в государственном управлении.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий комплекс задач. Определить современные вызовы и тенденции, обусловливающие необходимость перехода к управлению, основанному на знаниях. Уточнить содержание понятия «знаниевая система» применительно к сферам стратегического планирования и государственного управления. Выявить компоненты и функции подобных систем. Конкретизировать потенциальный эффект от внедрения федеральной знаниевой системы.

Выбранная тема носит междисциплинарный характер, охватывает области государственного менеджмента и цифровой экономики, вследствие чего были применены принципы обобщения, системный и междисциплинарный подходы. Теоретическая основа включает научные труды, раскрывающие практические аспекты управления знаниями, а также аналитические материалы международной компании International Data Corporation. Нормативный фундамент исследования составляет Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203, закрепляющий стратегические ориентиры формирования общества знаний в Российской Федерации.

Объектом исследования является государственное управление в условиях глобальной цифровизации.

Предметом исследования являются знаниевые системы, рассматриваемые в качестве стратегического ресурса государственного управления.

Результаты исследования и их обсуждение

Ввиду сложности самого явления, понятие «государственное управление» в научной литературе трактуется довольно неоднозначно. В рамках данной работы целесообразно привести наиболее общее

определение: «государственное управление представляет собой сознательное организующее и регулирующее воздействие государства на общественную жизнедеятельность людей в целях её упорядочения, сохранения или преобразования посредством применения государственной власти» [6].

Настоящее исследование также использует такой немаловажный термин, как «государственный сектор», включающий в себя «все функционирующие учреждения и единицы федерального, окружного, муниципального и местного уровней управления, осуществляющие ту или иную форму государственной службы»[2]. Именно в сфере государственного сектора циркулируют значительные объёмы знаний, от качества которых напрямую зависит эффективность реализации национальных приоритетов. Следовательно, государственный сектор стоит рассматривать в качестве предметной области проектирования федеральной знаниевой системы.

Опишем аспекты выделенной предметной области. Во-первых, государственный сектор функционирует в условиях жёсткой иерархии, что накладывает ограничения на свободный обмен знаниями между уровнями управления. Во-вторых, большая часть знаний в государственных учреждениях носит неявный характер – они существуют в форме индивидуального опыта сотрудников, годами наработанных алгоритмов действий, устных договорённостей, не зафиксированных ни в одном регламенте. В-третьих, государственные органы традиционно ориентированы на вертикальную подотчётность, что зачастую препятствует горизонтальной передаче знаний даже между смежными подразделениями одного ведомства. Преодоление вышеприведённых барьеров требует институциональных преобразований, разработанных в ходе стратегического планирования.

Стратегическое планирование является неотъемлемым процессом государственного управления. Реализация стратегических задач, заданных в его ходе, позволяет обеспечить интересы государства в сферах экономики и обороны, науки и техники, здравоохранения, культуры и экологии. Данный уровень планирования следует понимать как «деятельность по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию устойчивого развития государства, обеспечению его национальной безопасности»[3]. В отличие от оперативного и тактического планирования, здесь потребность в знаниях проявляется наиболее остро. Прогнозы, построенные на основании некачественных знаний, неизбежно ведут к принятию ошибочных решений, цена которых измеряется не только бюджетными потерями, но и вероятностью возникновения угроз национального масштаба.

Одним из наиболее показательных документов стратегического планирования является Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203, утверждающий Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы[4]. Целью данной стратегии указано «создание условий для формирования в Российской Федерации общества знаний». Документ закрепляет следующие определения:

– «информационное пространство – совокупность информационных ресурсов, созданных субъектами информационной сферы, средств взаимодействия таких субъектов, их информационных систем и необходимой инфраструктуры»;

– «информационное общество – общество, в котором информация и уровень её применения и доступности кардинальным образом влияют на экономические и социокультурные условия жизни граждан»;

– «цифровая экономика – хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объёмов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг»;

– «общество знаний – общество, в котором преобладающее значение для развития гражданина, экономики и государства имеют получение, сохранение, производство и распространение достоверной информации с учётом стратегических национальных приоритетов в Российской Федерации».

Данные дефиниции формируют своеобразную иерархию от информационного пространства как среды к информационному обществу как социальной реальности, затем к цифровой экономике как устоявшемуся хозяйственному укладу и, наконец, к обществу знаний как высшей точке развития. Именно общество знаний выступает целевым ориентиром стратегического планирования, а знаниевые системы – тем инструментом, который способен обеспечить достижение данного ориентира. Содержание Указа ещё раз подтверждает, что современное государственное управление нуждается в знаниях[5]. Неслучайно в работе государственных учреждений всё чаще фигурируют процессы,

[2]Макнабб Д. Управление знаниями в государственном секторе: план инноваций в правительстве. Нью-Йорк: M. E. Sharpe, 2007. 344 с. URL: https://openlibrary.org/books/OL8055130M/Knowledge_Management_in_the_Public_Sector

[3]Артюков А.П., Ивунина Е.Е., Кирдяшев М.С. Основы российской государственности: учебное пособие. Самара: ГАОУ ВО МГПУ, 2025. 120 с. URL: https://samara.mgpu.ru/files/elibrary/history-zr/Osnovy_rossijskoj_gosudarstvennosti.pdf

[4]Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203: официальный сайт Президента России. Москва. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919

[5]Филимонов О.В., Андреева И.А. Теория и механизмы современного государственного управления: учебное пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2019. 108 с. EDN: NQWNSX

связанные с управлением знаниями и функционированием так называемых знаниевых цепочек.

Напомним, что в общем трактовании знания являют собой обоснованные закономерности, полученные в результате практической деятельности, отражённые в мышлении человека, а также позволяющие решать конкретные задачи предметной области. Государственный сектор, потребляющий и производящий большие объёмы знаний, должен прежде всего опираться на «политические и правовые закономерности, позволяющие понять законы и механизмы функционирования государства», то есть на организационные знания [7].

С целью своевременного принятия оптимальных решений государственным служащим необходимо не только иметь, но и разумно использовать все накопленные организационные знания [8]. Осуществление данной задачи определяется созданием и развитием «знаниевой цепочки», включающей процессы сбора, обработки и передачи знаний в нужное время и в нужное место. Документирование и накапливание знаний происходят в систематических хранилищах, называемых «базами знаний». При этом процесс документирования не должен превращаться в формальное заполнение шаблонов. Знание, извлечённое из практики и зафиксированное в базе, должно сохранять контекст своего происхождения. Например, метаданные о том, при каких условиях оно было получено или на протяжении какого времени сохраняет актуальность. Без набора метаданных даже самая обширная база знаний рискует превратиться в склад устаревшей и неприменимой информации.

Другой проблемой является само отсутствие знаниевой цепочки. Оно неминуемо ведёт к ситуации, при которой ценные наработки могут остаться достоянием одного подразделения или даже одного сотрудника. В случае его увольнения или реорганизации подразделения знания будут безвозвратно утрачены.

Знаниевая цепочка тесно связана с практикой управления знаниями – набором процессов и философии управления, существующих для сбора, обработки, хранения и предоставления доступа к организационным знаниям. Владение данными навыками позволяет государственным учреждениям быть более конкурентоспособными при предоставлении государственных услуг.

Управление лишь собственными знаниями, не всегда отвечающими компетенциям, необходимым для решения поставленных задач, обычно сигнализирует об отсутствии в государственном учреждении системы управления знаниями. Появившиеся в 1990-х годах системы управления знаниями предоставили целостный подход к поиску, сбору, оценке, восстановлению и распространению всех видов информационных ресурсов, таких как базы данных, базы знаний, документы, опыт отдельных сотрудников и прочее [9]. В те годы стало очевидно, что знания являются не побочным продуктом деятельности организаций, а самостоятельным активом, требующим целенаправленного управления наравне с теми же финансами. Осознание этой новой роли знаний потребовало пересмотра традиционных подходов к оценке эффективности государственных ведомств. Если ранее ключевыми показателями выступали объём освоенных бюджетных средств и количество оказанных услуг, то с внедрением систем управления знаниями на первый план вышли такие метрики как скорость адаптации к изменяющимся условиям, доля повторно используемых знаний, сокращение времени на поиск необходимой информации, снижение количества решений, оспоренных или отменённых из-за недостаточной обоснованности.

Таким образом, все рассмотренные выше элементы – знания, знаниевая цепочка, система управления знаниями – находятся в тесной взаимосвязи и в совокупности формируют понятие «знаниевая система». Знания выступают её основной структурной единицей. Знаниевая цепочка отображает реализуемые в ней процессы. Система управления знаниями служит техническим компонентом знаниевой системы. Однако саму систему знаний некорректно отождествлять с программным обеспечением. Она является социотехнической средой, где технологическая составляющая представлена инфраструктурой, обеспечивающей сбор, хранение и передачу знаний, а социальная осуществляет их содержательное наполнение, интерпретацию и приращение. Проще говоря, программное обеспечение системы даёт удобный интерфейс и механизмы хранения, а внесение самих знаний остаётся делом экспертов.

Многогранный характер знаниевых систем запрещает измерять их эффективность лишь такими исключительно количественными показателями как объём хранилищ или скорость обработки запросов. Способность подобных систем напрямую влиять на качество принимаемых решений и определяет их главный качественный показатель эффективности.

Применительно к области государственного сектора изучаемое понятие может быть сформулировано следующим образом. Знаниевая система – это целостная структура, объединяющая технологии и процессы, направленные на создание, накопление, распространение, применение и обновление знаний с целью повышения эффективности управления и принятия решений, улучшения качества государственных услуг.

Основными преимуществами внедрения знаниевых систем в работу органов государственного управления являются: совершенствование процессов стратегического планирования; повышение эффективности и прозрачности работы государственных ведомств; улучшение процессов принятия решений и качества реализации государ-

ственных услуг; снижение рисков, связанных с утратой уникальных знаний при кадровых изменениях; укрепление доверия граждан к общественным институтам [10]. Совершенствование процессов стратегического планирования достигается за счёт способности знаниевой системы к аккумуляции текущего и исторического опыта реализации программ, что позволяет избегать повторных ошибок. Повышение эффективности и прозрачности, в свою очередь, обеспечивается тем, что каждое решение получает прослеживаемую цепочку обоснований от исходных данных до финального вывода. Доверие населения в данном случае можно рассматривать в качестве настоящего стратегического ресурса. Когда граждане видят, что государственные решения прозрачны, обоснованы и ориентированы на их реальные потребности, формируется социальный капитал, который в кризисные периоды работает как амортизатор напряжённости, позволяющий государству проводить даже непопулярные, но необходимые преобразования без риска дестабилизации.

Повсеместная цифровизация и рост межведомственных информационных потоков делают фрагментарный обмен знаниями всё менее эффективным и всё более рискованным. Внедрение федеральной знаниевой системы стало объективно назревшей необходимостью, продиктованной логикой цифровой эпохи. Решение правительства о принятии мер по стимулированию создания и функционирования знаниевых систем представляется стратегически целесообразным.

Выводы

Проведённое исследование позволило выполнить поставленные задачи и прийти к ряду выводов. Во-первых, определены ключевые вызовы современного государственного управления, главным из которых является растущий разрыв между объёмом данных и способностью государства превращать их в действенное знание. Во-вторых, уточнено содержание понятия «знаниевая система» применительно к областям государственного сектора и стратегического планирования. В-третьих, выявлена социотехническая природа знаниевых систем, перечислены их компоненты и функции, обоснован конкретный эффект от их внедрения в деятельность государственной власти.

Было приведено обоснование того, что знаниевые системы являются полноценным стратегическим ресурсом, фактором конкурентоспособности и устойчивости государства в условиях нарастающей глобальной цифровизации. Разрыв между объёмом данных и способностью к их осмыслению, отражённый в прогнозе 2025 года, может быть преодолён посредством перехода от традиционных моделей управления к управлению, основанному на знаниях. Данный переход стоит сопровождать внедрением общегосударственной знаниевой системы, интегрирующей процессы сбора, обработки, анализа и распространения информации, трансформирования её в структурированные знания, пригодные для принятия обоснованных управленческих решений.

Внедрение федеральной знаниевой системы становится императивом, обеспечивающим:

– укрепление национальной безопасности и технологического суверенитета государства;

– повышение эффективности государственного управления за счёт совершенствования процессов планирования и принятия решений;

– рост качества жизни граждан путём предоставления более прозрачных государственных услуг.

Перечисленные эффекты не являются изолированными, они взаимно усиливают друг друга. Качественные знания порождают обоснованные решения, обоснованные решения, в свою очередь, повышают уровень жизни населения. Наконец, возросшее доверие граждан укрепляет легитимность государственных институтов и создаёт благоприятную среду для дальнейших цифровых преобразований. Именно в запуске такой самоподдерживающейся цепочки и заключается стратегический эффект федеральной знаниевой системы.

Разумеется, что внедрение знаниевой системы является довольно длительным процессом, требующим поэтапной интеграции технологических, организационных и кадровых изменений. Однако уже сегодня можно утверждать, что дальнейшее развитие государственного управления напрямую зависит от его способности аккумулировать и эффективно использовать знания. Инвестиции в создание знаниевой системы следует воспринимать как инвестиции в стратегический потенциал государства, его способность противостоять современным вызовам и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Дальнейший ход исследования целесообразно направить на проектирование и разработку конкретных моделей знаниевых систем, оценивание их социально-экономической эффективности.

Список источников

1. Уткина В.В. Знания как объект управления во властных структурах // Креативная экономика. 2012. Т. 6. № 11. С. 3–8. EDN: PESLUL.

2. Епифанов А.Е. Цифровая трансформация государственного управления: проблемы и перспективы завтрашнего дня // Право и практика. 2025. № 3. С. 6–10. EDN: BGPJMN.

3. Брадул С.В. Системы управления в социально-экономических системах // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. 2024. Т. 5. № 3. С. 334–336. EDN: JHYANR.

4. Семичастный И.Л. Результаты внедрения концепции электронного правительства в мире: достижения и проблемы // Менеджер. 2016. № 4. С. 124–131. EDN: YPTAKT.

5. Брадул Н.В., Лебезова Э.М. Концептуализация понятия «Smart Government»: наукометрический подход // Управленец. 2020. Т. 11. № 3. С. 33–45. EDN: PYRLSD.

6. Борисова Е.К. Понятие государственного управления // Международный научный обзор. 2020. № 66. С. 77–78. EDN: OWZLDY.
7. Горина И.Г. К вопросу об управлении знаниями: теория, модели, методы // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2023. № 6. С. 174–182. EDN: WMNCBN.
8. Литвак Е.Г. Преодоление разрыва между знанием и действием: применение модели 4C/ID для формирования навыков принятия решений в государственном управлении // Государственное управление и право. 2025. № 4. С. 140–152. EDN: IIZPUH.
9. Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Сальникова О.В. Управление знаниями в современных организациях // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2019. № 2. С. 210–218. EDN: MPSTAJ.
10. Пронина З.Ю. Переход к экономике знаний в рамках государственного сектора // Интерактивная наука. 2018. № 5. С. 79–81. EDN: XRGVJJ.

Сведения об авторе:
Мударисова Мария Александровна, *студентка 4 курса бакалавриата, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: m.a.r.i.a.808.mail.808@gmail.com*

Научный руководитель: Брадул Сергей Владимирович, кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: sbradul@mail.ru, AuthorID: 862146, SPIN: 5858-0672, ORCID: 0009-0004-9742-4498

References

1. Utkina, V.V. (2012). Knowledge as an object of management in governmental structures. Kreativnaya Ekonomika, 6(11), 3-8. EDN PESLUL. (In Russ.)
2. Epifanov, A.E. (2025). Digital transformation of public administration: problems and prospects of tomorrow. Pravo i Praktika, No. 3, 6-10. EDN BGPJMN. (In Russ.)
3. Bradul, S.V. (2024). Management systems in socio-economic systems. Donetskiye chteniya 2024: obrazovaniye, nauka, innovatsii, kultura i vyzovy sovremennosti, 5(3), 334-336. EDN JHYANR. (In Russ.)
4. Semichastny, I.L. (2016). Results of the implementation of Electronic Government in the world: Achievements and Problems. Menedzher, No. 4, 124-131. EDN YPTAKT. (In Russ.)
5. Bradul, N.V., Lebezova, E.M. (2020). Conceptualization of Smart Government: A scientometric approach. Upravlenets, 11(3), 33-45. EDN PYRLSD. (In Russ.)
6. Borisova, E.K. (2020). The concept of public administration. International scientific review, 66, 77-78. EDN OWZLDY. (In Russ.)
7. Gorina, I.G. (2023). On knowledge management: theory, models, methods. Vestnik REU im. G.V. Plekhanova, 6, 174-182. EDN WMNCBN. (In Russ.)
8. Litvak, E.G. (2025). Overcoming the gap between knowledge and action: applying the 4C/ID framework to develop decision-making skills in public administration. Public Administration and Law, No. 4, 140-152. EDN IIZPUH. (In Russ.)
9. Tuguskina, G.N., Rozhkova, L.V., Salnikova, O.V. (2019). Knowledge management in modern organizations. Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii. Povolzhskiy Region. Obshchestvennye Nauki, No. 2, 210-218. EDN MPSTAJ. (In Russ.)
10. Pronina, Z.Yu. (2018). Transition to a knowledge-based economy within the public sector. Interaktivnaya Nauka, 5, 79-81. EDN XRGVJJ. (In Russ.)

About the author:
Mariya A. Mudarisova, *Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: m.a.r.i.a.808.mail.808@gmail.com*

Academic Supervisor: Sergei V. Bradul, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: sbradul@mail.ru, AuthorID: 862146, SPIN: 5858-0672, ORCID: 0009-0004-9742-4498

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 16.08.2026
Поступила после рецензирования 10.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Обзорная статья
УДК 004.5:658.7
JEL classification: M15, L86, O33
EDN: FFRSDX

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИХ ИНТЕРФЕЙСОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Зубов Александр Алексеевич, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет государственной службы и управления*

Аннотация. Введение. *В условиях цифровой трансформации экономики логистические информационные системы приобретают ключевое значение для управления материальными, информационными и финансовыми потоками. Эффективность таких систем во многом определяется качеством пользовательского интерфейса, через который осуществляется взаимодействие человека с системой. Отраслевая специфика логистики – многозадачность, высокая интенсивность ввода данных, работа в стрессовых условиях и необходимость быстрой адаптации к меняющимся сценариям поставок – предъявляет особые требования к проектированию интерфейсов. В научной литературе до сих пор недостаточно полно представлены систематизированные теоретические основы проектирования интерфейсов именно логистических информационных систем.*

Цель и методы исследования. *Целью исследования является теоретическое обоснование принципов и подходов к проектированию пользовательских интерфейсов логистических информационных систем. В качестве методов исследования применялись: анализ научной литературы и существующих подходов к проектированию интерфейсов логистических систем, системный анализ, метод обобщения результатов исследований в области человеко-компьютерного взаимодействия, а также метод систематизации информации для формулирования ключевых принципов проектирования логистических информационных систем.*

Результаты исследования и их обсуждение. *В статье проведено исследование теоретических основ проектирования пользовательских интерфейсов логистических информационных систем. Выполнен анализ современных научных подходов к разработке интерфейсов, ориентированных на пользователя, а также выявлены особенности, обусловленные спецификой логистических процессов: многозадачность, высокая интенсивность ввода данных, работа в стрессовых условиях, необходимость быстрой адаптации к изменяющимся сценариям поставок. Обобщены ключевые результаты исследований в области человеко-компьютерного взаимодействия (HCI), юзабилити и эргономики интерфейсов применительно к классу логистических систем.*

На основе системного анализа сформулированы ключевые принципы проектирования интерфейсов логистических информационных систем: контекстно-ориентированный подход, адаптивность к ролям пользователей (логист, диспетчер, водитель, кладовщик), модульность, минимизация когнитивной нагрузки, визуализация цепочек поставок и маршрутов, поддержка сценарных рабочих процессов. Доказано, что следование данным принципам обеспечивает повышение эффективности работы пользователей, минимизацию операционных ошибок и оптимизацию времени выполнения типовых логистических операций.

Выводы. *Результаты исследования создают теоретическую основу для дальнейшей разработки и внедрения адаптивных, эргономичных и функционально устойчивых интерфейсов логистических систем. Перспективными направлениями являются эмпирическая верификация сформулированных принципов, создание методик оценки эффективности интерфейсов в реальных логистических сценариях, а также разработка прототипов с последующим тестированием с участием целевых групп пользователей.*

Ключевые слова: *логистические информационные системы, пользовательский интерфейс, проектирование интерфейсов, человеко-компьютерное взаимодействие, юзабилити, системный анализ, эргономика.*

Для цитирования: *Зубов А.А. Теоретические основы проектирования пользовательских интерфейсов логистических информационных систем // «Феноменус». 2026. №3(35). С. 98-105. EDN: FFRSDX*

© Зубов А.А., 2026

Review article
УДК 004.5:658.7
JEL classification: M15, L86, O33
EDN: FFRSDX

THEORETICAL BASES OF DESIGNING USER INTERFACES FOR LOGISTICS INFORMATION SYSTEMS

Alexandr A. Zubov, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Public Administration and Management*

Annotation. Introduction. *In the context of the digital transformation of the economy, logistics information systems are becoming of key importance for managing material, information, and financial flows. The effectiveness of such systems is largely determined by the quality of the user interface through which human interaction with the system takes place. The sector-specific features of logistics – multitasking, high data input intensity, working under stressful conditions, and the need to quickly adapt to changing supply scenarios – impose special requirements on interface design. The scientific literature still does not provide a sufficiently comprehensive presentation of the systematic theoretical foundations for designing interfaces specifically for logistics information systems.*

Objective and research methods. *The aim of the study is to provide a theoretical justification of the principles and approaches to designing user interfaces for logistics information systems. The research methods used were: analysis of scientific literature and existing approaches to designing interfaces for logistics systems, system analysis, the method of summarizing research results in the field of human-computer interaction, and the method of systematizing information to formulate the key principles of designing logistics information systems.*

Research results and their discussion. *The article presents a study of the theoretical foundations of designing user interfaces for logistics information systems. An analysis has been carried out of modern scientific approaches to the development of user-oriented interfaces, and the features determined by the specifics of logistics processes have been identified: multitasking, high data input intensity, work under stressful conditions, and the need for rapid adaptation to changing supply scenarios. The key results of research in the field of human-computer interaction (HCI), usability, and interface ergonomics as applied to the class of logistics systems have been summarized.*

Based on system analysis, the key principles for designing interfaces for logistics information systems have been formulated: a context-oriented approach, adaptability to user roles (logistics specialist, dispatcher, driver, warehouse worker), modularity, minimization of cognitive load, visualization of supply chains and routes, and support for scripted workflows. It has been proven that adherence to these principles ensures an increase in users' work efficiency, minimization of operational errors, and optimization of the time required to perform typical logistics operations.

Conclusions. *The research results create a theoretical foundation for the further development and implementation of adaptive, ergonomic, and functionally robust interfaces for logistics systems. Promising areas include empirical verification of the formulated principles, the development of methods for assessing the effectiveness of interfaces in real-world logistics scenarios, and the creation of prototypes followed by testing with target user groups.*

Keywords: *logistics information systems, user interface, interface design, human-computer interaction, usability, systems analysis, ergonomics.*

For citation: *Zubov, A.A. (2026) Theoretical bases of designing user interfaces for logistics information systems. Phenomenus, 3(35), 98-105. EDN: FFRSDX*

Введение

В современных условиях цифровой трансформации экономики логистические информационные системы (ЛИС) играют ключевую роль в управлении материальными, информационными и финансовыми потоками. Эффективность работы таких систем во многом определяется не только корректностью реализованных алгоритмов и полнотой функциональности, но и качеством пользовательского интерфейса, через который осуществляется взаимодействие человека с системой. Логистика, как предметная область, характеризуется высокой динамикой, многозадачностью, необходимостью обработки больших объёмов данных и принятия решений в условиях ограниченного времени. Специалисты (диспетчеры, логисты, водители, кладовщики) ежедневно выполняют сотни операций, требующих быстрого ввода, поиска, визуального анализа и интерпретации информации. В таких условиях неудобный, перегруженный или неинтуитивный интерфейс становится не просто источником раздражения, а реальным барьером, ведущим к снижению производительности, росту числа ошибок, увеличению времени выполнения задач и, в конечном счёте, к финансовым потерям.

Несмотря на значительный прогресс в области человеко-компьютерного взаимодействия (HCI) и юзабилити, большинство

© Zubov A.A., 2026

существующих подходов к проектированию интерфейсов разработаны применительно к универсальным или офисным приложениям. Логистические информационные системы обладают выраженной отраслевой спецификой: работа с маршрутами на картах, отслеживание грузов в реальном времени, управление складскими остатками, обработка транспортных накладных и сопроводительной документации. Эта специфика порождает особые требования к интерфейсам – необходимость поддержки различных пользовательских ролей, адаптация под разные сценарии использования, эффективная визуализация пространственно-временных данных, высокая скорость отклика и надёжность. Однако в научной литературе недостаточно полно представлены систематизированные теоретические основы проектирования именно интерфейсов логистических систем, учитывающие всю совокупность отраслевых особенностей.

Таким образом, проблема исследования заключается в отсутствии целостной теоретической базы, которая объединяла бы современные достижения в области UI/UX-дизайна, эргономики и когнитивной психологии с конкретными требованиями и ограничениями, накладываемыми логистическими процессами. Без такой базы разработчики вынуждены полагаться на интуитивные решения или экстраполировать общие принципы юзабилити, что зачастую приводит к созданию интерфейсов, не в полной мере соответствующих реальным потребностям пользователей. Следствием этого являются низкая скорость освоения системы новыми сотрудниками, высокая нагрузка на опытных операторов, рост числа ошибок при вводе данных (особенно в стрессовых ситуациях, например, при сбое поставок или изменении маршрута), а также общее снижение удовлетворённости работой. Решение указанной проблемы требует системного анализа специфики логистической деятельности, выявления ключевых факторов, влияющих на эффективность взаимодействия пользователя с ЛИС, и разработки на этой основе теоретических принципов проектирования интерфейсов, обеспечивающих повышение производительности, минимизацию ошибок и оптимизацию временных затрат.

Цель и методы исследования

Цель настоящего исследования заключается в теоретическом обосновании принципов и подходов к проектированию пользовательских интерфейсов ЛИС. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

– провести анализ научной литературы и существующих подходов к проектированию интерфейсов логистических систем;

– выявить особенности и ограничения, присущие пользовательским интерфейсам в логистической сфере;

– обобщить результаты исследований в области человеко-компьютерного взаимодействия и эргономики;

– сформулировать теоретические принципы проектирования интерфейсов, обеспечивающих эффективность взаимодействия пользователя с логистической информационной системой.

В статье использованы теоретические и системные методы исследования, среди которых:

анализ научной литературы и существующих подходов для изучения современного состояния исследований в области HCI, UX, юзабилити, эргономики интерфейсов, а также для анализа работ, посвящённых проектированию логистических информационных систем;

системный анализ для рассмотрения логистической информационной системы как сложной многокомпонентной системы, выявления взаимосвязей между пользователем, системой и логистическим процессом, а также для формулирования ключевых принципов проектирования интерфейсов;

метод обобщения и систематизации для обобщения результатов исследований в области человеко-компьютерного взаимодействия, юзабилити и эргономики применительно к классу логистических систем; для выделения типичных проблем существующих интерфейсов и сведения их в единое целое.

Результаты исследования и их обсуждение

Современное развитие цифровых технологий и рост объёмов данных в сфере логистики обусловили необходимость создания высокоэффективных информационных систем, способных обеспечивать комплексную поддержку процессов управления поставками, транспортировкой и складированием. В условиях возрастающей конкуренции и динамично меняющихся рыночных условий эффективность логистических решений во многом определяется качеством взаимодействия пользователя с системой. Именно пользовательский интерфейс выступает тем связующим звеном, которое обеспечивает доступность, понятность и функциональную полноту логистической информации.

Проектирование интерфейсов логистических информационных систем представляет собой сложную многопараметрическую задачу, включающую как технические, так и когнитивно-психологические аспекты. Эффективный интерфейс должен не только предоставлять пользователю необходимые инструменты для выполнения профессиональных функций, но и минимизировать когнитивную нагрузку, способствовать быстрому восприятию информации и снижению вероятности ошибок. При этом важным условием является адаптивность интерфейса к различным категориям пользователей – от

операторов и диспетчеров до руководителей логистических подразделений.

Тема проектирования интерфейсов для логистических систем остаётся на периферии исследований, несмотря на то что работ по HCI и юзабилити накоплено уже достаточно много. Большинство существующих разработок направлено на реализацию функций системы, тогда как вопросы навигации, визуальной организации данных и удобства работы пользователя нередко остаются на втором плане. При этом разработчики логистических систем зачастую работают без какой-либо единой методологической базы, которая учитывала бы одновременно и технические требования, и организационный контекст, и особенности восприятия конкретного специалиста.

Между тем в условиях, когда цифровизация охватывает всё больше звеньев логистической цепи, становится всё сложнее игнорировать этот пробел. Нужны конкретные теоретические ориентиры – такие, которые опираются на специфику отрасли, а не на универсальные принципы из смежных областей. Применение системного анализа, методов когнитивного проектирования и принципов эргономики позволяет не только оптимизировать структуру интерфейсов, но и повысить эффективность принятия решений на всех уровнях логистической цепи.

Научная новизна работы заключается в уточнении понятийно-категориального аппарата проектирования пользовательских интерфейсов логистических систем и систематизации теоретических подходов с позиций системного анализа. Практическая значимость исследования состоит в возможности применения полученных теоретических положений при разработке и совершенствовании интерфейсов современных логистических информационных систем, ориентированных на пользователя.

Основу современных исследований в области интерфейсного проектирования составляет концепция человеко-компьютерного взаимодействия, или HCI. В её рамках интерфейс рассматривается прежде всего как посредник между человеком и системой, а не просто как визуальная оболочка программы. Ключевыми темами здесь традиционно являются эргономика, юзабилити и то, как человек воспринимает и обрабатывает информацию.

Со временем HCI вышла за рамки чисто технических вопросов и стала учитывать более широкий пользовательский опыт – то, что обозначают термином UX. Сюда входят и субъективное удобство работы, и эмоциональная реакция пользователя, и общее ощущение от взаимодействия с системой [1].

Исследователи сходятся в том, что хороший интерфейс – это такой, с которым пользователь разбирается без инструкции: структура понятна, логика прозрачна. Нильсен и Викенс сформулировали базовые принципы юзабилити, которые до сих пор актуальны: простота, гибкость, соответствие реальным задачам пользователя, минимизация ошибок[1]. В логистике эти принципы приобретают особый вес – цена ошибки оператора здесь вполне конкретна и измеряется в нарушенных сроках и финансовых потерях.

В части нормативного регулирования ориентиром служит стандарт ISO 9241-210:2019, который закрепляет подход к проектированию, ставящий пользователя в центр всего процесса разработки[2]. Суть подхода проста: система проектируется под человека, а не человек подстраивается под систему. Для профессиональных инструментов вроде ЛИС это особенно важно.

ЛИС устроены сложнее, чем большинство корпоративных систем. Они работают сразу с несколькими категориями данных – складскими, транспортными, финансовыми, аналитическими – и должны обеспечивать их совместную обработку в режиме реального времени. Всё это создаёт серьёзную нагрузку на интерфейс: пользователь должен быстро ориентироваться в большом потоке данных, не теряя нити задачи. Галкин обращает внимание на то, что эргономика интерфейса в таких системах прямо влияет на то, насколько правильные и быстрые решения принимает оператор [2]. То есть дело здесь не в количестве функций, а в том, насколько понятно они организованы и как взаимодействуют между собой. При этом эффективность интерфейса определяется не столько количеством функций, сколько логикой их представления и взаимодействия между элементами системы.

Среди основных проблем, выявленных в анализе существующих логистических интерфейсов, выделяются: избыточная информационная нагрузка, отсутствие адаптивности к различным категориям пользователей и низкий уровень визуальной консистентной[3]. Кроме того, многие разработчики по-прежнему ориентируются преимущественно на технические характеристики системы, не учитывая когнитивные особенности восприятия информации человеком.

Ряд авторов подчёркивает, что ключевым направлением дальнейшего развития интерфейсов ЛИС является переход к концепции интеллектуальных интерфейсов, способных адаптироваться к поведению пользователя и изменению внешних усло-

[1]Виккенс К. Д., Холландс Дж. Г., Банбери С., Парасураман Р. Инженерная психология и эффективность человеческой деятельности. – 4-е изд. – Лондон: Routledge, 2013 – 544 с.
[2]Дикс А., Финли Дж., Абоуд Г., Бил Р. Взаимодействие человека и компьютера. – 3-е изд. – Harlow: Pearson Education, 2004. – 830 с.
[3]Раскин, Д. Интерфейс: новые направления в проектировании компьютерных систем / Д. Раскин. – СПб.: Символ-Плюс, 2005. – 268 с.

вий[4]. Такие интерфейсы применяют элементы искусственного интеллекта и машинного обучения для автоматической настройки визуальных элементов, подсказок и приоритетов отображения данных.

Теоретическую основу проектирования интерфейсов составляют принципы системного анализа и инженерии требований. Согласно работам, Д. В. Чистова и П. П. Мельникова, проектирование интерфейсов должно рассматриваться как процесс формирования модели взаимодействия между пользователем, системой и контекстом деятельности[5]. Это предполагает определение функциональных требований, выделение сценариев использования и построение структурной модели интерфейса, обеспечивающей целостность взаимодействия.

Когнитивный подход рассматривает интерфейс с точки зрения того, как человек воспринимает информацию, удерживает её в памяти и принимает на её основе решения[6]. Если интерфейс выстроен без учёта этих процессов, пользователь тратит лишнее время на поиск нужных данных, устаёт быстрее и чаще ошибается. Для логистики, где решения нередко принимаются в условиях дефицита времени, это критично.

Эргономический подход смотрит на ту же проблему с другой стороны – с точки зрения физических и психологических возможностей человека. Стандарт ISO/TR 16982:2002 формулирует требование достаточно просто: интерфейс не должен создавать лишнего напряжения – ни физического, ни умственного – и должен обеспечивать безопасность взаимодействия [1]. В логистических системах нарушение этого требования оборачивается конкретными последствиями: задержками поставок, ошибками при вводе данных, в конечном счёте –финансовыми потерями.

Отдельного внимания заслуживает визуальная аналитика как составляющая интерфейса ЛИС. На практике именно она чаще всего определяет, насколько быстро оператор разбирается в текущей ситуации. Интерактивные карты, графики состояния и сводные панели мониторинга переводят сырые данные в форму, с которой реально работать без лишних усилий. Цветовое кодирование и контекстная фильтрация здесь играют не декоративную роль, а вполне прикладную – помогают моментально отличить норму от отклонения, не перечитывая таблицу целиком.

Если смотреть на картину в целом, анализ литературы показывает довольно устойчивую закономерность: проектирование интерфейсов ЛИС не решается в одной плоскости. Технические требования, психологические особенности пользователя и организационный контекст работы – всё это должно учитываться одновременно. Тренд последних лет движется в сторону интерфейсов, которые не просто отображают данные, но и активно помогают пользователю с ними работать – через адаптивные механизмы и элементы интеллектуальной поддержки.

Если говорить о том, что такое ЛИС как класс систем, то её назначение – обеспечивать согласованную работу всей логистической цепи: снабжения, перевозок, хранения и распределения. При этом условия, в которых она функционирует, принципиально отличаются от большинства корпоративных систем. Данные здесь меняются постоянно, источников информации много, а решения нужно принимать быстро – иногда в режиме реального времени.

Это напрямую задаёт требования к интерфейсу. Логистический интерфейс – не то же самое, что интерфейс офисного приложения или системы документооборота. Там пользователь может не торопиться, разбираться в меню, открывать подсказки. Здесь он должен находить нужное мгновенно, действовать уверенно и не отвлекаться на то, что не имеет отношения к его текущей задаче [3]. Галкин указывает на важный критерий: хороший интерфейс ЛИС – это прежде всего такой, который не создаёт ошибок из-за информационной перегрузки или запутанной навигации.

Дополнительную сложность вносит то, что за одной системой работают очень разные люди. Оператор склада, диспетчер, руководитель отдела, внешний контрагент – у каждого своя задача, свой уровень доступа и своё представление о том, что важно видеть на экране. Это означает, что интерфейс не может быть одинаковым для всех. В системах ERP и WMS эта проблема решается через адаптивные панели, индивидуальные рабочие сценарии и контекстную фильтрацию данных [4]. Для ЛИС этот подход не менее актуален.

С точки зрения функционала интерфейс ЛИС должен покрывать весь основной круг задач логиста: планирование и корректировку маршрутов, управление заказами, контроль складских остатков, мониторинг транспорта в реальном времени и формирование отчётности. Кульба подчёркивает, что ключевое условие здесь – прозрачность: пользователь должен в любой момент видеть актуальные показатели и иметь возможность оперативно вмешаться, если что-то пошло не так.

В части требований к проектированию стандарт ISO 9241-210 выделяет четыре основ-

[4]Теоретические основы проектирования оптимальных структур распределенных баз данных / В. В. Кульба, С. С. Ковалевский, С. А. Косяченко, В. О. Сиротюк. – Москва : СИНТЕГ, 1999. – 660 с. : ил.; 20 см. – (Серия «Информатизация России на пороге XXI века» / Рос. акад. наук. Ин-т проблем управления). ISBN 5-89638-016-X

[5]Проектирование информационных систем: учебник и практикум для вузов / Д. В. Чистов, П. П. Мельников, А. В. Золотарюк, Н. Б. Ничепорук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 273 с.

[6]Few S. Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data. – 2nd ed. – O'Reilly, 2006. – 223 p.

ных критерия. Понимаемость – интерфейс должен строиться на логике, которая совпадает с тем, как пользователь привык думать о своей задаче, а не на внутренней архитектуре системы. Эффективность – количество шагов, которые нужно сделать для достижения результата, должно быть минимальным. Предотвращение ошибок – система обязана не просто фиксировать некорректные действия, но и предлагать способ их исправить, желательно до того, как последствия стали необратимыми. Адаптивность – пользователь должен иметь возможность настроить интерфейс под себя, а не встраиваться в жёстко заданные рамки.

В логистике отдельного внимания заслуживает пространственная составляющая данных. Маршруты, склады, точки доставки – всё это имеет географическое измерение, и текстовая таблица здесь явно проигрывает карте. Применение геоинформационных модулей и интерактивных карт снижает когнитивную нагрузку и позволяет пользователю видеть ситуацию целиком, а не реконструировать её по разрозненным строкам [5].

Для систем, работающих в реальном времени, важен ещё один аспект – своевременное информирование о критических изменениях. Задержка на маршруте, сбой поставки, изменение статуса заказа – всё это требует немедленной реакции оператора. Динамические индикаторы состояния, уведомления и визуальные сигналы тревоги позволяют не пропустить нужный момент и среагировать до того, как ситуация вышла из-под контроля[7]. Таким образом, функциональные требования к интерфейсам логистических систем выходят за рамки стандартных принципов дизайна и включают необходимость поддержки интерактивных инструментов анализа и оперативного управления.

Несмотря на значительные достижения в области UX-дизайна, практика разработки логистических интерфейсов демонстрирует ряд устойчивых проблем. Среди наиболее типичных можно выделить следующие:

Избыточная информационная плотность. Многие логистические интерфейсы перегружены текстовой и табличной информацией, что снижает читаемость и затрудняет выделение приоритетных данных. Визуальная иерархия элементов часто не соответствует логике принятия решений оператором.

Низкая адаптивность под конкретные роли пользователей. В большинстве систем отсутствует гибкая настройка интерфейса под задачи отдельных категорий пользователей. В результате диспетчеры и аналитики вынуждены работать с одинаковыми экранами, несмотря на различие в выполняемых функциях [4].

Отсутствие единой системы визуальных обозначений и цветового кодирования. Недостаток унификации интерфейса приводит к ошибкам восприятия данных и увеличивает время на их интерпретацию[8].

Недооценка когнитивных факторов. Верба отмечает, что разработчики нередко сосредоточены на технических характеристиках системы и упускают из виду то, как именно человек её воспринимает. В итоге интерфейс выстроен по логике программиста, а не по логике логиста, что и создаёт разрыв между тем, как система работает, и тем, как с ней работают.

Слабая интеграция с мобильными и облачными решениями. Современная логистика предполагает работу с разных устройств и в разных условиях. Тем не менее часть систем по-прежнему заточена только под настольный компьютер, что сужает возможности пользователя и создаёт ненужные ограничения.

Устранение перечисленных проблем не решается отдельными доработками. Нужен подход, который с самого начала объединяет системный анализ, инженерию требований и когнитивное проектирование [5]. Особое внимание должно уделяться прототипированию и тестированию интерфейсов с участием реальных пользователей, что позволяет выявить ошибки на ранних этапах разработки и повысить эргономические характеристики системы.

Современные тенденции проектирования ЛИС направлены на развитие интеллектуальных интерфейсов, способных автоматически подстраиваться под контекст работы пользователя и обеспечивать персонализированный опыт взаимодействия [4]. Теоретические и методологические подходы, основанные на человеко-ориентированном и когнитивном дизайне, формируют основу для дальнейшего совершенствования пользовательских интерфейсов в логистике, повышая общую эффективность информационных систем.

Для теоретического описания структуры интерфейса логистической информационной системы целесообразно использовать трёхкомпонентную модель взаимодействия «пользователь – система – процесс».

Пользователь – субъект деятельности, обладающий целями, знаниями и опытом.

В логистике пользователи различаются по функциональным ролям: оператор, диспетчер, менеджер, аналитик. Каждая категория имеет собственный набор задач и приоритетов, что требует дифференциации интерфейса.

Система – совокупность программных и аппаратных средств, обеспечивающих вы-

[7]Гамма Э., Хелм Р., Джонсон Р., Влиссидес Дж. Паттерны объектно-ориентированного проектирования. – СПб.: Питер, 2021. – 448 с.
[8]Проектирование информационных систем: учебник и практикум для вузов / Д. В. Чистов, П. П. Мельников, А. В. Золотарюк, Н. Б. Ничепорук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 273 с.

полнение логистических функций.

Интерфейс выполняет роль посредника, трансформируя машинные данные в человеко-понятные формы: графики, таблицы, схемы маршрутов, дашборды [4].

Процесс – совокупность действий, направленных на достижение логистической цели.

Интерфейс должен отражать динамику процессов, обеспечивая возможность контроля и вмешательства пользователя в режиме реального времени [4].

Взаимодействие между этими компонентами осуществляется в цикле: восприятие информации – принятие решения – выполнение действия – получение обратной связи. Эффективность интерфейса определяется тем, насколько этот цикл быстр и безошибочен.

Таким образом, модель «пользователь – система – процесс» позволяет концептуализировать структуру интерфейса как медиатора между когнитивными и технологическими уровнями деятельности, что особенно важно для сложных логистических сценариев.

На основе анализа литературы и системного обобщения можно выделить совокупность базовых принципов проектирования интерфейсов логистических информационных систем:

1. Принцип человеко-ориентированности. Интерфейс должен исходить из потребностей и задач пользователя, а не из внутренней логики системы.
2. Принцип когнитивной прозрачности. Информация должна быть представлена в соответствии с естественными когнитивными стратегиями пользователя: от общего к частному, от визуального к текстовому.
3. Принцип контекстной адаптивности. Интерфейс должен подстраиваться под ситуацию: тип устройства, роль пользователя, условия выполнения задачи – всё это должно влиять на то, что и как отображается на экране [4].
4. Принцип визуальной иерархии. Элементы интерфейса должны быть расставлены по приоритету: то, чем пользуются чаще и что важнее, – на виду. Цвет и шрифт работают не как украшение, а как инструмент быстрой ориентации [4].
5. Принцип эргономической согласованности. Размеры элементов, структура меню и логика навигации должны учитывать реальные возможности восприятия – и визуального, и физического [4].
6. Принцип безопасности и надёжности. Интерфейс должен страховать пользователя от ошибок: подтверждение критических действий, журналирование операций, чёткое разграничение прав доступа.
7. Принцип визуальной аналитики. Данные лучше воспринимаются в виде дашбордов и интерактивных панелей, чем в виде таблиц. Это ускоряет анализ и снижает вероятность пропустить что-то важное.

Данные принципы формируют концептуальную основу проектирования, на базе которой возможно создание адаптивных и интуитивно понятных интерфейсов, ориентированных на поддержку принятия решений в логистике.

Выводы

Проектирование пользовательских интерфейсов логистических информационных систем опирается на интеграцию системного, когнитивного и человеко-ориентированного подходов. Интерфейс следует рассматривать как центральный элемент ЛИС, определяющий эффективность взаимодействия человека и системы. В ходе анализа выявлены основные принципы проектирования: человеко-ориентированность, когнитивная прозрачность, адаптивность, визуальная иерархия и эргономическая согласованность. Их применение обеспечивает повышение удобства, точности и надёжности работы пользователей.

Перспективным направлением развития является создание интеллектуальных интерфейсов, использующих технологии искусственного интеллекта для персонализации взаимодействия и оптимизации логистических процессов. Эти теоретические положения формируют основу для последующих этапов разработки и практической реализации эффективных ЛИС. Таким образом, представленные в работе теоретические положения формируют концептуальную основу для последующих этапов разработки и практической реализации эффективных логистических информационных систем. Они могут служить методологическим базисом при создании технических заданий, проведении эргономической экспертизы готовых решений, а также при обучении разработчиков и проектировщиков, работающих в сфере логистического софта.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую верификацию сформулированных принципов (например, через сравнительное тестирование интерфейсов, спроектированных на их основе, с традиционными аналогами), разработку количественных метрик оценки качества интерфейсов ЛИС, а также на создание отраслевых стандартов и рекомендаций, учитывающих специфику различных сегментов логистики – от складской до транспортной.

Список источников

1. Малахов Ю.А., Галанова И.С. Эргономическое обеспечение проектирования интеллектуальных пользовательских интерфейсов // Эргодизайн. 2019. № 3(5). С. 122-126. DOI 10.30987/article_5d25e4dd0bccd0.62314595. EDN ALFRAB.

2. Галкин, Д. В., Сербин В.А. Эволюция пользовательских интерфейсов: от терминала к дополненной реальности // Гуманитарная информатика. 2013. № 7. С. 35–49.

3. Захарова А. А., Подвесовский А. Г., Лагерев Д. Г. Визуальная аналитика и когнитивные методы для обработки и анализа гетерогенных данных мультисенсорных систем: проблемы и тенденции // Информационные и математические технологии в науке и управлении. 2019. № 4 (16). С. 60–74. DOI: 10.25729/2413-0133-2019-4-05.

4. Bhaskar N.U., Prathap Naidu P., Ravi Chandra Babu S.R., Govindarajulu P. General Principles of User Interface Design and Websites // IJSE. 2011. P. 45-60.

5. Ngo, D., Teo, L. & Byrne, J. Evaluating Interface Esthetics // Knowledge and Information Systems. 2002. Vol. 4, P. 46–79. https://doi.org/10.1007/s10115-002-8193-6

Сведения об авторе:
Зубов Александр Алексеевич, *студент 2 курса магистратуры, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: harr1er.work23@gmail.com*

Научный руководитель: Брадул Наталья Валерьевна, кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: bradul-nv@ranepa.ru, SPIN-код: 1245-0592, ORCID: 0000-0002-0498-4938

References

1. Malakhov, Yu.A., Galanova, I.S. (2019). Ergonomic support for designing intelligent user interfaces. Ergodesign, 3(5), 122–126. https://doi.org/10.30987/article_5d25e4dd0bccd0.62314595. EDN ALFRAB. (In Russ.).

2. Galkin, D.V., Serbin, V.A. (2013). Evolution of user interfaces: from terminal to augmented reality. Humanitarian Informatics, 7, 35–49. (In Russ.).

3. Zakharova, A.A., Podvesovskii, A.G., Lagerev, D.G. (2019). Visual analytics and cognitive methods for processing and analyzing heterogeneous data of multisensor systems: problems and trends. Information and Mathematical Technologies in Science and Management, 4(16), 60–74. https://doi.org/10.25729/2413-0133-2019-4-05. (In Russ.).

4. Bhaskar, N.U., Prathap Naidu, P., Ravi Chandra Babu, S.R., Govindarajulu, P. (2011). General principles of user interface design and websites. IJSE, pp. 45–60.

5. Ngo, D., Teo, L., Byrne, J. (2002). Evaluating interface esthetics. Knowledge and Information Systems, 4, 46–79. https://doi.org/10.1007/s10115-002-8193-6.

About the author:
Alexandr A. Zubov, *Master's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: harr1er.work23@gmail.com*

Academic Supervisor: Nataliya V. Bradul, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: bradul-nv@ranepa.ru, SPIN-код: 1245-0592, ORCID: 0000-0002-0498-4938

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 11.05.2026
Поступила после рецензирования 12.08.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-практическая статья
УДК 351:005.94
JEL classification: H11, O33, O38
EDN: BGHVML

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СОСТОЯНИЕ, ДИНАМИКА И КЛЮЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ

Пугачёв Евгений Сергеевич, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет государственной службы и управления*

Аннотация. Введение. *Геополитическая нестабильность и санкционное давление делают цифровую трансформацию государственного управления одним из главных условий роста эффективности публичных институтов и технологического суверенитета России. Отдельные стороны цифровизации государственного сектора изучены довольно подробно, но целостной систематизации барьеров – с приоритизацией и проверкой на реальных данных – в отечественной литературе пока не хватает, чем и объясняется актуальность работы.*

Цель и методы исследования. *Цель работы – систематизировать ключевые барьеры цифровой трансформации государственного сектора РФ по данным за 2019–2022 гг. и предложить матрицу приоритетов управленческих мер для федеральных и региональных органов власти. Для этого использованы системный и сравнительный анализ данных Министерства цифрового развития, Росстата и Счётной палаты РФ, статистический анализ динамических рядов показателей цифровизации, а также матричный метод систематизации барьеров; информационная база – шесть рецензируемых отечественных публикаций 2019–2023 гг.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Ключевые показатели цифровизации растут устойчиво: аудитория Единого портала государственных услуг увеличилась с 66 до 96,4 млн пользователей (2019–2022 гг.), расходы на цифровую экономику достигли 4,8 трлн руб. (+19,3 % к 2020 г.), а Россия поднялась на 10-е место среди 198 стран в GovTech Maturity Index 2022 (индекс 0,897, субиндекс PSDI – 0,960). Выделены пять групп барьеров цифровой трансформации государственного сектора – кадровые, организационно-управленческие, технологические, нормативно-регуляторные и территориальные, – а построенная матрица приоритизации показала, что первоочередного вмешательства требуют три из них.*

Выводы. *Российская модель цифровизации государственного сектора развивается по платформенно-централизованному пути – на базе Единого портала государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), Системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) и единой цифровой платформы «ГосТех»; такой путь даёт высокие темпы роста охвата услуг, но сам по себе не снимает устойчивых структурных барьеров. Научная новизна работы заключается в пятикомпонентной матрице барьеров цифровой трансформации государственного сектора РФ, верифицированной на данных 2019–2022 гг. и применимой при формировании дорожных карт цифровой трансформации.*

Ключевые слова: *государственный сектор, цифровизация, электронное правительство, цифровая платформа «ГосТех», система межведомственного электронного взаимодействия, цифровая трансформация, барьеры цифровизации.*

Для цитирования: *Пугачёв Е.С. Цифровизация государственного сектора Российской Федерации: состояние, динамика и ключевые барьеры // «Феноменус». 2026. №3(35). С. 106-112. EDN: BGHVML*

© Пугачёв Е.С., 2026

Scientific-practical article
UDC 351:005.94
JEL classification: H11, O33, O38
EDN: BGHVML

DIGITALIZATION OF THE PUBLIC SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION: STATE, DYNAMICS AND KEY BARRIERS

Evgeny S. Pugachev, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's Degree, Faculty of Public Administration and Management*

Annotation. Introduction. *Amid geopolitical instability and sanctions pressure, digital transformation of public administration is regarded as one of the key factors in improving the efficiency of public institutions and achieving the Russian Federation's technological sovereignty. Although individual aspects of public-sector digitalization have been studied extensively, a comprehensive systematization of barriers – together with their prioritization and verification against empirical data – remains underdeveloped in the literature, which determines the relevance of this study.*

Objective and methods. *The objective of the study is to systematize the key barriers to digital transformation of the Russian Federation's public sector based on an analysis of empirical data for 2019-2022 and to develop a matrix of management-priority measures for federal and regional government bodies. Systemic and comparative analysis of data from the Ministry of Digital Development, Rosstat, and the Accounts Chamber of the Russian Federation was applied, together with statistical analysis of digitalization-indicator time series and a matrix method for systematizing barriers; the information base comprised six peer-reviewed Russian publications from 2019-2023.*

Results and discussion. *Key digitalization indicators showed sustained growth: the EPGU user base grew from 66 to 96.4 million (2019-2022); digital economy expenditure reached RUB 4.8 trillion (+19.3% vs. 2020); and Russia ranked 10th among 198 countries in the GovTech Maturity Index 2022 (index 0.897; PSDI sub-index 0.960). Five groups of barriers were identified – personnel, organizational-managerial, technological, regulatory, and territorial – and a management-prioritization matrix showed that three of the five require priority intervention.*

Conclusions. *The Russian model of public-sector digitalization follows a platform-centralized path built on the Unified Portal of State and Municipal Services (EPGU), the System of Interdepartmental Electronic Interaction (SMEV), and the unified digital platform GovTech, delivering high growth in service coverage while persistent structural barriers remain. The scientific novelty lies in the five-component barrier matrix for digital transformation of the RF public sector, verified against 2019-2022 data and suitable for practical use in developing digital-transformation road maps.*

Keywords: *public sector, digitalization, e-government, GovTech digital platform, system of interdepartmental electronic interaction, digital transformation, digitalization barriers.*

For citation: *Pugachev, E.S. (2026). Digitalization of the public sector of the Russian Federation: state, dynamics and key barriers. Phenomenus, 3(35), 106-112. EDN: BGHVML*

Введение

Государственный сектор – и движущая сила цифровой трансформации, и её объект: через него проходит большая часть взаимодействия граждан и организаций с публичными институтами. Цифровая экономика, опирающаяся на широкое использование данных и цифровых технологий, заметно меняет модели публичного управления [1, с. 38]. Однако в коммерческом секторе цифровизацию двигает рыночная конкуренция, а в государственном управлении она подчинена административным процедурам, бюджетному циклу и требованиям информационной безопасности. Поэтому барьеры цифровой трансформации применительно к публичному сектору заслуживают отдельного рассмотрения.

В нестабильной геополитической обстановке цифровая трансформация государственного управления приобретает стратегическое значение: обеспечение технологической независимости из управленческой задачи превращается в приоритет государственного суверенитета. Целевые показатели цифровой зрелости публичного сектора закреплены национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации», но разрыв между этими целями и реальной практикой внедрения остаётся предметом научной дискуссии [2, с. 45].Е.В. Кубанцева отмечает: цифровой суверенитет государства опирается не только на развитие технологической инфраструктуры, но и на готовность органов власти её эксплуатировать, – тем самым фокус исследований смещается с вопроса «что внедрять» на вопрос «что мешает внедрению» [2, с. 47].

Цифровизацию государственного управления в России рассматривают и с точки зрения правового регулирования, и с точки зрения технологических и организационных изменений. М.З. Алиева и С.В. Бастрыкин на материале региональных органов власти показали, что к устойчивым ограничениям относятся разрозненность ведомственных систем, нехватка квалифицированных кадров и неравномерность регионального развития

© Pugachev E.S., 2026

[3, с. 95]; по их наблюдению, эти барьеры носят структурный, а не временный характер и сохраняются даже при росте бюджетного финансирования цифровых программ [3, с. 97].

Д.В. Ковешникова с соавторами провели количественный анализ влияния цифровых технологий на государственные структуры: доля их применения в российском госсекторе выросла с 25 до 48 % – почти втрое обогнав среднемировые темпы. Суммарные расходы на цифровую экономику при этом достигли 4,8 трлн руб. в 2021 г. (+19,3 % к 2020 г.) [4, с. 38], а аудитория Единого портала госуслуг (ЕПГУ) превысила 96 млн пользователей. При этом авторы оговариваются: высокие темпы роста количественных показателей сопровождаются нарастающим набором структурных барьеров, которые нуждаются не в простой констатации, а в систематическом изучении [4, с. 39].

Опираясь на аудит Счётной палаты, Ю.В. Евдокимова и О.В. Шинкарева называют ведомственную фрагментацию информационных систем одним из самых устойчивых барьеров на пути от точечной информатизации к системной цифровой трансформации [5, с. 82-83]. Международное измерение этой проблемы даёт исследование Е.А. Васюты и Т.В. Подольской: используя методологию GovTech Maturity Index Всемирного банка, они показывают, что цифровизация российского госуправления развивается неравномерно – пользовательский уровень сервисов опережает институциональную составляющую [6, с. 17-18].

Разные страны решают похожие проблемы по-разному. Эстония, которую принято считать эталоном цифрового государства, строит архитектуру X-Road децентрализованно: данные не стекаются в единую платформу, а обмениваются напрямую между ведомственными системами по защищённым каналам. Сингапур выбрал другую модель – «государство как платформа» (Government-as-a-Platform), где единая цифровая инфраструктура служит основой не только для государственных, но и для коммерческих сервисов. Российская модель, построенная на платформенно-централизованной архитектуре ЕПГУ – СМЭВ – ГосТех, сочетает элементы обоих подходов, но с более выраженной концентрацией управленческих функций на федеральном уровне. Отсюда и специфический характер её барьеров – иной, чем у децентрализованных систем.

Работ по отдельным аспектам цифровизации публичного управления накоплено немало, а вот комплексная систематизация барьеров – с их приоритизацией и проверкой на эмпирических данных – в отечественной литературе представлена слабо: одни публикации описывают только одну группу барьеров (кадровых, нормативных или технологических), другие приводят количественные показатели без привязки к структурным ограничениям. Этот пробел и определяет актуальность настоящего исследования, а также обосновывает выбор матричного метода – инструмента, позволяющего одновременно описать содержание барьера, зафиксировать его эмпирическое проявление и определить приоритетность управленческого реагирования.

Цель и методы исследования

Цель исследования – систематизировать ключевые барьеры цифровой трансформации государственного сектора Российской Федерации на основе комплексного анализа эмпирических данных за 2019–2022 гг. и разработать матрицу приоритетов управленческих мер.

Объект исследования – государственный сектор Российской Федерации в условиях цифровой трансформации.

Предмет исследования – состояние, динамика и структурные барьеры цифровизации государственного сектора Российской Федерации.

Для достижения цели решались четыре задачи: анализ структуры платформенной инфраструктуры цифрового государства (ЕПГУ, СМЭВ, ГосТех); анализ динамики ключевых показателей цифровизации за 2017–2022 гг.; классификация барьеров цифровой трансформации по группам и приоритетности воздействия; построение матрицы управленческих воздействий, соотносящей содержание барьера с его эмпирическими проявлениями.

Методическая основа исследования – системный и сравнительный анализ данных Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ (Минцифры России), Федеральной службы государственной статистики (Росстата) и материалов проверок Счётной палаты РФ, статистический анализ динамических рядов показателей цифровизации за 2017–2022 гг., а также матричный метод систематизации барьеров, последовательно сопоставляющий содержание проблемы, её эмпирические проявления и приоритетность управленческого реагирования. Информационная база работы – шесть рецензируемых отечественных публикаций 2019–2023 гг. [1-6] и официальные данные Минцифры России, Росстата, Счётной палаты РФ и Всемирного банка (GovTech Maturity Index), использованные для верификации выявленных барьеров.

Эмпирическая база ограничена шестью источниками не случайно: в выборку включались только публикации с количественными показателями за 2019–2022 гг., опирающиеся на официальную статистику органов власти. Такой отбор обеспечил сопоставимость данных и позволил избежать устаревших или методологически несовместимых показателей.

Научная новизна работы заключается в пятикомпонентной матрице барьеров цифровой трансформации государственного сектора РФ, верифицированной на данных 2019–2022 гг., с указанием эмпирических проявлений и приоритетности каждой группы. Рассмотренные выше исследования либо ограничиваются описанием отдельных ба-

рьеров [3; 5], либо приводят количественную динамику показателей без увязки со структурными ограничениями [4]. Предложенный здесь инструмент отличается тем, что объединяет содержательную, эмпирическую и управленческую составляющие в единой матрице, что делает его пригодным для практического применения.

Результаты исследования и их обсуждение

Цифровая инфраструктура российского государственного сектора формировалась два десятилетия и сегодня опирается на три взаимосвязанные платформы, каждая из которых решает свой класс управленческих задач. Единый портал государственных услуг (ЕПГУ) обеспечивает прямое взаимодействие граждан с органами власти: объём оказанных услуг вырос со 152 млн (2019 г.) до 280 млн (2021 г.), а аудитория портала расширилась до 96,4 млн зарегистрированных пользователей к 2022 г. Такие темпы роста говорят о том, что барьер доступа граждан к порталу в значительной мере преодолён, а основные ограничения сместились на уровень бэк-офисных процессов, обеспечивающих исполнение услуги после её подачи.

Иную функцию выполняет Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ): она отвечает за обмен данными между ведомственными системами [3, с. 96]. Если портал завязан на связку «государство – гражданин», то СМЭВ обеспечивает связку «ведомство – ведомство», от которой напрямую зависит сокращение числа документов, запрашиваемых у заявителя. Именно на уровне СМЭВ, как показывает анализ источников [3; 5], сосредоточено наибольшее число барьеров: интеграция ведомственных систем требует не только технической, но и организационной унификации процессов между органами власти с разной степенью цифровой зрелости.

Государственная единая облачная платформа ГосТех задумана как централизованная среда разработки и эксплуатации ведомственных информационных систем: обязательная миграция на неё установлена для федеральных органов с 2023 г., для региональных – с 2024 г. [5, с. 82]. Эта мера напрямую нацелена на преодоление организационно-управленческих барьеров, выявленных аудитом Счётной палаты, но её реализация ещё не завершена, а сам по себе переход на единую платформу автоматически не снимает дефицит квалифицированных кадров, способных эту инфраструктуру обслуживать.

Данные Минцифры России и опубликованных исследований позволяют проследить динамику основных показателей. Расходы на цифровую экономику росли устойчиво: 3 324 млрд руб. в 2017 г., 4 094 млрд руб. в 2019 г., 4 848 млрд руб. в 2021 г. Пандемия 2020 г. эту динамику не прервала, а, наоборот, ускорила – доля цифровых технологий в госсекторе выросла с 25 до 48 %. Такой рост, не прерывавшийся внешними шоками, отличает государственный сектор от отраслей экономики, где пандемия временно затормозила инвестиционную активность, и подтверждает вывод Д.В. Ковешниковой с соавторами о приоритетном характере цифровизации государственного управления в структуре национальных расходов [4, с. 38].

Ключевой инструмент международного сравнения – GovTech Maturity Index Всемирного банка, объединяющий четыре субиндекса: PSDI (порталы госуслуг), CSTI (базовые технологические системы), GTMI (институциональная среда) и OGSI (гражданское участие). По итогам 2022 г. Россия заняла 10-ю позицию из 198 стран с суммарным индексом 0,897 и субиндексом PSDI – 0,960, перейдя из группы «B» в группу «A» всего за два года [6, с. 18]. Это говорит о высокой зрелости пользовательского доступа к цифровым услугам, хотя резерв для улучшения институциональных показателей ещё сохраняется.

Сопоставление субиндексов GovTech Maturity Index со структурой расходов на цифровую экономику даёт промежуточный вывод: опережающий рост субиндекса PSDI обеспечен прежде всего инвестициями в пользовательский интерфейс и функциональность ЕПГУ. Субиндексы GTMI (институциональная среда) и CSTI (базовые технологические системы) растут медленнее – здесь нужны не капитальные вложения, а изменение регламентов, компетенций и межведомственных процедур, то есть те же факторы, которые ниже систематизированы как барьеры цифровой трансформации.

Международный опыт внедрения технологий GovTech показывает: устойчивая цифровая трансформация публичного управления опирается не только на технологическую инфраструктуру, но и на развитие институциональной среды – регуляторной базы, кадрового потенциала, горизонтального взаимодействия ведомств. Россия опережает большинство стран по субиндексу PSDI, но отстаёт по институциональным показателям, что согласуется с выявленными структурными барьерами [6, с. 17].

Анализ источников [3; 4; 5; 6] позволяет выделить пять устойчивых групп барьеров, сдерживающих цифровое развитие государственного сектора РФ. Для их систематизации применён матричный метод: барьеры распределены по содержанию проблемы, эмпирическим проявлениям и приоритетности управленческого воздействия.

Высокую приоритетность имеют три группы барьеров – кадровые, организационно-управленческие и территориальные, – поскольку они напрямую ограничивают расширение охвата платформенных решений. Масштаб проблемы зафиксировал аудит Счётной палаты РФ 2022 г.: 630 ведомственных информационных систем в 67 федеральных органах исполнительной власти работают без единой системы управления, а суммарные затраты на них превысили 296 млрд руб. [5, с. 83]. Показательно, что масштаб выявленной проблемы (630 систем, 67 ведомств) сопоставим с масштабом самой

платформенной инфраструктуры, а значит, организационно-управленческий барьер носит системный, а не точечный характер.

Технологические и нормативно-регуляторные барьеры отнесены к средней приоритетности, но без системного реагирования они способны перерасти в серьёзные ограничения по мере роста объёма государственных данных и ужесточения требований технологической независимости. Платформа ГосТех призвана снять организационно-управленческие и технологические барьеры одновременно: централизация разработки информационных систем технически устраняет часть проблемы ведомственной фрагментации. Кадровый дефицит и территориальный дисбаланс это, впрочем, не устраняет – эти барьеры связаны не с архитектурой систем, а с распределением человеческого капитала и бюджетных возможностей между регионами.

Отдельно стоит сказать о территориальном барьере. В отличие от кадрового и организационно-управленческого, он не устраняется напрямую средствами федеральной информационной политики: разрыв в цифровой зрелости между регионами определяется набором факторов – уровнем бюджетной обеспеченности субъекта РФ, плотностью населения, состоянием телекоммуникационной инфраструктуры, – которые выходят за рамки полномочий органов, отвечающих непосредственно за цифровизацию государственного управления. Поэтому территориальный барьер логичнее включить в матрицу приоритизации, а не в перечень технических задач: его преодоление требует межведомственной и межуровневой координации.

Региональную неоднородность цифровой зрелости объясняет не только разница в бюджетной обеспеченности субъектов РФ, но и неравномерное распределение квалифицированных ИТ-кадров между центром и периферией. В удалённых регионах дефицит специалистов по информационной безопасности и сопровождению государственных информационных систем держится устойчивее и труднее преодолевается, чем в крупных городах, где работают профильные образовательные программы и выше конкуренция за кадры. Иными словами, территориальный барьер не сводится к инфраструктурному отставанию и требует дифференцированных, а не унифицированных мер поддержки.

Все пять барьеров носят системный, взаимообусловленный характер: кадровый дефицит мешает освоению технологических новшеств, ведомственная разрозненность снижает эффективность нормативных инструментов, а региональный дисбаланс скрадывает достижения, заметные в сводных федеральных рейтингах. Эта совокупность ограничений формирует повестку приоритетных управленческих воздействий, отражённую в матрице таблицы 1.

Таблица 1. Матрица барьеров цифровой трансформации государственного сектора РФ [составлено на основе [3-6]]
Table 1. Matrix of barriers to digital transformation of the public sector of the Russian Federation [compiled based on [3-6]]

Группа барьеров	Содержание проблемы	Эмпирические проявления	Приоритетность
Кадровые	Нехватка специалистов по информационной безопасности; невысокий уровень цифровых компетенций у госслужащих	Дефицит кадров по информационной безопасности выявлен во всех 67 проверенных ФОИВ; темпы программ переподготовки отстают от темпов цифровизации	Высокая
Организационно-управленческие	Разрозненность ведомственных систем; их слабая совместимость друг с другом	630 ведомственных информационных систем в 67 ФОИВ (суммарные затраты свыше 296 млрд руб.) работают без единой системы управления	Высокая
Технологические	Слабость отечественной технологической базы; переход на российское ПО пока не завершён	Сохраняющаяся зависимость ведомственных систем от зарубежного ПО и оборудования на фоне курса на технологическую независимость	Средняя
Нормативно-регуляторные	Пробелы в регулировании оборота государственных данных; реестр государственных информационных систем ещё не сформирован полностью	Нет единого реестра государственных информационных систем; нормативная база в части требований к формату данных неполна	Средняя
Территориальные	Дисбаланс регионов по уровню цифрового развития; неравномерное внедрение цифровых платформ	Разрыв между лидерами и аутсайдерами среди субъектов РФ по охвату ЕПГУ и цифровой зрелости органов власти	Высокая

На практике приоритизация барьеров задаёт последовательность управленческих действий. В краткосрочной перспективе ресурсы стоит направить на программы переподготовки кадров в сфере информационной безопасности и на завершение обязательной миграции ведомственных систем на платформу ГосТех; в среднесрочной – на гармонизацию нормативной базы в части оборота государственных данных; в долгосрочной – на выравнивание цифровой зрелости субъектов РФ за счёт целевых межбюджетных трансфертов на цифровую инфраструктуру.

Ограничения исследования связаны с опорой на шесть публикаций 2019–2023 гг. и официальную статистику по состоянию на 2022 г.: часть показателей, в частности данные аудита Счётной палаты, отражает ситуацию на момент проверки и может не учитывать изменения, произошедшие после начала обязательной миграции ведомств на платформу ГосТех в 2023–2024 гг. Предложенная матрица приоритизации носит экспертно-аналитический характер: она построена на сопоставлении содержания барьеров с их документированными эмпирическими проявлениями, а количественная оценка весовых коэффициентов каждой группы барьеров пока не проводилась – это одно из направлений дальнейших исследований.

Кроме того, источники [3-6] в основном фиксируют состояние барьеров на федеральном уровне, а специфика их проявления в отдельных субъектах РФ и муниципальных образованиях осталась за рамками эмпирической базы работы – здесь нужны дополнительные региональные данные.

Сочетание матричного метода со статистическим анализом динамических рядов даёт методологическую триангуляцию: количественные показатели (расходы на цифровую экономику, аудитория ЕПГУ, значения GovTech Maturity Index) объективно фиксируют динамику цифровизации, а качественная систематизация барьеров, построенная на материалах аудита Счётной палаты РФ и рецензируемых публикаций, объясняет, почему количественный рост не сопровождается пропорциональным снижением структурных ограничений. Такое сочетание методов информативнее изолированного применения статистического или качественного подхода: оно позволяет связать макропоказатели цифровизации с конкретными управленческими причинами их неполной реализации.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать три взаимосвязанных вывода.

Во-первых, Россия показывает устойчивые и измеримые результаты цифровой трансформации государственного сектора: вхождение в топ-10 GovTech Maturity Index 2022 (индекс 0,897), 96 млн пользователей ЕПГУ и рост расходов на цифровую экономику до 4,8 трлн руб. говорят о переходе от экспериментального этапа цифровизации к системному [4, с. 38]. Высокий субиндекс PSDI (0,960) подтверждает зрелость пользовательского уровня, хотя резервы в институциональной составляющей ещё остаются [6, с. 20]. Рост этих показателей не прерывался ни в пандемийный, ни в постпандемийный период, а значит, цифровизация государственного сектора РФ стала долгосрочным приоритетом, а не временной антикризисной мерой.

Во-вторых, все пять выявленных групп барьеров – кадровые, организационно-управленческие, технологические, нормативно-регуляторные и территориальные – носят устойчивый, взаимообусловленный характер. Приоритетными стоит признать три из них: кадровые, организационно-управленческие и территориальные барьеры напрямую ограничивают расширение охвата платформенных решений, тогда как технологические и нормативно-регуляторные формируют отложенные риски, способные обостриться по мере роста объёма обрабатываемых государственных данных.

В-третьих, платформенно-централизованная модель (ЕПГУ + СМЭВ + ГосТех) обеспечивает высокую скорость масштабирования услуг, но создаёт и риск концентрации уязвимостей: сбой или организационный провал на уровне единой платформы способен затронуть куда больше ведомств и пользователей, чем при распределённой архитектуре. Устойчивое развитие цифрового государства требует комплексного устранения барьеров матрицы таблицы 1 – прежде всего в части кадрового потенциала и территориального выравнивания. Практическая значимость матрицы в том, что её можно применять при формировании дорожных карт цифровой трансформации органов власти федерального и регионального уровней: она позволяет привязывать конкретное управленческое решение не к абстрактной задаче «цифровизации», а к конкретной группе барьеров и её эмпирическому проявлению.

Перспективное направление дальнейших исследований – оценка эффективности единой платформы «ГосТех» после завершения обязательной миграции на неё региональных органов власти, а также разработка количественных весовых коэффициентов для каждой группы барьеров матрицы: это позволит перейти от экспертно-аналитической приоритизации к статистически обоснованной. Отдельный интерес представляет сравнительный анализ динамики субиндексов GovTech Maturity Index в разрезе федеральных округов – он позволил бы уточнить масштаб территориального барьера и обосновать дифференцированные меры региональной поддержки цифровой трансформации.

Список источников

1. Волкова А. А., Плотников В. А., Рукинов М. В. Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития // Управленческое консультирование. 2019. № 4. С. 38–49. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-4-38-49. EDN: RPOCAD.
2. Кубанцева Е. В. Цифровая трансформация государственного управления как фактор достижения цифрового суверенитета в Российской Федерации // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 9. С. 45–52. https://doi.org/10.24158/pep.2023.9.5. EDN: VZSMAS.
3. Алиева М. З., Бастрыкин С. В. Цифровизация государственного управления в Российской Федерации // Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 1. С. 95–101. https://doi.org/10.47576/2949-1916_2023_1_95. EDN: LINQLA.
4. Ковешникова Д. В., Соловьёв Я. М., Сурков В. В., Бойков А. А. Влияние цифровых технологий на государственные структуры // Fundamental Science and Technology : материалы международной научно-практической конференции. 2023. С. 36–44. EDN: RGOJUW.
5. Евдокимова Ю. В., Шинкарева О. В. Цифровизация государственного сектора в РФ // Сборник материалов научной конференции / Московский городской университет управления им. Ю. М. Лужкова, МГПУ. Москва, 2023. С. 82–84. EDN: ZNUAMO.
6. Васюта Е. А., Подольская Т. В. Опыт внедрения технологии GovTech в государственном управлении: глобальные тренды и обзор лучших мировых практик // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2022. № 3. С. 17–24. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-17-24. EDN: OXNXBS.

Сведения об авторе:
Пугачёв Евгений Сергеевич, *студент 4 курса бакалавриата, факультет государственной службы и управления, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, бакалавриат (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: zaxmid912@mail.ru*

Научный руководитель: Брадул Сергей Владимирович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail:sbradul@mail.ru, Author ID: 862146, SPIN: 5858-0672, ORCID: 0009-0004-9742-4498

References

1. Volkova, A.A., Plotnikov, V.A., & Rukinov, M.V. (2019). Digital economy: the nature of the phenomenon, problems and risks of formation and development. Upravlencheskoe konsultirovanie [Management Consulting], (4), 38–49. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-4-38-49. EDN: RPOCAD. (In Russ.).
2. Kubantseva, E.V. (2023). Digital transformation of public administration as a factor in achieving digital sovereignty in the Russian Federation. Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo [Society: Politics, Economics, Law], (9), 45–52. https://doi.org/10.24158/pep.2023.9.5. EDN: VZSMAS. (In Russ.).
3. Alieva, M.Z., & Bastrykin, S.V. (2023). Digitalization of public administration in the Russian Federation. Regionalnaya i otraslevaya ekonomika [Regional and Sectoral Economics], (1), 95–101. https://doi.org/10.47576/2949-1916_2023_1_95. EDN: LINQLA. (In Russ.).
4. Koveshnikova, D.V., Solovyev, Ya.M., Surkov, V.V., & Boykov, A.A. (2023). The influence of digital technologies on government structures. In Fundamental Science and Technology: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (pp. 36–44). EDN: RGOJUW. (In Russ.).
5. Evdokimova, Yu.V., & Shinkareva, O.V. (2023). Digitalization of the public sector in the Russian Federation. In Sbornik materialov nauchnoy konferentsii [Proceedings of the Scientific Conference] (pp. 82–84). Moscow City University of Management named after Yu.M. Luzhkov, MGPU. EDN: ZNUAMO. (In Russ.).
6. Vasyuta, E.A., & Podolskaya, T.V. (2022). Experience in implementing GovTech in public administration: global trends and best practices review. Gosudarstvennoye i munitsipalnoye upravleniye. Uchyonye zapiski [State and Municipal Management. Scholarly Notes], (3), 17–24. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-17-24. EDN: OXNXBS. (In Russ.).

About the author:
Evgeny S. Pugachev, *Bachelor's degree, Faculty of Public Administration and Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: zaxmid912@mail.ru*

Academic Supervisor: Sergey V. Bradul, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: sbradul@mail.ru, Author ID: 862146, SPIN: 5858-0672, ORCID: 0009-0004-9742-4498

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что при подготовке данной статьи использовались генеративные модели искусственного интеллекта для подготовки отдельных текстовых фрагментов, языкового и редакторского редактирования, структурирования материала и подготовки англоязычного перевода. Ответственность за достоверность данных, научные выводы и итоговое содержание статьи несёт автор.
The author states that generative AI models were used in the preparation of this article to draft selected text fragments, perform language and editorial editing, structure the material, and prepare the English translation. The author remains responsible for the accuracy of the data, scientific conclusions, and final content of the article.

Поступила в редакцию (Reserved) 22.07.2026
Поступила после рецензирования 19.08.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 336.14
JEL classification: H61, H72, H77
EDN: ZIIQLH

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В НОВЫХ СУБЪЕКТАХ

Акаева Алина Александровна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, финансово-экономический факультет*

Аннотация. Введение. *Бюджетное планирование в Российской Федерации представляет собой сложную многоуровневую систему, основанную на принципах единства, сбалансированности и достоверности. После вхождения в состав Российской Федерации новых субъектов – Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей – возникла уникальная правовая ситуация: нормы Бюджетного кодекса Российской Федерации применяются к территориям, находящимся в стадии активной интеграции в российское правовое и экономическое пространство. Данная статья исследует нормативно-правовую базу бюджетного планирования и выявляет специфические особенности её применения в новых субъектах федерации.*

Цель и методы исследования. *Целью работы является системный анализ нормативно-правового регулирования бюджетного планирования в Российской Федерации и определение особенностей его реализации в новых субъектах. Методологическую основу исследования составили формально-юридический, системный и статистический методы. Формально-юридический метод использован при изучении и сопоставлении положений бюджетного законодательства, регулирующих особенности формирования и исполнения бюджетов новых субъектов Российской Федерации. Системный подход позволил рассмотреть бюджетный процесс во взаимосвязи его отдельных элементов и выявить основные структурные особенности бюджетного планирования. Статистический метод применён для обработки и анализа количественных показателей доходной и расходной частей региональных бюджетов.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Бюджетное планирование в Российской Федерации осуществляется на основе совокупности нормативных правовых актов, центральное место среди которых занимает Бюджетный кодекс Российской Федерации. Существенное значение также имеют федеральные законы о федеральном бюджете на соответствующий финансовый период и нормативные правовые акты, принимаемые в развитие положений бюджетного законодательства. Для новых субъектов Российской Федерации предусмотрены специальные условия осуществления бюджетных правоотношений в рамках переходного периода. Проведенный анализ демонстрирует высокий уровень зависимости бюджетных систем новых субъектов от безвозмездных поступлений, что в свою очередь говорит о проблемах в доходной части бюджета. В свою очередь, идентификация особенностей бюджетного планирования в новых субъектах позволила выявить ряд проблем и перспектив в данном исследовании.*

Выводы. *Механизм бюджетного планирования в новых субъектах предполагает ориентирования не только на Бюджетный кодекс РФ, но и на нормативно-правовые акты, утвержденные исключительно для бюджетных систем данных территорий, в частности – Постановление Правительства РФ от 22.12.2022 № 2377, принимающее во внимание особенности интеграционного процесса. Бюджеты новых субъектов стремятся к завершению процесса интеграции и придерживаются курса, направленного на восстановление инфраструктуры, социальной сферы и важности образовательных программ. Перспективы бюджетного планирования в новых субъектах строятся на построении независимой и стабильной доходной базы путем восстановления промышленных предприятий, возобновления работы транспортной и энергетической инфраструктуры и создания новых рабочих мест.*

Ключевые слова: *Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская область, Херсонская область, бюджетное планирование, новые субъекты, межбюджетные трансферты, переходные положения, интеграция, доходы бюджета, расходы, дефицит.*

Для цитирования: *Акаева А.А. Нормативно-правовое регулирование бюджетного планирования в РФ и особенности его применения в новых субъектах // «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 113-123. EDN: ZIIQLH*

© Акаева А.А., 2026

Scientific-theoretical article
UDC 336.14
JEL classification: H61, H72, H77
EDN: ZIIQLH

REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF BUDGETARY PLANNING IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE SPECIFICS OF ITS APPLICATION IN NEW REGIONS

Alina A. Akaeva, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Finance and Economics*

Annotation. Introduction. *Budget planning in the Russian Federation is a complex multi-level system based on the principles of unity, balance and reliability. After the entry of new subjects into the Russian Federation – the Donetsk and Lugansk People's Republics, the Zaporizhia and Kherson regions – a unique legal situation arose: the norms of the Budget Code of the Russian Federation apply to territories that are in the stage of active integration into the Russian legal and economic space. This article examines the regulatory framework for budget planning and identifies the specific features of its application in the new subjects of the federation.*

The purpose and methods of research. *The purpose of the work is a systematic analysis of the regulatory framework for budget planning in the Russian Federation and the definition of the specifics of its implementation in new regions. The methodological basis was formed by a formal legal analysis of budget legislation, a comparative legal method for comparing budget parameters of new regions, a systematic analysis to identify structural features of the budget process, as well as a statistical method for processing income and expenditure data.*

The results of the study and their discussion. *Budget planning in the Russian Federation is carried out on the basis of a set of regulatory legal acts, the central place among which is occupied by the Budget Code of the Russian Federation. Federal laws on the federal budget for the relevant financial period and regulatory legal acts adopted to develop the provisions of budget legislation are also of significant importance. For the new subjects of the Russian Federation, special conditions are provided for the implementation of budgetary legal relations within the framework of the transition period. The analysis demonstrates a high level of dependence of the budget systems of new entities on gratuitous receipts, which in turn indicates problems in the revenue side of the budget. In turn, the identification of budget planning features in the new subjects allowed us to identify a number of problems and prospects in this study.*

Conclusions. *The mechanism of budget planning in the new regions involves focusing not only on the Budget Code of the Russian Federation, but also on normative legal acts approved exclusively for the budget systems of these territories, in particular, Decree of the Government of the Russian Federation dated 12/22/2022 No. 2377, which takes into account the specifics of the integration process. The budgets of the new entities strive to complete the integration process and adhere to a course aimed at restoring infrastructure, the social sphere and the importance of educational programs. The prospects for budget planning in the new regions are based on building an independent and stable revenue base through the restoration of industrial enterprises, the resumption of transport and energy infrastructure, and the creation of new jobs.*

Keywords: *Donetsk People's Republic, Luhansk People's Republic, Zaporizhia region, Kherson region, budget planning, new entities, inter-budget transfers, transitional provisions, integration, budget revenues, expenditures, deficit.*

For citation: *Akaeva, A.A. (2026) Regulatory and legal regulation of budget planning in the Russian Federation and the specifics of its application in new subjects. Phenomenus, 3(35), 113-123. EDN: ZIIQLH*

Введение

Бюджетное планирование является фундаментальным инструментом государственного управления, обеспечивающим перераспределение финансовых ресурсов в соответствии с приоритетами социально-экономического развития. В Российской Федерации данная сфера регулируется комплексом нормативных актов, центральное место среди которых занимает Бюджетный кодекс. Однако процессы интеграции новых субъектов – Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей – в российское правовое пространство создают принципиально новую ситуацию, требующую специального нормативного регулирования.

Актуальность темы обусловлена масштабом происходящих преобразований. Четыре новых региона с общей численностью населения, превышающей несколько миллионов человек, формируют бюджеты в условиях продолжающихся боевых действий, разрушенной инфраструктуры и необходимости скорейшей интеграции в российскую бюджетную систему. На 2026 год показателями федерального бюджета предусмотрены доходы и расходы в суммах 40 283 300,0 млн руб. и 44 069 700 млн руб. соответственно, в том числе на оказание финансовой поддерж-

© Akaeva A.A., 2026

ки для вновь присоединённых субъектов.

Цель и методы исследования

Целью исследования является определение характера правового регулирования бюджетного планирования и выявление его особенностей, в частности для применения в новых субъектах.

Задачи исследования:

- провести системный анализ структуры нормативно-правовой базы бюджетного планирования в Российской Федерации и установить специфику переходных положений, распространяющихся на бюджетный процесс в новых субъектах;
- проанализировать основные характеристики бюджетов новых регионов на 2026 год и определить общие закономерности;
- идентифицировать и классифицировать особенности бюджетного планирования в новых субъектах.

Методологическую основу составили общенаучные и специальные методы – формально-юридический анализ для исследования нормативных актов, сравнительно-правовой метод для сопоставления бюджетных параметров, системный анализ для выявления структурных взаимосвязей, статистический метод для обработки количественных данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Бюджетное планирование в Российской Федерации регулируется системой нормативных актов, иерархически организованной и охватывающей все уровни бюджетной системы. Центральное место занимает Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ, устанавливающий общие принципы бюджетного законодательства, организацию бюджетной системы, разграничение доходов и расходов между уровнями, порядок формирования и исполнения бюджетов[1].

Принципы бюджетного планирования, закреплённые в Бюджетном кодексе, включают единство бюджетной системы, разграничение доходов и расходов, самостоятельность бюджетов, полноту отражения доходов и расходов, сбалансированность, эффективность использования бюджетных средств, достоверность и адресность. Данные принципы формируют основу для планирования бюджетов всех уровней, включая бюджеты субъектов федерации[2].

Федеральный закон о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период конкретизирует положения Бюджетного кодекса применительно к федеральному уровню. На 2026 год федеральный бюджет сформирован с доходами 40 283 300,0 млн руб., расходами 44 069 700,0 млн руб. и дефицитом 3 786 400,0 млн руб.[3]. Приоритетами бюджета определены обеспечение потребностей обороны и безопасности, выполнение социальных обязательств и достижение национальных целей развития.

Региональный уровень бюджетного планирования регулируется законами субъектов федерации о бюджете, принимаемыми в соответствии с Бюджетным кодексом. Для новых субъектов, находящихся в стадии интеграции, применяются специальные переходные положения.

Правовой статус Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей определяется Федеральным конституционным законом от 4 октября 2022 г. № 7-ФКЗ. Данным нормативным актом закреплены особенности вхождения новых субъектов в правовое и экономическое пространство Российской Федерации, в том числе применительно к сфере бюджетных правоотношений[4].

В данном случае, сущность переходного период заключается в поэтапной адаптации законодательных актов новых субъектов под нормы, определенные положениями Российской Федерации. Основополагающим нормативно-правовым актом на сегодняшний день является Постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2022 № 2377 «Об особенностях составления, рассмотрения и утверждения проектов бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, проектов бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов и местных бюджетов, а также исполнения указанных бюджетов и формирования бюджетной отчетности на 2023 - 2026 годы»[5]. Согласно его положениям установлены нормы, выступающие вспомогательным механизмом для применения Бюджетного кодекса на вышеуказанных территориях с учетом их интеграции.

В соответствии с пп. «а» п. 1, определяющим правила планирования и исполнения бюджета на 2023 год и п. 9 – на 2024 год,

[1]Бюджетный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ : (ред. от 28.11.2025 № 432-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3823.

[2]Ковалёва, Т. М. Бюджетное планирование и прогнозирование : учебное пособие / Т. М. Ковалёва, Е. В. Дьяченко. — Москва : КноРус, 2023. — 286 с.

[3]О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов : Федеральный закон от 28.11.2025 № 426-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://pravo.gov.ru

[4]Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 7-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта — Донецкой Народной Республики» // Собрание законодательства РФ. — 2022. — № 41. — Ст. 6930.

[5]Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2022 № 2377 «Об особенностях составления, рассмотрения и утверждения проектов бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, проектов бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов и местных бюджетов, а также исполнения указанных бюджетов и формирования бюджетной отчётности на 2023–2026 годы» // Правительство России : [сайт]. — URL: http://government.ru/docs/all/145100

«проекты бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и проекты бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов составляются и утверждаются сроком на один год» и «проекты бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области составляются и утверждаются сроком на 3 года (очередной финансовый год и плановый период) или сроком на один год» соответственно.

Таким образом, Законом ДНР от 31 декабря 2023 г. № 44-РЗ «О бюджете Донецкой Народной Республики на 2024 год» - бюджет ДНР на 2024 год запланирован на один год[6], бюджет ЛНР на 2024 год в соответствии с Законом ЛНР от 29 декабря 2023 г. № 30-I «О бюджете Луганской Народной Республики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» запланирован на 3 года (очередной финансовый год и плановый период)[7], бюджеты Запорожской и Херсонской области на 1 год[8,9].

С 1 января 2026 года в новых субъектах начался переход к программно-целевому методу бюджетирования. Если ранее бюджеты формировались в виде смет по главным распорядителям бюджетных средств, то теперь основой становятся государственные программы.

Так, бюджет Луганской Народной Республики на 2026 год и плановый период 2027–2028 годов включает 22 программы, охватывающие здравоохранение, образование, социальную защиту, жилищно-коммунальное хозяйство и другие ключевые отрасли [1].

Переходя к эмпирическому анализу, необходимо отметить, что бюджетные параметры новых регионов на 2026 год демонстрируют как общие закономерности, так и существенные различия, обусловленные масштабом экономического потенциала и численностью населения каждой территории [2].

Основные характеристики бюджетов новых субъектов Российской Федерации на 2026 год представлены в табл. 1.

Данные позволяют выявить несколько принципиальных закономерностей[10]. Прежде всего необходимо акцентировать внимание на значительном отклонении в масштабах бюджетных систем. Донецкая Народная Республика аккумулирует наибольший объём доходов, запланированный на уровне 243 928,50 млн руб.

Таблица 1. Анализ основных характеристик бюджетов субъектов Российской Федерации на 2026 год [составлено на основе[11,12,13,14]]
Table 1. Analysis of the main characteristics of the budgets of the constituent entities of the Russian Federation for 2026 [compiled based on[11,12,13,14]]

№ п/п	Показатели	Донецкая Народная Республика	Луганская Народная Республика	Запорожская область	Херсонская область
1.	Доходы, в том числе: (млн руб.)	243 928,50	177 171,40	72 308,70	51 672,90
1.1	неналоговые и налоговые	95 123,80	66 270,00	27 427,40	14 287,10
1.2	безвозмездные поступления	148 804,70	110 901,40	44 881,30	37 385,80
2.	Расходы (млн руб.)	248 828,50	183 798,40	72 308,70	53 816,00
3.	Дефицит (млн руб.)	4 900,00	6 627,00	0,00	2 143,10
4.	Дефицит к расходам (%)	1,97	3,61	0,00	3,98
5.	Доля МБТ в доходах (%)	61,00	62,60	62,07	72,35

[6]Закон Донецкой Народной Республики от 31.12.2023 № 44-РЗ «О бюджете Донецкой Народной Республики на 2024 год» // Официальный сайт Главы ДНР. — URL: http://npa.dnronline.su
[7]Закон Луганской Народной Республики от 29.12.2023 № 30-I «О бюджете Луганской Народной Республики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» // Официальный сайт Народного совета Луганской Народной Республики. — URL: https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/21039
[8]Закон Запорожской области от 29.12.2023 № 14 «Об областном бюджете на 2024 год» // Официальный сайт Администрации Запорожской области. — URL: https://zo.gov.ru
[9]Закон Херсонской области от 28.12.2023 № 20-ЗХО «О бюджете Херсонской области на 2024 год» // Официальный портал Херсонской области. — URL: https://khogov.ru
[10]Климанов В.В., Тимушев Е.Н., Вантрусов В.А. Отражение расходных приоритетов в бюджетном планировании регионов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18. № 4. С. 112–128
[11]Закон Донецкой Народной Республики от 12.12.2025 № 233-РЗ «О бюджете Донецкой Народной Республики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» // Официальный сайт Главы ДНР. — URL: http://npa.dnronline.su
[12]Закон Луганской Народной Республики от 17.12.2025 № 224-I «О бюджете Луганской Народной Республики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» // Официальное опубликование правовых актов. — URL: http://95.173.157.131/document/8100202512180001
[13]Закон Запорожской области от 20.12.2025 № 134 «О бюджете Запорожской области на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» // Официальный сайт Администрации Запорожской области. — URL: https://zo.gov.ru
[14]Закон Херсонской области от 29.12.2025 № 48-ЗХО «Об областном бюджете на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов» // Официальный портал Херсонской области. — URL: https://khogov.ru

Продолжение табл. 1.
Continuation of tab. 1.

№ п/п	Показатели	Донецкая Народная Республика	Луганская Народная Республика	Запорожская область	Херсонская область
6.	Зарезервированные ассигнования (%)	14 471,3	-	5 461,90	1 146,80
7.	Резервный фонд (млн руб.)	300,00	300,00	300,00	300,00

Луганская Народная Республика существенно уступает по данному показателю – 177 171,40 млн руб. [3], тогда как бюджеты Запорожской и Херсонской областей сопоставимы между собой и значительно ниже показателей Республик – 72 308,70 млн руб. и 51 672,90 млн руб. соответственно. В расходной части бюджетов рассматриваемых регионов сохраняется та же иерархия, что и в доходной. Наибольший объём запланированных ассигнований приходится на ДНР – 248 828,50 млн руб. Далее следуют ЛНР – 183 798,40 млн руб., Запорожская область – 72 308,70 млн руб. и Херсонская область – 53 816,00 млн руб. Структурный анализ доходной базы демонстрирует, что все указанные регионы в значительной степени зависят от межбюджетных трансфертов. Наблюдается преобладание безвозмездных поступлений над налоговыми и неналоговыми доходами, так в процентном соотношении к доходам, в ДНР – 61% безвозмездных поступлений, в ЛНР – 62,6%, Херсонской и Запорожской областях – 72,35% и 62,07% соответственно. Следовательно, доходы каждого из субъектов, как минимум на половину состоят из межбюджетных трансфертов из федерального бюджета, что характеризует бюджеты новых субъектов, как высокодотационные.

Кроме того, показатели 2026 года свидетельствуют о наличии дефицита у 75% вновь присоединенных территории. Дефицит ДНР в абсолютном выражении составляет 4 900,0 млн. руб., в процентном отношении к расходам – 1,97%. В ЛНР дефицит составляет 6 627,0 млн руб. (3,61%), что является самым высоким значением среди рассматриваемых субъектов, поскольку бюджет Запорожской области демонстрирует баланс доходов и расходов, а показатель дефицита в Херсонской области составляет 2 143,1 млн руб., однако в процентном отношении к расходам соответствует 3,98%.

Помимо основных характеристик бюджета, в табл. 1 также отображена информация о зарезервированных средствах в составе утвержденных бюджетных ассигнований бюджета (за исключением средств резервного фонда Правительства), в ДНР данные средства запланированы в сумме 14 471,30 млн руб., что свидетельствует о особенностях планирования расходов в условиях переходного периода. Также, зарезервированные средства утверждены в Запорожской области в размере 5 461,90 млн руб., и в Херсонской области – 1146,80 млн руб. Общим для рассматриваемых субъектов является единый подход к формированию Резервного фонда Правительства, который утвержден в каждом из них размере 300,0 млн руб.

С целью углубленного изучения показателей доходной части бюджета новых субъектов, в табл. 2 представлена доходная база в разрезе структуры в абсолютных и относительных выражениях.

Таблица 2. Структура доходов бюджетов новых субъектов Российской Федерации на 2026 год [составлено автором]
Table 2. Structure of budget revenues of the new constituent entities of the Russian Federation for 2026 [compiled by the author]

№ п/п	Показатели	Донецкая Народная Республика	Луганская Народная Республика	Запорожская область	Херсонская область
1.	Доходы, всего, в том числе: (млн руб.)	243 928,50	177 171,40	72 308,70	51 672,90
2.	Неналоговые и налоговые	95 123,80	66 270,00	27 427,40	14 287,10
3.	Доля налоговых и неналоговых доходов, %	39,00	37,40	37,93	27,65
4.	Безвозмездные поступления	148 804,70	110 901,40	44 881,30	37 385,80
5.	Доля безвозмездных поступлений, %	61,00	62,60	62,07	72,35

Приведённые данные позволяют сделать вывод о том, что уровень фискальной самостоятельности новых субъектов остаётся низким. Даже в наиболее благополучной по этому показателю ДНР доля собственных доходов не достигает 40%. В Херсонской области ситуация наиболее сложная: более двух третей доходной базы формируется за счёт федеральной поддержки. Такая структура доходов объективно ограничивает возможности региональных органов власти по самостоятельному определению приори-

тетов расходной политики и повышает их зависимость от решений федерального центра [4].

В табл. 3 представлены расходы бюджетов ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонский областей в разрезе направлений [5].

Таблица 3. Структура расходов бюджетов новых субъектов Российской Федерации на 2026 год в разрезе направлений [составлено автором]
Table 3. The structure of expenditures of the budgets of the new subjects of the Russian Federation for 2026 in the context of directions [compiled by the author]

Направление расходов	ДНР		ЛНР		Запорожская область		Херсонская область	
	Абсолютные, млн руб.	Относительные, %	Абсолютные, млн руб.	Относительные, %	Абсолютные, млн руб.	Относительные, %	Абсолютные, млн руб.	Относительные, %
Общегосударственные вопросы	26 314,72	10,6	17 074,80	9,3	8 555,80	11,8	5 058,97	9,4
Национальная оборона	6,45	0,003	12,38	0,0	7,39	0,0	6,02	0,0
Национальная безопасность и правоохранительная деятельность	443,05	0,2	1 274,30	0,7	92,62	0,1	472,08	0,9
Национальная экономика	38 782,06	15,6	26 905,20	14,6	18 170,78	25,1	14 229,33	26,4
Жилищно-коммунальное хозяйство	25 470,53	10,2	18 443,60	10,0	5 112,98	7,1	7 078,20	13,2
Охрана окружающей среды	417,90	0,2	420,90	0,2	168,89	0,2	745,32	1,4
Образование	51 612,60	20,7	43 916,67	23,9	16 166,73	22,4	8 049,24	15,0
Культура, кинематография	3 765,43	1,5	2 369,80	1,3	1 089,97	1,5	986,35	1,8
Здравоохранение	32 969,96	13,3	28 129,70	15,3	6 985,69	9,7	5 271,13	9,8
Социальная политика	55 217,50	22,2	33 864,00	18,4	10 802,25	14,9	5 873,68	10,9
Физическая культура и спорт	1 664,14	0,7	1 200,10	0,7	992,55	1,4	710,22	1,3
Средства массовой информации	628,52	0,3	565,90	0,3	434,89	0,6	31,57	0,1
Обслуживание государственного (муниципального) долга	357,17	0,1	249,12	0,1	128,19	0,2	55,35	0,1
Межбюджетные трансферты общего характера бюджетам бюджетной системы Российской Федерации	11 178,47	4,5	9 371,90	5,1	3 600,00	5,0	5 248,61	9,8
Итого расходов	248 828,50	100,00	183 798,37	100,00	72 308,73	100,00	53 816,07	100,00

Общий объем расходов, как уже отмечалось в рамках предыдущего анализа, демонстрирует существенный разрыв между регионами, однако структурное распределение средств внутри этих объемов представляет более сложную картину. Во всех четырех субъектах доминирующими статьями являются «Национальная экономика», «Образование», «Социальная политика» и «Жилищно-коммунальное хозяйство», что в совокупности формирует социально-экономический вектор развития.

Наиболее весомой статьей расходов в ДНР, ЛНР и Херсонской области выступает

«Социальная политика». В ДНР на данное направление выделено 55 217,50 млн руб., что составляет 22,2% от общего объема расходов. В ЛНР аналогичный показатель достигает 22,3% (33 864,00 млн руб.), в Херсонской области – 18,8% (10 102,25 млн руб.).

Значительная доля бюджетных средств направляется на финансирование образования. В ДНР этот показатель достигает 20,7% (51 612,60 млн руб.), в ЛНР – 23,9% (43 916,67 млн руб.), что является максимальным значением среди всех регионов. В Запорожской и Херсонской областях расходы на образование также существенны: 16 166,73 млн руб. (22,4%) и 8 049,24 млн руб. (15,0%) соответственно. Таким образом, в ЛНР и Запорожской области образование занимает второе место в структуре расходов после экономики или социальной политики, подчеркивая внимание к восстановлению человеческого капитала.

Существенные различия наблюдаются в финансировании жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). В ДНР на эти цели запланировано 25 470,53 млн руб. (10,2%), в ЛНР – 18 443,60 млн руб. (10,0%). В Запорожской области доля ЖКХ несколько ниже и составляет 5 112,98 млн руб. (7,1%), тогда как в Херсонской области данный показатель достигает 7 078,20 млн руб. (13,2%), что является самым высоким относительным значением среди всех регионов. Это может свидетельствовать о критическом состоянии коммунальной инфраструктуры в Херсонской области и необходимости первоочередных вложений в ее восстановление.

Расходы на здравоохранение распределены относительно равномерно в процентном соотношении. В ДНР они составляют 13,3%, в ЛНР – 15,3%, в Запорожской области – 9,7%, в Херсонской – 9,8%. Обращает на себя внимание тот факт, что в Республиках доля здравоохранения выше, чем в областях, что связано с большей численностью населения и масштабами медицинской инфраструктуры.

Учитывая вышеизложенное, расходные части бюджетов новых субъектов на 2026 год ориентированы преимущественно на социальную сферу и восстановление экономики. При этом каждый регион имеет свою специфику в то время, как в ДНР и ЛНР акцент сделан на социальную политику и образование, в Запорожской области на национальную экономику, а в Херсонской области – на ЖКХ и экономику. Выявленные диспропорции отражают различия в текущем состоянии инфраструктуры и потребностях территорий, что требует взвешенного подхода к межбюджетному регулированию [6-7].

Проведённый сравнительный анализ бюджетных параметров создаёт эмпирическую основу для систематизации особенностей бюджетного планирования в новых субъектах Российской Федерации (рис. 1).

В данном случае целесообразным является группирование по признакам, указанным на рис. 1, поскольку такая классификация позволяет не только упорядочить разнородные характеристики бюджетного процесса, но и выявить взаимосвязи между отдельными группами факторов.



Рисунок 1. Классификация особенностей бюджетного планирования в новых субъектах РФ
Figure 1. Classification of budget planning features in new regions of the Russian Federation

Правовой признак отражает специфику нормативного регулирования бюджетного процесса в новых субъектах. Как было показано ранее, она заключается в сочетании общих норм Бюджетного кодекса со специальными переходными положениями, установленными Федеральным конституционным законом № 7-ФКЗ и Постановлением Правительства РФ № 2377. Именно правовая группа особенностей формирует институциональные рамки, в которых реализуются все остальные характеристики бюджетного планирования.

Финансовый признак непосредственно вытекает из результатов сравнительного анализа основных характеристик бюджета. Ключевым показателем выступает высокая доля межбюджетных трансфертов, которая в новых субъектах варьируется в диапазоне от 61,00% в ДНР до 72,35% в Херсонской области. Столь значительная зависимость от федеральной поддержки определяет и дефицитный характер бюджетов: даже при относительно невысоком проценте дефицита к расходам (от 0,00% в Запорожской области до 3,98% в Херсонской области) абсолютные объёмы несбалансированности остаются существенными. Ограниченная собственная доходная база, в свою очередь, не позволяет регионам самостоятельно покрывать расходные обязательства, что объективно усиливает их зависимость от трансфертов [8].

Структурный признак связан с приоритетами расходной политики. Анализ показывает, что социальная сфера занимает доминирующее положение в структуре расходов всех новых регионов. Значительные средства направляются на восстановление инфраструктуры, что обусловлено необходимостью ликвидации последствий боевых действий в различных сферах жизни. Кроме того, переход к программно-целевому методу бюджетирования с 1 января 2026 года, когда основой формирования расходов становятся государственные программы, представляет собой качественное изменение структурных принципов бюджетного планирования[15].

Методологический признак характеризует организацию бюджетного процесса. Гибкость внесения изменений в утверждённые показатели бюджета и оперативность бюджетных процедур являются вынужденными мерами, обусловленными переходным периодом. Усиленный контроль за использованием бюджетных средств со стороны федеральных органов выступает компенсаторным механизмом, призванным обеспечить целевое и эффективное расходование ресурсов. Переход на 3-х летнее планирование бюджета с 01 января 2025 года обеспечивает преемственность и предсказуемость бюджетных назначений, позволяя увязать текущие расходы с долгосрочными государственными программами и инвестиционными проектами.

Среднесрочный период повышает качество обоснований бюджетных ассигнований и дисциплинирует участников бюджетного процесса, создавая условия для перехода от управления затратами к управлению результатами.

Кроме того, стабильные параметры бюджета на плановый период укрепляют доверие экономических агентов и снижают влияние краткосрочной конъюнктуры на принимаемые финансовые решения. Взаимосвязь выделенных признаков носит системный характер, вследствие чего правовые аспекты создают условия для финансовых, которые, в свою очередь, определяют структурные приоритеты и процедурные механизмы. В данном случае, также присутствует обратный принцип – практика бюджетного планирования в новых субъектах выявляет пробелы и несовершенства правового регулирования, что создаёт предпосылки для дальнейшего совершенствования нормативной базы[16].

Классификация особенностей бюджетного планирования позволяет перейти к анализу проблем, требующих решения в среднесрочной перспективе, и определению перспективных направлений развития. Проведённое исследование даёт основания выделить несколько ключевых проблемных зон и перспектив развития (рис. 2).

На рис. 2 продемонстрирована совокупность проблемных зон, оказывающих непосредственное влияние на качество и устойчивость бюджетного планирования, а именно, следующие.

Неустойчивая доходная база – высокий уровень зависимости

от федеральных трансфертов создаёт риски финансовой стабильности регионов, что может быть критичным, в случае сокращения объемов безвозмездных поступлений. В данном случае, ключевыми задачами для формирования устойчивого финансового положения являются восстановление экономического потенциала территорий, создание рабочих мест и расширение налоговой базы.

Повышенная координация бюджетного процесса, проявляющаяся в необходимости в согласовательных процедурах и дополнительных форм отчетности, что приводит увеличению трудоёмкости бюджетного процесса.

Необходимость в унификации подходов к резервированию средств, посредством разработки единых критериев оценки бюджетной устойчивости новых субъектов, поскольку уровень зарезервированных ассигнований в бюджете рассмотренных ранее субъектов не имеет общего порядка, в соответствии с которым будет формироваться данный резерв по сравнению с Резервным фондом, который сформирован в фиксированном объеме у всех 4-рех регионов.

Перспективы бюджетного планирова-

[15]Селезнёв, А. З. Бюджетная система Российской Федерации : учебник / А. З. Селезнёв. — Москва : Магистр, 2023. — 448 с.
[16]Бюджетная система Российской Федерации : учебник / под ред. Т. П. Николаевой. — Москва : Юрайт, 2024. — 412 с.

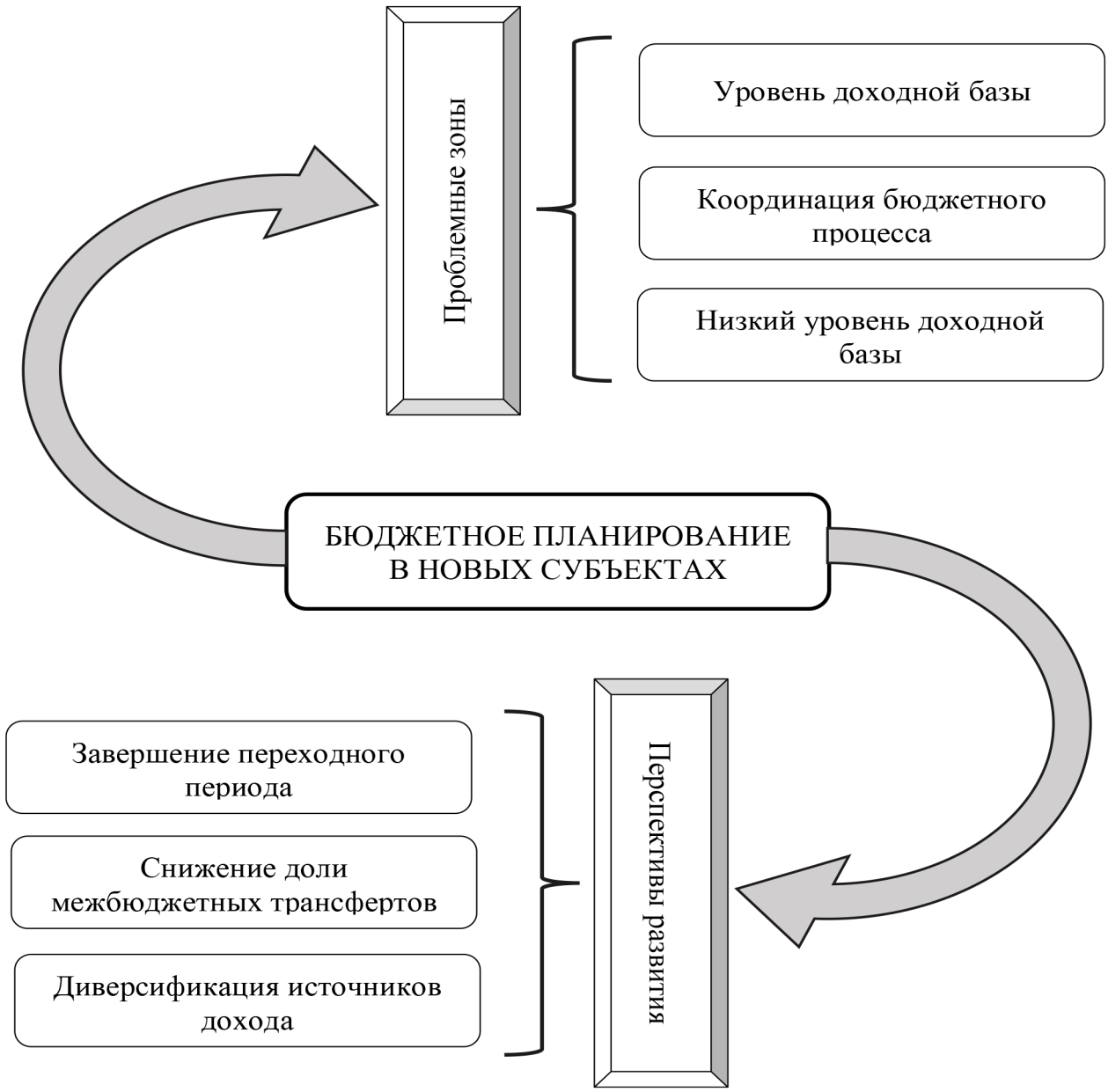


Рисунок 2. Перспективы и проблемы бюджетного планирования
Figure 2. Prospects and problems of budget planning

ния в новых субъектах связаны с завершением переходного периода до 2028 года. В этот срок предполагается завершить гармонизацию регионального бюджетного законодательства с федеральными стандартами, обеспечить полный переход к программно-целевому методу бюджетирования и создать условия для укрепления собственной доходной базы регионов.

Перспектива снижения трансфертной зависимости связана прежде всего с восстановлением экономической активности на территориях новых субъектов. Восстановление промышленных предприятий, возобновление работы транспортной и энергетической инфраструктуры, создание новых рабочих мест – всё это формирует налоговую базу, необходимую для увеличения собственных доходов [9].

Снижение зависимости региональных бюджетов от одного основного источника доходов предполагает постепенное расширение поступлений по налогу на прибыль организаций, имущественным налогам, а также увеличение объёма неналоговых доходов. Реализация данного направления непосредственно связана с восстановлением производственного потенциала, развитием предпринимательской деятельности и формированием устойчивой экономической базы регионов. Следовательно, укрепление собственной доходной базы новых субъектов возможно прежде всего при условии последовательного восстановления и дальнейшего развития реального сектора экономики[17].

Выводы

Проведённое исследование нормативно-правового регулирования бюджетного

[17]Поляк, Г. Б. Бюджетная система России : учебник для вузов / Г. Б. Поляк. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 703 с. - Текст : непосредственный

планирования в Российской Федерации и особенностей его применения в новых субъектах позволяет сформулировать ряд выводов теоретического и практического характера.

Нормативно-правовое регулирование бюджетного планирования в Российской Федерации представляет собой многоуровневую систему, основанную на Бюджетном кодексе и конкретизирующую его положения на федеральном и региональном уровнях. Федеральный закон о бюджете на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов, устанавливает общие параметры бюджетной политики, в рамках которых формируются бюджеты субъектов Федерации. Для новых субъектов применяются специальные переходные положения, установленные Федеральным конституционным законом № 7-ФКЗ и Постановлением Правительства РФ № 2377, которые предусматривают поэтапную интеграцию в российскую бюджетную систему.

Особенности применения бюджетного планирования в новых субъектах включают высокую зависимость от межбюджетных трансфертов (от 61,00% в ДНР до 72,35% в Херсонской области), значительные объёмы зарезервированных средств (от 1 146,80% в Херсонской области до 14 471,30% в ДНР), приоритетное финансирование социальной сферы и восстановления инфраструктуры, а также гибкость бюджетных процедур, обусловленную необходимостью оперативного реагирования на изменяющуюся ситуацию.

Сравнительный анализ бюджетных параметров новых регионов на 2026 год выявил как общие закономерности - единый подход к формированию Резервного фонда, дефицитный характер бюджетов, так и существенные различия, проявляющиеся в масштабах (например, показатель доходов в ДНР в 4,7 раза больше, чем в Херсонской области).

Идентификация особенностей бюджетного планирования позволила определить их системный характер, определяющий все признаки, как часть взаимосвязанного процесса, а в свою очередь, достижение устойчивой бюджетной самостоятельности новых регионов является главным условием необходимым для их долгосрочного социально-экономического развития и полноценной интеграции в экономическое пространство страны.

Список источников

1. Правовое регулирование межбюджетных отношений в контексте обеспечения социальной стабильности в новых субъектах Российской Федерации // Финансовое право. 2026. № 5. С. 12–16. DOI: 10.18572/1813-1220-2026-5-12-16.

2. Макашина О. В. Совершенствование механизма финансовой поддержки новых регионов, направленного на преодоление межрегионального экономического и фискального дисбаланса // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». 2024. №03(61). С. 17–25.

3. Швецов Ю. Г., Миркина И. В. К вопросу о бюджетной самостоятельности регионов // Финансы и кредит. 2024. Т. 30, № 4. С. 812–830.

4. Гронина И. А. Нормативно-правовое регулирование организации бюджетного процесса // Молодой ученый. 2024. № 34(533). С. 77-80. EDN KIJSSI.

5. Климанов В.В., Игорева А.Г., Яговкина В.А. Методика ранжирования и группировки расходов бюджета для оценки степени их приоритетности // Финансовый журнал. 2026. Т. 18. № 2. С. 8–28.

6. Уксуменко, А.А., Мацыга Ф. А. Бюджетное планирование как инструмент реализации социально экономической политики региона //Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2021. №3. С. 33–40.

7. Шафранская А. М. Развитие законодательной базы планирования в Российской Федерации // Экономическое возрождение России. 2021. № 2(68). С. 88-97. DOI 10.37930/1990-9780-2021-2-68-88-97. EDN VLSTVG.

8. Морунова Г. В., Иванова Н. Г., Кузьмина С. Н. Инструментарий долгосрочного бюджетного планирования территории // Петербургский экономический журнал. 2021. № 2. С. 120-129. DOI 10.24412/2307-5368-2021-2-120-129. EDN KXOLDG.

9. Абайханова А. З., Скидан А. В. Методология аудита эффективности при бюджетном планировании // Актуальные проблемы развития современной экономики : Сборник статей XII межвузовской научно-теоретической конференции, Ростов-на-Дону, 23 ноября 2023 года. – Ростов-на-Дону: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2023. С. 3-6. EDN AKWOOH.

Сведения об авторе:

Акаева Алина Александровна, студентка 3 курса магистратуры, финансово-экономический факультет, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: al.inna13@mail.ru

Научный руководитель: Евсеенко Виктория Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: evseenko-va@ranepa.ru, AuthorID: 865517, SPIN: 3063-3403 , ORCID: 0000-0001-9320-1343.

References

1. Legal regulation of interbudgetary relations in the context of ensuring social stability in new constituent entities of the Russian Federation. (2026). Financial Law, No. 5, pp. 12–16. https://doi.org/10.18572/1813-1220-2026-5-12-16. (In Russ.).
2. Makashina, O.V. (2024). Improving the mechanism of financial support for new regions aimed at overcoming interregional economic and fiscal imbalance. Proceedings of Higher Educational Institutions. Series: Economics, Finance and Production Management, No. 03(61), pp. 17–25. (In Russ.).
3. Shvetsov, Yu.G., Mirkina, I.V. (2024). On the issue of budgetary independence of regions. Finance and Credit, Vol. 30, No. 4, pp. 812–830. (In Russ.).
4. Gronina, I.A. (2024). Normative-legal regulation of the organization of the budget process. Young Scientist, No. 34(533), pp. 77–80. EDN KIJSSI. (In Russ.).
5. Klimanov, V.V., Igoreva, A.G., Yagovkina, V.A. (2026). Methodology for ranking and grouping budget expenditures to assess their priority. Financial Journal, Vol. 18, No. 2, pp. 8–28. (In Russ.).
6. Uksumenko, A.A., Matsyga, F.A. (2021). Budget planning as a tool for implementing the socio-economic policy of the region. Territory of New Opportunities. Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service, No. 3, pp. 33–40. (In Russ.).
7. Shafranskaya, A.M. (2021). Development of the legislative framework for planning in the Russian Federation. Economic Revival of Russia, No. 2(68), pp. 88–97. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-88-97. EDN VLSTVG. (In Russ.).
8. Morunova, G.V., Ivanova, N.G., Kuzmina, S.N. (2021). Tools for long-term budget planning of the territory. Petersburg Economic Journal, No. 2, pp. 120–129. https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-2-120-129. EDN KXOLDG. (In Russ.).
9. Abaikhanova, A.Z., Skidan, A.V. (2023). Methodology of performance audit in budget planning. In: Current Problems of Modern Economy Development: Collection of Articles of the XII Interuniversity Scientific-Theoretical Conference, Rostov-on-Don, November 23, 2023. Rostov-on-Don: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, pp. 3–6. EDN AKWOOH. (In Russ.).

About the author:
Alina A. Akaeva, *Master's degree, Faculty of Finance and Economics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: al.inna13@mail.ru*

Academic Supervisor: Viktoriya A. Evseenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Finance, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: evseenko-va@ranepa.ru, AuthorID: 865517, SPIN: 3063-3403, ORCID: 0000-0001-9320-1343. 865517

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 05.09.2026
Поступила после рецензирования 02.10.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 336.64
JEL classification: G 21, G 23, G 32
EDN: OAOUOB

СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРУКТУРИРОВАННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Акаева Алина Александровна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, финансово-экономический факультет*

Матюшко Анна Алексевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, финансово-экономический факультет*

Аннотация. Введение. *Статья посвящена исследованию секьюритизации в качестве одного из базовых институтов структурированного финансирования. В статье проведен анализ развития процесса секьюритизации, начиная с первых сделок в 1970-х годах по настоящее время. Рассмотрены регуляторные и институциональные сдвиги, которые повлекло за собой совершенствование секьюритизации. Проведен сравнительный анализ традиционной секьюритизации и секьюритизации будущих потоков. Исследованы особенности секьюритизации на современном этапе экономического развития, включая токенизацию и блокчейн-технологии.*

Цель и методы исследования. *Работа базируется на сочетании историко-аналитического и структурно-функционального подходов. Также используется метод корреляционно-регрессионного анализа для выявления взаимосвязей между ключевыми параметрами, характеризующими развитие рынка секьюритизации, и макроэкономическими показателями, а также регуляторными изменениями.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Выяснилось, что секьюритизация продемонстрировала свою эффективность в качестве инструмента преобразования неликвидных активов в ликвидные ценные бумаги. Создание независимых от банкротства специализированных юридических лиц, структурирование траншей и внедрение механизмов кредитного усиления позволили отделить кредитное качество исходных активов от кредитного рейтинга их первоначальных владельцев. Базовые структурные элементы, сформированные в 1980-е годы, сохраняют свою актуальность и по сей день, что свидетельствует о фундаментальной устойчивости самой концепции секьюритизации. Современный этап развития секьюритизации характеризуется качественной трансформацией. Предлагаемая стандартизация кредитных договоров и создание машиночитаемых цифровых кредитных файлов могут стать важным шагом к формированию вторичного рынка частных кредитов.*

Выводы. *Секьюритизация, пройдя многолетний путь трансформации, существенно эволюционировала с момента своего возникновения в виде простых ипотечных пулов до современных многоуровневых синтетических конструкций и сделок. В настоящее время секьюритизация продолжает играть фундаментальную роль в системе структурированного финансирования. Интеграция технологий распределенного реестра и токенизации открывает новые перспективы для секьюритизации, способствуя снижению операционных рисков, повышению целостности данных и привлечению более широкого круга инвесторов.*

Ключевые слова: *секьюритизация, структурированное финансирование, транширование, частный кредит, токенизация.*

Для цитирования: *Акаева А.А., Матюшко А.А. Секьюритизация как инструмент структурированного финансирования// «Феноменус». 2026. №3(35). С. 124-132. EDN: OAOUOB*

© Акаева А.А., Матюшко А.А., 2026

Scientific-theoretical article
UDC 336.64
JEL classification: G 21, G 23, G 32
EDN: OAOUOB

SECURITIZATION AS A TOOL OF STRUCTURED FINANCING

Alina A. Akaeva, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Finance and Economics*

Anna A. Matyushko, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Finance and Economics*

Annotation. Introduction. *The article is devoted to the study of securitization as one of the basic institutions of structured financing. The article analyzes the development of the securitization process, starting from the first transactions in the 1970s to the present day. It examines the regulatory and institutional shifts that have led to the improvement of securitization. A comparative analysis of traditional securitization and securitization of future cash flows is carried out. The features of securitization at the current stage of economic development, including tokenization and blockchain technologies, are investigated.*

Research Objective. *The work is based on a combination of historical-analytical and structural-functional approaches. The method of correlation-regression analysis is also used to identify relationships between key parameters characterizing the development of the securitization market and macroeconomic indicators, as well as regulatory changes.*

Results and Discussion. *It turned out that securitization has demonstrated its effectiveness as a tool for transforming illiquid assets into liquid securities. The creation of specialized legal entities that are independent of bankruptcy, the structuring of tranches, and the introduction of credit enhancement mechanisms made it possible to separate the credit quality of the underlying assets from the credit rating of their original owners. The basic structural elements formed in the 1980s remain relevant to this day, which indicates the fundamental stability of the securitization concept itself. The current stage of securitization development is characterized by a qualitative transformation. The proposed standardization of loan agreements and the creation of machine-readable digital loan files could become an important step towards the formation of a secondary market for private loans.*

Conclusions. *Securitization, having undergone a long path of transformation, has significantly evolved since its inception in the form of simple mortgage pools to modern multi-level synthetic structures and transactions. Currently, securitization continues to play a fundamental role in the structured financing system. The integration of distributed ledger and tokenization technologies opens up new prospects for securitization, helping to reduce operational risks, improve data integrity, and attract a wider range of investors.*

Keywords: *securitization, structured financing, tranching, private credit, tokenization.*

For citation: *Akaeva, A.A., Matyushko, A.A. (2026). Securitization as a tool of structured financing. Phenomenus, 3(35), 124-132. EDN: OAOUOB*

Введение

Секьюритизация представляет собой один из базовых институтов структурированного финансирования, эволюция которого охватывает период с первых сделок в 1970-х годах по настоящее время, включая кризис 2008 г. и последовавшие за ним регуляторные и институциональные сдвиги. Предметный охват не ограничивается традиционными формами, основанными на ипотечных и потребительских активах, а распространяется на синтетические конструкции, сделки с будущими денежными потоками, а также на новейшие феномены – токенизацию активов и секьюритизацию частного кредита.

Актуальность темы обусловлена несколькими факторами, во-первых, секьюритизация сохраняет статус одного из магистральных каналов фондирования в глобальной финансовой системе, несмотря на кризисный шок 2008 г. и последующее ужесточение пруденциального регулирования. Во-вторых, в текущий период рынок демонстрирует качественную перестройку: происходит ренессанс инструментов future flow применительно к развивающимся экономикам, ускоренное развитие секьюритизации частного кредита и активное внедрение цифровых решений (токенизация, распределённые реестры). В-третьих, российский сегмент рынка секьюритизации находится в фазе собственного роста, что делает осмысление глобальных трендов и ретроспективный анализ кризисных уроков необходимым условием обеспечения его устойчивой динамики. Наконец, опыт 2008 года остаётся актуальным предостережением: вопрос баланса между эффективностью распределения рисков и прозрачностью структур по-прежнему стоит перед участниками рынка.

Цель и методы исследования

Цель исследования – провести комплексный анализ эволюции классических инструментов структурированного финан-

© Akaeva, A.A., Matyushko, A.A., 2026

сирования на примере секьюритизации, включая оценку современных инновационных тенденций.

Задачи исследования:

раскрыть понятие и сущность секьюритизации как инструмента структурированного финансирования, определить её ключевые компоненты и механизм функционирования;

систематизировать этапы эволюции секьюритизации, выделив особенности каждого исторического периода и новые классы активов, вовлекаемые в процесс структурирования;

проанализировать зарождение и классический этап развития секьюритизации в 1970–1980-х годах;

исследовать усложнение структур в 1990-х – начале 2000-х годов, включая появление синтетической секьюритизации и секьюритизации будущих потоков;

рассмотреть механизм секьюритизации будущих потоков и оценить её роль как инструмента «пробития» суверенного рейтингового потолка для развивающихся рынков.

В настоящей работе используется метод корреляционно-регрессионного анализа для выявления взаимосвязей между ключевыми параметрами, характеризующими развитие рынка секьюритизации, и макроэкономическими показателями, а также регуляторными изменениями. Выбор данного метода обусловлен необходимостью количественной оценки влияния различных факторов на объёмы и структуру секьюритизированных активов в разные исторические периоды. Систематизация эмпирического материала осуществлена посредством табличных форм, обобщающих характеристики этапов, элементы сделок и сравнительные параметры различных типов секьюритизации; графические схемы используются для визуализации организационных структур и траекторий денежных потоков. Указанный инструментарий позволяет не ограничиваться описательной фиксацией явления, но эксплицировать внутреннюю логику его трансформации, выявить системные взаимосвязи между компонентами сделок, а также оценить воздействие внешних факторов – изменений нормативно-правовой среды, финансовых кризисов и технологических сдвигов – на траекторию развития рынка.

Результаты исследования и их обсуждение

Секьюритизация является одним из ключевых инструментов структурированного финансирования, позволяющим трансформировать неликвидные активы в ликвидные ценные бумаги и тем самым расширять источники фондирования для банков и корпораций [1]. За несколько десятилетий своего развития этот механизм прошёл путь от простых ипотечных пулов до сложнейших синтетических конструкций и сделок на основе будущих денежных потоков. Однако стремительное усложнение продуктов и ослабление стандартов кредитования в предкризисный период привели к системному шоку 2008 года, что потребовало пересмотра подходов к регулированию и практике структурирования.

Секьюритизация – это техника привлечения финансирования, при которой неликвидные активы, генерирующие стабильный денежный поток, трансформируются в ликвидные ценные бумаги, свободно обращающиеся на рынке. Секьюритизация была призвана реструктурировать и изменить источники финансирования для решения самых различных задач финансового менеджмента [1].

В основе секьюритизации лежит идея отделения кредитного качества актива от кредитного качества его первоначального владельца. Это достигается через создание специальной компании – Special Purpose Vehicle (SPV), которая приобретает активы у инициатора сделки и выпускает под них ценные бумаги. SPV является банкротно-независимой структурой: если инициатор обанкротится, активы останутся у SPV и продолжат приносить доход инвесторам. Классическая SPV-модель сохраняет преимущество в сегменте крупных, долгосрочных и стандартизированных пулов требований, прежде всего ипотечных [2].

В свою очередь механизм секьюритизации выглядит следующим образом (рисунок 1).

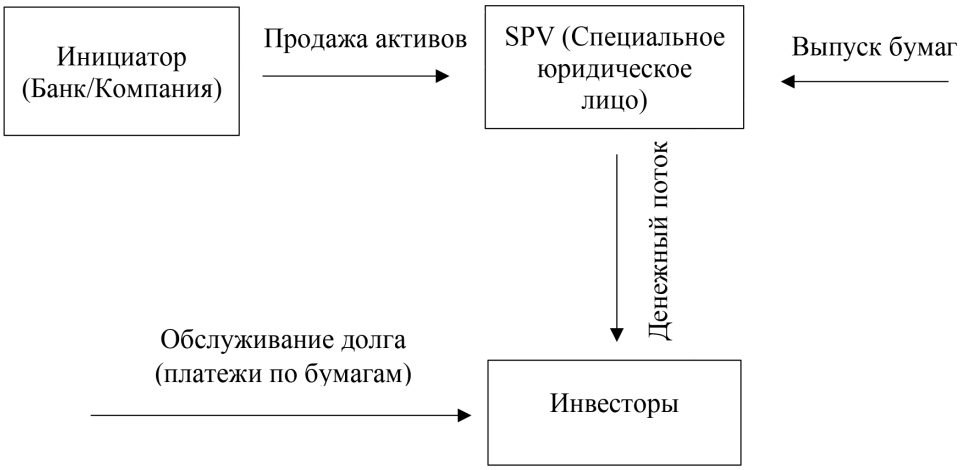


Рисунок 1. Механизм секьюритизации [составлено авторами]
Figure 1. The securitization mechanism [compiled by the authors]

История секьюритизации насчитывает несколько столетий. Ещё в XVIII веке железнодорожные компании в Великобритании секьюритизировали фермерские хозяйства для финансирования расширения своих сетей. Однако современная история этого инструмента начинается в 1970-х годах.

В таблице 1 представлены основные компоненты секьюритизации.

Таблица 1. Основные компоненты секьюритизации [составлено авторами]
Table 1. Main components of securitization [compiled by the authors]

Компонент	Характеристика
Инициатор	Компания или банк, владеющий активами и желающий привлечь финансирование
SPV	Юридическое лицо, созданное для покупки активов и выпуска ценных бумаг
Активы	Пул однородных активов, генерирующих денежный поток (кредиты, дебиторская задолженность, будущие поступления)
Ценные бумаги	Облигации или иные инструменты, выпущенные SPV под обеспечение активов
Инвесторы	Покупатели ценных бумаг, получающие доход от денежных потоков по активам
Рейтинговое агентство	Оценивает качество структуры и присваивает рейтинг выпускаемым бумагам

Современная история секьюритизации начинается в 1970 году, когда американское правительство через Government National Mortgage Association выпустило первую в истории ипотечную ценную бумагу. Данный шаг был обусловлен стремительным ростом спроса на жильё после Второй мировой войны: традиционные банки и сберегательные учреждения, финансировавшие ипотеку исключительно за счёт депозитов, уже не справлялись с потребностями рынка.

В 1970-е годы основными эмитентами оставались государственные агентства и спонсируемые государством предприятия. Однако уже в 1977 году Bank of America выпустил первый частный pass-through, обеспеченный обычными (негосударственными) ипотечными кредитами.

В таблице 2 рассмотрены основные этапы эволюции секьюритизации.

Таблица 2. Основные этапы эволюции секьюритизации [составлено авторами]
Table 2. The main stages in the evolution of securitization [compiled by the authors]

Период	Ключевые события	Новые классы активов
1970-е	Создание первых ипотечных ценных бумаг через правительство в США	Жилищные ипотечные кредиты
1980-е	Расширение на неипотечные активы; начало рынка ABS	Автокредиты, кредитные карты, оборудование
1990-е	Усложнение продуктов; активный рост в развивающихся странах	Будущие потоки, нефтегазовые поступления
2000-е (до 2008)	Пик развития; массовое использование субстандартных ипотечных кредитов	Субстандартные MBS, сложные структурированные продукты
После 2008	Ужесточение регулирования; требования к сохранению риска	Рефинансирование существующих структур; новые активы (роялти, денежные переводы)

Настоящий взрыв произошёл в 1980-е годы. До середины десятилетия объём частных секьюритизаций оставался скромным – менее 4 миллиардов долларов в 1983 году. Но к 1985 году ситуация кардинально изменилась. Этому способствовали два ключевых фактора.

Схема классической секьюритизации 1970-х годов выглядит следующим образом (рисунок 2):

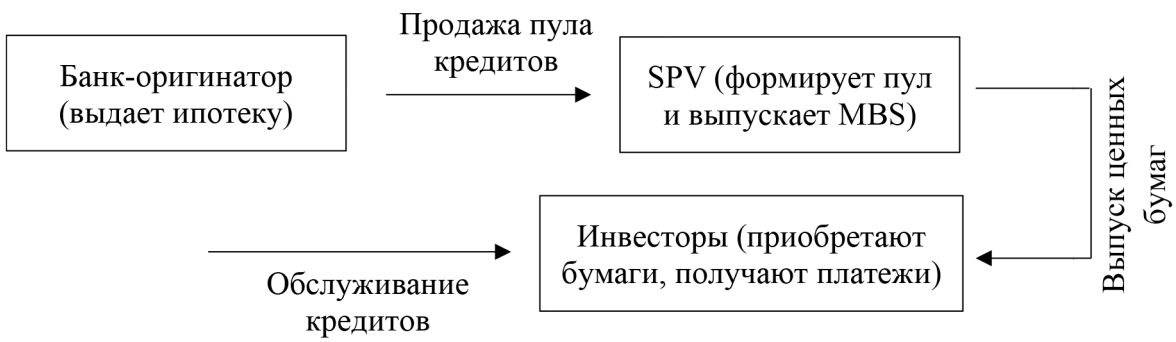


Рисунок 2. Схема секьюритизации 1970-х годов [составлено авторами]
Figure 2. The securitization scheme of the 1970s [compiled by the authors]

Первый фактор – регуляторный. В 1980-х годах федеральные регуляторы существенно ужесточили требования к капиталу коммерческих банков. К середине десятилетия банки были обязаны держать резервы в размере не менее 5,5 центов собственного капитала на каждый доллар активов на балансе. Это было дорого и обременительно. Секьюритизация позволяла вывести активы за баланс – при условии «истинной продажи» активов специально созданной структуре, банк больше не обязан был держать капитал под эти кредиты.

Второй фактор – юридический. Долгое время существовала неопределённость: не противоречит ли секьюритизация закону Гласса-Стиголла, запрещавшему коммерческим банкам андеррайтинг корпоративных ценных бумаг? В 1985 году апелляционный суд постановил, что ипотечные ценные бумаги не являются «корпоративными» в смысле этого закона, а представляют собой инвестиции в сами кредиты. Верховный суд отказался пересматривать это решение – и шлюзы открылись.

Результатом развития стал значительный рост объёмов рынка. Если в 1985 г. объём секьюритизированных активов частных эмитентов составлял 37 млрд долл. США, то к 2002 г. этот показатель превысил 2 трлн долл. Именно в 1980-е годы были сформированы основные структурные компоненты, сохраняющие своё значение в современных схемах секьюритизации: формирование пула однородных активов, учреждение банкротно-независимой специальной юридической компании, процедуры рейтингования, механизмы кредитного усиления и транширование [3].

Дальнейшее развитие было уже не изобретением новых принципов, а их усложнением и распространением на всё новые классы активов.

1990-е годы стали временем, когда секьюритизация перестала быть экзотическим инструментом и превратилась в одну из главных движущих сил мировых финансовых рынков. Если в 1980-е годы были заложены базовые принципы, то следующее десятилетие принесло колоссальное усложнение структур, расширение классов активов и появление принципиально новых подходов к управлению рисками. Общий объём частной секьюритизации в США в 2005 году превысил объём корпоративных облигаций – этот рынок стал доминирующим каналом финансирования потребительского кредита, обеспечивая от 30 до 75% выдачи кредитов в различных сегментах.

Революционным прорывом 1997 года стало использование синтетических инструментов, в частности кредитных нот. Swiss Bank Corp запустила первую сделку, обеспеченную кредитными нотами, в сентябре 1997 года.

Концепция синтетической секьюритизации основывается на простом принципе: доходность корпоративных облигаций превышает доходность государственных облигаций на величину кредитного спреда, компенсирующего риск дефолта. Если из инвестиции в корпоративную облигацию «вычесть» государственную составляющую, остаётся позиция, эквивалентная продаже кредитной защиты (CDS). Синтетическое CLO позволяет банку передать кредитный риск внешним инвесторам, не продавая сами кредиты.

Структура синтетической сделки выглядит следующим образом (рисунок 3):

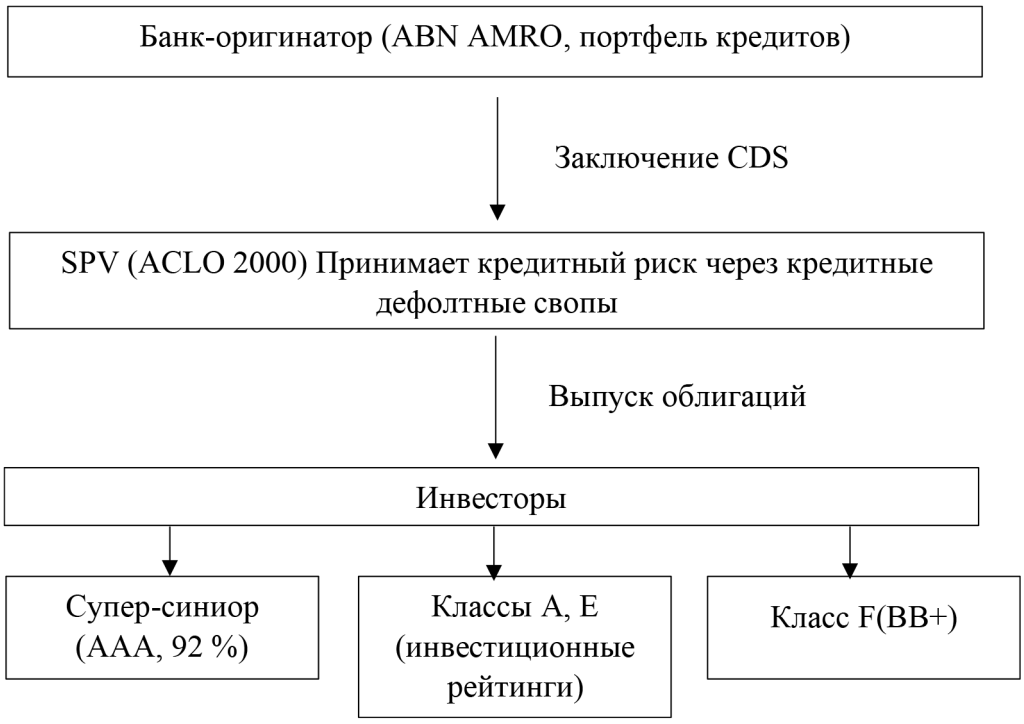


Рисунок 3. Структура синтетической сделки [составлено авторами]
Figure 3. Structure of a synthetic transaction [compiled by the authors]

Преимущество синтетического подхода – в минимизации транзакционных издержек и возможности передачи риска по активам, которые по юридическим или операционным причинам невозможно перевести на баланс SPV.

Параллельно с усложнением структур на развитых рынках, в 1990-е годы активно развивалась секьюритизация будущих денежных потоков в развивающихся странах. В отличие от классической модели, где обеспечением служат уже существующие кредиты, здесь залогом выступают будущие поступления от экспорта, денежных переводов или платежей по кредитным картам.

Лидером в этом сегменте стала Латинская Америка. Почти половина всех средств, привлечённых через секьюритизацию будущих потоков в период с 1992 по 2006 год, была обеспечена поступлениями от нефти и газа. Сделки активно проводили компании в Аргентине, Бразилии, Мексике и Венесуэле. Расширялась и база активов: к концу 1990-х годов секьюритизировались не только сырьевые потоки, но и поступления от кредитных карт, телефонных платежей, денежных переводов работников и налогов.

Важным фактором развития секьюритизации стало изменение восприятия инструмента банками. Если исторически финансовые институты секьюритизировали ипотеку и автокредиты, но оставляли корпоративные кредиты на балансе, то к концу 1990-х годов подход кардинально изменился. Концептуальное различие между традиционной и более развитой секьюритизацией можно представить следующим образом (таблица 3):

Таблица 3. Сравнение традиционной секьюритизации и секьюритизации будущих потоков [составлено авторами]
Table 3. Comparison of traditional securitization and securitization of future cash flows [compiled by the authors]

Параметр	Традиционная секьюритизация	Секьюритизация будущих потоков
Юридическая природа	Продажа существующей дебиторской задолженности	Продажа или соглашение о продаже будущих поступлений
Характер требований	Контрактные требования за уже оказанную услугу	Ожидаемые поступления от существующего источника (инфраструктуры, месторождения)
Цель сделки	Передача прав на требования инвесторам	Привлечение финансирования под залог будущих денежных потоков с механизмом их перехвата
Учёт	Возможен вывод активов с баланса	Вопрос списания не возникает — активов на балансе не было
Рейтинг	Как правило, выше рейтинга оригинатора	Ограничен риском исполнения обязательств оригинатором

Секьюритизация будущих потоков стала одним из самых значительных финансовых нововведений для развивающихся рынков. Её ключевое отличие от классической секьюритизации заключается в том, что предметом сделки являются не уже существующие активы (выданные кредиты или накопленная дебиторская задолженность), а потоки платежей, которые лишь предстоит получить в будущем. С юридической точки зрения это продажа будущих требований к будущим должникам – прав, которых на момент заключения сделки ещё не существует.

Классическая структура секьюритизации будущих потоков представляет собой цепочку, в которой денежный поток «перехватывается» ещё до того, как он попадает на счета оригинатора в стране его регистрации. Схема данного механизма представлена на рисунке 4.



Рисунок 4. Схема секьюритизации будущих потоков [составлено авторами]
Figure 4. Scheme for securitization of future flows [compiled by the authors]

Впервые этот механизм был применён в 1987 году мексиканской компанией, которая секьюритизировала будущие поступления от телефонных платежей. Однако настоящий расцвет секьюритизации будущих потоков пришёлся на середину 1990-х годов, когда

она стала доминирующей формой трансграничного структурированного финансирования в Латинской Америке. Пик этого рынка пришёлся на 1996 год, когда объём эмиссии таких сделок в Латинской Америке достиг примерно 10 миллиардов долларов. В период с 1992 по 2006 год рейтинговые агентства оценили более 400 таких сделок на общую сумму свыше 80 миллиардов долларов [3-4].

Таблица 4. Распределение сделок секьюритизации будущих потоков по источникам обеспечения (1992–2006) [составлено на основе [4]]
Table 4. Distribution of future cash flow securitization deals by source of collateral (1992–2006) [compiled by [4]]

Источник обеспечения	Объём (млн долл.)	Доля (%)	Средний размер сделки (млн долл.)
Нефть и газ	26 250,0	31,3	417,0
Диверсифицированные платёжные права	23 084,0	27,5	189,0
Платежи по кредитным картам	13 044,0	15,6	207,0
Минералы и металлы	9 164,0	10,9	167,0
Прочие (авиабилеты, сельхозпродукция, связь)	12 261,0	14,7	-

Главная причина популярности секьюритизации будущих потоков на развивающихся рынках связана с проблемой суверенного рейтингового потолка. Компания из страны с низким суверенным рейтингом не может получить международный рейтинг выше этого уровня – даже если её собственное финансовое положение значительно лучше.

Секьюритизация будущих потоков позволяет «пробить» этот потолок. Если оригинатор экспортирует товар (например, нефть) покупателям в США и права на получение платежей переданы офшорному SPV, то инвесторы оказываются защищены от нескольких категорий рисков:

валютный риск отсутствует, поскольку поступления номинированы в твёрдой валюте и не проходят через местную банковскую систему;

суверенный риск минимизирован, поскольку денежные потоки перехватываются за пределами страны оригинатора;

риск конвертации исключён, так как валюта не требует обмена.

Именно поэтому в 1990-х годах такие структуры часто получали рейтинг выше суверенного. Классический пример – сделка, аргентинской нефтяной компании, которая в 1995 году выпустила структурированные экспортные ноты на 400 миллионов долларов под будущие поступления от экспорта нефти.

К концу 1990-х годов основным классом активов в этом сегменте стали так называемые диверсифицированные платёжные права. Это будущие поступления в твёрдой валюте, которые местные банки получают от иностранных контрагентов: платежи по международным кредитным картам, денежные переводы, экспортные поступления и расчёты через систему SWIFT. В отличие от экспортных сделок, которые зависят от одного товара или покупателя, DPR опираются на множество разнородных источников, что снижает концентрацию рисков. Именно этот класс активов занял доминирующее положение в структуре сделок будущих потоков к началу 2000-х годов.

Будучи значимым источником повышения ликвидности банковских институтов, инструментом перераспределения рисков и новаторским механизмом структурированного финансирования, секьюритизация не только оставалась популярным инструментом для участников финансового рынка, но и продолжала эволюционировать, видоизменяя и модернизируя механизм фондирования банковских институтов и привлечения денежных средств для небанковских институтов [3]. В последние годы наблюдается активизация сегмента секьюритизации на основе будущих денежных потоков. В октябре 2025 г. турецкий банк Vakifbank осуществил привлечение финансирования в объёме 1 млрд долл. США посредством сделок типа DPR, а гватемальский Banco Industrial – в размере 996 млн долл. США, что стало крупнейшей транзакцией данного типа в истории Центральной Америки[1].

При всех своих преимуществах секьюритизация будущих потоков имеет фундаментальные ограничения. Она не может быть «банкротно-независимой» в том же смысле, что и классическая секьюритизация существующих активов: в любой момент времени уже полученные поступления недостаточны для погашения всех обязательств перед инвесторами.

К числу ключевых рисков в сделках секьюритизации будущих потоков относятся:

риск исполнения, под которым понимается способность оригинатора обеспечивать непрерывность производственной и экспортной деятельности;

риск банкротства оригинатора, обусловленный невозможностью полной изоляции сделки от его неплатёжеспособности.

Стоит отметить, что понятие секьюритизации позволяет раскрыть новые аспекты

[1]Винокуров, Е., Кузнецов, А., Малахов, А., Усанов, А., Алданазаров, М. (2026) Многосторонние банки развития: как они устроены и куда движутся. Доклад 26/6. Алматы: Евразийский банк развития – URL: https://eabr.org/upload/iblock/824/7j4siy563k75bl1r2xzwww6geybw7wk6/EDB_2026_MDB_System_Report_RU.pdf

изучения рисков, ставя под сомнение объективный характер провозглашаемых угроз и давая возможность проанализировать влияние внутренних социальных связей на процессе создания эффекта безопасности [5]. То, что требуется для снижения риска, по своей концепции очень просто. Оно включает в себя изучение каждого аспекта проекта и транзакции структурного финансирования для определения областей, которые представляют риск, как фактический, так и предполагаемый, для инвестиций. Затем структурные совершенствования разрабатываются как часть финансирования, чтобы минимизировать риски внедрения и операционные риски финансирования [6].

Параллельно наблюдается активный рост сегмента секьюритизации активов частного кредита – одного из наиболее динамично развивающихся секторов финансового рынка. Фундаментальной проблемой частного кредита является его имманентная неликвидность. В отличие от синдицированных кредитов, обращающихся на вторичном рынке, частные кредитные сделки представляют собой двусторонние соглашения с периодом блокировки капитала от 5 до 7 лет. Вторичный рынок в данном сегменте практически не развит: в 2024 г. менее 1% активов частного кредита сменили владельца, причём даже такие транзакции осуществлялись с дисконтом 5–10% от номинальной стоимости.

В качестве возможного решения указанной проблемы предлагаются стандартизация договорных условий и последующая секьюритизация. Концепция предполагает разработку унифицированной структуры кредитного соглашения (так называемый «LMA-Lite»), предполагающего фиксацию порядка 80% стандартных условий, при этом все вариативные параметры предполагается выносить в машиночитаемый «цифровой кредитный файл».

Такой подход позволит упаковывать кредиты в статичные пулы и выпускать под них CLO-подобные ценные бумаги, которые будут торговаться через DTC и публиковать котировки через FINRA TRACE.

Третье направление инноваций – внедрение технологий распределённого реестра. Исследования показывают, что токенизация активов может существенно повысить эффективность секьюритизации за счёт снижения операционных рисков, улучшения целостности данных и привлечения более широкого круга инвесторов через дробное владение. Токенизация активов во многом это напоминает бездокументальные ценные бумаги, однако токен не требует наличия депозитария, других громоздких систем, оберегающих права инвестора [7].

Практические шаги в этом направлении уже делаются. В феврале 2025 года европейская регулируемая торговая площадка Assetera объявила о листинге токенизированных казначейских продуктов от Ondo Finance – OUSG, обеспеченных краткосрочными облигациями США[2]. Инвесторы получили возможность круглосуточной торговли этими активами с атомарным расчётом, что устраняет контрагентский риск.

Современный этап эволюции секьюритизации характеризуется тремя разнонаправленными, но взаимосвязанными тенденциями: возвращением к апробированным структурам DPR, получающим импульс к развитию за счёт интереса со стороны институтов частного кредита; стремлением привить стандарты публичных рынков наиболее динамично растущему сегменту финансовой системы; а также постепенным внедрением цифровых решений, призванных повысить прозрачность и доступность процессов секьюритизации. Ключевым вызовом для отрасли остаётся поиск баланса между эффективностью и устойчивостью.

Сегодняшние инновации направлены на стандартизацию и ясность: машиночитаемые кредитные файлы, атомарные расчёты на блокчейне – все эти технологии призваны не затуманивать риски, а сделать их видимыми и измеримыми. В этом смысле современная секьюритизация, возможно, впервые за свою историю движется в правильном направлении.

Выводы

Проведённое исследование показало, что секьюритизация за несколько десятилетий своего существования прошла сложный путь эволюции – от простых ипотечных пулов 1970-х годов до многослойных синтетических конструкций и сделок на основе будущих денежных потоков. Можно констатировать, что секьюритизация сохраняет свою роль одного из ключевых инструментов структурированного финансирования, несмотря на потрясения 2008 года и жёсткое посткризисное регулирование. Главный урок, извлечённый из кризиса, заключается в том, что эффективность распределения рисков не должна достигаться ценой потери прозрачности и ослабления стандартов кредитования. Современные инновации призваны не затуманивать риски, а делать их видимыми и измеримыми. В этом смысле секьюритизация, возможно, впервые за свою историю движется в направлении, где сложность структур не противоречит прозрачности, а эффективность не исключает устойчивости. Дальнейшее развитие рынка будет зависеть от того, насколько успешно участники и регуляторы смогут сохранять этот баланс в условиях технологической трансформации и меняющейся глобальной экономической конъюнктуры.

[2]Ondo Finance инвестирует $25 млн в стейблкоин YLDS для диверсификации резервов токенизированного фонда казначейских облигаций / COIN{ALERT}NEWS. – URL : https://ru.coinalertnews.com/news/2025/11/24/dbaa35a2aff55396f448e6b0ae4ec740

Список источников

1. Чванов Г.А. Развитие рынка секьюритизации кредитования в России // Вестник науки. 2023. Т. 1, № 5(62). С. 548-558. EDN QYJLKL.
2. Панова С.А., Переход С.А. Трансформация механизмов секьюритизации: от классических моделей к цифровым активам // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2026. Т. 17, № 3. С. 417-431. DOI 10.18184/2079-4665.2026.17.3.417-431. EDN FADAVH.
3. Туряница И.О. Генезис развития секьюритизации в условиях трансформации финансового рынка // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 4-1. С. 196-202. DOI 10.17513/vaael.4094. EDN NNKIMU.
4. Структурированное финансирование: теоретические и практические аспекты / АКРА (Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство) // Acra-ratings.ru. 2025. URL: https://www.acra-ratings.ru/research/2810/
5. Аникин Д.А., Конаков Д.Н. Секьюритизация прошлого в условиях общества риска: социально-философский анализ // Социодинамика. 2022. № 10. С. 20-30. DOI 10.25136/2409-7144.2022.10.39128. EDN CCJJXF.
6. Самарченко О.И. Структурированное финансирование и секьюритизация: проблемы и перспективы // Экономика устойчивого развития. 2025. № 1(61). С. 260-263. EDN OEMLQC.
7. Хасанов Р.Х., Котельниковп А.А. Цифровые финансовые активы как новая форма секьюритизации// Финансовые исследования. 2024. Т. 25, № 2(83). С. 44-54. DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.83.2.004. EDN AAGUUV.

Сведения об авторах:
Акаева Алина Александровна, *студентка 3 курса магистратуры финансово-экономического факультета, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: aakaeva-24-01@ranepa.ru*
Матюшко Анна Алексеевна, *студентка 3 курса магистратуры финансово-экономического факультета, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистратура (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: amatyushko-24@ranepa.ru*

Научный руководитель: Шангареева Владимира Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: shangareeva-vl@ranepa.ru, AuthorID: 1106617, SPIN: 3108-6420, ORCID: 0009-0009-1729-896X

References

1. Chvanov G.A. (2023). Development of the credit securitization market in Russia. Vestnik nauki. Vol. 1, 5(62). 548-558. EDN QYJLKL. (In Russ.)
2. Panova S.A., Perekhod S.A. (2026). Transformation of Securitization Mechanisms: From Classical Models to Digital Assets. MIR (Modernization. Innovation. Development). Vol. 17, 3. 417-431. DOI 10.18184/2079-4665.2026.17.3.417-431. EDN FADAVH. (In Russ.)
3. Turyanitsa I.O. (2025). The Genesis of Securitization Development in the Context of Financial Market Transformation. Vestnik Altayskoy Akademii Ekonomiki i Prava. 4-1. 196-202. DOI 10.17513/vaael.4094. EDN NNKIMU. (In Russ.)
4. Structured financing: theoretical and practical aspects (2025). ACRA (Analytical Credit Rating Agency) // Acra-ratings.ru. URL: https://www.acra-ratings.ru/research/2810/ (In Russ.)
5. Anikin D.A., Konakov D.N. (2022). Securitization of the past in the context of a risk society: a socio-philosophical analysis. Sotsiodinamika. 10. 20–30. DOI 10.25136/2409-7144.2022.10.39128. EDN CCJJXF. (In Russ.)
6. Samarchenko O.I. (2025). Structured financing and securitization: problems and prospects. Economics of Sustainable Development. 1(61). 260–263. EDN OEMLQC. (In Russ.)
7. Khasanov R.Kh., Kotelnikov A.A. (2024). Digital financial assets as a new form of securitization. Financial Research. Vol. 25, 2(83). 44-54. DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.83.2.004. EDN AAGUUV. (In Russ.)

About the authors:
***Alina A. Akaeva*, Master's degree, Faculty of Finance and Economics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: aakaeva-24-01@ranepa.ru**
***Anna A. Matyushko*, Master's degree, Faculty of Finance and Economics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: amatyushko-24@ranepa.ru**

Academic Supervisor: Vladimira L. Shangareeva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: shangareeva-vl@ranepa.ru, AuthorID: 1106617, SPIN: 3108-6420, ORCID: 0009-0009-1729-896X

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

Авторы заявляют, что при подготовке этой статьи не использовались генеративные модели искусственного интеллекта.
The authors states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 08.09.2026
Поступила после рецензирования 30.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 343.241
JEL classification: K14
EDN: EHLWTR

НАЗНАЧЕНИЕ НАКАЗАНИЯ ЗА ПРЕСТУПЛЕНИЯ, СОВЕРШЕННЫЕ В СОУЧАСТИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

Безсолова Инесса Максимовна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет юриспруденции и социальных технологий*

Аннотация. Введение. *Соучастие как особая форма совместной противоправной деятельности, представляет собой повышенную общественную опасность, поскольку преступление, совершенное группой лиц, сложнее поддаётся документированию и раскрытию, а соучастники придерживаются заранее определённой линии поведения, и в случае их задержания, каждый раз показания могут разниться. Посредством применения различных схем они «запутывают следы» совершенного противоправного деяния, выручают друг друга, скрывая и уничтожая улики – т.е. пытаются нивелировать действия сотрудников правоохранительных органов по раскрытию преступления.*

Авторы в своей работе исследовали правовой институт соучастия и сложившуюся судебную практику в этой сфере, а также рассмотрели основные проблемы назначения наказания за преступления, совершенные в соучастии, и предложили пути их решения. Особое внимание, при этом, уделено проблемам цифровизации противоправных деяний.

Цель и методы исследования. *Целью настоящей работы выступает комплексный анализ теоретических и правоприменительных проблем, возникающих при назначении наказания за преступления, совершенные в соучастии. В статье ставится задача выявить «пробелы» в действующем уголовном законодательстве Российской Федерации и противоречия в судебной практике, которые препятствуют реализации принципа «справедливости наказания». В процессе выполнения исследования использованы сравнительный анализ законодательства и судебной практики, а также диалектический и системно-структурный методы.*

Результаты исследования и их обсуждение. *В рамках выполнения работы были выделены актуальные проблемы назначения наказания за преступления, совершенные в соучастии. Анализ судебной практики свидетельствует, что, несмотря на наличие чётких законодательных рамок, процесс назначения наказания за совершенные преступления в соучастии, остаётся глубоко субъективным. В ответ на выделенные проблемы, были предложены следующие рекомендации:*

- дополнить ст. 67 УК РФ частью 1.1, предусмотрев в ней:

- перечень критериев, подлежащих обязательной оценке при определении степени фактического участия;

- создание оценочных таблиц, которые позволят судьям и следственным органам формализовать процесс оценки противоправного вклада каждого участника преступной группы.

Выводы. *Дальнейшее развитие нормативного регулирования и судебной практики в этой сфере следует сфокусировать на адаптации института соучастия под новые формы преступности, включая организованные группы и киберпреступные схемы, где размежевание ролей участников представляет особую сложность. Обеспечение справедливости и единообразия при назначении наказания за соучастие, остаётся ключевым условием повышения эффективности уголовно-правового воздействия и укрепления легитимности судебных решений в общественном сознании.*

Ключевые слова: *соучастие, назначение наказания, уголовная ответственность, исполнитель, организатор, подстрекатель, пособник, характер участия, степень участия, индивидуализация наказания.*

Для цитирования: *Безсолова И.М. Актуальные проблемы назначения наказания за преступления, совершенные в соучастии, и пути их решения// «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 133-140. EDN: EHLWTR*

© Безсолова И.М., 2026

Scientific and theoretical article
UDC 343.241
JEL classification: K14
EDN: EHLWTR

CURRENT PROBLEMS IN THE APPLICATION OF PUNISHMENT FOR CRIMES COMMITTED IN COMPLICITY AND WAYS TO SOLVE THEM

Inessa M. Bezsolova, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's program, Faculty of Law and Social Technologies*

Annotation. Introduction. *Complicity, as a specific form of joint unlawful activity, poses an increased public danger, since a crime committed by a group of persons is more difficult to document and solve, and accomplices adhere to a pre-determined course of action; in the event of their arrest, their statements may differ each time. By using various schemes, they "obfuscate the traces" of the committed unlawful act, help each other out by concealing and destroying evidence — that is, they try to neutralize the efforts of law enforcement officers to solve the crime.*

In their work, the authors examined the legal institution of complicity and the existing judicial practice in this area, and also considered the main problems related to imposing punishment for crimes committed in complicity, and proposed ways to resolve them. Special attention was paid to the problems related to the digitalization of unlawful acts.

Research Objective. *The aim of this work is to conduct a comprehensive analysis of the theoretical and law enforcement problems that arise when imposing punishment for crimes committed in complicity. The article aims to identify "gaps" in the current criminal legislation of the Russian Federation and contradictions in judicial practice that hinder the implementation of the principle of "fair punishment." In the course of the study, a comparative analysis of legislation and judicial practice was used, as well as dialectical and system-structural methods.*

Results and Discussion. *As part of the work, the following pressing issues related to the imposition of punishment for crimes committed in complicity were identified. An analysis of judicial practice shows that, despite the existence of clear legislative frameworks, the process of imposing punishment for crimes committed in complicity remains highly subjective. In response to the identified problems, the following recommendations were proposed:*

- to supplement Article 67 of the Criminal Code of the Russian Federation with Part 1.1, which would provide for:

- a list of criteria that must be assessed when determining the degree of actual participation;

- creating assessment tables that will enable judges and investigative bodies to formalize the process of evaluating the unlawful contribution of each member of the criminal group.

Conclusions. *Further development of regulatory and judicial practice in this area should focus on adapting the institution of complicity to new forms of crime, including organized groups and cybercrime schemes, where delineating the roles of the participants presents particular challenges. Ensuring fairness and consistency in imposing punishment for complicity remains a key condition for increasing the effectiveness of criminal law enforcement and strengthening the legitimacy of court decisions in the public consciousness.*

Keywords: *complicity, sentencing, criminal liability, perpetrator, organizer, instigator, accomplice, nature of participation, degree of participation, individualization of punishment.*

For citation: *Bezsolova, I.M. (2026). Current Problems in Sentencing for Crimes Committed in Complicity and Ways to Address Them. Phenomenus, 3(35), 133-140. EDN: EHLWTR*

Введение

Ещё в начале XX века Н. С. Таганцев указывал: «Соучастие, как совместная виновность, предполагает единение в преступной деятельности в широком значении этого слова, хотя бы таковая как по законной ее характеристике, так и в ее фактическом проявлении представлялась сложной, составленной из ряда действий, отделённых друг от друга и по месту и по времени и тем не менее составляющих одно общее целое...»[1].

Соучастие выступает следствием социального характера человека, который живёт в обществе и делает самые важные, значительные и ответственные действия, зачастую, сообща. В связи с этим, преступные деяния также нередко совершаются не индивидуально, а группой лиц.

Наказание выступает главным механизмом ответного воздействия на нарушителей уголовного законодательства. Представляя собой форму государственного принуждения, указанный правовой институт выступает эффективным способом разрешения социальных конфликтов, которые могут происходить между личностью и государством, обществом и человеком, а также между обществом и государственной властью.

Институт соучастия в уголовном праве достаточно долгое время был достаточно сложным и проблемным. Несмотря на то, что положения об ответственности за совер-

[1]Таганцев Н. С. Русское уголовное право. Часть общая / Н. С. Таганцев. – Тула: Автограф, 2001. – 800 с.

© Bezsolova I.M., 2026

шение преступления совместно с другими лицами установлены законодательством – проблема их применения все остаётся актуальной, важной и требующей скорейшего разрешения. Особенности назначения наказания при совершении преступлений группой лиц, предопределяют для суда необходимость учитывать:

- роль каждого из участников преступления;
- степень участия в причинении общественно опасных последствий;
- обоснованную дифференциацию при определении наказания каждому из соучастников.

Считаем важным указать, что назначение наказания признается главным этапом осуществления уголовного правосудия, обеспечивающего не только карательное воздействие на преступника, но и защиту интересов потерпевших. Именно в этой связи, в нормах уголовного законодательства, предусматривающих процедуру назначения наказания, исключаются неточности или двухзначные положения, которые могут повлечь за собой судебные ошибки.

Актуальность исследуемой темы обосновывается тем, что современная преступность постепенно трансформируется в более организованную и технологичную структуру, в том числе и посредством искусственного интеллекта и цифровизации. Исчезновение чётких границ между проявлением объективной стороны исполнителя, организатора и подстрекателя, а также появление новых форм и средств группового взаимодействия часто приводят к ситуациям, при которых судьи могут допускать ошибки при квалификации действий соучастников и определении соразмерности наказания. На практике зачастую возникает конфликт между принципом справедливости и необходимостью соблюдать установленные законодательные границы, что может привести к необоснованной дифференциации наказаний для лиц, чья роль в совершении преступления была фактически равнозначна.

Стоит указать, что выполненный анализ обзоров практики и законодательства выявил серьёзные недостатки в незыблемости постулатов назначения наказания за соучастие.

Так, ст. 67 УК РФ, посвящённая непосредственно вопросам назначения наказания соучастникам, не содержит правил, которые основательно отличались бы от общих положений назначения наказания и допускали учитывать при избрании меры ответственности специфику коллективных преступных посягательств[2].

Недостаточная законодательная дифференциация наказания за соучастие и определение рассматриваемого вопроса, в основном, на усмотрение судей, отнюдь не содействует объективности при оценке степени общественной опасности различных видов соучастников и форм соучастия, что приводит к формированию нестабильной и противоречивой судебной практики.

Помимо этого, остаётся открытым вопрос о пределах судейского усмотрения при назначении наказания в случаях, когда противоправное деяние совершено в составе организованной группы или преступного сообщества. Современное законодательство не всегда позволяет полностью учитывать личность каждого соучастника, что вызывает сомнение в достижении основных целей уголовного наказания – исправления осуждённого и предупреждения новых преступлений как с его стороны, после отбытия наказания, так и других лиц. Следовательно, главная сложность для судьи – не просто назначить наказание «по закону», а справедливо оценить роль каждого участника преступной группы/организованной преступной группы: организатора, подстрекателя, пособника и исполнителя. Во многих случаях, на практике, уравнивают роль второстепенных участников, оценивая их «заслуги» с несколько с формальным подходом.

Исходя из сформулированных актуальности и проблемных аспектов выбранной тематики, была определена цель и задачи исследования.

Цель и методы исследования

Целью настоящей статьи является анализ ключевых проблем, возникающих при назначении наказания за преступления, совершенные в соучастии, и поиск эффективных путей их разрешения.

Задачи исследования:

- рассмотреть «пробелы» в действующем уголовном законодательстве, касающиеся вопросов назначения наказания;
- проанализировать противоречия в судебной практике;
- предложить рекомендации по совершенствованию правового регулирования механизма обеспечения более чёткой и справедливой индивидуализации наказания.

Для достижения поставленной цели и разрешения задач применены следующие общенаучные и специальные методы научного познания:

- диалектический прием выступил в роли основного средства, позволившего рассмотреть институт соучастия не статично, а в динамике – через стороны противоречий между принципом индивидуализации наказания и необходимостью обеспечения справедливости при оценке роли каждого соучастника, что позволило выявить разрыв между законодательными предписаниями и их реализацией в судах;
- формально-юридический (догматический) метод стал основным при анализе положений УК РФ (в частности, ст. ст. 66 и 67), посредством которого были выявлены логические несоответствия и оценочные категории в нормах, определяющие учёт характера

[2]Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 24.04.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 25. – Ст. 2954.

и степени участия. Это позволило сформулировать конкретные предложения по совершенствованию законодательной техники;

- метод анализа правоприменительной практики позволил определить, как именно суды разъясняют понятие «степень участия» и с какими трудностями сталкиваются при назначении наказания, когда роли соучастников размыты или неравнозначны;

- метод системного анализа предоставил возможность рассмотреть институт соучастия как целостную систему, где изменение одного элемента (к примеру, правил назначения наказания) неизбежно влечёт за собой трансформацию других (квалификации преступления, назначения наказания по совокупности), что существенным образом помогло избежать фрагментарности в предлагаемых путях решения проблем.

Сочетание вышеуказанных приемов помогло не только выделить наличие «пробелов» в отечественном уголовном законодательстве, но и обосновать причины их появления, а также предложить практически применимые рекомендации по их разрешению и упреждению появления в последующем. Посредством использования догматического анализа, в совокупности с анализом судебной практики, удалось обеспечить достоверность выводов, использование которых в дальнейшем усматривается целесообразным как для новых теоретических дискуссий, так и при совершенствовании законотворческой деятельности.

Результаты исследования и их обсуждение

Первой проблемой представляется возможным выделить индивидуализацию наказания. С учетом признания «справедливости» в качестве главного принципа уголовного права, справедливым будет отметить, что ст. 6 УК РФ содержит положение, в соответствии с которым, наказание должно соответствовать характеру и степени общественной опасности преступления, обстоятельствам его совершения и личности виновного.

Но на практике суды зачастую сталкиваются с ситуациями, когда соучастники преступления получают почти равные сроки, несмотря на различную меру участия в совершении преступного деяния. В приговоре подробно описывают объективную сторону преступления, а далее – стандартная формулировка, к примеру: «При назначении наказания суд учитывает характер и степень общественной опасности, роль каждого из подсудимых, данные о личности...».

Важно отметить, что в этом случае проблема заключена в том, что после этой фразы, во многих случаях отсутствует достоверный подробный анализ. Судьи, перегруженные делами, могут использовать эту формулировку как основу, которая формально соответствует требованиям законодательства, но, при этом, не указывает задокументированный вклад каждого участника. В итоге пособник, который только предоставил информацию или транспортное средство, может получить такой же срок заключения, как и исполнитель, который непосредственно совершил убийство или разбой.

Индивидуализация наказания представляет собой акт правосудия. И когда пособник получает наказание наравне с исполнителем, общество теряет веру в систему правосудия и начинает сомневаться в справедливости законов в целом. По нашему мнению, судебной системе стоит отмежеваться от практики «шаблонных» приговоров и перейти к подобному анализу действий каждого участника, что позволит институту «уголовного наказания» трансформироваться в инструмент восстановления социальной справедливости.

Второй проблемой признается квалификация при неоконченном соучастии. В уголовном праве институт соучастия базируется на постулате акцессорности, который значит, что ответственность соучастников взаимосвязана с действиями исполнителя. Но ситуация сильно усложняется, когда в группе случается разлад – один из участников решает прекратить преступную деятельность, в то время как остальные продолжают реализацию своего преступного умысла.

Согласно ст. 31 УК РФ, добровольный отказ предусматривает под собой прекращение лицом приготовления к преступлению или прекращение действий (бездействия), непосредственно направленных на совершение преступления, если лицо осознавало возможность доведения преступления до конца. Если один из соучастников добровольно отказывается от участия, его ответственность зависит от того, насколько у него реализованы меры по предотвращению преступления.

В том случае, когда соучастник, отказавшийся от преступления, предпринял активные меры, которые смогли предотвратить доведение преступления до конца, он освобождается от уголовной ответственности (ч. 4 ст. 31 УК РФ). Остальные же соучастники несут ответственность за подготовку к тому преступлению, которое они планировали совершить.

Если соучастник отказался, но не смог или не захотел принять меры по недопущению совершения противоправного деяния остальными соучастниками, и в результате преступление имело логическое завершение, – ситуация для него разворачивается в иной способ: он подлежит уголовной ответственности только в том случае, если фактически совершенное им деяние содержит признаки иного состава преступления. Если же он просто покинул место предполагаемого деликта, не совершив ничего противозаконного, он может быть освобождён от ответственности за основное преступление, но только при условии, что он принял все зависящие от него меры для предотвращения преступления. При этом, факт отказа одного из участников преступной группы от преступного сговора, не освобождает остальных от ответственности – им вменяется оконченное преступление в полном объёме. Но ква-

лификация их действий может разниться, в зависимости от роли отказавшегося участника преступной группы от совершения преступления.

Добровольный отказ соучастника изменяет правовой статус группы. Выход организатора или подстрекателя исключает их роль из квалификации действий остальных участников, что напрямую влияет на оценку общественной опасности деяния [1].

Если для квалификации преступления по конкретной статье обязательным признаком является «группа лиц по предварительному сговору», а после отказа одного участника их осталось двое, состав преступления сохраняется. Если же остался один исполнитель, квалифицирующий признак группы может упразднён.

Суд, при назначении наказания, учитывает характер и степень участия в совершении преступного деяния, каждого. Если отказавшийся не только прекратил какие-либо действия, направленные на реализацию противоправного умысла, а попытался остановить сообщников, – это может быть расценено как обстоятельство, свидетельствующее о меньшей сплочённости группы, что косвенно способно повлиять на оценку роли остальных участников. Главная сложность, при этом, состоит в доказывании факта принятия всех возможных зависящих от него мер. Если соучастник всего лишь сказал: «Я отказываюсь в этом участвовать» и покинул место предполагаемого противоправного деяния, обоснованно предполагая, что остальные сейчас будут продолжать реализацию преступных намерений, – это не может расцениваться как «добровольный отказ». Это всего лишь выход из состава группы. Он будет нести ответственность за соучастие в оконченном преступлении, поскольку не предпринял мер к предотвращению общественно опасных последствий [2].

В рамках судебной практики необходимо чётко разграничивать «пассивное неучастие» и «юридически значимый акт добровольного отказа».

Пассивный выход, то есть, если соучастник прекращает свою деятельность, но не препятствует остальным, – он сохраняет статус соучастника. Его ответственность за оконченное преступление остаётся в силе, так как его предыдущие действия уже создали причинно-следственную связь с итоговым результатом. Его уход не аннулирует вклад, который он уже приложил в преступный замысел [3].

Активный отказ, это когда для освобождения от ответственности организатор, в обязательном порядке, принимает меры по предотвращению преступления, а подстрекатель – склонить исполнителя к отказу или другим способом нейтрализовать свое влияние. Если же отказавшееся лицо – пособник, он должен ликвидировать предоставленные средства или другим способом лишить группу возможности совершить преступление.

При этом, особую сложность создаёт ситуация, когда преступление требует обязательного наличия группы. Если после добровольного отказа одного из участников, количество лиц, продолжающих деятельность, становится меньше установленного законом минимума для этого состава, квалификация действий оставшихся участников должна быть изменена. К примеру, когда для содержания состава «организация преступного сообщества» (ст. 210 УК РФ) требуется наличие структурных подразделений и определённого количества участников, то распад группы вследствие отказа ключевых фигурантов, приведет к переквалификации действий оставшихся лиц на менее тяжкие составы.

Отметим, что добровольный отказ одного из соучастников не «спасает» всю группу. В то время, как отказавшееся лицо может рассчитывать на уголовно – правовое снисхождение, остальные же участники привлекаются к уголовной ответственности за содеянное в полной мере. Но их положение может быть смягчено судом, если будет доказано, что выход одного из участников весомо снизил уровень организованности группы, ее технические возможности или степень общественной опасности планируемого деликта. По итогу, правовая судьба каждого участника зависит от того, насколько эффективно отказавшееся лицо смогло разорвать причинно-следственную связь между своим вкладом и преступным результатом.

Третей проблемой стоит признать учёт смягчающих и отягчающих обстоятельств, а именно – является ли групповой характер отягчающих обстоятельством. Главная особенность соучастия заключается в том, что наказание должно отражать не только объективную тяжесть преступления, но и индивидуальные характеристики каждого участника преступления, включая его мотивы, поведение после совершения преступления, а также наличие смягчающих или отягчающих обстоятельств.

Смягчающие обстоятельства – это факторы, которые уменьшают степень общественной опасности деяния или вину лица, способствуют снижению наказания. Их перечень предусмотрен ст. 61 УК РФ. При этом, в зависимости от обстоятельств дела и личности виновного, судом могут быть признаны и другие обстоятельства, как смягчающие вину.

Отягчающие же обстоятельства, наоборот, увеличивают степень общественной опасности противоправного деяния или вину лица, влекут за собой ужесточение наказания. Их перечень содержится в ст. 63 УК РФ и этот перечень расширению не подлежит.

При назначении наказания соучастникам, суды руководствуются общими правилами (ст. ст. 60 – 63 УК РФ), но с учётом специфики соучастия, возникают важные особенности. Так, смягчающие (ст. 61 УК РФ) и отягчающие (ст. 63 УК РФ) вину обстоятельства, относящиеся к личности конкретного соучастника, учитываются исключительно в

его отношении.

В нашем случае, считаем важным указать, что среди специалистов правоохранительной и правоприменительной сфер продолжается дискуссия о том, имеются ли основания считать отягчающие обстоятельства, связанные непосредственно с преступлением, применимыми ко всем соучастникам, даже если кто-то из них не участвовал в преступлении напрямую. Пленум Верховного Суда России подчёркивает, что при рассмотрении дела необходимо учитывать степень участия каждого лица отдельно.

Далее считаем целесообразным остановиться на вопросе – является ли «групповой характер» отягчающим обстоятельством, если он уже входит в состав преступления? Это один из наиболее спорных вопросов в теории уголовного права и судебной практике. Ответ на него даёт принцип «запрета двойного учёта». Так, согласно ч. 2 ст. 63 УК РФ, когда отягчающее обстоятельство предусмотрено соответствующей статьёй Особенной части УК РФ в качестве признака преступления, оно не может повторно учитываться при назначении наказания.

В случаях, когда преступление совершено группой лиц, группой лиц по предварительному сговору или организованной группой, и этот признак прямо указан в диспозиции статьи (к примеру, ч 2 ст. 158 УК РФ «Кража, совершенная группой лиц по предварительному сговору»), то непосредственно факт совершения преступления группой не может признаваться отягчающим обстоятельством по п. «в» ч. 1 ст. 63 УК РФ. Законодатель уже отметил повышенную опасность группового преступления, установив за него более строгие санкции в Особенной части.

Когда в статье закона не указано, что преступление обязательно должно быть совершено группой, то участие нескольких человек в таком деле считается отягчающим фактором, который суду следует учитывать.

Принцип «справедливости» (ст. 6 УК РФ) предполагает, чтобы наказание соответствовало не только характеру и степени общественной опасности преступления, но и обстоятельствам его совершения и личности виновного. В соучастии это означает, что «равное наказание за равное преступление» трансформируется в принцип «справедливое наказание за индивидуальный вклад».

Четвертая проблема – неумышленное соучастие. Согласно ст. 32 УК РФ, соучастие – это умышленное совместное участие двух или более лиц в совершении умышленного преступления. Главным фактором здесь выступает согласованность действий, основанная на предварительном сговоре или хотя бы на договоренности в процессе совершения преступления. Но на практике бывают такие ситуации, когда действия нескольких лиц, формально не связанных между собой договоренностью, приводят к единому преступному результату [4].

В юридической доктрине выделяют несколько ситуаций, которые создают наибольшие сложности для квалификации:

1. Прикосновенность к преступлению, т.е. лицо знает о готовящемся преступлении, но не участвует в нем, не обещая помощи заранее. Здесь нет соучастия, но может быть состав преступления (к примеру, недонесение или укрывательство, если это предусмотрено законом).

2. Параллельное совершение преступления, т.е. лица действуют вне зависимости друг от друга, преследуя одну цель, но без взаимного осознания действий другого. Это не является соучастием. Каждый отвечает только за свои действия и за тот вред, который он причинил лично.

3. «Присоединившееся» соучастие, т.е. ситуация, когда одно лицо начинает преступление, а другое, видя это, присоединяется к нему в моменте, не имея предварительного сговора. Здесь возникает вопрос: с какого момента действия второго лица становятся соучастием?

Основная проблема «неопределенного» соучастия заключается в индивидуализации ответственности. В случае, когда действия лиц не были согласованы, – каждое из них несёт ответственность за свой вклад в преступный результат. Однако, на практике часто не представляется возможным отделить «вклад» одного от «вклада» другого. К примеру, если два лица нанесли потерпевшему удары, каждый из которых мог быть смертельным, но невозможно установить, какой именно удар стал фатальным, возникает риск либо необоснованного расширения ответственности, либо, наоборот, ухода от ответственности из-за невозможности доказать причинную связь [5].

Анализ судебной практики свидетельствует, что, несмотря на наличие чётких законодательных рамок (ст. 67 УК РФ), процесс назначения наказания при соучастии, все ещё остаётся глубоко субъективным. При этом, основными направлениями развития практики, с учётом современного состояния правоохранительной и судебной систем, и мнений представителей учёного сообщества, признаются:

- усиление акцента на индивидуализацию: суды все чаще мотивируют приговоры через детальное описание вклада каждого участника;

- борьба с формализмом: Верховный Суд РФ последовательно требует от нижестоящих судов исключать «автоматическое» перенесение ответственности за действия исполнителя на пособников и подстрекателей;

- приоритет доказанности умысла: в вопросах эксцесса исполнителя наблюдается тенденция к более строгому доказыванию осведомлённости всех соучастников, что защищает права лиц, не планировавших совершение более тяжкого преступления.

Таким образом, представляется возможность сделать вывод о том, что современная судебная практика придерживается направления по дифференциации уголовного наказания – главным показателем является

уже не непосредственно участие, а степень виновности и субъективного сознания участника преступления как части совокупности действий.

С целью устранения выявленных «пробелов», усматривается целесообразным предложить дополнить ст. 67 УК РФ частью 1.1, закрепив в ней перечень критериев, подлежащих обязательной оценке, при определении степени фактического участия.

Предлагаемая редакция:

«1.1. При определении степени фактического участия лица в совершении преступления, суду следует учитывать следующие критерии:

а) объем, значимость и общественная опасность выполненных лицом действий для достижения преступного результата;

б) характер влияния лица на формирование умысла других соучастников;

в) степень контроля лица над ходом (стадиями) совершения преступления;

г) размер фактически полученной или предполагаемой выгоды от преступления;

д) наличие или отсутствие действий, направленных на предотвращение или минимизацию общественно опасных последствий преступления.

Введение чётких критериев оценки «степени фактического участия» в ст. 67 УК РФ не ограничит независимость судей, а напротив – создаст прочный фундамент для принятия обоснованных и справедливых решений. Конкретизация представленных положений, по нашему мнению, позволит повысить качество правосудия, а также обеспечит единообразие судебной практики и укрепит доверие к уголовно-правовой системе Российской Федерации.

Проблему с «размытием» границ ответственности усматривается возможным разрешить посредством создания оценочных таблиц, которые позволят судьям и следственным органам формализовать процесс оценки вклада каждого участника преступной группы.

Предлагаемая система представляет собой табл. 1, где по вертикали располагаются этапы преступления, а по горизонтали – критерии интенсивности участия.

Таблица 1. Критерии оценки «степени фактического участия» [составлено автором]
Table 1. Criteria for assessing the «degree of actual participation» [compiled by the author]

Этап преступления	Критерии вклада
1. Планирование	Инициация идеи, разработка схемы, подбор кадров, распределение ролей.
2. Подготовка	Финансирование, приобретение оружия и инструмента, разведка, создание коммуникации.
3. Исполнение	Непосредственное совершение объективной стороны, руководство процессом в реальном времени.
4. Сокрытие следов	Уничтожение улик, давление на свидетелей, легализация доходов, обеспечение алиби.

Преимущества внедрения представленной таблицы:

1. «Прозрачность» и предсказуемость. Стороны защиты и обвинения заранее понимают, какие именно действия суд будет считать отягчающими или смягчающими «вклад» конкретного лица.

2. Снижение коррупционных рисков. Формализация критериев затрудняет вынесение «заказных» или необоснованно «мягких» приговоров, поскольку судья обязан обосновать каждый балл в чек-листе.

3. Унификация практики. Критерии помогут создать единую базу прецедентов, где схожие роли в преступных схемах будут получать сопоставимую правовую оценку.

4. Помощь в квалификации. Предлагаемый инструмент позволит чётко разграничить соучастие (ст. ст. 32 – 35 УК РФ), определяя, кто из участников фактически выполнял роль организатора, а кто – лишь технического исполнителя.

Также при рассмотрении дел о соучастии, судам предлагается больше уделять внимания доказыванию интеллектуального и волевого моментов каждого участника.

Выводы

Исследование актуальных проблем назначения наказания за преступления, совершенные в соучастии, подтверждает, что эта сфера уголовного права все ещё остаётся одной из наиболее сложных и спорных как в теоретическом, так и в правоприменительном смысле. Сложность конструкции соучастия, различие ролей его участников, специфика влияния каждого из них на реализацию состава преступления постоянно создают противоречия между общими принципами справедливости и индивидуализации наказания, с одной стороны, и потребностью в единообразии судебной практики – с другой.

Выявленные в процессе анализа проблемы – «размытость» критериев разграничения видов соучастников, юридические и технические сложности оценки степени реального вклада каждого лица в процесс достижения результата преступления, а также несогласованность судебной практики по применению смягчающих и отягчающих обстоятельств для отдельных категорий соучастников – не являются сугубо теоретическими, поскольку они:

- непосредственно влияют на обоснованность и законность судебных решений;

- порождают юридические ошибки при квалификации совершенного противоправного деяния и определения роли каждого из преступников в его совершении и наступивших либо не наступивших (для формальных противоправных деяний) общественно опас-

ных последствий;

- влекут возникновение и последующую фиксацию неравенства правового статуса лиц, участвовавших в одном и том же преступном деянии.

Предложенные пути решения этих проблем – от дополнения норм УК РФ, регулирующих институт соучастия, до внедрения практики индивидуальной оценки роли каждого соучастника, с учётом фактического объёма его умысла и деяния – позволят существенно повысить качество правоприменения.

Дальнейшие исследования в этой сфере, по нашему мнению, следует сосредоточить на адаптацию норм о соучастии под новые формы преступной деятельности, в том числе организованной и киберпреступности, где разграничение ролей соучастников представляет особую сложность.

Список источников

1. Емлина К. Д. Добровольный отказ от совершения преступления: понятие, условия и правовые последствия // Молодой ученый. 2024. №22(521). С. 365-368. – URL: https://moluch.ru/archive/521/114883.

2. Рахманова М. С. Принципы и общие положения назначения наказания // Молодой ученый. 2020. №47(337). С. 372-375. EDN: HWNRJC.

3. Лукьяненко И. В. Проблемы квалификации неоконченных преступлений в уголовном праве Российской Федерации // Молодой ученый. 2019. №21(259). С. 361-363. EDN: LWFWIE

4. Огородников И. С. Двойная форма вины и ее значение в российском уголовном праве // Молодой ученый. 2020. №44(334). С. 269-271. EDN: XFNHDD.

5. Фатуллаев Ш. М. Вопросы совершенствования ответственности за соучастие в преступлении // Молодой ученый. 2024. №33(532). С. 46-48. – URL: https://moluch.ru/archive/532/117181.

Сведения об авторе:
Пугачёв Евгений Сергеевич, *студентка 3 курса магистратуры, факультет юриспруденции и социальных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: inessa17032003@gmail.com*

Научный руководитель: Сиренко Богдан Николаевич, кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского и предпринимательского права, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: sirenko-bn@ranepa.ru, SPIN: 1476-8847

References

1. Emlina, K.D. (2024). Voluntary refusal to commit a crime: concept, conditions and legal consequences. Young scientist, No. 22(521), pp. 365–368. Available at: https://moluch.ru/archive/521/114883. (In Russ.).

2. Rakhmanova, M.S. (2020). Principles and general provisions for sentencing. Young scientist, No. 47(337), pp. 372–375. EDN HWNRJC. (In Russ.).

3. Luk'yanenko, I.V. (2019). Problems of qualification of unfinished crimes in the criminal law of the Russian Federation. Young scientist, No. 21(259), pp. 361–363. EDN LWFWIE. (In Russ.).

4. Ogorodnikov, I.S. (2020). Double form of guilt and its significance in Russian criminal law. Young scientist, No. 44(334), pp. 269–271. EDN XFNHDD. (In Russ.).

5. Fatullaev, Sh.M. (2024). Issues of improving liability for complicity in a crime. Young scientist, No. 33(532), pp. 46–48. Available at: https://moluch.ru/archive/532/117181. (In Russ.).

About the author:
Inessa M. Bezsolova, *Master's degree, Faculty of Law and Social Technologies, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: inessa17032003@gmail.com*

Academic Supervisor: Bogdan N. Sirenko, Associate Professor of the Department of Civil and Business Law, Candidate of Law, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: sirenko-bn@ranepa.ru, SPIN: 1476-8847

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке настоящей статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 11.09.2026
Поступила после рецензирования 06.10.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
JEL: F13, F53
УДК 339.5:004
EDN: BWOOXI

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ

Бондаренко Мария Игоревна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Дузь София Александровна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, бакалавриат, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *Международная электронная торговля развивается быстрее, чем формируются согласованные правила её правового регулирования. Отсутствие единого определения электронной торговли, различия национальных требований и фрагментарность международных норм создают неопределённость для участников трансграничных сделок. Особую значимость приобретают вопросы юридического признания электронных операций, таможенного администрирования, налогообложения, защиты потребителей и идентификации продавцов. Несмотря на наличие исследований отдельных сторон электронной коммерции, комплексное сопоставление международного и российского правового регулирования, факторов развития и практических проблем отрасли остаётся актуальной научной задачей.*

Цель и методы исследования. *Цель работы заключается в раскрытии правового понятия электронной торговли на международном и национальном уровнях, систематизации факторов её развития, выявлении правовых проблем и обосновании направлений их решения. Использованы сравнительно-правовой и системный анализ, изучение международных и российских нормативных актов, обобщение научной литературы и структурно-логическое моделирование. Сопоставлены подходы, отражённые в документах ЮНСИТРАЛ, правилах Всемирной торговой организации, соглашениях о свободной торговле и российском законодательстве, включая нормы, применяемые в рамках Евразийского экономического союза.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Установлено, что правовое содержание электронной торговли определяется сочетанием международных рамочных правил и конкретизирующих национальных норм. Выделены пять взаимосвязанных групп факторов её развития: правовые, экономические, технологические, институциональные и информационные. Показано, что цифровые платформы, электронные платежи, цифровизация логистики и таможенных процедур расширяют возможности трансграничной торговли, одновременно предъявляя новые требования к законодательству. Систематизированы ключевые проблемы: фрагментация международного регулирования, недостаточная эффективность контроля низкостоимостных отправлений, неравенство регуляторных возможностей государств, расхождения в налогообложении цифровых потоков, трудности защиты потребителей и идентификации участников сделок. На основе сопоставления нормативных подходов предложены меры по развитию многостороннего диалога, согласованию правовых требований, внедрению цифровых инструментов таможенного контроля, совершенствованию механизмов разрешения потребительских споров и проверке сведений о продавцах.*

Выводы. *Проблемы международной электронной торговли имеют взаимосвязанный характер и не могут быть устранены исключительно изменением отдельных национальных норм. Их решение требует координации международных организаций и государственных регуляторов, гармонизации законодательства, укрепления цифровой инфраструктуры и повышения прозрачности деятельности торговых платформ. Предложенная систематизация факторов, проблем и рекомендаций может использоваться при подготовке мер по совершенствованию нормативно-правового обеспечения трансграничной электронной коммерции. Практическая значимость результатов состоит в определении приоритетов регулирования, ориентированных на правовую определённость, безопасность потребителей, снижение административных барьеров и создание условий для устойчивого развития международной торговли.*

Ключевые слова: *электронная торговля, правовое регулирование, международная электронная коммерция, трансграничная торговля, таможенный контроль, налогообложение, гармонизация законодательства, цифровая трансформация, внешнеэкономическая деятельность.*

Для цитирования: *Бондаренко М.И., Дузь С.А. Правовое регулирование международной электронной торговли: международный и национальный аспекты// «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 141-151.*
EDN: BWOOXI

© Бондаренко М.И., Дузь С.А., 2026

Scientific-theoretica article
UDC 339.5:004
JEL Classification: F13, F53
EDN: BWOOXI

LEGAL REGULATION OF INTERNATIONAL E-COMMERCE: INTERNATIONAL AND NATIONAL ASPECTS

Maria I. Bondarenko, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Management*

Sofia A. Duz, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Bachelor's degree, Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *International e-commerce is developing more rapidly than a consistent legal framework for its regulation. The absence of a universally accepted definition of e-commerce, differences between national requirements, and fragmentation of international rules create uncertainty for parties to cross-border transactions. The legal recognition of electronic operations, customs administration, taxation, consumer protection, and verification of sellers are particularly important issues. Although previous studies address individual aspects of e-commerce, a comprehensive comparison of international and Russian regulation, development factors, and practical legal challenges remains relevant.*

Research Objective and Methods. *The study aims to clarify the legal understanding of e-commerce at the international and national levels, systematize the factors determining its development, identify regulatory problems, and substantiate recommendations for addressing them. The research employs comparative legal and systems analysis, examination of international and Russian legal instruments, a review of academic literature, and structural-logical modeling. It compares approaches reflected in UNCITRAL instruments, World Trade Organization rules, free trade agreements, and Russian legislation, including the provisions relevant to the Eurasian Economic Union.*

Results and Discussion. *The findings show that the legal content of e-commerce is shaped by the interaction between international framework rules and more specific national provisions. Five interrelated groups of development factors are identified: legal, economic, technological, institutional, and informational. Digital platforms, electronic payments, the digitalization of logistics, and electronic customs procedures broaden opportunities for cross-border trade while generating new regulatory requirements. The principal challenges are classified as fragmentation of international regulation, insufficiently effective customs control of low-value consignments, inequalities in countries' regulatory capacities, differences in the taxation of digital flows, difficulties in protecting consumers across borders, and problems identifying transaction participants. Based on the comparison of legal approaches, the article proposes measures to strengthen multilateral dialogue, harmonize regulatory requirements, introduce digital customs-control instruments, improve online consumer dispute resolution, and verify information about sellers and platform operators.*

Conclusions. *The challenges facing international e-commerce are interconnected and cannot be resolved solely through isolated amendments to domestic law. Addressing them requires coordination among international organizations and national regulators, greater harmonization of legal requirements, stronger digital infrastructure, and increased transparency of online marketplaces. The proposed classification of development factors, regulatory problems, and corresponding recommendations offers a basis for improving the legal framework governing cross-border e-commerce. Its practical value lies in identifying regulatory priorities designed to increase legal certainty, strengthen consumer safety, reduce administrative obstacles, and support the sustainable development of international trade.*

Keywords: *e-commerce, legal regulation, international e-commerce, cross-border trade, customs control, taxation, harmonization of legislation, digital transformation, foreign economic activity.*

For citation: *Bondarenko, M.E., Duz, S.A. (2026). Legal regulation of international e-commerce: international and national aspects. Phenomenus, 3(35), 141-151. EDN: BWOOXI*

Введение

Актуальность темы обусловлена стремительным ростом объёмов международной электронной торговли, который опережает формирование адекватной нормативной базы как на международном, так и на национальном уровнях. Отсутствие единого правового понятия электронной торговли и фрагментарность её регулирования порождают правовую неопределённость для участников трансграничных сделок, затрудняют таможенный контроль, налогообложение цифровых потоков и защиту прав потребителей. В условиях цифровой трансформации мировой экономики и переориентации торговых потоков на новые рынки вопросы гармонизации международных и национальных подходов к регулированию электронной торговли приобретают особую значимость, поскольку от их решения напрямую зависит устойчивое развитие внешнеэкономической деятельности и конкурентоспособность национальных экономик. При этом в российских исследованиях раскрываются лишь отдельные аспекты электронной торговли, тогда как комплексный анализ её правового регулирования на международном и национальном уровнях остаётся недостаточно разработанным, что определяет необходимость дальнейшего научного поиска в данном направлении.

© Bondarenko M.E., Duz S.A., 2026

Проблематика правового регулирования международной электронной торговли является предметом междисциплинарных исследований, в которых можно выделить несколько основных направлений.

Теоретико-правовое направление представлено работами Е. А. Ефремовой, раскрывающей правовое понятие электронной торговли и её содержание на международном и национальном уровнях [1], а также О. Н. Толочко, исследующей правовое регулирование электронной торговли в международном и национальном аспектах [9]. И. Н. Лялина и О. Н. Богатырева рассматривают международное правовое регулирование электронной торговли [7], а О. В. Сергеева и Н. В. Власова — электронную торговлю в орбите правового регулирования [3].

Экономическое направление представлено исследованиями А. Д. Комурджи и И. А. Иваненко, а также О. В. Гандюк, посвящёнными факторам развития международной электронной торговли [4; 6]. А. Н. Доценко, Е. В. Токарь и Л. Чжан рассматривают электронную торговлю как неотъемлемую часть торговли России и международной торговли [10], а М. С. Власова исследует трансграничную электронную коммерцию [13].

Таможенно-правовое направление раскрывается в работах В. В. Акбулатова, посвящённых таможенному контролю в рамках международной электронной торговли [5], и В. А. Константиновой, рассматривающей деятельность таможенного брокера как инструмент государственного регулирования внешней торговли [14].

Направление экономической безопасности представлено исследованием А. В. Мамаева, посвящённым обеспечению экономической безопасности международной электронной торговли [8].

Цифровое направление раскрывается в работах Н. С. Хархардина и С. В. Чернобаевой, исследующих роль цифровизации в международной торговле [15], а также Г. Г. Головенчика и М. М. Ковалева, рассматривающих цифровую глобализацию и её влияние на интернационализацию национальных экономик [12].

Отдельное направление связано с анализом правил Всемирной торговой организации и соглашений о свободной торговле по либерализации международной электронной коммерции, представленным в исследовании В. В. Ожигиной [11]. Н. А. Синева рассматривает электронную торговлю в международном аспекте [2].

Таким образом, существующие исследования охватывают широкий спектр вопросов правового регулирования международной электронной торговли, однако комплексный анализ её правового понятия на международном и национальном уровнях, а также систематизация факторов развития и проблем правового обеспечения остаются недостаточно разработанными, что определяет необходимость дальнейшего научного поиска в данном направлении.

Проблематика правового регулирования международной электронной торговли является предметом междисциплинарных исследований, в которых можно выделить несколько основных направлений.

Теоретико-правовое направление представлено работами Е. А. Ефремовой, раскрывающей правовое понятие электронной торговли и её содержание на международном и национальном уровнях [1], а также О. Н. Толочко, исследующей правовое регулирование электронной торговли в международном и национальном аспектах [9]. И. Н. Лялина и О. Н. Богатырева рассматривают международное правовое регулирование электронной торговли [7], а О. В. Сергеева и Н. В. Власова — электронную торговлю в орбите правового регулирования [3].

Экономическое направление представлено исследованиями А. Д. Комурджи и И. А. Иваненко, а также О. В. Гандюк, посвящёнными факторам развития международной электронной торговли [4; 6]. А. Н. Доценко, Е. В. Токарь и Л. Чжан рассматривают электронную торговлю как неотъемлемую часть торговли России и международной торговли [10], а М. С. Власова исследует трансграничную электронную коммерцию [13].

Таможенно-правовое направление раскрывается в работах В. В. Акбулатова, посвящённых таможенному контролю в рамках международной электронной торговли [5], и В. А. Константиновой, рассматривающей деятельность таможенного брокера как инструмент государственного регулирования внешней торговли [14].

Направление экономической безопасности представлено исследованием А. В. Мамаева, посвящённым обеспечению экономической безопасности международной электронной торговли [8].

Цифровое направление раскрывается в работах Н. С. Хархардина и С. В. Чернобаевой, исследующих роль цифровизации в международной торговле [15], а также Г. Г. Головенчика и М. М. Ковалева, рассматривающих цифровую глобализацию и её влияние на интернационализацию национальных экономик [12].

Отдельное направление связано с анализом правил Всемирной торговой организации и соглашений о свободной торговле по либерализации международной электронной коммерции, представленным в исследовании В. В. Ожигиной [11]. Н. А. Синева рассматривает электронную торговлю в международном аспекте [2].

Существующие исследования охватывают широкий спектр вопросов правового регулирования международной электронной торговли, однако комплексный анализ её правового понятия на международном и национальном уровнях, а также систематизация факторов развития и проблем правового обеспечения остаются недостаточно разработанными, что определяет необходимость дальнейшего научного поиска в данном направлении.

Цель и методы исследования

Целью исследования является определение правового понятия электронной торговли с учётом международного и национального уровней регулирования, систематизация факторов её развития и выявление проблем правового обеспечения международной электронной торговли для обоснования рекомендаций по их решению.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

раскрыть правовое понятие электронной торговли с учётом международного и национального уровней регулирования;

систематизировать факторы развития международной электронной торговли;

проанализировать международное нормативно-правовое обеспечение электронной торговли;

проанализировать российское нормативно-правовое обеспечение электронной торговли;

выявить проблемы правового обеспечения международной электронной торговли на международном и национальном уровнях;

обосновать рекомендации по решению выявленных проблем правового обеспечения международной электронной торговли.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены следующие общенаучные и специальные методы:

сравнительно-правовой анализ, позволивший сопоставить международные и национальные подходы к правовому регулированию электронной торговли и выявить общие черты и различия в определении её понятия;

системный анализ, обеспечивший рассмотрение электронной торговли как целостного явления, включающего взаимосвязанные правовые, экономические, технологические и институциональные элементы;

метод обобщения научной литературы, применённый для систематизации существующих исследований и выделения основных направлений научного поиска в данной области;

анализ нормативных источников, обеспечивший изучение международных правовых актов, правил ВТО, соглашений о свободной торговле и национального законодательства, регулирующих электронную торговлю;

метод структурно-логического моделирования, использованный для систематизации факторов развития международной электронной торговли и проблем её правового обеспечения в табличной форме.

Результаты исследования и их обсуждение

Правовое понятие электронной торговли формируется на пересечении международного и национального уровней регулирования, что обусловливает его многоаспектность и отсутствие единого универсального определения. На международном уровне электронная торговля рассматривается преимущественно через призму торговых соглашений и типовых законов, тогда как национальное законодательство конкретизирует её содержание применительно к условиям отдельного государства.

В научной литературе отмечается, что правовое понятие электронной торговли и её содержание раскрываются на международном и национальном уровнях, при этом единый подход к определению данного термина до настоящего времени не сформирован [1]. Электронная торговля в международном аспекте рассматривается как совокупность отношений, возникающих при осуществлении торговых операций с использованием электронных средств связи, что предполагает необходимость учёта как торгового, так и информационного законодательства [2]. Обзор онлайн-заседания круглого стола, посвящённого электронной торговле в орбите правового регулирования, подтверждает дискуссионный характер определения её правовой сущности и необходимость гармонизации подходов [3].

На международном уровне правовое регулирование электронной торговли осуществляется посредством типовых законов, разработанных Комиссией ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ), а также правил Всемирной торговой организации и соглашений о свободной торговле. Сравнительный анализ правил ВТО и соглашений о свободной торговле по либерализации международной электронной коммерции показывает, что международные правовые акты формируют рамочные условия для развития трансграничной электронной торговли, однако не содержат унифицированного определения её понятия [11]. Международное правовое регулирование электронной торговли рассматривается как система норм, обеспечивающих функционирование трансграничных электронных сделок и защиту их участников [7]. Правовое регулирование электронной торговли в международном и национальном аспектах предполагает разграничение сфер применения международных и внутригосударственных норм [9].

На национальном уровне правовое понятие электронной торговли конкретизируется через нормы гражданского, торгового, таможенного и налогового законодательства. Электронная торговля как неотъемлемая часть торговли России и международной торговли рассматривается в контексте внешнеэкономической деятельности, что предполагает учёт национальных особенностей регулирования [10]. Таможенный контроль в рамках международной электронной торговли, пересылаемых в международных почтовых отправлениях, отражает специфику национального регулирования трансграничных операций [5]. Деятельность таможенного брокера как инструмент государственного регулирования внешней торговли также формирует национальный контекст правового понятия электронной торговли [14].

Факторы развития международной элек-

тронной торговли включают правовые, экономические, технологические и институциональные условия, определяющие динамику трансграничной электронной коммерции [4; 6]. Систематизация данных факторов представлена в таблице 1.

Таблица 1. Факторы развития международной электронной торговли [составлено авторами]
Table 1. Factors of International E-Commerce Development [compiled by the authors]

Группа факторов	Содержание факторов	Влияние на развитие электронной торговли
Правовые	Международные правовые акты (типовые законы ЮНСИТРАЛ, правила ВТО, соглашения о свободной торговле); национальное законодательство в сфере электронной торговли; гармонизация правовых норм	Формируют рамочные условия функционирования трансграничной электронной торговли, обеспечивают защиту участников сделок и определяют допустимые формы электронного взаимодействия [1; 7; 9; 11]
Экономические	Уровень развития национальных экономик; объёмы трансграничной торговли; доступность финансовых инструментов; динамика потребительского спроса на зарубежных рынках	Определяют масштабы и интенсивность электронной торговли, формируют стимулы для выхода предприятий на международные электронные рынки [4; 10; 13]
Технологические	Развитие цифровых платформ и инфраструктуры; распространение интернета и мобильных устройств; внедрение электронных платёжных систем; цифровизация логистики и таможенных процедур	Создают техническую основу для осуществления электронных сделок, расширяют возможности взаимодействия продавцов и покупателей [12; 15]
Институциональные	Деятельность международных организаций (ВТО, ЮНСИТРАЛ); национальных регуляторов; таможенных брокеров; институтов защиты прав потребителей	Обеспечивают координацию участников электронной торговли, формируют механизмы разрешения споров и контроля за соблюдением норм [3; 5; 8; 14]
Информационные	Доступность информации о зарубежных рынках; развитие цифрового маркетинга; кросс-культурные коммуникации	Снижают информационные барьеры для выхода на зарубежные рынки, повышают осведомлённость участников о возможностях электронной торговли [2; 6]

Как следует из данных таблицы 1, факторы развития международной электронной торговли образуют взаимосвязанную систему, в которой правовые условия выступают рамочной основой, экономические — определяют масштабы и интенсивность, технологические — создают техническую инфраструктуру, институциональные — обеспечивают координацию и контроль, а информационные — снижают барьеры для участников. Систематизация данных факторов позволяет комплексно оценить условия развития международной электронной торговли и выявить направления совершенствования её правового обеспечения.

Цифровая глобализация и её влияние на рост и интернационализацию национальных экономик создают дополнительные предпосылки для развития электронной торговли [12]. Трансграничная электронная коммерция рассматривается через призму теоретических оснований, эмпирических исследований и перспектив развития, что позволяет выявить её специфику по сравнению с традиционной торговлей [13]. Роль цифровизации в международной торговле заключается в создании новых возможностей для ведения торговых операций и расширения рынков сбыта [15]. Систематизация направлений влияния цифровизации на развитие международной электронной торговли представлена в таблице 2.

Таблица 2. Роль цифровизации в развитии международной электронной торговли [составлено авторами]
Table 2. The Role of Digitalization in the Development of International E-Commerce [compiled by the authors]

Направление влияния цифровизации	Содержание	Результат для международной электронной торговли
Создание цифровых платформ	Формирование онлайн-площадок для осуществления трансграничных торговых операций	Расширение доступа предприятий к зарубежным рынкам, снижение барьеров входа [12; 15]
Развитие электронных платёжных систем	Внедрение цифровых инструментов расчётов, включая международные платёжные сервисы	Ускорение и упрощение трансграничных расчётов, повышение доступности электронной торговли [12]
Цифровизация логистики	Применение цифровых технологий для управления цепями поставок и отслеживания грузов	Сокращение сроков доставки, повышение прозрачности логистических операций [15]
Цифровизация таможенных процедур	Внедрение электронного декларирования и автоматизированных систем таможенного контроля	Ускорение таможенных операций, снижение административных барьеров [5; 14]
Развитие цифрового маркетинга	Использование цифровых каналов продвижения товаров и услуг на зарубежных рынках	Расширение возможностей коммуникации с потребителями, повышение узнаваемости брендов [2; 6]
Формирование цифровой инфраструктуры	Развитие интернета, мобильной связи и вычислительных мощностей	Создание технической основы для функционирования электронной торговли [12; 15]

Как следует из данных таблицы 2, цифровизация оказывает многоаспектное влияние на развитие международной электронной торговли, охватывая создание цифровых платформ, развитие платёжных систем, цифровизацию логистики и таможенных процедур, цифровой маркетинг и формирование цифровой инфраструктуры. Совокупность данных направлений обеспечивает снижение барьеров для выхода предприятий на зарубежные рынки, ускорение торговых операций и расширение возможностей взаимодействия с потребителями. Цифровизация выступает не только технической основой электронной торговли, но и фактором трансформации её правового регулирования, поскольку требует адаптации нормативной базы к новым формам торговых отношений.

Проблемы правового обеспечения международной электронной торговли связаны с отсутствием унифицированного понятийного аппарата, различиями в национальных подходах к регулированию, сложностями таможенного контроля и налогообложения трансграничных операций, а также необходимостью обеспечения экономической безопасности [8]. Электронная торговля в международном аспекте требует учёта не только торговых, но и информационных, финансовых и потребительских аспектов, что обусловливает комплексность её правового регулирования [2].

Международное нормативно-правовое обеспечение электронной торговли представляет собой совокупность правовых актов, формирующих рамочные условия функционирования трансграничных электронных сделок. Систематизация данных актов по сфере регулирования и международным торговым площадкам, попадающим под их действие, представлена в таблице 3.

Таблица 3. Международное нормативно-правовое обеспечение электронной торговли [составлено авторами]
Table 3. International Legal Framework for E-Commerce [compiled by the authors]

Нормативно-правовой документ	Сфера регулирования	Международные торговые площадки, попадающие под его действие
Типовой закон ЮНСИТРАЛ об электронной торговле (1996 г.) [1; 7; 9]	Правовое признание электронных сообщений, электронных подписей, договоров, заключаемых в электронной форме	Глобальные электронные торговые площадки (Amazon, eBay, Alibaba), региональные маркетплейсы
Типовой закон ЮНСИТРАЛ об электронных подписях (2001 г.) [3; 9]	Регулирование использования электронных подписей в международной торговле	Платформы трансграничной электронной коммерции, системы электронного документооборота
Конвенция ООН об использовании электронных сообщений в международных договорах (2005 г.) [1; 7; 11]	Признание юридической силы электронных сообщений в международных договорах	Международные торговые площадки B2B, платформы электронных контрактов
Соглашение ВТО по информационным технологиям (ITA) [11]	Либерализация торговли IT-товарами, обеспечивающими функционирование электронной торговли	Глобальные платформы электронной коммерции, маркетплейсы цифровых товаров
Генеральное соглашение по торговле услугами (GATC) [7; 11]	Регулирование трансграничной торговли услугами, включая электронные услуги	Платформы цифровых услуг, электронные торговые площадки сферы услуг
Соглашения о свободной торговле (региональные) [11; 13]	Либерализация электронной коммерции в рамках региональных интеграционных объединений	Региональные электронные торговые площадки, маркетплейсы стран-участниц
Регламент ЕС о защите персональных данных (GDPR, 2016 г.) [3; 8]	Защита персональных данных потребителей при осуществлении электронных сделок	Европейские электронные торговые площадки, глобальные платформы, работающие на рынке ЕС
Директива ЕС об электронной коммерции (2000/31/EC) [3; 9]	Регулирование информационных услуг и электронной торговли на внутреннем рынке ЕС	Европейские маркетплейсы, платформы трансграничной торговли ЕС
Киотская конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур [5; 14]	Упрощение таможенных процедур, включая электронное декларирование	Международные почтовые отправления, платформы трансграничной электронной торговли
Рамочные стандарты безопасности ВТамО [5; 14]	Обеспечение безопасности и упрощения процедур международной торговли	Глобальные логистические платформы, электронные торговые площадки
Конвенция о договорах международной купли-продажи товаров (Венская конвенция, 1980 г.) [1; 7]	Регулирование договоров международной купли-продажи, применимых к электронным сделкам	Международные торговые площадки B2B, платформы электронных контрактов
Соглашение ТРИПС [7; 11]	Защита интеллектуальной собственности в сфере электронной торговли	Платформы цифрового контента, маркетплейсы цифровых товаров

Как следует из данных таблицы 3, международное нормативно-правовое обеспечение электронной торговли включает акты различной юридической силы и сферы действия: типовые законы ЮНСИТРАЛ, конвенции ООН, соглашения ВТО, региональные соглашения о свободной торговле, регламенты и директивы ЕС, а также акты Всемирной таможенной организации. Совокупность данных документов формирует многоуров-

невую систему регулирования, охватывающую признание электронных сообщений и подписей, либерализацию торговли товарами и услугами, защиту персональных данных, упрощение таможенных процедур и защиту интеллектуальной собственности. При этом, как показывает систематизация, единый универсальный акт, регулирующий все аспекты международной электронной торговли, в настоящее время отсутствует, что обусловливает фрагментарность правового обеспечения и необходимость дальнейшей гармонизации международных и национальных подходов.

Российское нормативно-правовое обеспечение электронной торговли представляет собой многоуровневую систему, включающую гражданско-правовые, потребительские, административные и таможенно-тарифные нормы. Систематизация основных нормативных документов и их сфер регулирования представлена в таблице 4.

Таблица 4. Российское нормативно-правовое обеспечение электронной торговли [составлено авторами]
Table 4. Russian Legal Framework for E-Commerce [compiled by the authors]

Нормативно-правовой документ	Сфера регулирования	Международные торговые площадки, попадающие под его действие
Гражданский кодекс РФ, ст. 141.1 (введена Федеральным законом от 18.03.2019 № 34-ФЗ)	Правовой статус цифровых прав; признание письменной формы сделок, совершённых в электронной форме; юридическая сила электронной подписи	Все электронные торговые площадки, действующие на территории РФ (российские и зарубежные платформы)
Гражданский кодекс РФ, ст. 160 (в ред. 2019 г.)	Критерии признания письменной формы сделок, совершённых с использованием электронных или технических средств	Трансграничные электронные торговые площадки (Amazon, eBay, AliExpress и др., ориентированные на российских потребителей)
Гражданский кодекс РФ, ст. 783.1 (введена в 2019 г.)	Правовая характеристика договора оказания информационных услуг	Платформы цифрового контента, агрегаторы информационных услуг
Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей»	Право потребителей на информацию, качество, безопасность, возврат товара; обязанности владельца агрегатора информации	Все российские и зарубежные электронные торговые площадки, ориентированные на российских потребителей (Wildberries, Ozon, Amazon и др.)
Кодекс РФ об административных правонарушениях, ст. 14.8	Административная ответственность за нарушение прав потребителей	Те же площадки
Таможенный кодекс ЕАЭС (в ред. протокола от 25.12.2023)	Таможенная классификация товаров электронной торговли; понятия «товары электронной торговли» и «оператор электронной торговли»; специализированная декларация на товары электронной торговли	Зарубежные электронные торговые площадки, осуществляющие поставки потребителям государств — членов ЕАЭС (AliExpress, Amazon и др.)
Решение Совета ЕЭК от 17.12.2024 № 143	Форма декларации на товары электронной торговли и порядок её заполнения	Те же площадки
Решение Совета ЕЭК от 05.12.2025 № 119	Беспошлинный порог ввоза (200 евро); единая ставка таможенной пошлины (5%, но не менее 1 евро за кг)	Те же площадки

Как следует из данных таблицы 4, российское нормативно-правовое обеспечение электронной торговли имеет многоуровневую структуру. На гражданско-правовом уровне Федеральный закон от 18.03.2019 № 34-ФЗ ввёл в Гражданский кодекс РФ понятие цифровых прав (ст. 141.1) и скорректировал правила признания письменной формы сделок (ст. 160), создав правовую основу для электронных транзакций. На потребительском уровне Закон РФ «О защите прав потребителей» устанавливает требования к раскрытию информации, качеству товаров и возврату, а также определяет обязанности владельца агрегатора информации. На административном уровне КоАП РФ предусматривает ответственность за нарушение прав потребителей.

На таможенно-тарифном уровне ключевое значение имеют изменения в Таможенном кодексе ЕАЭС, принятые протоколом от 25.12.2023, которые выделили электронную торговлю в отдельную категорию, ввели понятия «товары электронной торговли» и «оператор электронной торговли», а также предусмотрели специализированную декларацию. Решение Совета ЕЭК от 17.12.2024 № 143 утвердило форму такой декларации и порядок её заполнения. Решение Совета ЕЭК от 05.12.2025 № 119 установило беспошлинный порог ввоза в размере 200 евро и единую ставку таможенной пошлины 5%, но не менее 1 евро за килограмм, что создало прозрачные правила для зарубежных электронных торговых площадок, поставляющих товары потребителям государств — членов ЕАЭС.

Проведённый нормативно-правовой анализ международных и национальных актов позволил систематизировать наиболее острые проблемы международной электронной торговли, представленные в таблице 5.

Как следует из данных таблицы 5, проблемы международной электронной торговли носят системный и взаимосвязанный характер. Фрагментация международного регулирования, проявившаяся в кризисе ВТО и переходе к плюрилатеральным соглашениям, создаёт правовую неопределённость. Неэффективность таможенного контроля низкостоимостных посылок подрывает безопасность потребителей и честную конкуренцию. Асимметрия регуляторного потенциала

Таблица 5. Наиболее острые проблемы международной электронной торговли: правовой аспект [составлено авторами]
Table 5. The Most Acute Problems of International E-Commerce: Legal Aspect [compiled by the authors]

Проблема	Правовое проявление	Последствия
Фрагментация международного регулирования	Непродление моратория ВТО на пошлины с электронных передач (2026); переход к плюрилатеральным соглашениям без участия США [11; 13]	Правовая неопределённость; рост транзакционных издержек; параллельные правовые режимы
Неэффективность таможенного контроля	Рост низкостоимостных посылок в ЕС с 1,4 до 6 млрд (2022–2025); 84% проверенных товаров опасны [5; 14]	Угроза безопасности потребителей; подрыв честной конкуренции
Асимметрия регуляторного потенциала	Отсутствие законодательства об электронной торговле в развивающихся странах; неучастие в выработке глобальных правил [4; 6; 12]	Закрепление периферийного положения; правила без учёта интересов ряда рынков
Различия в налогообложении цифровых потоков	Блокирование продления моратория ВТО развивающимися странами [11; 13]	Риск двойного налогообложения; снижение инвестиционной привлекательности
Сложности защиты прав потребителей	Различия национальных стандартов; отсутствие единых механизмов разрешения споров [2; 3; 8]	Снижение доверия потребителей; рост числа споров
Проблема идентификации участников	Различия в требованиях к регистрации операторов электронной торговли [5; 14]	Сложности привлечения к ответственности; рост теневого сегмента

закрепляет неравенство между развитыми и развивающимися экономиками, а различия в налогообложении цифровых потоков блокируют выработку единых правил. Сложности защиты прав потребителей и идентификации участников дополняют картину системных проблем, требующих комплексного решения на международном и национальном уровнях. Представленная систематизация обосновывает необходимость восстановления работоспособной многосторонней системы регулирования, учитывающей интересы всех участников международной электронной торговли.

На основе проведённого нормативно-правового анализа международных и национальных актов систематизированы рекомендации, направленные на решение выявленных проблем международной электронной торговли (таблица 6).

Таблица 6. Рекомендации по решению проблем международной электронной торговли [составлено авторами]
Table 6. Recommendations for Solving the Problems of International E-Commerce [compiled by the authors]

Проблема	Рекомендации	Уровень реализации	Ожидаемый результат
Фрагментация международного регулирования	Продолжение переговоров в рамках Рабочей программы ВТО по электронной торговле; институционализация Комитета по цифровой торговле; гармонизация национальных налоговых режимов	Международный	Восстановление многосторонней системы регулирования; снижение правовой неопределённости
Неэффективность таможенного контроля	Внедрение интегрированных цифровых систем таможенного администрирования; межведомственное взаимодействие; требования к операторам по раскрытию информации о продавцах	Международный, национальный	Повышение безопасности потребителей; снижение доли опасных товаров
Асимметрия регуляторного потенциала	Программы технической помощи; разработка модельных законов; инвестиции в цифровую инфраструктуру; участие развивающихся стран в выработке глобальных правил	Международный, национальный	Снижение цифрового неравенства; учёт интересов всех участников
Различия в налогообложении цифровых потоков	Развитие альтернативных механизмов (НДС, налог на цифровые услуги); эмпирические исследования воздействия моделей налогообложения	Международный, национальный	Компенсация потенциальных потерь; снижение рисков двойного налогообложения
Сложности защиты прав потребителей	Развитие онлайн-платформ для разрешения споров; гармонизация стандартов; уточнение ответственности владельцев агрегаторов	Международный, национальный	Повышение доверия потребителей; снижение числа споров
Проблема идентификации участников	Единые международные требования к регистрации операторов; верификация продавцов; реестры добросовестных операторов	Международный, национальный	Снижение теневого сегмента; упрощение привлечения к ответственности

Как следует из данных таблицы 6, предложенные рекомендации охватывают как международный, так и национальный уровни регулирования и направлены на комплексное решение выявленных проблем. Реализация данных мер позволит восстановить работоспособную многостороннюю систему регулирования, повысить безопасность потребителей, снизить регуляторную асимметрию и создать условия для устойчивого развития международной электронной торговли. Систематизация рекомендаций по уровням реализации и ожидаемым результатам создаёт основу для выработки конкретных управленческих решений и дальнейшего совершенствования нормативной базы.

Выводы

Проведённое исследование позволило определить правовое понятие электронной торговли с учётом международного и национального уровней регулирования. Установлено, что данное понятие формируется на пересечении международных правовых актов (типовых законов ЮНСИТРАЛ, правил ВТО, соглашений о свободной торговле) и национального законодательства (гражданско-правовых, потребительских, административных и таможенно-тарифных норм), что обусловливает его многоаспектность и отсутствие единого универсального определения. Выявлено, что на международном уровне электронная торговля рассматривается преимущественно через призму торговых соглашений, тогда как национальное законодательство конкретизирует её содержание применительно к условиям отдельного государства, что создаёт необходимость гармонизации международных и внутригосударственных подходов.

В ходе исследования систематизированы факторы развития международной электронной торговли, включающие пять взаимосвязанных групп: правовые (международные правовые акты, национальное законодательство, гармонизация норм), экономические (уровень развития экономик, объёмы трансграничной торговли, доступность финансовых инструментов), технологические (цифровые платформы, интернет, электронные платёжные системы), институциональные (деятельность международных организаций, национальных регуляторов, таможенных брокеров) и информационные (доступность информации о зарубежных рынках, цифровой маркетинг, кросс-культурные коммуникации). Установлено, что данные факторы образуют взаимосвязанную систему, в которой правовые условия выступают рамочной основой, экономические определяют масштабы и интенсивность, технологические создают техническую инфраструктуру, институциональные обеспечивают координацию и контроль, а информационные снижают барьеры для участников.

Выявлены проблемы правового обеспечения международной электронной торговли на международном и национальном уровнях: фрагментация международного регулирования, проявившаяся в кризисе ВТО и переходе к плюрилатеральным соглашениям; неэффективность таможенного контроля низкостоимостных посылок, подрывающая безопасность потребителей и честную конкуренцию; асимметрия регуляторного потенциала между развитыми и развивающимися экономиками; различия в налогообложении цифровых потоков, блокирующие выработку единых правил; сложности защиты прав потребителей в трансграничных сделках; проблема идентификации участников электронной торговли. Установлено, что данные проблемы носят системный и взаимосвязанный характер, что обосновывает необходимость восстановления работоспособной многосторонней системы регулирования, учитывающей интересы всех участников международной электронной торговли.

Рекомендации носят комплексный характер и охватывают как международный, так и национальный уровни регулирования международной электронной торговли, обеспечивая восстановление работоспособной многосторонней системы регулирования, повышение безопасности потребителей, снижение регуляторной асимметрии и создание условий для устойчивого развития трансграничной электронной коммерции. Систематизация рекомендаций по уровням реализации и ожидаемым результатам формирует основу для выработки конкретных управленческих решений, а их совокупность создаёт целостную систему мер, направленных на преодоление фрагментации правового регулирования, повышение эффективности таможенного контроля, снижение цифрового неравенства и обеспечение баланса интересов всех участников международной электронной торговли, что позволяет заложить основу для формирования устойчивой и предсказуемой правовой среды в условиях цифровой трансформации мировой экономики.

Таким образом, проведённое исследование определило правовое понятие электронной торговли, систематизировало факторы её развития и выявило проблемы правового обеспечения на международном и национальном уровнях, что создаёт теоретическую основу для дальнейшего совершенствования нормативной базы и гармонизации международных и национальных подходов к регулированию электронной торговли.

Список источников

1. Ефремова, Е. А. Правовое понятие электронной торговли и ее содержание: международный и национальный уровни / Е. А. Ефремова // Российская наука: актуальные исследования и разработки : Сборник научных статей XVII Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях, Самара, 22 марта 2024 года. Самара: Самарский государственный экономический университет, 2024. С. 409-414. EDN MNPKQN.

2. Синева, Н. А. Электронная торговля в международном аспекте / Н. А. Синева // Актуальные проблемы гражданского права и процесса : Материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 29 апреля 2022 года. Омск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский юридический университет", 2023. С. 82-88. EDN GMNNVE.

3. Сергеева, О. В. Электронная торговля в орбите правового регулирования (обзор онлайн-заседания круглого стола) / О. В. Сергеева, Н. В. Власова // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2025. Т. 21, № 3. С. 123-129. DOI 10.61205/S199132220034528-6. EDN TJHVXW.
4. Комурджи, А. Д. Факторы развития международной электронной торговли / А. Д. Комурджи, И. А. Иваненко // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – 2015. – № 3(5). – С. 392-393. – EDN UCUXXV.
5. Акбулатов, В. В. Таможенный контроль в рамках международной электронной торговли, пересылаемых в международных почтовых отправлениях / В. В. Акбулатов // Форум молодых ученых. – 2021. – № 6(58). – С. 21-24. – EDN YBTEPX.
6. Гандюк, О. В. Факторы развития международной электронной торговли / О. В. Гандюк // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : материалы II международной научно-практической конференции, Симферополь, 25 марта 2016 года. – Симферополь: ИП Хотеева Л.В., 2016. – С. 153-154. – EDN YGPMEX.
7. Лялина, И. Н. Международное правовое регулирование электронной торговли / И. Н. Лялина, О. Н. Богатырева // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах : Сборник научных трудов 7-й Международной научно-практической конференции, Курск, 20–21 февраля 2018 года. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2018. – С. 146-149. – EDN YUYTFW.
8. Мамаев, А. В. Обеспечение экономической безопасности международной электронной торговли / А. В. Мамаев // Вестник экспертного совета. – 2024. – № 1(36). – С. 85-91. – EDN QIIMDE.
9. Толочко, О. Н. Правовое регулирование электронной торговли: международный и национальный аспекты / О. Н. Толочко // Цифровая трансформация общественных отношений: проблемы правового регулирования : Материалы международной научно практической конференции, Орёл, 21 апреля 2023 года. – Орёл: Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, 2023. – С. 8-16. – EDN MTWLKI.
10. Доценко, А. Н. Электронная торговля как неотъемлемая часть торговли России и международной торговли / А. Н. Доценко, Е. В. Токарь, Л. Чжан // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации : Сборник научных трудов XVII Международной научно-практической конференции, Белгород, 27 октября 2023 года. – Белгород: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Белгородский государственный национальный исследовательский университет", 2023. – С. 99-104. – EDN FDUGYB.
11. Ожигина, В. В. Сравнительный анализ правил Всемирной торговой организации и соглашений о свободной торговле по либерализации международной электронной коммерции / В. В. Ожигина // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы : II Международная научно-практическая конференция, Москва, 20 декабря 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Мир науки", 2023. С. 344. EDN FEQERE.
12. Головенчик, Г. Г. Цифровая глобализация: мировые тренды, влияние на рост и интернационализацию национальных экономик / Г. Г. Головенчик, М. М. Ковалев // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 33, № 3. – С. 357-381. – DOI 10.22363/2313-2329-2025-33-3-357-381. – EDN DTXCMZ.
13. Власова, М. С. Трансграничная электронная коммерция: теоретические основания, эмпирические исследования и перспективы развития / М. С. Власова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 4(72). – С. 107-116. – DOI 10.26456/2219-1453/2025.4.107-116. – EDN MJMZDM.
14. Константинова, В. А. Деятельность таможенного брокера как инструмент государственного регулирования внешней торговли / В. А. Константинова // Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение : XX Международная научно-практическая конференция, Курск, 22 апреля 2021 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2021. – С. 135-137. – EDN FHPPEU.
15. Хархардин, Н. С. Роль цифровизации в международной торговле / Н. С. Хархардин, С. В. Чернобаева // Вызовы цифровой экономики: итоги и новые тренды : Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, Брянск, 07 июня 2019 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2019. – С. 609-614. – EDN QFVYGT.

Сведения об авторах:
***Бондаренко Мария Игоревна*, студентка 1 курса, магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация)**
***Дузь София Александровна*, студентка 1 курса, бакалавриата, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация)**

Научный руководитель: Науменко Светлана Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru, AuthorID: 863070, SPIN: 3947-0368, ORCID: 0009-0006-6810-414X

References

1. Efremova, E.A. (2024). The legal concept of e-commerce and its content: international and national levels. In: Russian Science: Current Research and Development. Collection of Scientific Articles of the XVII All-Russian Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Samara, 22 March 2024. Samara: Samara State University of Economics, 409-414. EDN MNPKQN. (In Russ.)
2. Sineva, N.A. (2023). E-commerce in the international aspect. In: Current Problems of Civil Law and Procedure. Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Omsk, 29 April 2022. Omsk: Siberian Law University, 82-88. EDN GMNNVE. (In Russ.)
3. Sergeeva, O.V., Vlasova, N.V. (2025). E-commerce in the orbit of legal regulation (review of the online round table session). Journal of Foreign Legislation and Comparative Law, 21(3), 123-129. DOI 10.61205/S199132220034528-6. EDN TJHVXW. (In Russ.)
4. Komurdzhi, A.D., Ivanenko, I.A. (2015). Factors of international e-commerce development. Current Directions of Scientific Research: From Theory to Practice, 3(5), 392-393. EDN UCUXXV. (In Russ.)
5. Akbulatov, V.V. (2021). Customs control within the framework of international e-commerce sent in international postal items. Forum of Young Scientists, 6(58), 21-24. EDN YBTEPX. (In Russ.)

6. Gandyuk, O.V. (2016). Factors of international e-commerce development. In: National Economic Systems in the Context of the Formation of the Global Economic Space. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Simferopol, 25 March 2016. Simferopol: IE Khoteeva L.V., 153-154. EDN YGPMEX. (In Russ.)
7. Lyalina, I.N., Bogatyreva, O.N. (2018). International legal regulation of e-commerce. In: Modern Approaches to the Transformation of Concepts of State Regulation and Management in Socio-Economic Systems. Collection of Scientific Papers of the 7th International Scientific and Practical Conference, Kursk, 20–21 February 2018. Kursk: University Book, 146-149. EDN YUYTFW. (In Russ.)
8. Mamaev, A.V. (2024). Ensuring economic security of international e-commerce. Bulletin of the Expert Council, 1(36), 85-91. EDN QIIMDE. (In Russ.)
9. Tolochko, O.N. (2023). Legal regulation of e-commerce: international and national aspects. In: Digital Transformation of Public Relations: Problems of Legal Regulation. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Orel, 21 April 2023. Orel: Orel State University named after I. S. Turgenev, 8-16. EDN MTWLKI. (In Russ.)
10. Dotsenko, A.N., Tokar, E.V., Zhang, L. (2023). E-commerce as an integral part of Russia's trade and international trade. In: Modern Problems of Socio-Economic Systems in the Context of Globalization. Collection of Scientific Papers of the XVII International Scientific and Practical Conference, Belgorod, 27 October 2023. Belgorod: Belgorod State National Research University, 99-104. EDN FDUGYB. (In Russ.)
11. Ozhigina, V.V. (2023). Comparative analysis of the rules of the World Trade Organization and free trade agreements on the liberalization of international e-commerce. In: Digital Transformation: Trends and Prospects. II International Scientific and Practical Conference, Moscow, 20 December 2023. Moscow: Publishing House "World of Science", 344. EDN FEQERE. (In Russ.)
12. Golovenchik, G.G., Kovalev, M.M. (2025). Digital globalization: global trends, impact on growth and internationalization of national economies. Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics, 33(3), 357-381. DOI 10.22363/2313-2329-2025-33-3-357-381. EDN DTXCMZ. (In Russ.)
13. Vlasova, M.S. (2025). Cross-border e-commerce: theoretical foundations, empirical research and development prospects. Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management, 4(72), 107-116. DOI 10.26456/2219-1453/2025.4.107-116. EDN MJMZDM. (In Russ.)
14. Konstantinova, V.A. (2021). Activity of a customs broker as an instrument of state regulation of foreign trade. In: Effectiveness of National Projects: Socio-Economic Processes, Civil Society Institutions, Education. XX International Scientific and Practical Conference, Kursk, 22 April 2021. Kursk: Kursk Institute of Management, Economics and Business, 135-137. EDN FHPPEU. (In Russ.)
15. Kharkhardin, N.S., Chernobaeva, S.V. (2019). The role of digitalization in international trade. In: Challenges of the Digital Economy: Results and New Trends. Collection of Articles of the II All-Russian Scientific and Practical Conference, Bryansk, 07 June 2019. Bryansk: Bryansk State Engineering and Technology University, 609-614. EDN QFVYGT. (In Russ.)

About the authors:
Maria I. Bondarenko, Master's student, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)
Sofia A. Duz, Bachelor's student, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation)

Academic Supervisor: Svetlana N. Naumenko, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: naumenko-sn@ranepa.ru, AuthorID: 863070, SPIN: 3947-0368, ORCID: 0009-0006-6810-414X

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

Авторы заявляют, что при подготовке этой статьи не использовались генеративные модели искусственного интеллекта.
The authors states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 15.08.2026
Поступила после рецензирования 11.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-практическая статья
УДК: 343.3/.7
JEL classification: K14, K42
EDN: DUDVTP

ПРОБЛЕМЫ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ К УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ

Зинченко Анастасия Викторовна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет юриспруденции и социальных технологий*

Аннотация. Введение. *Статья посвящена исследованию проблем квалификации преступлений, предусмотренных ст. 264 Уголовного кодекса Российской Федерации, связанных с нарушением правил дорожного движения и эксплуатации транспортных средств. Актуальность исследования обусловлена высокой общественной опасностью дорожно-транспортных преступлений, значительным количеством погибших и лиц, которым причинен тяжкий вред здоровью, а также сложностями установления обстоятельств дорожно-транспортных происшествий и причинной связи между нарушением правил дорожного движения и наступившими последствиями.*

Цель и методы исследования. *Цель исследования заключается в выявлении основных проблем квалификации преступлений по ст. 264 УК РФ, определении особенностей установления причинной связи и оценке значения специальных знаний при расследовании и судебном рассмотрении уголовных дел. Автор использует общенаучные методы анализа, синтеза, обобщения и сравнения, а также формально-юридический, системный и метод анализа судебной практики.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Установлено, что основные трудности возникают при конкретизации нарушения правил дорожного движения, определении его роли в механизме ДТП и доказывании причинной связи с наступившими последствиями. Анализ судебной статистики показывает значительное количество осужденных по ст. 264 УК РФ, при этом наибольшая их численность в 2024 г. приходится на ч. 1 и ч. 3 статьи. Определено, что статистические показатели характеризуют прежде всего распространенность соответствующих составов и не позволяют самостоятельно оценивать наличие ошибок квалификации. Особое значение имеют результаты автотехнических и судебно-медицинских экспертиз, которые должны оцениваться судом в совокупности с другими доказательствами.*

Выводы. *Обоснована необходимость совершенствования методики расследования ДТП, повышения качества экспертного обеспечения и обеспечения единообразного применения уголовного законодательства и разъяснений Верховного Суда РФ. Сделан вывод о необходимости последовательного установления конкретного нарушения ПДД, его причинной связи с ДТП и наступившим вредом, а также разграничения технической и юридической оценки обстоятельств происшествия.*

Ключевые слова: *правила дорожного движения, эксплуатация транспортных средств, дорожно-транспортные преступления, квалификация преступлений, статья 264 УК РФ, причинная связь, судебная экспертиза.*

Для цитирования: *Зинченко А.В. Проблемы квалификации и привлечение к уголовной ответственности за нарушение правил дорожного движения и эксплуатации транспортных средств // «Феноменус». 2026. №3(35). С. 152-158. EDN: DUDVTP*

© Зинченко А.В., 2026

Scientific and practical article
UDC: 343.3/.7
JEL classification: K14, K42
EDN: DUDVTP

PROBLEMS OF QUALIFICATION AND PROSECUTION FOR VIOLATIONS OF ROAD TRAFFIC AND VEHICLE OPERATION RULES

Anastasia V. Zinchenko, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Law and Social Technologies*

Annotation. Introduction. *The article is devoted to the study of the problems of classifying crimes under Article 264 of the Criminal Code of the Russian Federation related to violations of traffic rules and the operation of vehicles. The relevance of the study is due to the high social danger of traffic crimes, the significant number of fatalities and persons who have suffered serious harm to their health, as well as the difficulties in establishing the circumstances of traffic accidents and the causal relationship between the violation of traffic rules and the resulting consequences.*

Research Objective. *The aim of the study is to identify the main problems related to the classification of crimes under Article 264 of the Criminal Code of the Russian Federation, to determine the specific features of establishing a causal relationship, and to assess the significance of specialized knowledge in the investigation and judicial consideration of criminal cases. The author uses general scientific methods of analysis, synthesis, generalization, and comparison, as well as formal-legal, systemic methods, and the method of analyzing judicial practice.*

Results and Discussion. *It has been established that the main difficulties arise when specifying the violation of traffic rules, determining its role in the mechanism of a traffic accident, and proving the causal connection with the resulting consequences. An analysis of court statistics shows a significant number of convictions under Article 264 of the Criminal Code of the Russian Federation, with the largest number in 2024 falling under Part 1 and Part 3 of the article. It has been determined that the statistical indicators primarily characterize the prevalence of the relevant offenses and do not allow for an independent assessment of the presence of classification errors. The results of automotive and forensic examinations are of particular importance and must be assessed by the court in conjunction with other evidence.*

Conclusions. *The necessity of improving the methodology for investigating traffic accidents, enhancing the quality of expert support, and ensuring the uniform application of criminal legislation and the interpretations of the Supreme Court of the Russian Federation has been substantiated. It has been concluded that it is necessary to consistently establish a specific traffic violation, its causal link to the traffic accident and the resulting harm, as well as to distinguish between the technical and legal assessment of the circumstances of the incident.*

Keywords: *traffic rules, vehicle operation, traffic crimes, crime classification, Article 264 of the Criminal Code of the Russian Federation, causation, forensic examination.*

For citation: *Zinchenko, A.V. (2026). Problems of qualification and prosecution for violations of road traffic and vehicle operation rules. Phenomenus, 3(35), 152-158. EDN: DUDVTP*

Введение

Дорожно-транспортные происшествия (далее – ДТП) относятся к числу наиболее значимых источников риска для жизни и здоровья граждан. При этом уголовно-правовая оценка поведения участников дорожного движения относится к числу сложных направлений правоприменения. Для квалификации недостаточно установить лишь факт несоблюдения правил дорожного движения (далее – ПДД): необходимо определить конкретное нарушение и установить его связь с наступившими общественно опасными последствиями. Объективное исследование обстоятельств ДТП предполагает учет дорожных и погодных условий, технического состояния транспортных средств, поведения иных участников движения и других факторов, способных повлиять на развитие аварийной ситуации и характер ее последствий.

Актуальность рассматриваемой проблемы определяется также тем, что применение статьи 264 Уголовного кодекса Российской Федерации (далее – УК РФ) требует достоверного установления характера причиненного потерпевшему вреда и его степени тяжести. Существенное значение при этом имеет доказанность причинной связи между конкретным нарушением ПДД и наступившим результатом. Для решения соответствующих вопросов используются медицинские критерии определения степени тяжести вреда здоровью и материалы судебных экспертиз, однако экспертное заключение подлежит оценке в совокупности со всеми доказательствами по уголовному делу.

Расследование ДТП и последующая уголовно-правовая квалификация требуют привлечения специальных знаний. Судебная автотехническая и судебно-медицинская экспертизы позволяют исследовать механизм происшествия, параметры движения транспортных средств, их техническое состояние, характер телесных повреждений потерпев-

© Zinchenko A.V., 2026

ших и степень причиненного вреда. При этом принципиальным остается установление причинной связи между поведением лица, нарушившего ПДД, и наступившими последствиями, поскольку без такого установления невозможна обоснованная уголовно-правовая оценка содеянного.

Даже при наличии нормативной базы и соответствующих экспертных методик на практике сохраняются вопросы, связанные с оценкой экспертных заключений, разграничением различных причинных факторов, определением степени тяжести вреда здоровью и установлением именно юридически значимой причинной связи. Дополнительную сложность создает необходимость учитывать весь комплекс обстоятельств ДТП, особенности поведения его участников, а также факторы, способные повлиять на правовую оценку содеянного и назначение наказания.

Цель и методы исследования

Настоящее исследование направлено на выявление проблем, возникающих при квалификации преступлений, связанных с нарушением ПДД и повлекших причинение вреда здоровью либо иные последствия, предусмотренные уголовным законом. Отдельное внимание уделяется порядку установления причинной связи, а также роли специальных знаний при расследовании и судебном рассмотрении уголовных дел данной категории.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) проанализировать особенности установления обстоятельств дорожно-транспортного происшествия;

2) рассмотреть значение судебной автотехнической и судебно-медицинской экспертиз;

3) исследовать проблемы установления причинной связи между нарушением правил дорожного движения и наступившими последствиями;

4) определить значение степени тяжести вреда, причиненного здоровью потерпевшего, для уголовно-правовой квалификации;

5) рассмотреть влияние отдельных обстоятельств происшествия на правовую оценку действий виновного лица.

Методологическую базу работы образуют общенаучные и частно-научные способы исследования. В числе использованных методов – анализ, синтез, обобщение, системный и формально-юридический подходы. Их сочетание позволяет рассматривать вопросы квалификации ДТП во взаимосвязи с требованиями уголовного законодательства, материалами экспертной практики и научными представлениями об установлении причинно-следственных связей.

Результаты исследования и их обсуждения

Квалификация преступлений, совершаемых в связи с ДТП, относится к числу сложных задач правоприменительной деятельности. Ее результативность зависит от того, насколько полно установлены обстоятельства происшествия и насколько последовательно применены нормы уголовного закона. Поэтому квалификация предполагает не только восстановление фактической картины события, но и ее последующее соотнесение с признаками соответствующего состава преступления.

Для преступления, предусмотренного статьей 264 УК РФ, характерен бланкетный способ изложения уголовно-правовой нормы[1]. Содержание запрещенного поведения в данном случае раскрывается посредством обращения к ПДД и другим нормативным положениям, регулирующим эксплуатацию транспортных средств и безопасность дорожного движения.

В постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 9 декабря 2008 г. № 25 указано на необходимость установления конкретного нарушения ПДД либо правил эксплуатации транспортного средства и причинной связи такого нарушения с наступившими последствиями[2]. Следовательно, сам факт совершения ДТП еще не свидетельствует о наличии состава преступления, предусмотренного статьей 264 УК РФ.

Поэтому в ходе расследования требуется установить конкретное предписание ПДД, от которого отступил водитель, содержание допущенного нарушения, момент его совершения и влияние данного нарушения на развитие аварийной ситуации. Такой алгоритм позволяет разграничить сам факт ДТП и уголовно наказуемое нарушение, не подменяя одно другим.

Согласно статье 264 УК РФ ответственность наступает за нарушение ПДД либо правил эксплуатации транспортных средств лицом, управляющим автомобилем, трамваем или иным механическим транспортным средством, если такое нарушение повлекло последствия, предусмотренные уголовным законом. Из этого следует, что непосредственным субъектом соответствующего преступления выступает лицо, осуществлявшее управление транспортным средством.

Верховный Суд РФ также исходит из того, что по статье 264 УК РФ ответственность несет именно лицо, управлявшее транспортным средством и допустившее нарушение ПДД или правил его эксплуатации. Данное положение имеет непосредственное практическое значение для расследования обстоятельств ДТП.

При установлении обстоятельств происшествия необходимо доказать не только принадлежность автомобиля конкретному лицу, но и то, кто фактически находился за управле-

[1]Уголовный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ : принят Государственной Думой 24 мая 1996 г. : одобрен Советом Федерации 5 июня 1996 г. – Москва : Проспект, 2026. – 352 с.
[2]Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 09.12.2008 № 25 (ред. от 25.06.2024) «О судебной практике по делам о преступлениях, связанных с нарушением правил дорожного движения и эксплуатации транспортных средств, а также с их неправомерным завладением без цели хищения» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82656/

нием непосредственно в момент ДТП. Таким образом, вопрос о субъекте преступления требует самостоятельного доказывания и не может выводиться исключительно из сведений о собственнике транспортного средства.

Для оценки распространенности отдельных составов и выявления направлений, в которых возникают практические трудности, целесообразно обратиться к данным судебной статистики за 2024 г. и первое полугодие 2025 г. Согласно сведениям Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации, в 2024 г. по статье 264 УК РФ было осуждено 8 915 лиц. Распределение этих лиц по частям статьи существенно различается.

Так, по ч. 1 ст. 264 УК РФ осуждено 3 152 лица, по ч. 2 – 1 750, по ч. 3 – 2 563, по ч. 4 – 962, по ч. 5 – 370 и по ч. 6 – 118 лиц. Таким образом, наибольшее количество осужденных приходится на ч. 1 и ч. 3 ст. 264 УК РФ – соответственно 35,3 и 28,8% от общего числа осужденных по данной статье. В совокупности на указанные составы приходится 5 715 лиц, или около 64,1 % всех осужденных по ст. 264 УК РФ в 2024 г[3].

Количественные показатели по квалифицированным составам существенно ниже: по ч. 4 ст. 264 УК РФ осуждено 962 лица (10,8%), по ч. 5 – 370 лиц (4,2%), а по ч. 6 – 118 лиц (1,3%). Вместе с тем меньшая распространенность указанных составов не означает меньшей значимости возникающих при их расследовании и квалификации проблем, поскольку данные составы характеризуются более тяжкими последствиями и наличием дополнительных квалифицирующих признаков.

Представляют интерес и показатели назначенных наказаний. По ч. 1 ст. 264 УК РФ из 3 152 осужденных реальное лишение свободы назначено 24 лицам, что составляет около 0,8 %. По ч. 2 реальное лишение свободы назначено 416 лицам из 1 750 (23,8%), по ч. 3 – 753 из 2 563 (29,4%), по ч. 4 – 885 из 962 (92,0%), по ч. 5 – 264 из 370 (71,4%), а по ч. 6 – 113 из 118 осужденных (95,8%)[4].

Приведенные данные показывают, что структура судебной практики заметно различается в зависимости от части статьи 264 УК РФ. Для основного состава, предусмотренного частью 1, реальное лишение свободы применяется сравнительно редко. По квалифицированным составам, предусматривающим более тяжкие последствия и дополнительные признаки, соответствующее наказание назначается значительно чаще. В частности, по частям 4 и 6 статьи 264 УК РФ его доля превышает 90%.

Вместе с тем статистику следует интерпретировать с учетом целей настоящей работы. Само количество осужденных не позволяет сделать вывод о наличии ошибок при квалификации. Эти сведения прежде всего характеризуют распространенность соответствующих составов в судебной практике. Для выявления непосредственно квалификационных проблем необходим анализ случаев изменения квалификации, прекращения уголовных дел, оправдательных приговоров и содержания судебных актов по вопросам нарушения ПДД, причинной связи и формы вины.

Научная литература свидетельствует о том, что расследование преступлений, связанных с ДТП, сталкивается одновременно с уголовно-правовыми, уголовно-процессуальными, криминалистическими и организационными проблемами. Е. В. Зубенко и И. В. Гунькин обращают внимание на необходимость учитывать данный комплекс обстоятельств уже при планировании расследования и последующей оценке результатов следственной работы [1, с. 377].

Статистические сведения могут использоваться шире, чем простое определение количества осужденных и оправданных. Их сопоставление позволяет выявлять типичные основания прекращения уголовных дел, изменения первоначальной квалификации, а также случаи возвращения материалов прокурору или для проведения дополнительного расследования. Это создает дополнительные возможности для оценки практики применения уголовного законодательства.

Отдельного внимания заслуживает вопрос назначения наказания за преступления, связанные с нарушением правил дорожного движения. Показательным в этом отношении является приговор Арзамасского городского суда Нижегородской области, которым гражданин В. был признан виновным в совершении преступления, предусмотренного ч. 5 ст. 264 УК РФ. В результате дорожно-транспортного происшествия пассажиры автомобиля, которым управлял В., погибли, а пассажиру другого транспортного средства был причинен тяжкий вред здоровью. В судебном заседании подсудимый полностью признал свою вину, раскаялся в содеянном и совершил действия, направленные на заглаживание причиненного потерпевшему вреда. Суд назначил В. наказание в виде трех лет лишения свободы, которое в соответствии с ч. 2 ст. 53.1 УК РФ было заменено принудительными работами на тот же срок с удержанием 10 % заработной платы в доход государства. Дополнительно В. было назначено лишение права заниматься деятельностью, связанной с управлением транспортными средствами, сроком на два года шесть месяцев[5].

Приведенный пример свидетельствует о

[3]Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации. Сводные статистические сведения о состоянии судимости в России за 2024 год: форма № 10-а «Отчет о числе осужденных по всем составам преступлений Уголовного кодекса Российской Федерации и иных лиц, в отношении которых вынесены судебные акты по уголовным делам» [Электронный ресурс]. – URL: https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8946

[4]Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации. Сводные статистические сведения о состоянии судимости в России за 2024 год: форма № 10.3 «Отчет о видах наказания по наиболее тяжкому преступлению (без учета сложения)» [Электронный ресурс]. – URL: https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8946

[5]Приговор Арзамасского городского суда Нижегородской области по уголовному делу в отношении В., осужденного по ч. 5 ст. 264 УК РФ // Арзамасский городской суд Нижегородской области: официальный сайт. – 2025. – URL: https://arzamassky.nnov.sudrf.ru/modules.php?name=press_dep&op=1&did=95

значении индивидуализации наказания по делам о преступлениях, предусмотренных ст. 264 УК РФ. Несмотря на тяжкий характер последствий дорожно-транспортного происшествия, судом были учтены признание вины, раскаяние подсудимого и его действия по заглаживанию причиненного вреда. Таким образом, при назначении наказания подлежат оценке не только характер и степень общественной опасности содеянного, но и совокупность обстоятельств, характеризующих личность виновного и его поведение после совершения преступления.

Специфика ДТП дополнительно усложняет квалификацию вследствие бланкетного характера статьи 264 УК РФ. Для правильной юридической оценки необходимо последовательно исследовать действия каждого участника происшествия и сопоставлять их с требованиями ПДД с учетом конкретной дорожной обстановки, погодных условий, технического состояния транспорта и иных обстоятельств.

Особенно важно, чтобы выявленное нарушение было сформулировано конкретно. Общих утверждений о том, что водитель не обеспечил безопасность движения или утратил контроль над транспортным средством, недостаточно. Следует установить конкретное нарушенное положение ПДД и показать, каким образом его несоблюдение связано с последующим развитием события и наступившим вредом.

Одним из центральных элементов уголовно-правовой оценки по делам о ДТП является причинная связь между нарушением ПДД и наступившим последствием. Для решения вопроса об ответственности недостаточно одновременно установить факт нарушения и факт причинения вреда. Необходимо доказать, что именно конкретное нарушение обусловило возникновение соответствующей аварийной ситуации и связано с наступившим последствием.

Установление причинности осложняется в случаях, когда на развитие ДТП воздействовало несколько обстоятельств. В частности, к событию могут одновременно привести превышение скорости одним участником, нарушение правил маневрирования другим, неудовлетворительное состояние дорожного покрытия и ограниченная видимость.

В подобных случаях необходимо определить фактическое значение каждого обстоятельства и его место в механизме происшествия. Однако наличие объективного влияния на развитие ДТП само по себе не означает уголовно-правовой значимости соответствующего фактора. Для квалификации необходимо выделить юридически значимое нарушение и установить его роль в наступлении конкретных последствий.

В научных работах обоснован подход, при котором причинность по делам данной категории устанавливается последовательно через три взаимосвязанных элемента: конкретное нарушение ПДД, связь этого нарушения с возникновением аварийной ситуации и связь самого ДТП с причинением вреда здоровью либо смертью потерпевшего.

С учетом этого причинную связь можно представить как последовательную цепочку событий: несоблюдение правила – формирование аварийной ситуации – возникновение ДТП – наступление конкретного вреда. Если необходимая связь между отдельными звеньями не подтверждена, соответствующая уголовно-правовая квалификация требует дополнительного обоснования.

Для установления обстоятельств ДТП существенную роль играют специальные знания и результаты экспертных исследований. В. Л. Петровых указывает на значение экспертного установления причинной связи с технической стороны [2, с. 16]. Экспертное исследование позволяет получить данные, которые требуют специальных познаний и не могут быть достоверно установлены только путем обычного восприятия обстоятельств происшествия.

В ходе автотехнического исследования анализируются следовая картина ДТП и техническое состояние транспортных средств, восстанавливается динамика столкновения, рассчитываются параметры движения и устанавливается наличие технических неисправностей, способных повлиять на механизм происшествия. Полученные сведения имеют значение для последующей оценки обстоятельств ДТП следователем и судом.

При этом необходимо разграничивать техническую и юридическую стороны оценки события. Автотехнический эксперт устанавливает обстоятельства, относящиеся к его специальным знаниям, но не решает вопрос о виновности лица и не подменяет правовую квалификацию. Поэтому задача эксперта должна состоять в формулировании научно обоснованных выводов о техническом механизме ДТП, в том числе о наличии либо отсутствии технической возможности предотвратить происшествие. Юридические выводы о составе преступления относятся к компетенции следователя и суда.

К числу наиболее значимых вопросов, разрешаемых в рамках автотехнического исследования, относятся:

1) определение скорости движения транспортного средства;

2) определение тормозного и остановочного пути;

3) установление взаимного расположения транспортных средств;

4) определение механизма столкновения;

5) исследование технического состояния транспортного средства;

6) определение наличия технической возможности предотвратить ДТП;

7) установление соответствия действий водителя требованиям ПДД с технической точки зрения.

Достоверность выводов эксперта во многом определяется качеством и полнотой исходной информации. В связи с этим первоначальный осмотр места происшествия приобретает особое доказательственное зна-

чение: именно на данном этапе фиксируется значительная часть следов и объектов, которые впоследствии используются при проведении экспертного исследования.

А. Л. Пермяков подчеркивает значение правильного определения следственной ситуации и выбора процессуальных действий на последующей стадии расследования ДТП. По мнению автора, результативность расследования связана с полнотой собранной доказательственной информации, качеством осмотра места происшествия и взаимодействием с подразделениями Госавтоинспекции [3, с. 75].

В. А. Купцов и А. Г. Маркелов отмечают, что при установлении причинной связи необходимо отдельно исследовать тяжесть вреда здоровью, непосредственно обусловленного ДТП, поскольку состав статьи 264 УК РФ имеет материальную конструкцию [4, с. 118-119]. Кроме того, правовая оценка может зависеть от наличия предусмотренных законом отягчающих и смягчающих обстоятельств. К числу имеющих значение факторов относятся, в частности, состояние опьянения водителя и иные обстоятельства происшествия; значение для назначения наказания могут иметь также оказание помощи потерпевшим, признание вины и раскаяние.

Дальнейшее совершенствование расследования преступлений, связанных с ДТП, целесообразно связывать с несколькими направлениями, охватывающими первоначальный этап расследования, взаимодействие его участников, использование цифровых источников информации, качество экспертных исследований и единообразие судебной практики.

Прежде всего требуется совершенствовать проведение первоначального осмотра места ДТП. Необходимо обеспечивать максимально полную фиксацию следов, точно отражать пространственные характеристики участка происшествия и сохранять объекты, которые впоследствии могут иметь доказательственное значение либо исследоваться экспертами.

Важным условием является также улучшение взаимодействия следственных подразделений, сотрудников Госавтоинспекции и экспертных организаций. Согласованная работа позволяет своевременно собирать необходимые материалы, исключать потерю значимой информации и формировать более полную доказательственную основу расследования.

Отдельное направление связано с расширением применения цифровых средств. Системы автоматической фиксации дорожного движения, видеонаблюдение и данные электронных систем транспортных средств могут использоваться как дополнительные источники информации при восстановлении обстоятельств происшествия.

Совершенствования требует и практика назначения экспертиз. Вопросы, поставленные перед экспертом, должны быть ориентированы на установление конкретных фактических обстоятельств, относящихся к его специальным знаниям. Недопустимо формулировать их таким образом, чтобы эксперт фактически подменял следователя или суд при решении вопросов правовой оценки.

Наконец, важным условием остается обеспечение единообразия судебной практики. Актуальные разъяснения Верховного Суда РФ должны учитываться при применении статьи 264 УК РФ. В частности, постановлением Пленума Верховного Суда РФ от 25 июня 2024 г. № 21 уточнены положения о территории действия правил дорожного движения применительно к статье 264 УК РФ[6]. В числе соответствующих территорий названы дворы многоквартирных домов, коттеджные поселки, автостоянки, автозаправочные станции и иные участки, специально приспособленные для движения транспортных средств.

Указанное уточнение имеет практическое значение для единообразного применения уголовного закона в случаях, когда дорожно-транспортное происшествие происходит вне традиционно понимаемой автомобильной дороги.

Выводы

Проведенный анализ показывает, что квалификация преступлений, связанных с нарушением ПДД, требует комплексного установления фактических обстоятельств происшествия и их последующего сопоставления с уголовным законом, ПДД, судебной практикой и результатами специальных исследований. Ошибка на любом из этих этапов способна повлиять на обоснованность итоговой правовой оценки.

Основой обоснованной квалификации по статье 264 УК РФ выступает установление конкретного нарушения ПДД либо правил эксплуатации транспортного средства и доказательство его причинной связи с наступившими последствиями. Само по себе наличие ДТП или установленного вреда здоровью еще не означает автоматически, что в действиях участника имеется состав преступления, предусмотренный данной нормой.

При этом существенную роль играет определение степени тяжести вреда, причиненного здоровью потерпевшего. Судебно-медицинское исследование позволяет установить медицинские характеристики повреждений и их тяжесть, однако окончательная уголовно-правовая оценка осуществляется органами расследования и судом на основании совокупности доказательств.

Автотехническая экспертиза обеспечивает получение специальных сведений о механизме ДТП, параметрах движения, техническом состоянии транспортных средств и возможности предотвращения происшествия. Вместе с тем пределы компетенции эксперта должны соблюдаться: установление

[6]Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 25.06.2024 № 21 «О внесении изменений в отдельные постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации по уголовным делам» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_479578/

виновности и юридическая квалификация относятся не к экспертной, а к процессуальной деятельности следователя и суда.

Причинность в рассматриваемой категории дел имеет сложную структуру. Ее установление предполагает проверку последовательной связи между нарушением ПДД, возникновением аварийной ситуации, самим ДТП и наступившим последствием. Если в происшествии присутствует несколько факторов, необходимо определить значение каждого из них именно с точки зрения юридически значимой причинной связи.

Судебная практика продолжает уточнять подходы к разграничению обстоятельств, влияющих на квалификацию. В частности, актуальные разъяснения Верховного Суда РФ затрагивают вопросы состояния опьянения, умышленного оставления места происшествия и территориальных пределов применения статьи 264 УК РФ.

Перспективы совершенствования правоприменения связаны с повышением качества первоначального расследования, развитием экспертного сопровождения, более полным использованием цифровых источников доказательственной информации и повышением уровня профессиональной подготовки лиц, участвующих в расследовании и судебном рассмотрении таких дел.

Таким образом, обоснованность уголовно-правовой оценки ДТП обеспечивается комплексным использованием уголовно-правовых, процессуальных, криминалистических и судебно-экспертных знаний. Полное установление обстоятельств происшествия, корректное определение причинной связи и разграничение полномочий эксперта и правоприменителя создают условия для надлежащей квалификации действий участников ДТП и последовательного применения уголовного законодательства.

Список источников

1. Зубенко Е. В., Гунькин И. В. Сложности, возникающие в процессе расследования дорожно-транспортных преступлений // Право и государство: теория и практика. 2022. № 1 (205). С. 376-379. DOI: 10.47643/1815-1337_2022_1_376.
2. Петровых В. Л. К вопросу установления причиной связи по делам о дорожно-транспортных происшествиях // Вестник Уральского юридического института МВД России. 2016. № 2. С. 13-16. EDN: WDNAQZ.
3. Пермяков А. Л. Типичные следственные ситуации и тактические рекомендации для проведения процессуальных действий на последующем этапе расследования преступлений, связанных с дорожно-транспортными происшествиями // Криминалистика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 21. № 1. С. 73-87. DOI: 10.55001/2587-9820.2022.66.64.007.
4. Купцов В. А., Маркелов А. Г. Особенности квалификации и предмета доказывания по уголовным делам о дорожно-транспортных происшествиях по законодательству России // Вестник Ростовского университета кооперации. 2017. № 1. С. 117-121. EDN: ZBBBAB.

Сведения об авторе:
Зинченко Анастасия Викторовна, *студентка 3 курса магистратуры, факультет юриспруденции и социальных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: anastasia_z3@mail.ru*

Научный руководитель: Сичкар Виктор Александрович, кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры гражданского и предпринимательского права, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: sichkar-va@ranepa.ru, AuthorID:868262, SPIN:2968-7187, ORCID:0009-0003-8060-1032

References

1. Zubenko, E.V., Gunkin, I.V. (2022). Difficulties arising in the process of investigating road traffic crimes. Law and the State, No. 1(205), pp. 376–379. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2022_1_376. (In Russ.).
2. Petrovykh, V.L. (2016). On the issue of establishing causation in cases of road traffic accidents. Bulletin of the Ural Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, No. 2, pp. 13–16. EDN WDNAQZ. (In Russ.).
3. Permyakov, A.L. (2022). Typical investigative situations and tactical recommendations for conducting procedural actions at the subsequent stage of investigating crimes related to road traffic accidents. Criminology: yesterday, today, tomorrow, Vol. 21, No. 1, pp. 73–87. https://doi.org/10.55001/2587-9820.2022.66.64.007. (In Russ.).
4. Kuptsov, V.A., Markelov, A.G. (2017). Features of qualification and subject of proof in criminal cases of road traffic accidents under Russian legislation. Bulletin of the Rostov University of Cooperation, No. 1, pp. 117–121. EDN ZBBBAB. (In Russ.).

About the author:
Anastasia V. Zinchenko, *Master's degree, Faculty of Law and Social Technologies, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: anastasia_z3@mail.ru*

Academic Supervisor: Viktor A. Sichkar, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Civil and Entrepreneurial Law Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: sichkar-va@ranepa.ru, AuthorID:868262, SPIN:2968-7187, ORCID:0009-0003-8060-1032

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке настоящей статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 01.09.2026
Поступила после рецензирования 05.10.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

Научно-теоретическая статья
УДК 342.951
JEL classification: K23
EDN: FAIOGM

СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Коваленко Яна Игоревна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет юриспруденции и социальных технологий*

Аннотация. Введение. *Статья посвящена исследованию современного состояния системы правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике. Рассматривается процесс формирования нормативной системы регулирования градостроительных отношений в условиях интеграции Донецкой Народной Республики в правовое поле Российской Федерации, для чего анализируются положения Градостроительного кодекса Российской Федерации, Федерального конституционного закона от 4 октября 2022 г. № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики», федеральных нормативных правовых актов, нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики, регулирующих градостроительную деятельность. Особое внимание уделяется переходному периоду, обусловленному необходимостью одновременного восстановления территории и формирования устойчивой региональной системы градостроительного регулирования. Выявляются пробелы в системе правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике и формулируются предложения по совершенствованию законодательства Донецкой Народной Республики.*

Цель и методы исследования. *Для проведения анализа современного состояния системы правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике использованы следующие методы: формально-юридический, сравнительно-правовой, системный анализ, которые позволили проанализировать содержание нормативных правовых актов, регулирующих градостроительную деятельность в Донецкой Народной Республике и их соответствие федеральному законодательству.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Проанализировав нормативные правовые акты Донецкой Народной Республике, регулирующие градостроительную деятельность, выявлено что современная система правового регулирования градостроительной деятельности имеет одновременно федеральный и региональный характер и находится на этапе формирования устойчивой региональной системы, с поэтапным интегрированием в российское правовое пространство.*

Выводы. *Система правового регулирования градостроительной деятельности на территории Донецкой Народной Республики сформирована, однако имеет временный характер правоприменения (ограниченность действия во времени). Выявленные проблемы в законодательстве не несут масштабный характер, существующая правовая база достаточна не только для восстановления жилой, социальной, коммунальной, транспортной и производственной инфраструктуры, но и дальнейшего планирования развития муниципальных образований Донецкой Народной Республики. Сформулированные предложения по дальнейшему совершенствованию законодательства позволить сформировать более прозрачную систему градостроительного регулирования в переходный период для инвесторов и застройщиков за счет систематизации регионального законодательства.*

Ключевые слова: *градостроительная деятельность в Донецкой Народной Республике, градостроительное законодательство, Градостроительный кодекс, особенности, переходный период, документация по планировке территории, строительство, региональные нормативы градостроительного проектирования, правовое регулирование.*

Для цитирования: *Коваленко Я.И. Состояние системы правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике // «Феноменус». 2026. №3 (35). С. 159-166. EDN: FAIOGM*

© Коваленко Я.И., 2026

Scientific-theoretical article
UDC 342.951
JEL classification: K23
EDN: FAIOGM

THE STATE OF THE SYSTEM OF LEGAL REGULATION OF URBAN DEVELOPMENT ACTIVITY IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

Yana I. Kovalenko, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree, Faculty of Law and Social Technologies*

Annotation. Introduction. *This article examines the current state of the system of legal regulation of urban planning activities in the Donetsk People's Republic. The formation of a normative framework for regulating urban planning relations in the context of the integration of the Donetsk People's Republic into the legal system of the Russian Federation is considered. The provisions of the Urban Planning Code of the Russian Federation, the Federal Constitutional Law of October 4, 2022 No. 5-FKZ, and normative legal acts of the Donetsk People's Republic regulating urban planning activities are analyzed. Special attention is paid to the transitional period, driven by the need for simultaneous territorial restoration and the formation of a sustainable regional system of urban planning regulation. Proposals for improving the legislation of the Donetsk People's Republic are formulated.*

Research Objective. *To analyze the current state of the system of legal regulation of urban planning activities in the Donetsk People's Republic, the following methods were used: formal-legal, comparative-legal, and systemic analysis. These methods made it possible to examine the content of the regulatory legal acts governing urban planning activities in the Donetsk People's Republic and their compliance with federal legislation.*

Results and Discussion. *After analyzing the normative legal acts of the Donetsk People's Republic regulating urban planning activities, it has been determined that the current system of legal regulation of urban planning activities has both a federal and a regional dimension and is at the stage of forming a sustainable regional system integrated into the Russian legal space.*

Conclusions. *The system of legal regulation of urban planning activities in the territory of the Donetsk People's Republic has been established, but it has a temporary nature in terms of law enforcement (limited in time). The identified problems in the legislation are not of a large-scale nature; the existing legal framework is sufficient not only for the restoration of residential, social, utility, transport and industrial infrastructure, but also for the further planning of the development of municipal entities in the Donetsk People's Republic. The formulated proposals for further improvement of the legislation will make it possible to create a more transparent system of urban planning regulation during the transitional period for investors and developers by systematizing regional legislation..*

Keywords: *Urban planning activities in the Donetsk People's Republic, urban planning legislation, the Urban Planning Code, specific features, transitional period, documentation on territory planning, construction, regional urban planning standards, legal regulation.*

For citation: *Kovalenko, Y.I. (2026). The state of the system of legal regulation of urban development activity in the Donetsk People's Republic. Phenomenus, 3(35), 159-166. EDN: FAIOGM*

Введение

Градостроительная деятельность относится к сфере публично-правового регулирования, в рамках которой пересекаются интересы государства, муниципальных образований, собственников земельных участков, застройщиков, инвесторов и населения. От эффективности правового регулирования данной сферы непосредственно зависят рациональное использование земель, комфорт городской среды, развитие транспортной и инженерной инфраструктуры, обеспечение жилищного строительства, сохранение объектов культурного наследия и экологическая безопасность.

Для Донецкой Народной Республики значение градостроительного регулирования имеет особый характер, что связано с необходимостью проведением масштабного восстановления жилой, социальной, коммунальной, транспортной и производственной инфраструктуры. В этих условиях градостроительное законодательство выполняет не только традиционную регуляторную функцию, но и выступает одним из инструментов восстановления территории.

Актуальность исследования обусловлена тем, что система правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республики продолжает формироваться. После принятия Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации возникла необходимость интеграции ранее действовавшего законодательства в российскую правовую систему, которая должна учитывать особые социально-экономические и инфраструктурные условия региона.

Федеральным конституционным законом от 4 октября 2022 г. № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики» установлены особенности применения российского законодательства на территории Донецкой Народной Республики, в том числе специальные поло-

© Kovalenko Y.I., 2026

жения в сфере градостроительной деятельности[1].

На современном этапе градостроительное законодательство Донецкой Народной Республики представляет собой сложную многоуровневую систему, включающую нормы Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, Градостроительного кодекса Российской Федерации, иных федеральных законов, нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики.

Цель и методы исследования

Цель исследования – проанализировать современное состояние системы правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике и выявить существующие проблемы для формулирования предложений по дальнейшему совершенствованию законодательства.

Задачи исследования:

определить систему нормативных правовых актов, регулирующих градостроительные отношения в ДНР;

исследовать особенности применения градостроительного законодательства Российской Федерации в переходный период;

выявить основные проблемы действующего законодательства и определить направления совершенствования системы правового регулирования градостроительной деятельности.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены следующие общенаучные и специальные методы:

формально-юридический – для анализа содержания нормативных правовых актов, регулирующих градостроительную деятельность в Донецкой Народной Республике, определения юридического содержания соответствующих правовых норм, их структуры и взаимосвязи;

системный анализ – для исследования градостроительного законодательства как целостной совокупности взаимосвязанных правовых норм и институтов, регулирующих территориальное планирование, градостроительное зонирование, планировку территории, строительство, реконструкцию объектов капитального строительства;

сравнительно-правовой – для сопоставления нормативного регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республики с положениями федерального законодательства.

Результаты исследования и их обсуждение

Законодательство о градостроительной деятельности Российской Федерации (на основе которого, в частности, обеспечивается устойчивое развитие территорий на основе территориального планирования и градостроительного зонирования) представляет собой систему нормативных правовых актов, которая состоит из Градостроительного кодекса Российской Федерации, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации [1].

Основополагающим федеральным нормативным правовым актом является Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ, который определяет правовые основы территориального планирования, градостроительного зонирования, планировки территории, архитектурно-строительного проектирования, строительства и реконструкции объектов капитального строительства[2].

Территориальное планирование осуществляется на трех уровнях власти (Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, органы местного самоуправления), главным результатом которого определено функциональное зонирование и планируемое размещение объектов инфраструктуры федерального, регионального и местного значения.

Градостроительное зонирование предусмотрено только на муниципальном уровне, устанавливает территориальные зоны и градостроительные регламенты использования земельных участков в пределах территориальных зон, включающие требования к допустимым параметрам градостроительного развития земельных участков и архитектурноградостроительному облику объектов капитального строительства.

Документация по планировке территорий осуществляется по отношению к отдельным территориям (элементам планировочной структуры), устанавливает красные линии и зоны размещения объектов капитального строительства, являясь основанием для формирования земельных участков для размещения объектов федерального, регионального, местного и иного значения, а также для уточнения их пространственных характеристик [2].

Осуществление архитектурно-строительного проектирования, строительства, реконструкции, капитального ремонта и сноса объектов капитального строительства, а также эксплуатации зданий и сооружений находится в зоне ответственности физических и юридических лиц. Однако их участие в указанной сфере ограничено необходимостью согласования разработанных проектов, предоставлением разрешений на право осуществления отдельных видов градостроительной деятельности в специально предусмотренных в законе случаях [3].

Система правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике также имеет многоуровневую структуру.

Важнейшее значение для Донецкой На-

[1]Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики». URL: https://legislationrf.ru/info1/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=540973&dst=1000000001&cacheid=17E6DA3A9157991DD02EDAE8C448ECB5&mode=splus&rnd=nagJPQ#03grNVVWuTzYk5yM

[2]Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ. URL: https://legislationrf.ru/info1/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=527638&dst=1000000001&cacheid=9476B507CFEFB0919523AAA86E0675C0&mode=splus&rnd=AledeQ#DJF8OVVgFMdRz72J1

родной Республики имеет Федеральный конституционный закон от 4 октября 2022 г. № 5-ФКЗ, который не просто определил конституционно-правовой статус нового субъекта Российской Федерации, но и установил особенности для переходного периода.

Необходимость установления особенностей объясняется тем, что полноценное применение сложившейся российской системы градостроительного регулирования предполагает наличие утвержденной градостроительной документации, устойчивой системы органов публичной власти, сформированных информационных ресурсов, кадастровых сведений и административных процедур.

Так как до вступления в состав Российской Федерации в Донецкой Народной Республике согласно Постановлению Совета Министров Донецкой Народной Республики от 02 июня 2014 г. №1-1 «О применении законов на территории ДНР на переходный период» (редакция, действующая по состоянию на 04 октября 2022 г.) помимо законодательства Донецкой Народной Республики применялись законы и другие правовые акты, действующие на территории Донецкой Народной Республики до вступления в силу Конституции Донецкой Народной Республики, в части не противоречащей ей[3].

В связи с этим федеральным законодателем была избрана модель поэтапной интеграции.

Важное значение имеет норма о сохранении возможности применения специальных правил в отношении документов территориального планирования, градостроительного зонирования и документации по планировке территории.

Следует отметить, что переходный период регулирования не означает существования изолированной региональной системы. Напротив, региональное законодательство развивается в рамках российской правовой системы и должно соответствовать федеральным нормативным правовым актам.

Региональный уровень системы правового регулирования градостроительной деятельности, в свою очередь, представлен законами ДНР, указами Главы ДНР, постановлениями Правительства ДНР и нормативными правовыми актами уполномоченных исполнительных органов ДНР.

Особое значение приобрел Закон Донецкой Народной Республики от 14 ноября 2024 г. № 130-РЗ «О региональных нормативах градостроительного проектирования Донецкой Народной Республики», принятие которого свидетельствует о переходе от временного правового регулирования градостроительной деятельности к формированию самостоятельного массива региональных норм в пределах компетенции субъекта Российской Федерации[4].

Региональные нормативы градостроительного проектирования позволяют учитывать специфику субъекта Российской Федерации при осуществлении градостроительного проектирования.

Необходимость их разработки обусловлена тем, что различные субъекты Российской Федерации имеют различные демографические, социально-экономические, природно-климатические и инфраструктурные характеристики.

Для Донецкой Народной Республики региональные нормативы градостроительного проектирования имеют большую значимость в связи с проведением масштабных восстановительных мероприятий, так как при восстановлении населенных пунктов необходимо обеспечить достаточное количество мест в образовательных учреждениях, доступность медицинской помощи, развитие спортивной инфраструктуры, общественных пространств и объектов культуры.

В вязи с чем, Постановлениями Правительства Донецкой Народной Республики утверждены региональные нормативы градостроительного проектирования ДНР в следующих областях: в области транспорта (в части обеспечения населения объектами транспортной инфраструктуры и в части обеспечения населения местами постоянного хранения транспортных средств и местами временной стоянки (парковки) транспортных средств), в области инженерной инфраструктуры, гражданской обороны и предупреждения чрезвычайных ситуаций, в области образования, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта.

Стоит отметить, что принятие таких нормативов не завершает процесс их правового регулирования, так как нормативы должны регулярно актуализироваться с учетом изменения демографической ситуации, инфраструктурных возможностей и федерального законодательства.

Как было обозначено ранее одной из главных особенностей современного градостроительного законодательства ДНР является наличие переходного периода, наличие которого также обусловлено необходимостью оперативного восстановления поврежденных объектов капитального строительства, строительства нового жилья и социальной инфраструктуры, восстановления инженерных сетей и транспортных коммуникаций.

Целью разработки генерального плана является обеспечение реализации стратегии развития муниципального образования и увязка ее с территорией. В генеральном плане определяется назначение территорий, исходя из совокупности социальных, экономических, экологических и иных факторов в целях обеспечения развития инженерной, транспортной и социальной инфраструктур, обеспечения учета интересов граждан и их объединений, Российской Федерации, субъ-

[3]Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 02.06.2014 №1-1 «О применении законов на территории ДНР на переходный период». URL: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-soveta-ministrov-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-2-iyunya-2014-g-№-9-1-o-primenenii-zakonov-na-territorii-dnr-v-perehodnyj-period/

[4]Закон Донецкой Народной Республики от 14.11. 2024 № 130-РЗ «О региональных нормативах градостроительного проектирования Донецкой Народной Республики» URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202411150003

ектов Российской Федерации и муниципальных образований [4].

Согласно части 1 статьи 24 Градостроительного кодекса Российской Федерации, утверждение генеральных планов (в том числе внесение в них изменений) относится к компетенции представительного органа местного самоуправления соответствующего муниципального образования.

В целях урегулирования вопросов подготовки, согласования, утверждения генерального плана на территории Донецкой Народной Республики, его состава и содержания, урегулирования вопросов проведения общественных обсуждений, публичных слушаний по проекту такого генерального плана Указом Врио Главы Донецкой Народной Республики от 21 августа 2023 г. № 304 утвержден Порядок подготовки, согласования, утверждения генерального плана муниципального округа или городского округа либо применительно к населенному пункту, входящему в состав муниципального округа или городского округа, его состава и содержания (далее – Указ № 304)[5], согласно которому утверждение соответствующего генерального плана осуществляется исполнительным органом Донецкой Народной Республики, осуществляющим функции по формированию и реализации государственной политики в сфере градостроительства и архитектуры (Министерством строительства, архитектуры и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики) и также носит временный характер – до 01 января 2028 г.

В условиях переходного периода, в связи с отсутствием утвержденной согласно градостроительному законодательству Российской Федерации градостроительной документации и с учетом ограниченности срока действия Указа № 304, данная мера является объективной.

Разработку генеральных планов муниципальных образований Донецкой Народной Республики осуществляет Федеральное автономное учреждение «Единый научно-исследовательский и проектный институт пространственного планирования Российской Федерации», которое является подведомственной организацией Минстроя России и формирует единую градостроительную политику для сбалансированного развития территорий страны.

Как установлено ранее – градостроительная деятельность основывается на последовательном прохождении нескольких стадий: территориальное планирование, градостроительное зонирование, подготовка документации по планировке территории, оформление документа, удостоверяющего право собственности или пользования земельным участком, архитектурно-строительное проектирование, строительство, ввод объекта в эксплуатацию, регистрация права собственности на вновь возведенный объект капитального строительства.

В связи с отсутствием утвержденных генеральных планов муниципальных образований Донецкой Народной Республики соблюдение такой последовательности невозможно.

В связи с чем, в рамках полномочий ДНР, предоставленных Федеральным конституционным законом от 4 октября 2022 г. № 5-ФКЗ, были сформированы специальные административно-правовые механизмы.

Одним из наиболее значимых нормативных актов стал Указ врио Главы ДНР от 16 мая 2023 г. № 156 «Об особенностях подготовки, согласования и утверждения документации по планировке территории в Донецкой Народной Республике»[6], который определил специальный порядок подготовки и утверждения документации по планировке территории, который не соответствует порядку, установленному Градостроительным Кодексом Российской Федерации.

Именно посредством документации по планировке территории возможно определить место размещения новых объектов капитального строительства, сформировать земельные участки, установить красные линии и определить параметры планируемой застройки.

С целью взаимодействия органов местного самоуправления, застройщиков и исполнительных органов Донецкой Народной Республики Указом врио Главы Донецкой Народной Республики от 16.05.2023 №157[7] создан Оперативный штаб по восстановлению субъекта Российской Федерации–Донецкой Народной Республики (далее – Оперштаб), который является постоянно действующим коллегиальным совещательным органом, обеспечивающим координацию деятельности государственных органов, органов и должностных лиц, осуществлявших на территориях муниципальных образований на день принятия в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образования в составе Российской Федерации нового субъекта полномочия, отнесенные законодательством Российской Федерации к полномочиям органов местного самоуправления, органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики с организациями, принимающими участие в реализации восстановительных процессов в Донецкой Народной Республике, в том числе по вопросам обеспечения жизнедеятельности населения и восстановления поврежденных в результате ведения боевых действий объектов электро-, газо-, тепло-, водоснабжения, водоотведения, объектов связи, автомобильных и железных дорог, других объектов транспортной инфраструктуры, жилья, объектов промышленности,

[5]Указ Врио Главы Донецкой Народной Республики от 21.08.2023 № 304 «Об утверждении Порядка подготовки, согласования, утверждения генерального плана муниципального округа или городского округа либо применительно к населенному пункту, входящему в состав муниципального округа или городского округа, его состава и содержания». URL: https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz_304_21082023.pdf

[6]Указ врио Главы ДНР от 16.05.2023 № 156 «Об особенностях подготовки, согласования и утверждения документации по планировке территории в Донецкой Народной Республике». URL: https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz_156_16052023.pdf

[7]Указ врио Главы ДНР от 16.05.2023 №157 «О создании Оперативный штаб по восстановлению субъекта Российской Федерации–Донецкой Народной Республики». URL: https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz_157_16052023.pdf

объектов социальной инфраструктуры, административных объектов.

В связи с отсутствием утвержденных документов территориального планирования, правил землепользования и застройки, документации по планировке территории на территории Донецкой Народной Республики через Оперштаб идет утверждение следующих документов:

- подготовка, согласование и утверждение документации по планировке территории в Донецкой Народной Республике;
- согласование и выдача градостроительного плана земельного участка;
- согласование генерального плана муниципальных образований Донецкой Народной Республики.

Согласно Градостроительному кодексу Российской Федерации, утверждение всех вышеуказанных документов осуществляют органы местного самоуправления, однако в переходный период такая централизация позволяет обеспечить единый подход к восстановлению территории, координацию крупных инфраструктурных проектов и ускоренное принятие решений.

Переходный механизм должен выполнять временную функцию. Его задача заключается не в замене общего градостроительного законодательства, а в обеспечении возможности функционирования градостроительной сферы, выполнения восстановительных работ и реализации государственных и муниципальных программ до момента создания необходимых правовых и организационных условий.

Однако в долгосрочной перспективе чрезмерная централизация может иметь отрицательные последствия, ведь муниципальный уровень обладает значительным преимуществом в части знания конкретной территории и потребностей населения муниципалитета.

Отдельно стоить отметить вопросы территориального планирования, которое, в соответствии с Градостроительным Кодексом Российской Федерации, направлено на определение назначения территорий исходя из совокупности социальных, экономических, экологических и иных факторов и представляет собой базовый уровень градостроительного регулирования.

Документы территориального планирования определяют размещение объектов различного уровня значения, направления развития транспортной и инженерной инфраструктуры, зоны перспективной застройки и иные параметры пространственного развития, в то время как для ДНР также необходимо решить две задачи: восстановить существующие населенные пункты и определить их перспективное развитие.

Следовательно восстановление не должно сводится к простому воспроизводству существующей застройки, при восстановлении жилого квартала необходимо одновременно решить вопросы размещения объектов образования, здравоохранения, торговли, спорта, общественных пространств, парковочных мест, транспортных коммуникаций и инженерных сетей.

Строительство и реконструкция объектов капитального строительства являются заключительной стадией реализации градостроительных решений, после которой застройщику остается поставить на кадастровый учет вновь возведенный (реконструированный) объект капитального строительства.

Выдача разрешений на строительство, внесение изменений в разрешения на строительство регулируется Особенностями выдачи разрешений на строительство, внесения изменений в разрешение на строительство на территории Донецкой Народной Республики, утвержденными Постановлением Президиума Правительства Донецкой Народной Республики от 18.08.2023 № 65-1 (далее – Постановление № 65-1)[8].

При разработке Постановление № 65-1 Правительство Донецкой Народной Республики приняло решение установить, что выдача разрешений на строительство осуществляется органами, определенными частью 4 статьи 51 Градостроительного кодекса Российской Федерации, также предусмотрено, что Постановление № 65-1 вступает в силу с 01 января 2024 г. со сроком действия до 01 января 2028 г., что обеспечило поэтапное внедрение требований градостроительного законодательства Российской Федерации на территории субъекта Российской Федерации – Донецкой Народной Республики, которые ранее не применялись в Донецкой Народной Республике.

Особенности, установленные Постановлением № 65-1, заключаются в «легализации» ранее выданных разрешительных документов и сокращению перечня документов, необходимых для выдачи разрешения на строительство.

Стоить отметить, что упрощение административных процедур не сопровождается снижением требований к прочности, устойчивости, пожарной безопасности и другим обязательным характеристикам зданий и сооружений.

Принятие Особенностей выдачи разрешений на ввод объектов капитального строительства в эксплуатацию на территории Донецкой Народной Республики согласно Закону № 5-ФКЗ возложено на Правительство Российской Федерации, которым принято Постановление от 15 декабря 2023 г. № 2171 «Об утверждении некоторых особенностей регулирования градостроительной деятельности при строительстве на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области»[9] (далее – Постановление № 2171).

Постановлением № 2171 кроме вышеуказанных Особенностей выдачи разрешений на ввод объектов капитального строительства

[8]Постановление Президиума Правительства Донецкой Народной Республики от 18.08.2023 № 65-1 «Об утверждении особенностей выдачи разрешений на строительство, внесения изменений в разрешение на строительство на территории Донецкой Народной Республики». URL: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-prezidiuma-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-18-avgusta-2023-g-%E2%84%96-65-1-ob-utverzhdenii-osobennostej-vydachi-razreshenij-na-stroitelstvo-vneseniya-izmenenij-v/

в эксплуатацию также утверждены: особенности проведения строительного контроля в процессе строительства, реконструкции и капитального ремонта объектов капитального строительства на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области и особенности осуществления регионального государственного строительного надзора на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области.

В целях обеспечения реализации в Донецкой Народной Республике предписаний части 3 статьи 23 Закона № 5-ФКЗ Правительством Донецкой Народной Республики принято постановление от 06 июля 2023 г. № 49-2 «Об установлении случаев утверждения проектов генеральных планов, проектов правил землепользования и застройки, проектов планировки территории, проектов межевания территории, внесения изменений в указанные проекты без проведения общественных обсуждений или публичных слушаний в 2023-2027 годах»[10] (далее – Постановление №49-2).

Согласно Градостроительному кодексу Российской Федерации2 проведение общественных обсуждений необходимо по проектам генеральных планов, проектам правил землепользования и застройки, проекту планировки и межевания территории.

Проведение общественных обсуждений является ключевым механизмом, который помогает сбалансировать интересы разных групп и сделать градостроительную политику действительно открытой и ответственной, однако принятие такого решения обусловлено опасностью проведения общественных обсуждений или публичных слушаний в условиях продолжающихся в Донецкой Народной Республике боевых действий, что может привести к угрозе жизни и здоровью лиц, участвующих в таких общественных обсуждениях или публичных слушаниях, однако, без проведения которых утверждение соответствующей градостроительной документации невозможно

Правоприменение Постановления №49-2 позволит обеспечить ускоренную подготовку градостроительной документации согласно предписаниям градостроительного законодательства, правовых оснований для подготовки, которой, до принятия Донецкой Народной Республики в Российскую Федерацию, не было, что положительно отразится на восстановлении и развитии Республики.

Принятие вышеуказанных нормативных правовых актов позволило обеспечить организацию строительного процесса в Донецкой Народной Республике, в том числе в рамках реализации масштабных инвестиционных проектов, восстановления жилья и социальных объектов, ремонта инженерной и транспортной инфраструктуры.

В целом система правового регулирования градостроительной деятельности на территории Донецкой Народной Республики сформирована и имеет временный характер их правоприменения (ограниченность действия во времени).

Выводы

Проведенный анализ современного состояния системы правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике позволяет констатировать, что современная система правового регулирования градостроительной деятельности имеет одновременно федеральный и региональный характер. Федеральное законодательство устанавливает основные принципы и обязательные требования, тогда как региональные нормативные правовые акты конкретизируют порядок реализации градостроительной политики с учетом особенностей территории.

Современное состояние системы правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике находится на этапе формирования устойчивой региональной системы, интегрированной в российское правовое пространство.

Особенностью данного процесса является сочетание общего федерального регулирования и специальных переходных механизмов, так основу системы правового регулирования составляет Градостроительный кодекс Российской Федерации, применение которого осуществляется с учётом положений Закона № 5-ФКЗ, нормативных правовых актов Российской Федерации и Донецкой Народной Республики.

Вместе с тем, проанализировав систему правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике, выявлен ряд проблем:

1. Регулирование градостроительной деятельности осуществляется значительным количеством нормативных правовых актов, в каждый из которых с даты их вступления в силу были внесены изменения – для правоприменителя это создает необходимость постоянного отслеживания изменений законодательства, особенно сложной является ситуация для инвестора и застройщика, когда общая норма по Градостроительному кодексу не соответствует особенностям в переходный период, установленных нормативным правовым актом Донецкой Народной Республики. Следовательно, необходима систематизация регионального законодательства

2. Переходные механизмы объективно необходимы, однако их существование

[9]Постановление Правительства РФ от 15.12.2023 № 2171 «Об утверждении некоторых особенностей регулирования градостроительной деятельности при строительстве на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». URL: https://legislationrf.ru/info1/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=540973&dst=1000000001&cacheid=44D3C763179F63C68CA8062221640AC2&mode=splus&rnd=StnKSVV4hYynhnrH#RqzeSVVyMCrussUU1

[10]Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 06.07.2023 № 49-2 «Об установлении случаев утверждения проектов генеральных планов, проектов правил землепользования и застройки, проектов планировки территории, проектов межевания территории, внесения изменений в указанные проекты без проведения общественных обсуждений или публичных слушаний в 2023-2027 годах». URL: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-6-iyulya-2023-g-№-49-2-ob-ustanovlenii-sluchaev-utverzhdeniya-proektov-generalnyh-planov-proektov-pravil-zemlepolzovaniya-i/

должно иметь четкие временные и содержательные пределы, необходимо заранее определить условия перехода от специальной процедуры к общей. Для инвестора или застройщика важно заранее понимать, какие нормы будут применяться к проекту не только на момент его запуска, но и на последующих этапах, особенно на этапе завершения;

3. Необходимость актуализации градостроительной документации с учетом сложившийся ситуации, необходимости выполнения восстановительных работ и учета интересов граждан.

4. Отсутствие общественного участия, так как градостроительные решения непосредственно затрагивают интересы жителей муниципальных образований, в связи с чем необходимо обеспечить прозрачность процедур и доступность информации о планируемом развитии территории.

Главной задачей правового регулирования градостроительной деятельности в Донецкой Народной Республике является создание стабильной, понятной и эффективной системы, способной одновременно обеспечивать восстановление территории, защиту публичных и частных интересов, инвестиционную привлекательность и долгосрочное социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики.

Список источников

1. Сперанский О. В. Система нормативного правового регулирования градостроительной деятельности в Российской Федерации// Образование и право. 2022. №4. С.110-113. DOI: 10.24412/2076-1503-2022-4-110-113 – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-normativnogo-pravovogo-regulirovaniya-gradostroitelnoy-deyatelnosti-v-rossiyskoy-federatsii?ysclid=mu58nrpyw6722207817

2. Береговских А. Н. Предложения по совершенствованию правового регулирования градостроительных и земельно-имущественных отношений// Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 2. С.1-17 – URL: https://esj.today/PDF/59SAVN224.pdf

3. Зарицкий М. В. Особенности механизма правового регулирования градостроительных отношений в системе права России//Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 1. С.135-138 – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mehanizma-pravovogo-regulirovaniya-gradostroitelnyh-otnosheniy-v-sisteme-prava-rossii?ysclid=mu3plv9hzq762159093

4. Лептюхова О. Ю. Правовые основы подготовки и взаимосвязь функционального и градостроительного зонирования//Экология урбанизированных территорий. 2022. № 4. С.70-76. DOI: 10.24412/1816-1863-2022-4-70-77 – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-podgotovki-i-vzaimosvyaz-funktsionalnogo-i-gradostroitelnogo-zonirovaniya/viewer

Сведения об авторе:
Коваленко Яна Игоревна, *студентка 3 курса магистратуры, факультет юриспруденции и социальных технологий, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: troya-na@mail.ru*

Научный руководитель: Саенко Борис Евгеньевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры гражданского и предпринимательского права, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: saenko-be@ranepa.ru

References

1. Speransky O. V. (2022). The system of normative legal regulation of urban development activities in the Russian Federation. Education and law, 4, 110-113. DOI: 10.24412/2076-1503-2022-4-110-113. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-normativnogo-pravovogo-regulirovaniya-gradostroitelnoy-deyatelnosti-v-rossiyskoy-federatsii?ysclid=mu58nrpyw6722207817

2. Beregovskikh A.N. (2024). Proposals for improving the legal regulation of urban planning and land and property relations. The Eurasian Scientific Journal, 16(2), 110-113. DOI: 10.24412/1816-1863-2022-4-70-77. URL: https://esj.today/PDF/59SAVN224.pdf. (In Russ.)

3. Zaritsky M. V. (2024). Features of the mechanism of legal regulation of urban planning relations in the Russian legal system.Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii, 1, 135-138. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mehanizma-pravovogo-regulirovaniya-gradostroitelnyh-otnosheniy-v-sisteme-prava-rossii?ysclid=mu3plv9hzq762159093

4. Leptyukhova O. Yu. (2022). Legal Foundations of Preparation and the Relationship between Functional and Urban Planning Zoning. Ecology of Urbanized Territories. 4. 70-76. DOI: 10.24412/1816-1863-2022-4-70-77. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-podgotovki-i-vzaimosvyaz-funktsionalnogo-i-gradostroitelnogo-zonirovaniya/viewer

About the author:
Yana I. Kovalenko, *Master's degree, Faculty of Law and Social Technologies, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk Peoples Republic, Russian Federation), e-mail: troya-na@mail.ru*

Academic Supervisor: Boris E. Saenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil and Entrepreneurial Law, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: saenko-be@ranepa.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке настоящей статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 09.09.2026
Поступила после рецензирования 25.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026

«Феноменус» №3 (35) 2026

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Лунина Виктория Юрьевна – главный редактор, кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Науменко С.Н. – заместитель главного редактора, доктор экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Агафоненко О.Ю. – кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Арчикова Я.О. – кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Беганская И.Ю. – доктор экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Брадул Н.В. – кандидат физико-математических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Зырина Я.А. – кандидат социологических наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Котов Е.В. – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Кощавка И.В. – декан факультета ресторанно-гостиничного бизнеса, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Меркулова А.В. – кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Рытова Н.А. – доктор экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Тарасова Е.В. – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Катречко К.А. – ответственный секретарь, председатель студенческого научного общества, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Гадецкий А.Р. – технический секретарь, специалист центра организации научных исследований, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Учредитель – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Издатель – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления

Адрес Учредителя: 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-т. Вернадского, д. 82, стр. 1.

Адрес Издателя и редакции: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов.

Ответственность за точность и достоверность приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.

При переиздании ссылка на «Феноменус», обязательна.

Подписано к печати 09.10.2026 г.

Дата выхода в свет: 10.11.2026 г.

Цена «Бесплатно»

Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.

Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя

ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022 г.

283015, г. Донецк, ул. Овнатаняна, д. 4, кв. 145

Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 19.53. Периодичность изданий – 3 раза в год.

«Phenomenus» №3 (35) 2026

EDITORIAL BOARD

Victoria Yu. Lunina – Editor-in-Chief, Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).
Svetlana N. Naumenko – Deputy Editor-in-Chief, DSc(Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Olesya Yu. Agafonenko – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Yana O. Archikova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Irina Y. Beganskaya – DSc(Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Natalia V. Bradul – Cand. Sc. (Physics and Mathematics), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Yaroslava A. Zyrina – Cand. Sc. (Sociology), Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Evgeny V. Kotov – Cand. Sc. (Econ), Senior Researcher, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Irina V. Koshchavka – Dean of the Faculty of Restaurant and Hotel Business, Associate Professor, FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky» (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Alla V. Merkulova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, FSBEI HE «Donetsk State University» (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Natalia A. Rytova – DSc(Econ), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Elena V. Tarasova – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Head of the Department, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Karolina A. Katrechko – Executive Secretary, Chairman of the Student Scientific Society, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
Andrey R. Gadetsky – Technical Secretary, Specialist of the Center for Scientific Research Organization, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Founder – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Publisher – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management

Founder's address: 82 Vernadskogo Avenue, bldg. 1, Troparevo-Nikulino Intracity Municipal District, 119571, Moscow.
Address of the Publisher and Editorial Office: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR.
The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view.
The authors are responsible for the accuracy and reliability of the facts, quotations, and surnames provided.
When republishing, a link to «Phenomenus» is required.
Signed to the press on 10/09/2026.
Release date: 11/10/2026.
It is distributed free of charge
Printed by IE Krinichnaya Irina Viktorovna.
Information on the state registration of an individual as an individual entrepreneur OGRNIP 322930100019725, date of state registration 12/28/2022.
283015, Donetsk, Ovnatanyan str., 4, block 145
Circulation of 100 copies. Conl. p. l. 19.53. Periodicity of publications – 3 issues in 1 year.