

ISSN 2499-9636

---

---

**OECONOMIA ET IUS**

**ЭКОНОМИКА И ПРАВО**

---

---

**№ 1 2025**

*Научный журнал*

Основан в июле 2015 г.

Учредитель:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова»

*Главный редактор*

**Александров Андрей Юрьевич**, кандидат экономических наук, доцент (Россия, Чебоксары)

*Заместители главного редактора*

**Тасаков Сергей Владимирович**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Чебоксары)

**Кадышев Евгений Николаевич**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Чебоксары)

*Редакционная коллегия*

**Арзамаскин Николай Николаевич**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Ульяновск)

**Барабанова Светлана Васильевна**, доктор юридических наук, доцент (Россия, Чебоксары)

**Галазова Светлана Сергеевна**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Владикавказ)

**Голиченко Олег Георгиевич**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Москва)

**Гошуляк Виталий Владимирович**, доктор юридических наук, доктор исторических наук, профессор (Россия, Пенза)

**Гришковец Алексей Алексеевич**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Москва)

**Данилов Иван Петрович**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Чебоксары)

**Епихин Александр Юрьевич**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Казань)

**Ефимцева Татьяна Владимировна**, доктор юридических наук, доцент (Россия, Оренбург)

**Кванина Валентина Вячеславовна**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Челябинск)

**Козаченко Иван Яковлевич**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Екатеринбург)

**Ларионова Нина Ивановна**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Йошкар-Ола)

**Линьярес Эрик**, PhD, доцент (Бразилия, Рорайма, Боа-Виста)

**Лукьянов Сергей Александрович**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Екатеринбург)

**Мельник Александр Николаевич**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Казань)

**Осинцев Дмитрий Владимирович**, доктор юридических наук, доцент (Россия, Екатеринбург)

**Петров Александр Геннадьевич**, доктор юридических наук, доцент (Россия, Чебоксары)

**Подольный Николай Александрович**, доктор юридических наук, доцент (Россия, Саранск)

**Пятов Михаил Львович**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Санкт-Петербург)

**Румянцев Федор Полиектович**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Нижний Новгород)

**Рыженков Анатолий Яковлевич**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Элиста)

**Салиева Роза Наильевна**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Казань)

**Терехин Владимир Вячеславович**, доктор юридических наук, доцент (Россия, Нижний Новгород)

**Туманов Сергей Николаевич**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Саратов)

**Хавьер Фернандо Сезар Коста**, PhD, доцент (Бразилия, Рорайма, Боа-Виста)

**Харламов Андрей Викторович**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Санкт-Петербург)

**Худойкина Татьяна Викторовна**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Саранск)

**Хужин Альфир Мисхатович**, доктор юридических наук, доцент (Россия, Нижний Новгород)

**Шагиева Розалина Васильевна**, доктор юридических наук, профессор (Россия, Москва)

**Шамин Анатолий Евгеньевич**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Княгинино)

**Шкодинский Сергей Всеволодович**, доктор экономических наук, профессор (Россия, Москва)

*Адрес редакции:* 428015, Чебоксары, Московский пр., 15,  
тел. (8352) 45-20-96, 58-33-63 (доб. 2030)  
e-mail: [vestnik210@mail.ru](mailto:vestnik210@mail.ru)  
<http://oecomia-et-jus.ru>

Е.А. АНТОНОВСКАЯ, Ю.М. ВАСИЛЬЕВА

### ВНЕДРЕНИЕ МЕДИАПЛАТФОРМ В СФЕРУ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОДГОТОВКИ МОЛОДЫХ КАДРОВ

**Ключевые слова:** государственная гражданская служба, медиаплатформа, молодые кадры государственной службы, развитие государственной службы, цифровые компетенции, электронное обучение.

Недостаточная подготовка молодых специалистов, поступающих на государственную гражданскую службу, является серьезной проблемой, снижающей эффективность работы государственных органов. Существующие образовательные программы часто не успевают адаптироваться к быстро меняющимся требованиям цифровой эпохи, в результате чего выпускники не обладают необходимым набором компетенций для работы с современными информационными технологиями и интерактивными методами. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью поиска новых подходов к подготовке кадров, способных эффективно работать в условиях цифровизации государственного управления. Использование медиаплатформ в образовательном процессе может стать перспективным решением, способствующим повышению качества обучения, развитию профессиональных навыков и адаптации к современным реалиям государственной службы.

**Целью работы** являются разработка рекомендаций по усовершенствованию образовательных и информационных медиаплатформ для подготовки государственных служащих на основе анализа существующей практики, реализующейся в субъекте Российской Федерации.

**Материалы и методы.** В работе применялись теоретический анализ, аналитический и экспертный методы, а также контент-анализ содержания официальных порталов органов государственной власти. Использовались материалы нормативно-правовых актов, научная литература и аналитические публикации.

**Результаты.** В статье проанализирована практика внедрения медиаплатформ в систему развития кадрового потенциала госслужбы. Подчеркнута важность использования таких информационно-коммуникационных ресурсов, которые обладают рядом преимуществ в плане доступности, гибкости и масштабируемости образовательного процесса. В исследовании отмечена весомость использования медиаплатформ не только для обучения, но и для привлечения молодых кадров на государственную службу, формирования профессиональных сообществ и повышения уровня цифровой грамотности. В качестве успешного примера реализации проекта по использованию информационно-коммуникационных ресурсов приводится медиаплатформа «Вверх!» Министерства по делам молодежи Республики Татарстан.

**Выводы.** На основе анализа существующей практики внедрения медиаплатформы в одном из регионов Российской Федерации, а также деятельности федеральных органов власти разработаны рекомендации по улучшению работы образовательных медиаплатформ, включающие интеграцию с другими системами, совершенствование системы оценки и обратной связи, а также использование технологий искусственного интеллекта для обработки информации.

**Введение.** В современном мире, где информационные технологии стремительно развиваются и проникают во все сферы жизни, особое внимание уделяется вопросам образования и подготовки молодых кадров. Государственная гражданская служба, представляющая собой важный элемент государственного управления, требует от служащих не только профессиональных знаний и компетенций, позволяющих эффективно выполнять рабочие задачи, но и навыков, предъявляемых современными запросами в части использования информационно-коммуникационных сервисов в связи происходящей на данный момент цифровой трансформацией сектора государственного управления [1, 10]. Интеграция медиаплатформ в образовательный процесс представляется актуальной и необходимой мерой для улучшения подготовки молодых специалистов, обладающих компетенциями, требуемыми для выполнения задач, поставленных государством.

Особое внимание при реализации проектов по внедрению новых информационных сервисов уделяется целевой аудитории. В частности, при разработке подобных проектов под ней подразумеваются молодые люди, находящиеся в самом начале пути развития карьеры и ищущие возможности реализации себя в профессиональной среде.

Государственные интересы Российской Федерации включают изучение потенциала и ресурсных возможностей медиаплатформ в качестве действенного инструмента в целях привлечения на госслужбу амбициозных и благонадежных кадров. Работа по этому направлению ведётся на федеральном и региональном уровнях в рамках определенной Указом Президента Российской Федерации № 309 от 7 мая 2024 г.<sup>1</sup> национальной цели по цифровой трансформации государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. Реализация данной национальной цели представляет собой не просто внедрение новых технологий, а решение комплексной задачи, включающей в себя ряд подзадач. Среди них развитие цифровых компетенций как у действующих государственных гражданских служащих, так и у тех, кто планирует в будущем построить карьеру в сфере государственного управления. В рамках этого направления определена цель по освоению государственным служащими новых инструментов и технологий, необходимых для эффективной работы в цифровом пространстве [6]. Высокий уровень цифровых компетенций предполагает не только владение компьютерной техникой, но и понимание принципов работы цифровых систем, умение анализировать большие данные, а также использовать цифровые сервисы для предоставления государственных услуг [3, 8].

Молодые специалисты представляют собой значимый кадровый ресурс для государственной гражданской службы, в развитие которого государство инвестирует ресурсы. Эта стратегия направлена на совершенствование операционных процессов, осуществляющихся при реализации государственной политики в об-

---

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 [Электронный ресурс] // Гарант: сайт. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634>.

ласти развития кадрового потенциала гражданской службы. Для целенаправленного развития потенциала молодых кадров государственной службы целесообразно использовать специализированные программы обучения, ориентированные на формирование профессиональных навыков работы в цифровой среде.

**Цель работы** состоит в том, чтобы на базе реализующейся в одном из субъектов Российской Федерации практики по использованию медиаплатформ в сфере развития кадрового потенциала госслужбы внести рекомендации по их совершенствованию.

**Материалы и методы.** При изучении вопроса организации применения цифровых методов и инструментов для подготовки молодых кадров государственной службы к работе в условиях масштабной цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации применялись теоретический анализ, аналитический и экспертный методы, а также контент-анализ официальных порталов органов государственной власти. В работе использовались материалы нормативно-правовых актов, научной литературы и аналитических публикаций.

**Результаты исследования.** Для понимания текущей ситуации с использованием медиаплатформ в системе государственного управления, а также для выявления потенциала их применения в подготовке молодых кадров обратимся к результатам исследования, проводимого АНО «Диалог» совместно с Правительством Российской Федерации.

Данное исследование представляет собой рейтинг оценки работы федеральных органов власти в сети на информационных медиаплатформах, результаты которой за II полугодие 2023 г. и I полугодие 2024 г. представлены на рис. 1 и 2.

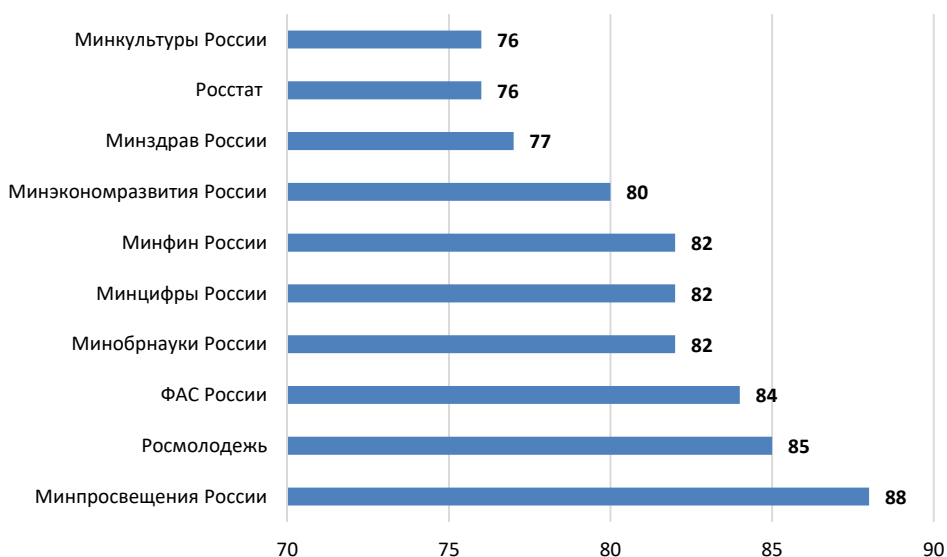


Рис. 1. Оценка работы федеральных органов власти на информационных медиаплатформах во II полугодии 2023 г., баллов [11]

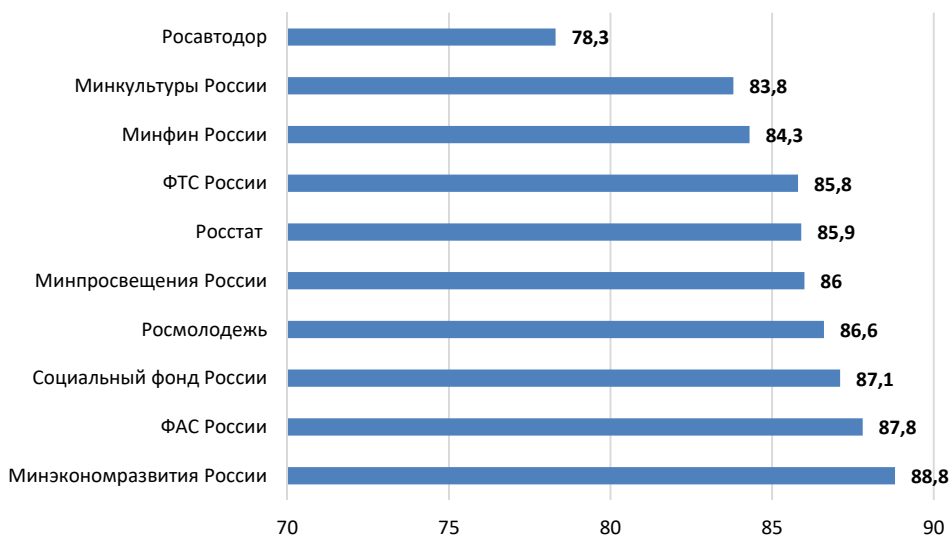


Рис. 2. Оценка работы федеральных органов власти на информационных медиаплатформах в I полугодии 2024 г., % (максимальная эффективность – 100%) [12]

Конкуренция между органами власти за лидирующие позиции в рейтинге, по данным АНО «Диалог», является постоянным явлением. При этом ФАС России, Росмолодежь России и Минпросвещения России демонстрируют высокую конкурентоспособность в данной системе. При составлении рейтинга использовались как традиционные критерии, так и новые. К числу традиционных относятся работа с целевой аудиторией, планирование публикуемого контента. Впервые в 2023 г. были использованы в качестве критериев оценки работа ведомств с поисковыми информационными системами, а также актуальность опубликованного контента на официальных страницах. Анализ данных рейтинга выявил тенденцию к возрастающему использованию федеральными органами власти социальных сетей в качестве инструмента привлечения и подготовки молодых кадров государственной службы. Это подтверждается созданием официальных аккаунтов, публикацией информации о вакансиях, программах обучения и стажировок, а также использованием платформ для взаимодействия с потенциальными кандидатами и распространения информации о деятельности государственных органов. Однако, как показывают результаты исследования АНО «Диалог», стратегическое планирование и оценка эффективности этих инициатив всё еще находятся на разных этапах развития, и не все федеральные ведомства демонстрируют одинаковый уровень активности и профессионализма в использовании социальных сетей для данных целей.

В 2021 г. Аналитический центр НАФИ провел исследование, посвящённое анализу уровня развития цифровых компетенций выборочной совокупности государственных гражданских служащих [4]. В его рамках применялась методика DigComp на портале «Цифровой гражданин», в ходе которого выявлен неоднородный уровень цифровой грамотности среди государственных служащих.

Средний индекс цифровой грамотности составил 73 п.п. из 100, что соответствует продвинутому уровню, однако данные указывают на значительные пробелы в отдельных областях, таких как создание и редактирование цифрового контента, настройка программ и обеспечение должного уровня безопасности работы в информационной среде.

Исследование показало усредненный результат текущего положения уровня развития цифровой квалификации гражданских служащих в отдельно взятых органах государственной власти. Неоднородность уровня цифровой грамотности не просто указывает на необходимость обучения, а сигнализирует о важности комплексного подхода, учитывающего индивидуальные потребности служащих, риски и вызовы цифровой трансформации и потенциальное влияние на эффективность государственного управления.

Выявлена проблема мотивационного стимулирования. Значительная часть госслужащих (62%) демонстрирует недостаточную мотивацию к повышению своих цифровых компетенций, что может препятствовать успешному прохождению программ обучения. В большей степени эта связь выявлена у гражданских служащих старшего поколения, которые, несмотря на понимание важности цифровизации процессов государственного управления, не всегда обладают достаточными мотивационными ресурсами и возможностями для повышения уровня цифровых компетенций. Их переподготовка требует больших временных и ресурсных затрат, а эффект от проведенных мероприятий может быть менее значительным из-за сформировавшихся привычек и подходов.

Для обеспечения более высокого уровня развития цифровых навыков государственной гражданской службы необходимо целенаправленно формировать цифровые компетенции у молодых кадров на самых ранних этапах. Эффективным инструментом для достижения этой цели являются медиаплатформы, популярность которых стремительно растет ввиду наличия особых преимуществ, присущих только образовательным информационным сервисам, размещенным в сети Интернет. Обучение и информирование на таких ресурсах позволяют обеспечить доступность, гибкость и масштабируемость образовательного процесса, что критически важно для подготовки большого числа высококвалифицированных специалистов. Это объясняется тем, что интеграция современных медиатехнологий в совокупности в систему подготовки молодых кадров позволяет создать современную и эффективную систему обучения, гарантирующую соответствие цифровым вызовам будущего [5].

Медиаплатформа для государственной гражданской службы представляет собой специализированную социотехническую систему, предназначенную для оптимизации коммуникационных процессов и повышения эффективности функционирования государственного аппарата, в которой цифровые технологии интегрированы с социальными практиками для создания, распространения и обработки информации, необходимой для выполнения государственных функций.

Функционал подобной платформы может включать в себя системы электронного документооборота, порталы для взаимодействия с гражданами и организациями, инструменты для внутреннего общения и координации работы

государственных служащих, базы данных и аналитические системы для принятия обоснованных управленческих решений.

Основополагающая цель функционирования медиаплатформ – это распространение контента. Под термином «контент» понимается совокупность информационных единиц, структурированных и представленных в цифровом формате для передачи смысла и достижения коммуникативных целей в рамках данной платформы. В отличие от общего понятия контента, контент на медиаплатформе характеризуется тесной взаимосвязью с архитектурой и функциональными возможностями платформы. Он адаптируется к специфическим техническим требованиям, а также подвержен влиянию её алгоритмов и систем управления (рекомендации, сформированные под запросы конкретного пользователя).

Медиаплатформа как интегративная образовательная система обладает рядом основных свойств, отличающих ее от другого формата взаимодействия «учителя» и «ученика». По мнению О.В. Краснояровой, интерактивность, гипертекстуальность, мультимедийность и многофункциональность – базовые характеристики медиаплатформы, определяющие ее сущность [7].

Суть интерактивности заключается в том, что благодаря механизмам медиаплатформ все интернет-пользователи, использующие ее, имеют возможность находиться в непрерывной коммуникации, тем самым облегчая процесс обмена информацией.

Гипертекстуальность выражается в том, что благодаря наличию гиперссылок, используемых для перехода на нужную страницу, пользователи медиаплатформы имеют возможность свободно распространять информацию в публичном медиaprостранстве.

Мультимедийность предполагает способность медиаплатформ к интеграции различных типов контента в цифровом пространстве (текст, аудио, видео, графика).

Многофункциональность – объединяющий критерий для вышеперечисленных свойств. Образовательные медиаплатформы используются как для развития стандартов в обучении, так и для предоставления информации о лучших практиках и успешных кейсах, реализованных в различных регионах государства. На этой базе происходит разработка курсов и программ обучения, учитывающих специфику и потребности различных по направлениям деятельности регионов и действующих в них ведомств.

Для эффективной реализации проектов по внедрению медиаплатформ в систему развития молодых кадров государственной гражданской службы необходимо наличие следующих составляющих: актуальность и своевременность обновления учебного материала, интеграция с реальными рабочими процессами, модульный и персонализированный подход, обеспечение обратной связи и мониторинга. Каждый из элементов важен, поскольку отсутствие любого из указанных факторов может оказать деструктивное воздействие на общую функциональность системы.

Успешная интеграция медиаплатформы в процесс профессиональной подготовки молодых кадров для государственной службы продемонстрирована



на примере деятельности Министерства по делам молодежи Республики Татарстан. Проект, именуемый «Медиаплатформа кадрового проекта “Вверх!” как инструмент подготовки молодых кадров для госслужбы», представляет собой отдельный интернет-ресурс, а также функциональное приложение для мобильных устройств, где собрана вся необходимая информация для граждан, желающих впервые поступить на государственную гражданскую службу [2]. Эффективность внедренного метода управления привлечением молодых кадров на гражданскую службу подтвердилась, когда кадровая практика вошла в число финалистов конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления», проводимого Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в 2022–2023 гг. [9]. Медиаплатформа «Вверх!» обладает всеми требованиями, определенными выше, для результативной эксплуатации данного механизма. Образовательный материал, представленный на платформе, разнообразный и доступный для восприятия целевой аудиторией проекта. Сформирована структурированная по модулям информационная база, охватывающая все процессы, происходящие на государственной службе. Упорядочена система лекций с прилагающимися к ним специализированными тематическими кейсами для отработки практических ситуаций. Лекции содержат разнообразный материал по профильным темам: от правил успешного собеседования до основ государственной гражданской службы. В 2024 г. на медиаплатформе «Вверх!» вышла серия роликов «Прямой разговор», в которых представители министерств и ведомств Татарстана отвечают на вопросы о своей деятельности, государственной гражданской службе и различных общественных сферах. Данный факт подтверждает направленность проекта на свою целевую аудиторию – молодых граждан, которые видят себя на государственной службе и формируют план действий для поступления. Этот формат позволяет напрямую взаимодействовать с региональными властями и знакомиться со спецификой деятельности органов исполнительной власти и отдельными аспектами, присущими гражданской службе.

Помимо образовательных медиаплатформ в качестве средств для подготовки молодых кадров могут использоваться и интернет-ресурсы информационной направленности. Наглядный пример их применения – это социальные сети. Заметим, что, согласно Распоряжению Правительства Российской Федерации № 2523-р от 2 сентября 2022 г.<sup>1</sup>, с 1 декабря 2022 г. государственные органы, органы местного самоуправления, подведомственные организации и суды обязаны вести свои официальные аккаунты в социальных сетях «ВКонтакте» и «Одноклассники».

<sup>1</sup> Об определении ВКонтакте и Одноклассники в качестве информационных систем и (или) программ для электронных вычислительных машин, используемых государственными органами, в том числе судами, Судебным департаментом при Верховном Суде Российской Федерации, включая управления Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации в субъектах Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, организациями, подведомственными государственным органам и органам местного самоуправления, для создания официальных страниц: распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.09.2022 № 2523-р [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_425889](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_425889).

Однако, как определяется современной тенденцией, органы власти используют и другой канал информирования – социальную сеть «Telegram».

Информационные медиаплатформы обладают значительным потенциалом для повышения эффективности подготовки молодых кадров для государственной гражданской службы. Их полезность обусловлена тем, что расширяется доступ к актуальной информации и ресурсам. Социально-сетевые платформы способны предоставлять быстрый и удобный доступ к экспертным мнениям, аналитическим материалам, нормативно-правовым актам, а также к базам данных и специализированным ресурсам, необходимым для обучения и профессионального развития. Централизованное хранение и упорядочивание этого материала способствует повышению эффективности поиска и усвоения информации. Скрупулезный анализ деятельности органов власти через информационные платформы расширяет кругозор и формирует более целостное понимание будущей профессиональной деятельности у граждан, планирующих поступать на гражданскую службу.

Посредством использования информационных медиаплатформ формируются целые профессиональные сообщества. Социальные сети позволяют создавать виртуальные сообщества, объединяющие молодых специалистов государственной гражданской службы. Медиасреда способствует обмену опытом, взаимной поддержке, установлению профессиональных контактов и формированию ценностно-ориентированного профессионального пространства, что соответствует теории социального конструктивизма, где знание создается и распространяется в процессе социального взаимодействия.

Регулярное и целенаправленное использование информационных медиаплатформ создает условия для развития как коммуникационных, так и цифровых компетенций гражданских служащих. Систематическое использование таких ресурсов в профессиональной деятельности создает естественную среду для непрерывного совершенствования навыков цифровой коммуникации, включая умение создавать, распространять и интерпретировать информацию в различных цифровых форматах. Интерактивный характер социальных сетей способствует развитию межличностных коммуникационных компетенций, так как требует от пользователей адаптации своего стиля общения к различным аудиториям и контекстам, формируя навыки эффективного диалога и убеждения в цифровой среде. Постоянное взаимодействие с разнообразными цифровыми инструментами и приложениями, неотъемлемое для работы с медиаплатформами, повышает общий уровень цифровой грамотности и технологической осведомленности государственных служащих [13].

**Выводы.** На основе проведенного анализа выделим взаимоувязанный комплекс рекомендаций, который поспособствует улучшению функционирования медиаплатформ в целях привлечения и подготовки молодых кадров госслужбы:

– все медиаплатформы, используемые органами власти, должны обеспечивать бесшовную интеграцию с другими системами, такими как базы данных о вакансиях, платформы электронного обучения и системы управления персоналом. Это позволит обеспечить единый цифровой доступ ко всей необходимой информации и упростит процесс взаимодействия потенциальных кандидатов

с органами власти. Актуальность информации в разных интегрированных системах должна поддерживаться синхронизированным обновлением данных;

– совершенствование системы оценки прогнозных показателей на образовательных медиаплатформах для анализа данных о пользователях, их прогрессе в обучении и последующей успешности на государственной службе. Эта информация позволяет прогнозировать потребности в обучении и своевременно корректировать образовательные программы и информационно-коммуникационные сервисы, обеспечивая их постоянную актуальность и эффективность;

– совершенствование функционирования отдельных сервисов по обработке обратной связи, поступающей от пользователей медиаплатформ. Зачастую информация – совокупность данных, не всегда представленных в понятном и структурированном виде. Привлечение программных решений, основанных на технологиях искусственного интеллекта, становится необходимым условием для эффективной обработки обратной связи от участников образовательных курсов на медиаплатформах.

#### Литература

1. *Архипова Т.Г.* Компетентностный подход к подготовке современного специалиста государственной и муниципальной службы в условиях цифровой экономики // PRIMO ASPECTU. 2018. № 4. С. 113–116.

2. Вверх – Республиканский конкурс молодых лидеров [Электронный ресурс] // Молодежный кадровый резерв: сайт. URL: <https://rezervrt.ru/projects/vverkh>.

3. *Гегедюш Н.С., Масленникова Е.В., Осипов В.А.* Модели цифровой компетентности государственных служащих: подходы к формированию и оценке // Вестник университета. 2022. № 10. С. 18–30. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-10-18-30.

4. Готовы к труду за компьютером, но не к киберобороне: российские госслужащие прошли тест цифровых компетенций [Электронный ресурс] // НАФИ. Аналитический центр: сайт. URL: <https://nafi.ru/analytics/gotovy-k-trudu-za-kompyuterom-no-ne-k-kiberoborone-rossiyskie-gossluzhashchie-proshli-test-tsifrovyykh>.

5. *Зырянов Д.А., Крутько И.С.* Актуальность использования социальных медиа платформ для взаимодействия с молодежью // Инновационный потенциал молодежи: спорт, культура, образование: сб. науч. тр. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. С. 210–215.

6. *Кайсарова В.П., Винокурова М.Ю.* Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 88. С. 216–232. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-88-216-232.

7. *Красноярова О.В.* Новые медиаплатформы: принципы функционирования и классификация // Вопросы теории и практики журналистики. 2016. № 1. С. 45–57. DOI: 10.17150/2308-6203.2016.5(1).45-57.

8. *Мельникова А.А.* Направления совершенствования профессионального развития и оценки деятельности госслужащих [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2022. № 3(398). URL: <https://moluch.ru/archive/398/88145/>

9. Победители и призеры Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» 2022–2023 годов [Электронный ресурс] // Всероссийский конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления»: портал. URL: <https://klkp.ru/победители-и-призеры/2022-2023-годы>.

10. *Соловьев А.Е., Белоглазова А.О.* Профессиональные компетенции государственных служащих в цифровой экономике // Эволюция науки и техники: глобальные вызовы и перспективы: сборник статей Междунар. науч.-практ. конф. М.: Цифровое научное издательство, 2024. С. 337–341.

11. ТОП-10 органов власти по работе в Интернете во II полугодии 2023 [Электронный ресурс] // Диалог. Цифровые коммуникации: сайт. URL: <https://dialog.info/ratings/rejting-foiv-po-rabote-v-internete>.

12. ТОП-10 органов власти по работе в Интернете. I-II квартал 2024 года [Электронный ресурс] // Диалог. Цифровые коммуникации: сайт. URL: <https://dialog.info/dialog-predstavil-issledovanie-urovnya-onlajn-kommunikacii-organov-gosudarstvennoj-vlasti-za-i-ii-kvartal-2024-goda>.

13. Шахворостов Г.И. Разработка рекомендаций по развитию цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации // Регион: системы, экономика, управление. 2020. № 4(51). С. 100–107. DOI: 10.22394/1997-4469-2020-51-4-100-107.

---

АНТОНОВСКАЯ ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и региональной экономики, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (buanova-e@bk.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-8427>).

ВАСИЛЬЕВА ЮЛИЯ МИХАЙЛОВНА – студентка III курса экономического факультета, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (yuvami@yandex.ru).

---

Elena A. ANTONOVSKAYA, Yuliya M. VASILEVA

#### INTRODUCTION OF MEDIA PLATFORMS IN THE FIELD OF STATE CIVIL SERVICE DEVELOPMENT AS A TOOL FOR TRAINING YOUNG PERSONNEL

**Key words:** state civil service, media platform, young civil service personnel, development of civil service, digital competencies, e-learning.

*Insufficient training of young specialists entering the civil service is a serious problem that reduces the effectiveness of the work of state bodies. Existing educational programmes often fail to adapt to the rapidly changing requirements of the digital era, and as a result, graduates do not have the necessary set of competencies to work with modern information technologies and interactive methods. The relevance of this study is conditioned by the need to find new approaches to the training of personnel capable of working effectively in the conditions of digitalisation of public administration. The use of media platforms in the educational process can be a promising solution that contributes to improving the quality of training, development of professional skills and adaptation to the modern realities of public service.*

**The aim of the work** is to develop recommendations to improve educational and information media platforms for training civil servants based on the analysis of existing practices implemented in the subject of the Russian Federation.

**Materials and methods.** Theoretical analysis, analytical and expert methods, as well as content analysis of official portals of public authorities were used in the work. The materials of normative-legal acts, scientific literature and analytical publications were used.

**Results.** The article analyses the practice of introducing media platforms in the system of development of civil service personnel potential. The article emphasises the importance of using information and communication resources, which have a number of advantages in terms of accessibility, flexibility and scalability of the educational process. The study notes the importance of using media platforms not only for training, but also for attracting young personnel to the civil service, forming professional communities and improving digital literacy. The media platform 'Up!' of the Ministry of Youth Affairs of the Republic of Tatarstan is cited as a successful example of a project on the use of information and communication resources.

**Conclusions.** Based on the analysis of the existing practice of media platform implementation in one of the regions of the Russian Federation, as well as the activities of federal authorities, recommendations for improving the work of educational media platforms have been developed, including integration with other systems, improvement of the evaluation and feedback system, as well as the use of artificial intelligence technologies for information processing.

#### References

1. Arkhipova T.G. *Kompetentnostnyi podkhod k podgotovke sovremennogo spetsialista gosudarstvennoi i munitsipal'noi sluzhby v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki* [Competence approach to the preparation of modern specialists of public and municipal service in terms of the digital economy]. *PRIMO ASPECTU*, 2018, no. 4, pp. 113–116.

2. «Vverkh» – Respublikanskii konkurs molodykh liderov [«Vverkh» – Republican Contest of Young Leaders]. Available at: <https://rezervrt.ru/projects/vverx>.
3. Gegedyush N.S., Maslennikova E.V., Osipov V.A. *Modeli tsifrovoi kompetentnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh: podkhody k formirovaniyu i otsenke* [Models of civil servants' digital competence: approaches to formation and evaluation]. *Vestnik universiteta*, 2022, no. 10, pp. 18–30. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-10-18-30.
4. *Gotovy k trudu za komp'yuterom, no ne k kiberoborone: rossiiskie gossluzhashchie proshli test tsifrovyykh kompetentsii* [Ready to work at a computer, but not for cyber defense: Russian civil servants passed a digital competence test]. Available at: <https://nafi.ru/analytics/gotovy-k-trudu-za-kompyuterom-no-ne-k-kiberoborone-rossiiskie-gossluzhashchie-proshli-test-tsifrovyykh>.
5. Zyryanov D.A., Krut'ko I.S. *Aktual'nost' ispol'zovaniya sotsial'nykh media platform dlya vzaimodeistviya s molodezh'yu* [Relevance of social media platforms for interaction with youth] *Innovatsionnyi potentsial molodezhi: sport, kul'tura, obrazovanie* [Innovative potential of youth: sport, culture, education]. Ekaterinburg: Ural State University Publ., 2022, pp. 210–215.
6. Kaisarova V.P., Vinokurova M.Yu. *Professional'noe razvitie tsifrovyykh kompetentsii sovremennykh gosudarstvennykh sluzhashchikh: rossiiskii i zarubezhnyi opyt* [Professional development of digital competencies of modern civil servants: Russian and foreign experience]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektromyi vestnik*, 2021, no. 88, pp. 216–232. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-88-216-232.
7. Krasnoyarova O.V. *Novye mediaplatformy: printsipy funktsionirovaniya i klassifikatsiya* [New media platforms: the principles of operation and classification of species]. *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki*, 2016, no. 1, pp. 45–57. DOI: 10.17150/2308-6203.2016.5(1).45-57.
8. Mel'nikova A.A. *Napravleniya sovershenstvovaniya professional'nogo razvitiya i otsenki deyatel'nosti gossluzhashchikh* [Directions of improvement of professional development and evaluation of civil servants' activities]. *Molodoi uchenyi*, 2022, no. 3 (398). Available at: <https://moluch.ru/archive/398/88145>.
9. *Pobediteli i prizery Vserossiiskogo konkursa «Luchshie kadrovye praktiki i initsiativy v sisteme gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya» 2022-2023 godov* [Winners and prize-winners of the All-Russian contest «Best personnel practices and initiatives in the system of state and municipal management» in 2022–2023]. Available at: <https://klkp.ru/pobediteli-i-prizery/2022-2023-gody>.
10. Solov'ev A.E., Beloglazova A.O. *Professional'nye kompetentsii gosudarstvennykh sluzhashchikh v tsifrovoi ekonomike* [Professional competencies of civil servants in the digital economy]. *Evolutsiya nauki i tekhniki: global'nye vyzovy i perspektivy: Sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Evolution of Science and Technology: Global Challenges and Prospects: Collection of Articles of the International Scientific and Practical Conference], 2024, pp. 337–341. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68638046>.
11. *TOP-10 organov vlasti po rabote v Internete vo II polugodii 2023* [Top 10 authorities in terms of Internet activity in the second half of 2023]. Available at: <https://dialog.info/ratings/rejting-foiv-porabote-v-internete>.
12. *TOP-10 organov vlasti po rabote v Internete. I-II kvartal 2024* [Top 10 authorities in terms of work on the Internet. I-II quarter of 2024]. Available at: <https://dialog.info/dialog-predstavil-issledovanie-urovnya-onlajn-kommunikacii-organov-gosudarstvennoj-vlasti-za-i-ii-kvartal-2024-goda>.
13. Shakhvorostov G.I. *Razrabotka rekomendatsii po razvitiyu tsifrovyykh kompetentsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii* [Development of recommendations for the development of digital competencies of civil servants of the Russian Federation]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: Systems, Economics, Management], 2020, no. 4(51), pp. 100–107. DOI: 10.22394/1997-4469-2020-51-4-100-107.

---

**ELENA A. ANTONOVSKAYA** – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of State and Municipal Administration and Regional Economics, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (buyanova-e@bk.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-8427>).

**YULIYA M. VASILEVA** – 3<sup>rd</sup> year Student, Economics Faculty, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (yuvami@yandex.ru).

---

**Формат цитирования:** Антоновская Е.А., Васильева Ю.М. Внедрение медиаплатформ в сферу развития государственной гражданской службы как инструмента подготовки молодых кадров [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 1–11. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/1>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-1-11.

О.Г. АРКАДЬЕВА

## ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

**Ключевые слова:** пространственный банковский маркетинг, кластерный анализ, тип пользования банковскими услугами, клиентская стратегия, фронт-офисы банка.

В настоящее время возрастают роль банковского сектора в сложившейся модели пространственного развития и влияние факторов демографической обусловленности размещений банковских подразделений. Научной проблемой при этом выступает осмысление сложной связи между географическим и демографическим контекстом, а также концентрацией услуг финансовых посредников.

**Целью исследования** является выделение паттернов поведения клиентов коммерческих банков, обусловленных демографическими характеристиками, и формирование направлений клиентской политики коммерческого банка на основе выделенных паттернов.

**Материалы и методы.** В программной среде разработки и выполнения программного кода на языке Python в облаке – Google Colab – были импортированы библиотеки Pandas, NumPy, Matplotlib, Seaborn, Sklearn. Для проверки гипотезы исследования использовался набор данных Bank Account Fraud Dataset Suite (NeurIPS 2022). В отношении набора данных был реализован метод агломеративной кластеризации, позволивший обозначить кластеры активности клиентов коммерческого банка и сформировать их характеристики.

**Результаты исследования.** Полученные результаты подтверждают наличие связи между демографическими характеристиками населения территории, типами их экономического поведения и пользования банковскими услугами. Определены кластеры с наивысшим потенциалом с позиции сложившегося у клиента уровня дохода и возраста клиентов. Установлено, что при разработке и актуализации нишевых банковских продуктов следует ориентироваться на молодое поколение, которое по мере взросления и приобретения профессиональной позиции перейдет в кластер устойчивой клиентской базы или будет упущено банком в зависимости от степени эффективности его маркетинговой политики. Определено влияние статуса занятости и семейного статуса при отнесении клиента к тому или иному кластеру. В сочетании с геолокационными данными результаты кластеризации могут служить основой для размещения фронт-офисов в районах, где проживает наибольшее количество потенциальных и действительных клиентов коммерческого банка.

**Выводы.** Устойчивыми паттернами поведения клиентов выступают активное посещение банковских офисов или отказ от такого посещения в пользу дистанционных банковских услуг или экономически пассивного поведения. Банковская клиентская политика должна формироваться с ориентацией на ключевые демографические характеристики целевых клиентских ниш, дифференцированных по паттернам экономического поведения. Результаты геодемографических исследований клиентов коммерческих банков на основе предложенной методики могут способствовать разработке стратегий банковских структур по эффективному выполнению функций аккумулярования и перераспределения финансовых ресурсов. Органам государственной власти Российской Федерации и ее регионов при разработке стратегических документов рекомендуется учитывать границы и критерии влияния геодемографических факторов на развитие региональных социально-экономических подсистем, а также формировать предпосылки развития финансовых агломераций в ряде региональных социально-экономических подсистем.

**Введение.** Банковская клиентская политика в настоящее время выступает не только инструментом конкурентной борьбы, но фактором пространственно-временной эволюции регионов, а сложившиеся демографические профили этих регионов обуславливают разные темпы развития финансовых агломераций. Масштабы и структура финансовых агломераций, с одной стороны, обусловлены концентрацией реального производства, а с другой – отстают от него в силу активного развития финтех-форм осуществления предпринимательской деятельности. В настоящее время возрастают роль банковского сектора в сложившейся модели пространственного развития и влияние факторов демографической обусловленности размещений банковских подразделений. Научной проблемой при этом выступает осмысление сложной связи между географическим и демографическим контекстом, а также концентрацией услуг финансовых посредников.

В России сложился исключительно высокий уровень дифференциации между регионами, что прослеживается и в банковской сфере. В 2024 г. в Центральном федеральном округе действовало 58% головных офисов, 23% филиалов, 27% представительств и 25% дополнительных офисов коммерческих банков. В стране насчитывалось 27 субъектов Федерации, в которых не было зарегистрировано ни одной головной кредитной организации, а банковские услуги предоставлялись структурными подразделениями крупных столичных банков, в первую очередь – Сбербанка России.

Любая успешная региональная специализация, как продемонстрировал опыт 2022–2024 гг., может оказаться не столь успешной в будущем, а нереализованный потенциал может сформировать новые комбинации воспроизводственной деятельности в масштабах регионов и макрорегионов. Это подчеркивает необходимость лучшего понимания внутренней и пространственной организации кластеров, определяющей стратегии размещения фронт-офисов и других подразделений отдельных банковских организаций, как для аналитико-управленческих целей самих банков, так и для эффективной политики регулятора.

**Целью данного исследования** является выделение паттернов поведения клиентов коммерческих банков, обусловленных демографическими характеристиками, и формирование направления клиентской политики коммерческого банка на основе выделенных паттернов.

**Материалы и методы.** В программной среде разработки и выполнения программного кода на языке Python в облаке – Google Colab – были импортированы библиотеки Pandas, NumPy, Matplotlib, Seaborn, Sklearn. Для проверки гипотезы исследования использовался набор данных Bank Account Fraud Dataset Suite (NeurIPS 2022). В отношении набора данных был реализован метод агломеративной кластеризации, позволивший обозначить кластеры активности клиентов коммерческого банка и сформировать их характеристики.

**Результаты исследования.** Лидеры современной банковской индустрии основываются в своей деятельности на методологии Human-Centered Design (человекоориентированный дизайн), формируя подход к разработке банковских продуктов и систем, который на первое место ставит пользователя с его

целями, задачами, ограничениями и контекстом работы. В Human-Centered Design оптимум сводится к балансу между интересами и возможностями трёх сторон:

- стратегическими целями бизнеса;
- потребностями и ожиданиями потенциальных пользователей;
- возможностями и ограничениями сложившейся IT-архитектуры.

Human-Centered Design фокусирует внимание на контексте использования цифрового продукта, который имеет демографически обусловленную природу. Банки уделяют больше внимания стратегическим коммуникациям с клиентами, поэтому маркетинговые стратегии, сформированные при помощи выделения клиентских ниш, способствуют изменению их организационных структур в контексте коммерческого геопозиционирования [4]. Пандемия COVID-19 подстегнула как цифровизацию банковских услуг, так и геодемографические исследования, которые доказали, в частности, что существует значительная изменчивость в географическом и геодемографическом распределении показателей инфицирования COVID-19 [8]. Логично предположить, что влияние геодемографических факторов прослеживается и в других сферах, помимо здравоохранения.

Эта логика находит свое подтверждение. Так, исследователи отмечают, что при проведении геомаркетингового анализа важно обращать внимание на демографические характеристики территории [11]. Пространственный маркетинг стал важнейшей областью исследований для большинства компаний, занимающихся розничными услугами, в принятии решений о местоположении офиса, разграничении зон обслуживания, составлении профиля клиента, определении цен; решений относительно мерчандайзинга и продвижения [2]. Появляются новые методы для лучшего контроля рыночного пространства и поддержания связи с клиентами [6]. Местоположение клиента считается одним из наиболее информативных видов демографических данных для прогнозного моделирования. Оно широко используется в различных секторах, включая финансы. Коммерческие банки используют эту информацию при оценке своих систем кредитного скоринга [18].

Анализ удовлетворенности потребителей можно определить как многокритериальную проблему принятия решений. В пространственном маркетинге развиваются методы порядковой регрессии, которые позволяют менеджерам проводить сравнительный анализ среди различных регионов и предоставляют варианты действий для помощи в анализе пространственных различий. Методы обеспечивают геолокационное представление полученных результатов и позволяют их интерпретировать на основе локальных характеристик рыночных областей.

Географические информационные системы являются хорошо известными в науке инструментами, которые облегчают возможности получения, обработки и визуализации пространственных данных с помощью карт [17]. Появление принципиально новых данных – операторов мобильной связи – позволяет изучать временные циклы пространственной мобильности населения [10], в том числе через банковские мобильные приложения [5]. Исследователями



обозначены основные типы сбалансированных показателей социально-экономической системы геомаркетинга и транспорта – финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, развитие персонала [15].

Определение потребностей и предпочтений клиентов методами анализа больших данных цифровой эпохи имеет решающее значение для компаний в конкурентной бизнес-среде. Сегментация клиентов широко применяется в маркетинговых исследованиях [7]. Профилирование клиентов позволяет компаниям точно удовлетворять их потребности и выполнять эффективные маркетинговые действия. Методы машинного обучения способны фиксировать поведение потребителей и автоматически выполнять профилирование и целевые маркетинговые действия, в то время как методы анализа данных и статистического анализа больше подходят в качестве инструментов поддержки принятия решений [14]. Пространственное моделирование пользовательских предпочтений реализует системный подход к пониманию пространственной конфигурации экономической активности с помощью эмпирических тестов пространственной корреляции, включая тестирование пространственной случайности и статистику подсчета соединений [16]. Анализ панельных данных выявляет четкие корреляции между финансовыми подотраслями и экономико-демографическими факторами, включая общественные услуги, доступность перемещения, экономическое развитие, количество предприятий, плотность населения и количество жилых помещений [13].

Объективные мировые тенденции сокращения количества банков, их структурных подразделений и филиалов, а также повышение степени концентрации банковских активов и капитала характерны и для российского банковского сектора. Субъективные факторы структурной трансформации связаны со стремлением Банка России повысить устойчивость и управляемость поднадзорной банковской системы. Под влиянием мегарегулятора реализуется политика контролируемой консолидации [12].

Исследователи утверждают, что сложившиеся тенденции, стимулируемые Банком России, приводят к углублению имеющихся диспропорций в пространственном и структурном развитии банковского сектора. Банки склонны размещать структурные подразделения в экономически развитых регионах с высокой плотностью населения, а обширные малонаселенные территории не являются привлекательными для их размещения, что сдерживает региональное развитие и закрепляет территориальные диспропорции [12].

Значимость предиктивного моделирования охватывает различные области, включая бизнес-модели, научные исследования, банковское дело, медицинские приложения и промышленные приложения [9]. Перспективными методами геодемографических банковских исследований выступают сочетание анализа множественных соответствий и иерархического кластерного анализа главных компонент в силу их возможностей обнаруживать тенденции и строить легко объяснимые профили, а также определять кластеры на основе большого количества разнородных переменных [3]. Результаты геодемографических исследований представляют аналитическую базу для выработки нормотворческой позиции регулятора [1].

Основными научными конкурентами в этой сфере в российском пространстве выступают банковские научные лаборатории, выполняющие геомаркетинговые исследования в интересах своих головных банковских организаций и групп компаний. Их исследования, в первую очередь, реализуют интеллектуальные методы конкурентной борьбы и удержания собственной региональной ниши, и лишь во вторую – оценивают результат от собственного взаимодействия с региональной социально-экономической подсистемой и синергетический эффект от такого взаимодействия, социально-экономического развития и демографических сдвигов. Центральный банк РФ проводит исследования региональной экономики в контексте направлений деятельности своих подразделений по федеральным округам. Данное же исследование ориентировано на выявление потенциала региональной социально-экономической подсистемы безотносительно деятельности конкретного банка или регулятора. Приемы кластеризации направлены на проверку гипотезы о наличии связи между сочетанием геодемографических факторов населения определенной территории и поведением клиентов коммерческих банков на этой территории, выражающимся в частоте посещения банковских фронт-офисов.

Для проверки гипотезы использовался набор данных Bank Account Fraud Dataset Suite (NeurIPS 2022). По заявлению разработчиков, этот набор данных:

- реалистичный, основанный на современном наборе реальных данных;
- динамический, с временными данными и наблюдаемыми сдвигами распределения.

В ходе препроцессинга установлено, что в наборе данных – 1 000 000 записей о банковских транзакциях, содержащих сведения о 32 характеристиках каждой записи, пропусков данных не имеется, признаки между собой не коррелированы. Для дальнейшего изучения были отобраны признаки, характеризующие клиентов с позиции дохода, возраста, частоты посещения банковского офиса, статуса занятости, кредитного рейтинга, семейного статуса и наличия карт других банков.

В целях кластеризации записей о клиентах категориальные признаки были преобразованы в числовые значения с помощью метода Label Encoding (табл. 1).

Таблица 1

Преобразованные значения признаков (записи 1–5)

Признак	Идентификатор				
	987231	79954	567130	500891	55399
income	0,1	0,1	0,2	0,6	0,9
customer_age	20,0	20,0	20,0	20,0	50,0
bank_branch_count_8w	9,0	706,0	14,0	1,0	13,0
employment_status	4,0	1,0	0,0	0,0	1,0
credit_risk_score	172,0	128,0	7,0	96,0	85,0
housing_status	4,0	2,0	4,0	2,0	2,0
has_other_cards	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0

Была выполнена стандартизация значений признаков с помощью функции StandardScaler (табл. 2).

Таблица 2

Стандартизированные признаки в наборе данных (записи 1–5)

Признак	Идентификатор				
	0	1	2	3	4
income	-1,568927	-1,568927	-1,225624	0,147586	1,177493
customer age	-1,162872	-1,162872	-1,162872	-1,162872	1,367861
bank branch count 8w	-0,386524	1,129158	-0,375651	-0,403920	-0,377825
employment status	2,661405	0,307707	-0,476859	-0,476859	0,307707
credit risk score	0,586440	-0,054324	-1,816424	-0,520334	-0,680525
housing status	1,765180	0,191305	1,765180	0,191305	0,191305
has other cards	-0,533096	-0,533096	1,875834	-0,533096	-0,533096

С помощью метода Random Sampling набор данных был усечен до 10 000 записей для ускорения расчетов и обеспечения бесперебойного осуществления облачных вычислений, эта и описанные далее процедуры апробированы многократно для верификации первоначальных результатов, и установлена их устойчивость. В отношении усеченного набора данных были реализованы процедуры метода главных компонент (PCA) для уменьшения размерности данных и метода Elbow для определения количества кластеров (рис. 1).

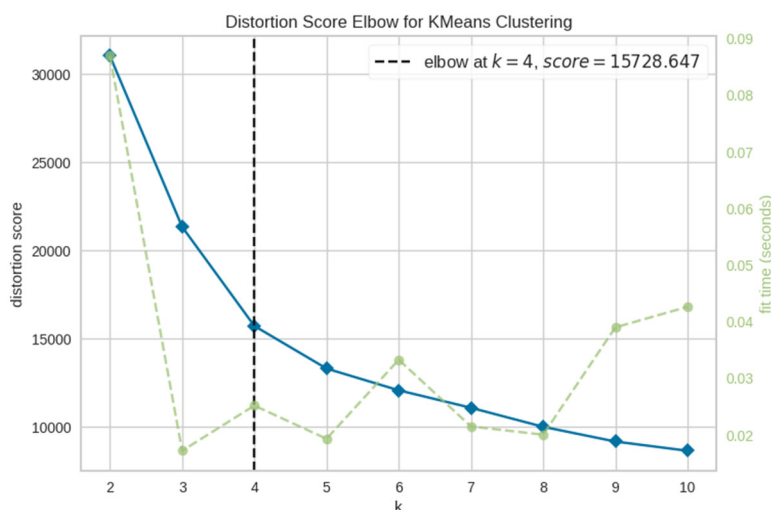


Рис. 1. Результаты применения метода Elbow в отношении набора данных

В отношении усеченного набора данных был реализован метод агломеративной кластеризации (рис. 2), разделивший совокупность данных на 4 достаточно четких кластера; последний кластер в трехмерном представлении четко не визуализируется, находясь за первыми тремя.

Количественный состав кластеров неодинаков (рис. 3).

При оценке кластеров по уровню дохода клиентов выявлено, что в кластерах 1 и 3 присутствуют выбросы (рис. 4); поскольку уровень дохода клиента выступает одним из ключевых факторов в разработке нишевых банковских продуктов, равномерность распределения данных в кластерах необходимо учитывать при формировании клиентской стратегии.

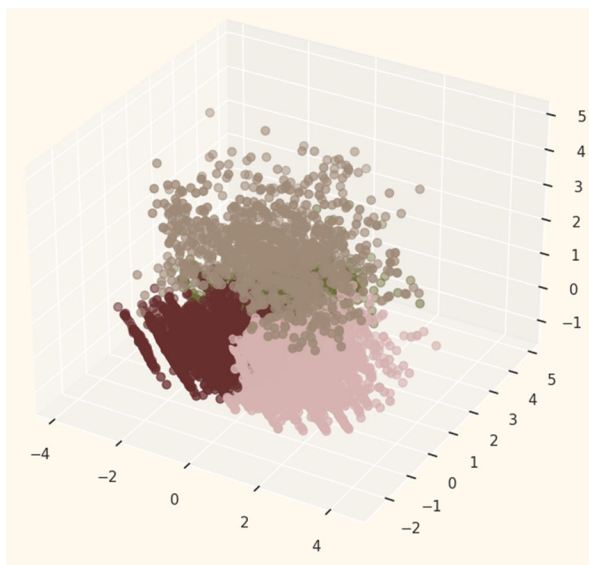


Рис. 2. Результаты применения агломеративной кластеризации

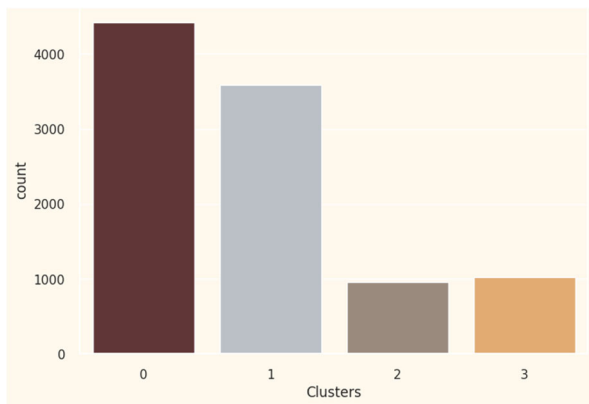


Рис. 3. Количественный состав кластеров

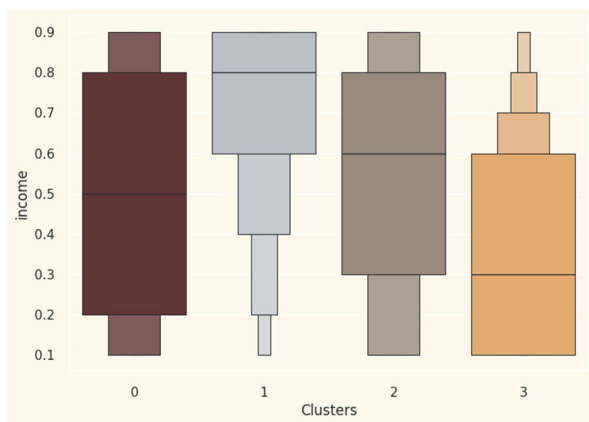


Рис. 4. Распределение клиентов в кластерах по уровню дохода

В целях дальнейшего изучения кластеров сформирована корреляционная матрица (рис. 5), в которой произведена оценка вклада отдельных признаков в конструирование синтетических признаков набора данных с уменьшенной размерностью (признак «Clusters»).

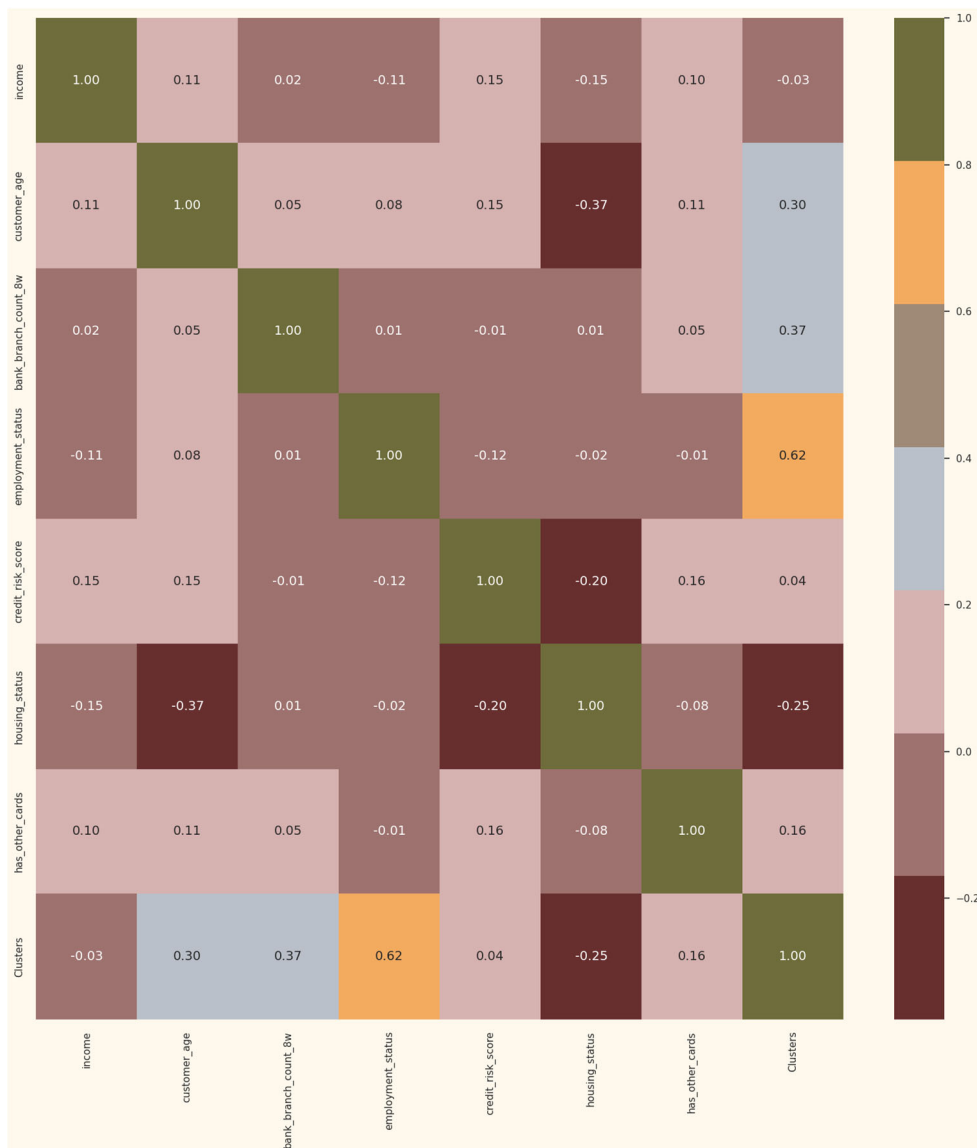


Рис. 5. Корреляционная матрица для усеченного набора данных

При повторной апробации вышеописанного алгоритма наиболее значимыми попеременно становились признаки, характеризующие возраст, занятость и семейный статус клиента. Однако при дальнейшем детальном изучении попарного распределения признаков выяснялось, что характеристики самих кластеров устойчивы и отражают наличие в наборе данных достаточно

четко разделяющихся групп клиентов, с разной частотой посещающих банковский офис (рис. 6–11).

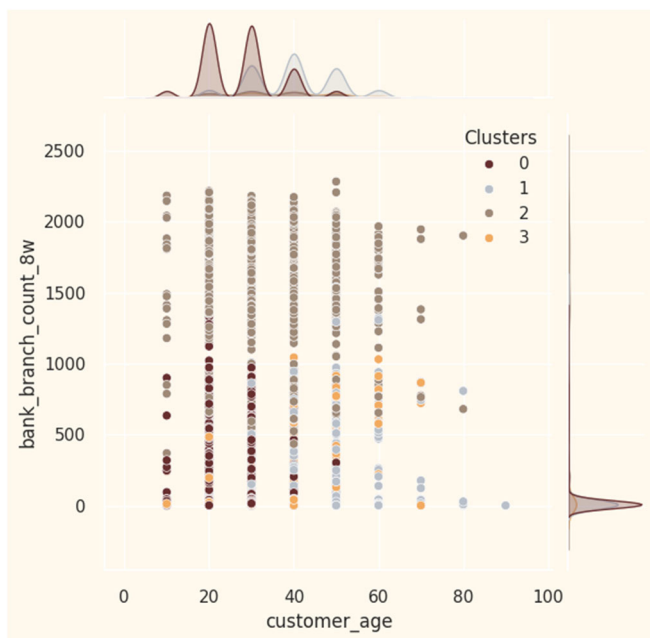


Рис. 6. Совместное распределение возраста клиента и частоты посещения им банковского офиса

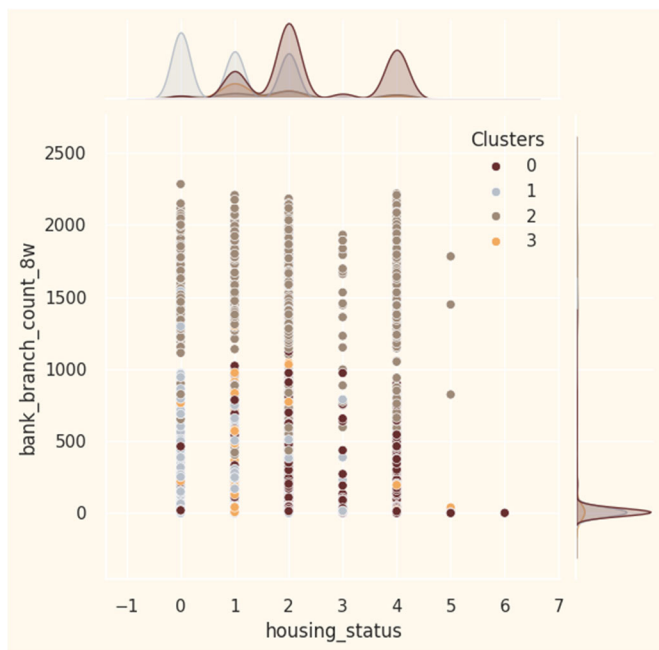


Рис. 7. Совместное распределение семейного статуса клиента и частоты посещения им банковского офиса

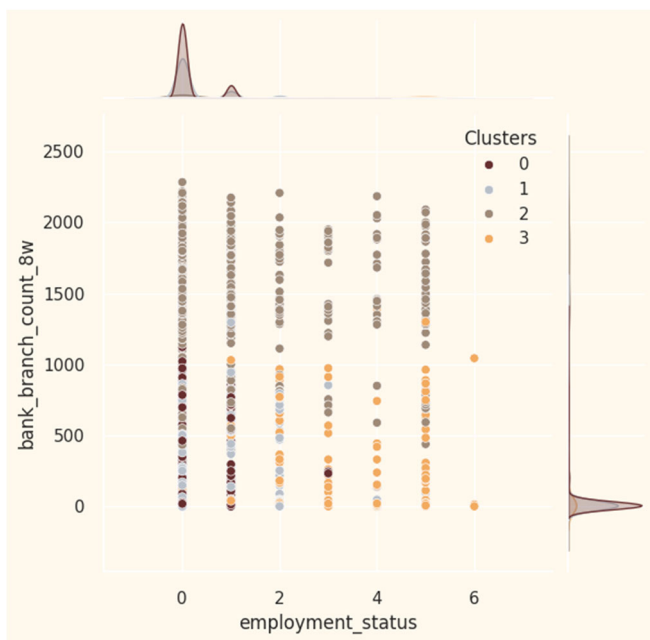


Рис. 8. Совместное распределение статуса занятости клиента и частоты посещения им банковского офиса

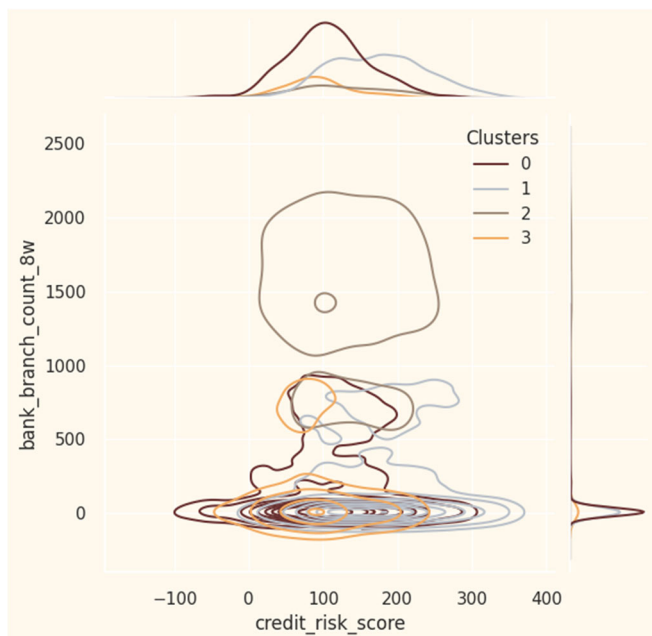


Рис. 9. Совместное распределение кредитного рейтинга клиента и частоты посещения им банковского офиса

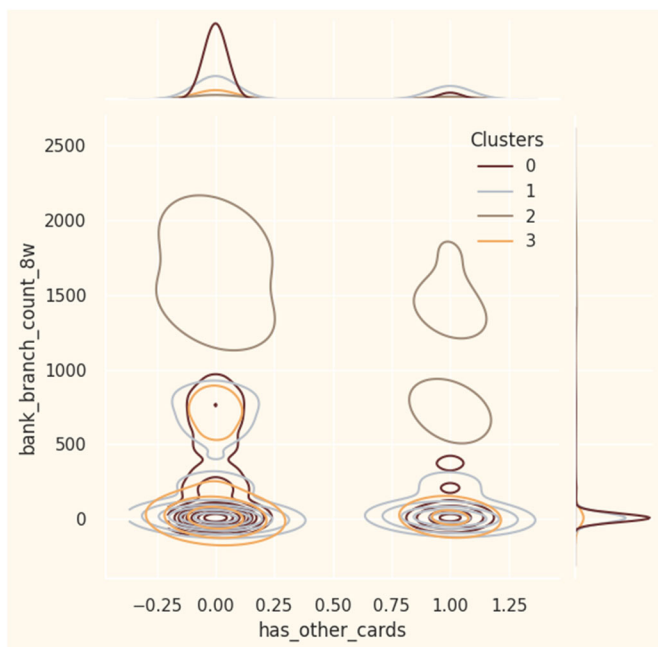


Рис. 10. Совместное распределение наличия карт других банков у клиента и частоты посещения им банковского офиса

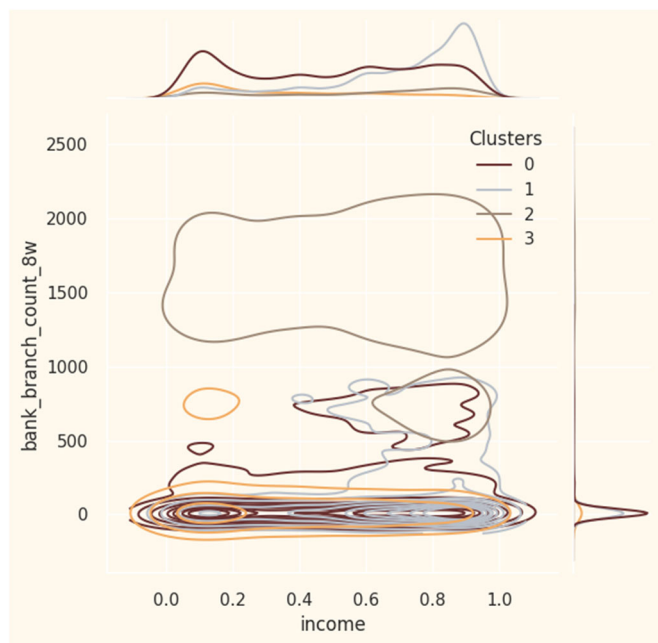


Рис. 11. Совместное распределение дохода клиента и частоты посещения им банковского офиса



В результате обобщения полученных попарных распределений сформировано итоговое описание клиентов, образующих кластеры, и произведена сегментация клиентов по типам клиентской политики (табл. 3).

Таблица 3

Сегментация клиентов по типам клиентской политики

Признак	Кластер			
	0	1	2	3
bank_branch_count_8w	редко посещающие банк	редко посещающие банк	часто посещающие банк	редко посещающие банк
income	сравнительно низкий уровень дохода	сравнительно высокий уровень дохода	не дифференцированы по уровню дохода	не дифференцированы по уровню дохода
customer_age	молодые клиенты	клиенты старшего возраста	независимо от возраста	независимо от возраста
employment_status	клиенты со статусом СА, СВ	клиенты со статусом СА, СВ, СС	клиенты со статусом СА, СВ, СС, СF	клиенты со статусом СВ, СС, СD, СE, СF, СG
credit_risk_score	сравнительно низкий кредитный рейтинг	сравнительно высокий кредитный рейтинг	кредитный рейтинг близок к медианному	сравнительно низкий кредитный рейтинг
housing_status	клиенты со статусом ВС, ВD, ВE	клиенты со статусом ВА, ВВ	клиенты со статусом ВА, ВВ, ВС, ВD, ВE	клиенты со статусом ВА, ВВ, ВС, ВD, ВE
has_other_cards	преимущественно не имеют карт других банков	преимущественно не имеют карт других банков	имеют карты других банков	преимущественно не имеют карт других банков
Активность клиентов и потенциал разработки стратегии взаимодействия	низкая активность, высокий потенциал	низкая активность, высокий потенциал	высокая активность, высокий потенциал	низкая активность, низкий потенциал
Банковская стратегия в отношении клиентов	привлечение	привлечение	удержание	работа по остаточному принципу

Таким образом, полученные результаты подтверждают наличие связи между демографическими характеристиками населения территории, типами их экономического поведения и пользования банковскими услугами. Наивысшим потенциалом с позиции сложившегося у клиента уровня дохода выступает кластер 1; с позиции возраста клиентов – кластер 0; оба кластера являются крупными по количественному составу, в то время как кластер 2 (кластер стабильных клиентов) самый малочисленный. При разработке и актуализации нишевых банковских продуктов следует ориентироваться на молодое поколение, которое по мере взросления и приобретения устойчивой профессиональной позиции перейдет из кластера 0 в кластер 1, а со сменой семейного статуса – в кластер 2 или 3 в зависимости от степени эффективности маркетинговой политики.

Для статуса занятости «СА» и «СВ» при отнесении клиента к тому или иному кластеру решающим фактором выступает возраст клиента; статус занятости «СВ» в сочетании с семейным статусом «ВА» дифференцируется в основном по уровню

экономической (кредитной) активности, о которой свидетельствует наличие или отсутствие карт других банков. В сочетании с геолокационными данными эти выводы могут служить основой для размещения фронт-офисов в районах, где проживает наибольшее количество потенциальных и действительных клиентов коммерческого банка.

**Выводы.** Устойчивыми паттернами поведения клиентов выступают активное посещение банковских офисов или отказ от такого посещения в пользу дистанционных банковских услуг или экономически пассивного поведения. Банковская клиентская политика должна формироваться с ориентацией на ключевые демографические характеристики целевых клиентских ниш, дифференцированных по паттернам экономического поведения. Результаты геодемографических исследований клиентов коммерческих банков могут способствовать разработке стратегий банковских структур по эффективному выполнению функций аккумуляции и перераспределения финансовых ресурсов. Конкретные меры могут дифференцироваться в различных регионах страны и адаптироваться к условиям современного этапа цифровизации банковского сектора. Результаты такой деятельности выразятся в оптимизации количества банковских подразделений и обоснованно более равномерным их распределением по территории России. Органам государственной власти РФ и регионов РФ при разработке региональных стратегий нужно учитывать границы и критерии влияния геодемографических факторов на развитие региональных социально-экономических подсистем, а также предпосылки формирования финансовых агломераций в ряде региональных социально-экономических подсистем. В научном ракурсе результаты подобных исследований могут способствовать развитию концепции геомаркетингового профиля региональной социально-экономической подсистемы и обоснованию механизмов формирования такого профиля посредством многоуровневой сегментации совокупности показателей регионального развития и показателей развития банковского сектора с использованием технологий машинного обучения.

#### Литература

1. Аркадьева О.Г., Березина Н.В. Формирование модели государственного регулирования развития технологий искусственного интеллекта в финансовом секторе // *Oeconomia et Jus*. 2023. № 4. С. 12–21. DOI: 10.47026/2499-9636-2023-4-12-21.
2. Манаева И.В., Растворцева С.Н. Пространственное развитие городов России: теория, анализ, моделирование. Белгород: ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2021. 196 с.
3. Наумов И.В., Седельников В.М., Аверина Л.М. Эволюция теорий пространственного развития: принципиальные особенности и современные задачи исследований // *Журнал экономической теории*. 2020. Т. 17, № 2. С. 383–398.
4. Bohórquez E., Pérez M., Alvarez R., Villón S. Marketing Strategies and Sales: Key Factors for Positioning and Growth in the Market. In: *Marketing and Smart Technologies*. ICMarkTech 2022. Smart Innovation, Systems and Technologies. Springer, Singapore, 2024, vol. 344, pp. 371–383. DOI: 10.1007/978-981-99-0333-7\_27.
5. Che M., Say S.Y.A., Yu H. et al. Investigating customers' continuous trust towards mobile banking apps. *Humanit Soc Sci Commun*, 2023, vol. 10, Article no. 960. DOI: 10.1057/s41599-023-02483-3.
6. Cliquet G. From Geomarketing to Spatial Marketing. In: *Spatial Economics*. Vol. II. Palgrave Macmillan, Cham, 2021, pp. 277–305. DOI: 10.1007/978-3-030-40094-1\_10.

7. Dogan O., Hizioglu A., Seymen O.F. Segmentation of Retail Consumers with Soft Clustering Approach. In: Intelligent and Fuzzy Techniques: Smart and Innovative Solutions. In: INFUS 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, Springer, Cham, 2021, vol. 1197, pp. 39–46. DOI: 10.1007/978-3-030-51156-2\_6.

8. Grubestic T.H., Nelson J.R., Wallace D. et al. Geodemographic insights on the COVID-19 pandemic in the State of Wisconsin and the role of risky facilities. *GeoJournal*, 2022, no. 87, pp. 4311–4333. DOI: 10.1007/s10708-021-10503-5.

9. Kanjalkar J., Aole K., Ansari A., Abak H. et al. Analysis of Regular Machine Learning and Ensemble Learning Approaches for Term Insurance Prediction in Banking Data. In: Data Management, Analytics and Innovation. ICDMAI 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, Springer, Singapore, 2024, vol. 998, pp. 201–218. DOI: 10.1007/978-981-97-3245-6\_14.

10. Karachurina L.B., Mkrtchyan N.V., Savoskul M.S. New Data on Population Migration in Russia: a Challenge for Researchers? *Reg. Res. Russ.*, 2022, no. 12, pp. 51–66. DOI: 10.1134/S2079970522020034.

11. Kerzina E., Antineskul E., Patrusheva L. Geomarketing in the Placement of Retail in the Development of a Million-Plus City (on the Example of a Regional Retail in Russia, Perm). In: Science and Global Challenges of the 21<sup>st</sup> Century – Innovations and Technologies in Interdisciplinary Applications. Perm Forum 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, Springer, Cham, 2023, vol. 622, pp. 748–773. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28086-3\\_68](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28086-3_68).

12. Krylova L.V., Krylov S.V., Mudretsov A.F. et al. Structural Changes in the Russian Banking System: Directions and Evaluation. *Stud. Russ. Econ. Dev.*, 2022, no. 33, pp. 100–106. DOI: 10.1134/S1075700722010099.

13. Lin L., Huang Z., Pan C. et al. Exploring the Impact of Geographic Factors on Urban Financial Innovation in China: Insights from the Banking, Insurance, and Securities Industries. *J Knowl Econ*, 2024. DOI: 10.1007/s13132-024-01796-1.

14. Matta E., Stalidis G. Profiling Online and Physical Supermarket Customers Using Factor and Clustering Methods. In: Marketing and Smart Technologies. ICMARKTECH 2023. Smart Innovation, Systems and Technologies, Springer, Singapore, 2024, vol. 386, pp. 227–243. DOI: 1007/978-981-97-1552-7\_15.

15. Moiseev V., Avilova Z., Gerasimenko O. et al. Human Capital as the Market Value of a Geomarketing and Transport System. In: Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles. NN 2022. Lecture Notes in Networks and Systems. Springer, Cham, 2023, vol. 510, pp. 755–761. DOI: 10.1007/978-3-031-11051-1\_77.

16. Ploeckl F. Spatial Modeling. In: Handbook of Cliometrics. Springer, Cham, 2024, pp. 2553–2586. DOI: 10.1007/978-3-031-35583-7\_56.

17. Saridou A.S., Vavatsikos A.P., Grigoroudis E. Multi-store consumer satisfaction benchmarking using spatial multiple criteria decision analysis. *Oper Res Int J*, 2024, vol. 24, no. 30. DOI: 10.1007/s12351-024-00818-9.

18. Ünal E., Aydın U., Koraş M. et al. Geolocation Risk Scores for Credit Scoring Models. In: Machine Learning, Optimization, and Data Science. LOD 2023. Lecture Notes in Computer Science, Springer, Cham, 2024, vol. 14506, pp 34–44. DOI: 10.1007/978-3-031-53966-4\_3.

---

**АРКАДЬЕВА ОЛЬГА ГЕННАДЬЕВНА** – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, кредита и экономической безопасности, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (knedlix@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4868-2365>).

---

Olga G. ARKADEVA

**DEMOGRAPHIC FACTORS IN THE FORMATION OF CUSTOMER POLICY  
OF A COMMERCIAL BANK**

**Key words:** spatial banking marketing, cluster analysis, type of banking services usage, customer strategy, bank front offices.

Currently, the role of the banking sector in the existing model of spatial development and the influence of factors of demographic determination of the location of bank offices are increasing. The scientific problem here is to understand the complex relationship between the geographical and demographic contexts, as well as the concentration of financial intermediaries' services.

**The purpose of this study** is to identify patterns of behavior of commercial bank customers determined by demographic characteristics and to form directions of the commercial bank's customer policy based on the identified patterns.

**Materials and methods.** The pandas, Numpy, Matplotlib, Seaborn, Sklearn libraries were imported into the software environment for developing and executing program code in Python in the cloud – Google Colab. The Bank Account Fraud Dataset Suite (NeurIPS 2022) dataset was used to test the research hypothesis. The agglomerative clustering method was implemented in relation to the dataset, which made it possible to identify clusters of commercial bank customer activity and form their characteristics.

**Results.** The obtained results confirm the existence of a connection between the demographic characteristics of the territory's population, their types of economic behavior and use of banking services. Clusters with the highest potential in terms of the client's current income level and age of clients have been identified. It has been established that when developing and updating niche banking products, one should focus on the younger generation, which, as it gets older and acquires a professional position, will move to the cluster of a stable client base or will be missed by the bank depending on the effectiveness of its marketing policy. The influence of employment status and family status when assigning a client to a particular cluster has been determined. In combination with geolocation data, the clustering results can serve as a basis for placing front offices in areas where the largest number of potential and actual clients of a commercial bank live.

**Conclusion.** Stable patterns of customer behavior are active visits to bank offices or refusal to visit in favor of remote banking services or economically passive behavior. Bank customer policy should be formed with an orientation toward key demographic characteristics of target customer niches, differentiated by patterns of economic behavior. The results of geodemographic studies of commercial bank customers based on the proposed methodology can contribute to the development of strategies for banking structures to effectively perform the functions of accumulation and redistribution of financial resources. When developing strategic documents, the government of the Russian Federation and regions of the Russian Federation are recommended to take into account the boundaries and criteria for the influence of geodemographic factors on the development of regional socio-economic subsystems, as well as to form the prerequisites for the development of financial agglomerations in a number of regional socio-economic subsystems.

#### References

1. Arkadeva O.G., Berezina N.V. *Formirovanie modeli gosudarstvennogo regulirovaniya razvitiya tekhnologii iskusstvennogo intellekta v finansovom sektore* [Formation of a model of state regulation of the development of artificial intelligence technologies in the financial sector]. *Oeconomia et Jus*, 2023, no. 4, pp. 12–21. DOI: 10.47026/2499-9636-2023-4-12-21.
2. Manaeva I.V., Rastvortseva S.N. *Prostranstvennoe razvitie gorodov Rossii: teoriya, analiz, modelirovanie* [Spatial development of Russian cities: theory, analysis, modeling]. Belgorod, 2021, 196 p.
3. Naumov I.V., Sedel'nikov V.M., Averina L.M. *Evolutsiya teorii prostranstvennogo razvitiya: printsipial'nye osobennosti i sovremennye zadachi issledovaniy* [Evolution of spatial development theories: fundamental features and modern research tasks]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, 2020, vol. 17, no. 2, pp. 383–398.
4. Bohórquez E., Pérez M., Alvarez R., Villón S. Marketing Strategies and Sales: Key Factors for Positioning and Growth in the Market. In: *Marketing and Smart Technologies. ICMarTech 2022. Smart Innovation, Systems and Technologies*. Springer, Singapore, 2024, vol. 344, pp. 371–383. DOI: 10.1007/978-981-99-0333-7\_27.
5. Che M., Say S.Y.A., Yu H. et al. Investigating customers' continuous trust towards mobile banking apps. *Humanit Soc Sci Commun*, 2023, vol. 10, Article no. 960. DOI: 10.1057/s41599-023-02483-3.

6. Cliquet G. From Geomarketing to Spatial Marketing. In: *Spatial Economics*. Vol. II. Palgrave Macmillan, Cham, 2021, pp. 277–305. DOI: 10.1007/978-3-030-40094-1\_10.
7. Dogan O., Hiziroglu A., Seymen O.F. Segmentation of Retail Consumers with Soft Clustering Approach. In: *Intelligent and Fuzzy Techniques: Smart and Innovative Solutions*. In: INFUS 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, Springer, Cham, 2021, vol. 1197, pp. 39–46. DOI: 10.1007/978-3-030-51156-2\_6.
8. Grubestic T.H., Nelson J.R., Wallace D. et al. Geodemographic insights on the COVID-19 pandemic in the State of Wisconsin and the role of risky facilities. *GeoJournal*, 2022, no. 87, pp. 4311–4333. DOI: 10.1007/s10708-021-10503-5.
9. Kanjalkar J., Aole K., Ansari A., Abak H. et al. Analysis of Regular Machine Learning and Ensemble Learning Approaches for Term Insurance Prediction in Banking Data. In: *Data Management, Analytics and Innovation*. ICDMAI 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, Springer, Singapore, 2024, vol. 998, pp. 201–218. DOI: 10.1007/978-981-97-3245-6\_14.
10. Karachurina L.B., Mkrtychyan N.V., Savoskul M.S. New Data on Population Migration in Russia: a Challenge for Researchers? *Reg. Res. Russ*, 2022, no. 12, pp. 51–66. DOI: 10.1134/S2079970522020034.
11. Kerzina E., Antineskul E., Patrusheva L. Geomarketing in the Placement of Retail in the Development of a Million-Plus City (on the Example of a Regional Retail in Russia, Perm). In: *Science and Global Challenges of the 21<sup>st</sup> Century – Innovations and Technologies in Interdisciplinary Applications*. Perm Forum 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*, Springer, Cham, 2023, vol. 622, pp. 748–773. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28086-3\\_68](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28086-3_68).
12. Krylova L.V., Krylov S.V., Mudretsov A.F. et al. Structural Changes in the Russian Banking System: Directions and Evaluation. *Stud. Russ. Econ. Dev*, 2022, no. 33, pp. 100–106. DOI: 10.1134/S1075700722010099.
13. Lin L., Huang Z., Pan C. et al. Exploring the Impact of Geographic Factors on Urban Financial Innovation in China: Insights from the Banking, Insurance, and Securities Industries. *J Knowl Econ*, 2024. DOI: 10.1007/s13132-024-01796-1.
14. Matta E., Stalidis G. Profiling Online and Physical Supermarket Customers Using Factor and Clustering Methods. In: *Marketing and Smart Technologies*. ICMarTech 2023. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, Springer, Singapore, 2024, vol. 386, pp. 227–243. DOI: 1007/978-981-97-1552-7\_15.
15. Moiseev V., Avilova Z., Gerasimenko O. et al. Human Capital as the Market Value of a Geomarketing and Transport System. In: *Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles*. NN 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*. Springer, Cham, 2023, vol. 510, pp. 755–761. DOI: 10.1007/978-3-031-11051-1\_77.
16. Ploeckl F. Spatial Modeling. In: *Handbook of Cliometrics*. Springer, Cham, 2024, pp. 2553–2586. DOI: 10.1007/978-3-031-35583-7\_56.
17. Saridou A.S., Vavatsikos A.P., Grigoroudis E. Multi-store consumer satisfaction benchmarking using spatial multiple criteria decision analysis. *Oper Res Int J*, 2024, vol. 24, no. 30. DOI: 10.1007/s12351-024-00818-9.
18. Ünal E., Aydın U., Koraş M. et al. Geolocation Risk Scores for Credit Scoring Models. In: *Machine Learning, Optimization, and Data Science*. LOD 2023. *Lecture Notes in Computer Science*, Springer, Cham, 2024, vol. 14506, pp 34–44. DOI: 10.1007/978-3-031-53966-4\_3.

---

**OLGA G. ARKADEVA – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Economic Security, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (knedlix@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4868-2365>).**

---

**Формат цитирования:** Аркадьева О.Г. Демографические факторы формирования клиентской политики коммерческого банка [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 12–27. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/2>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-12-27.

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ОФИСОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, проектный офис, образовательная организация, проектная команда, модель проектного управления.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска инструментов для интеграции технологий проектного менеджмента в деятельность проектных подразделений образовательных организаций.

**Цель исследования** – разработать двухуровневую модель управления проектным офисом образовательной организации на основе анализа существующих моделей проектного управления и определения особенностей формирования таких моделей в условиях работы образовательной организации.

**Материалы и методы.** Основными материалами для проведения исследования были опубликованные научные труды, посвященные проектному управлению, результаты исследований в области управления образовательными организациями, иллюстративные материалы из деловых интернет-ресурсов. В работе были использованы методы анализа и сравнения.

**Результаты исследования.** На основе определения ключевых особенностей формирования моделей проектного управления в условиях работы образовательных организаций и на основе анализа преимуществ и недостатков существующих моделей проектного управления сформирована двухуровневая модель управления проектным офисом образовательной организации. Данная модель состоит из двух уровней: верхнего (структурного) и нижнего (процессного). Верхний уровень модели описывает организационную структуру проектного офиса. Руководитель разделяет проектную команду на отдельные группы, каждая из которых занимается решением конкретной задачи, сопоставленной с ключевыми показателями эффективности реализации проекта. Нижний уровень модели направлен на описание организации работ в рамках отдельной группы. В основе организации работ нижнего уровня лежит модель управления методологии Scrum, адаптированная под условия работы проектных офисов образовательных организаций.

**Выводы.** Разработанная в рамках исследования двухуровневая модель управления проектным офисом образовательной организации является эффективным инструментом для внедрения технологий проектного менеджмента в деятельность современных школ, а также для дальнейшего эффективного управления проектными офисами, отвечающими за реализацию региональных проектов профильного образования. Модель описывает необходимую организационную структуру проектного офиса, а также способ организации работ проектных команд для решения ключевых задач. Необходимо также отметить, что разработка подобных инструментов формирует необходимую методическую и научную базу для дальнейших исследований о применении проектного управления в организациях сферы образования.

**Введение.** Технологии проектного менеджмента с каждым годом все чаще внедряются в деятельность отечественных образовательных организаций. Возникающие перед руководителями образовательных организаций вызовы, связанные с необходимостью реализации федеральных и региональных проектов, пересмотрами размеров финансирования из-за различных социально-

экономических проблем, изменениями организационной структуры, необходимостью внедрения инновационных образовательных решений, заставляют их искать более современные, гибкие, универсальные и эффективные инструменты управления. Проектный подход и инструменты проектного управления являются наиболее подходящими для работы в подобных условиях. Например, по мнению Ю.Б. Винслава, одним из главных составляющих стратегического потенциала проектного подхода к управлению в условиях значительных ограничений в ресурсах является концентрация всех видов этих ресурсов в организации на приоритетных направлениях повышения качества экономического роста, что применимо и к деятельности организаций социальной сферы с некоторым пересмотром этих приоритетов в сторону социальной составляющей [2. С. 121]. Эффективность проектного управления для решения задач в условиях постоянных изменений была неоднократно доказана на основе опыта использования в работе предприятий разных отраслей экономики. Наиболее эффективно технологии проектного управления применяют компании, работающие в сфере информационных технологий, инженерии и высокотехнологичного производства [4]. Образовательные организации также могут эффективно применять инструменты проектного менеджмента в своей деятельности. Однако существует ряд барьеров, которые способны помешать сотрудникам образовательных организаций эффективно применять проектные технологии. И особенно эти барьеры способны помешать внедрению проектного управления в деятельность государственных образовательных организаций. Большинство рядовых сотрудников отечественных школ не обладают образованием в области экономики и управления, а также не имеют опыта работы с инструментами проектного менеджмента. А в некоторых случаях это относится и к руководству образовательной организации (ОО). К тому же традиционная организационная структура школы или вуза не предусмотрена для реализации проектных инициатив, а невысокая адаптивность персонала к изменениям в организационной структуре также может быть большой проблемой [8]. Вследствие этого необходимо найти инструмент, способный упростить процедуру внедрения и дальнейшего использования технологий проектного менеджмента в деятельность образовательных организаций. Такой инструмент должен помогать руководителю ОО создавать внутри организации проектное подразделение, направленное на достижение определенных целей, а также описывать технологию эффективного выполнения задач в рамках достижения общей цели. Таким инструментом является модель управления проектным офисом образовательной организации.

**Цель исследования** – разработать двухуровневую модель управления проектным офисом образовательной организации на основе анализа существующих моделей проектного управления и определения особенностей формирования таких моделей в условиях работы образовательной организации.

Научная новизна исследования заключается в расширении действующего инструментария технологий проектного управления посредством разработки двухуровневой модели, а также в расширении методической и научной базы

для дальнейших исследований в области применения проектного менеджмента в организациях сферы образования.

**Материалы и методы.** Основными материалами для проведения исследования были опубликованные научные труды, посвященные проектному управлению, результаты исследований в области управления образовательными организациями, иллюстративные материалы из деловых интернет-ресурсов. В работе были использованы методы анализа и сравнения.

**Результаты исследования.** Для успешного построения модели управления проектным офисом образовательной организации необходимо определить ключевые особенности ее составления согласно всем условиям работы проектных объединений ОО. Необходимо провести сравнительный анализ существующих моделей проектного управления, определить преимущества и недостатки каждой из моделей, на основе синтеза собранной информации разработать модель управления проектным офисом образовательной организации.

Для того чтобы определить, на какие ключевые особенности необходимо обратить внимание при формировании модели управления проектным офисом образовательной организации, следует обратить внимание на структуру управления в ОО, основные и дополнительные задачи, реализуемые данной организацией, мотивацию и условия работы сотрудников, а также на их опыт и компетенции. Удобнее всего будет рассмотреть вышеперечисленные параметры на примере городской школы.

Традиционная система управления школой строго иерархична. Директор школы назначается приказом вышестоящих региональных органов власти и является основным руководителем. Следующий уровень управления представлен заместителями директора по функциональным направлениям. На третьем уровне находятся учителя, методисты и иные сотрудники. В школах и ранее существовали небольшие подразделения сотрудников, такие как методические объединения, но в управлении ими не было системности [10]. Проектные офисы и иные проектные подразделения появились в школах некоторых городов Российской Федерации относительно недавно. Текущая организационная структура школы хорошо подходит для выполнения задач по обеспечению образовательного процесса, но слабо адаптирована для внедрения инноваций и решения нестандартных для школ управленческих задач [5]. Кроме организации образовательного процесса, к основным задачам школы можно отнести воспитательный процесс, борьбу с детскими правонарушениями, задачи психологической поддержки и социализации учеников.

Дополнительные задачи школы реализуются в значительной степени вне традиционной структуры. Традиционная структура выступает одним из компонентов, но зачастую не самым главным. Примером дополнительной задачи может быть реализация городского проекта предпрофессионального образования. К таким проектам относятся «Инженерный класс», «IT класс», «Медиакласс», «Педагогический класс» и т.д. Для реализации подобных задач в школе создаются проектные офисы, которые должны обеспечить высокую эффективность профильного и предпрофессионального образования в классе, который является



участником проекта. Работа в таких условиях требует от сотрудников образовательной организации совершенно иного подхода. Директору необходимо назначить на должность руководителя проектного офиса сотрудника, который будет способен правильно организовать работу подразделения и обеспечить выполнение ключевых показателей эффективности городского проекта. Состав проектного офиса может включать от одного до трех десятков сотрудников.

Сотрудники образовательных организаций, являющиеся членами проектного офиса, – это учителя, педагоги дополнительного образования и методисты. Чаще всего данные сотрудники не обладают проектными компетенциями. Важно также заметить, что работа в рамках проектного офиса не является для них основной и они не способны тратить все свое рабочее время на решение задач проекта. Уровень мотивации сотрудников проектного офиса в среднем невысок, так как работа в рамках проектного офиса требует дополнительного времени. Руководитель проектного офиса назначается директором из списка преподавателей. В редких случаях обязанности руководителя проектного офиса может выполнять заместитель директора. Из этого следует то, что руководитель проектного офиса часто тоже не имеет управленческого образования и опыта организации проектной деятельности [6]. Вероятнее всего, значительная часть таких руководителей также будет не знакома и с основными видами организационной структуры проектных объединений, и с традиционными методиками организации работ по решению задач проекта. Кроме того, чтобы пройти качественное обучение для приобретения и развития необходимых компетенций у руководителей проектных офисов ОО, необходимо достаточное количество времени. Следовательно, формируемая модель управления проектным офисом должна дать возможность даже непрофильному специалисту в области проектного управления за небольшой промежуток времени качественно организовать работу сотрудников своего подразделения, учесть особенности функционирования образовательных организаций, построить подходящую организационную структуру подразделения.

Резюмируя вышеперечисленные факторы, можно выделить следующие особенности формирования модели управления проектным офисом школы:

- модель должна описывать организационную структуру проектного подразделения;
- организационная структура должна быть универсальной и предусматривать возможности изменения состава сотрудников проектного офиса [14];
- модель должна быть простой, чтобы ее могли использовать сотрудники, не имеющие опыта в использовании технологий проектного менеджмента;
- модель должна описывать особенности организации работ по решению проектных задач и при этом использовать гибкий алгоритм;
- модель должна оставлять руководителю возможность регулярно проверять ход работы над задачами.

Модель, сформированная с учетом этих особенностей, способна быть эффективным и универсальным инструментом для управления проектным офисом сотрудников ОО с учетом специфики ее работы. Важно при этом заметить,

что, согласно выявленным особенностям, рационально будет разделить модель минимум на два основных уровня: первый (уровень организационной структуры) и второй (уровень, описывающий процесс выполнения проектной задачи).

Для того чтобы правильно организовать процесс управления работой команды сотрудников ОО по выполнению проектных задач, необходимо проанализировать существующие модели проектного управления, определить их преимущества и недостатки, выявить, какая из них наиболее близка с концептуальной точки зрения для реализации технологий проектного управления в ОО.

Каскадная модель, имеющая название «Водопадная модель», является одной из самых популярных и простых моделей. Структура каскадной модели представлена на рис. 1. В рамках данной модели проект разделяется на череду этапов. Каждый следующий этап начинается только после полного завершения предыдущего. Это позволяет сохранять жесткий контроль над последовательностью действий, однако не оставляет возможности вносить изменения в стратегию деятельности. Данная модель не является достаточно гибкой для использования в образовательной организации.



Рис. 1. Каскадная модель управления проектами [13]

V-образная модель, представленная на рис. 2, также известна как «Верификационная модель». V-образная модель является расширением каскадной модели и фокусируется на тестировании и обеспечении качества реализации каждого этапа жизненного цикла проекта. Модель имеет форму буквы «V», где левая сторона представляет собой последовательность этапов разработки, а правая сторона – соответствующие им этапы тестирования, включая модульное, интеграционное, системное и приемочное тестирование [12].

Каждый этап разработки имеет соответствующий этап тестирования, что подчеркивает важность верификации и валидации на каждом уровне. Верификация деятельности на каждом этапе – это хорошая практика. Однако она требует значительных ресурсов и нужна в тех случаях, когда цена ошибки несоизмерима с потраченными временными и материальными ресурсами. В условиях работы ОО применение данной модели также имеет сомнительную эффективность.



Рис. 2. V-образная модель управления проектами [3]

Следующая модель, которую необходимо проанализировать, – это итеративная модель. Данная модель представляет собой структуру, в которой проектная задача разбивается на несколько итераций цикла по совершенствованию проектного результата (рис. 3).

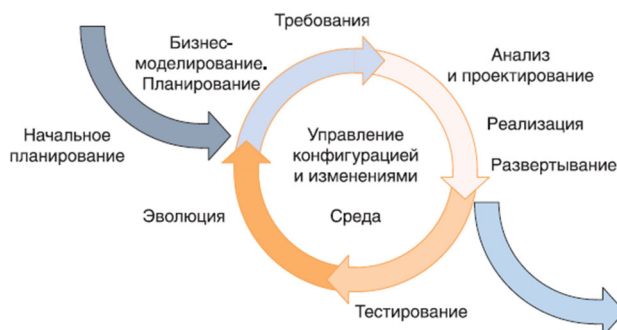


Рис. 3. Итеративная модель управления проектами [9]

Каждая итерация общего цикла включает в себя все основные фазы жизненного цикла проекта: планирование, анализ, проектирование, реализацию и тестирование. Основной особенностью этой модели является повторяемость. Первая итерация приводит к готовому продукту, а следующие – к новым версиям продукта с улучшениями. Итеративная модель является более гибкой, чем прошлые модели, но трудозатратной в использовании.

Спиральная модель управления проектами, представленная на рис. 4, объединяет в себе принципы всех перечисленных ранее моделей, а также добавляет анализ рисков. Спиральная структура позволяет прямо в рамках итерации верифицировать результат. Гибкость и адаптивность спиральной модели позволяют легко вносить в проект изменения. Это делает ее идеальной для проектов, где требования могут изменяться или не полностью определены на начальном

этапе. Модель является очень мощным и универсальным инструментом, однако все преимущества данной модели нивелируют два ее серьезных недостатка: высокую сложность и очень большие затраты ресурсов.

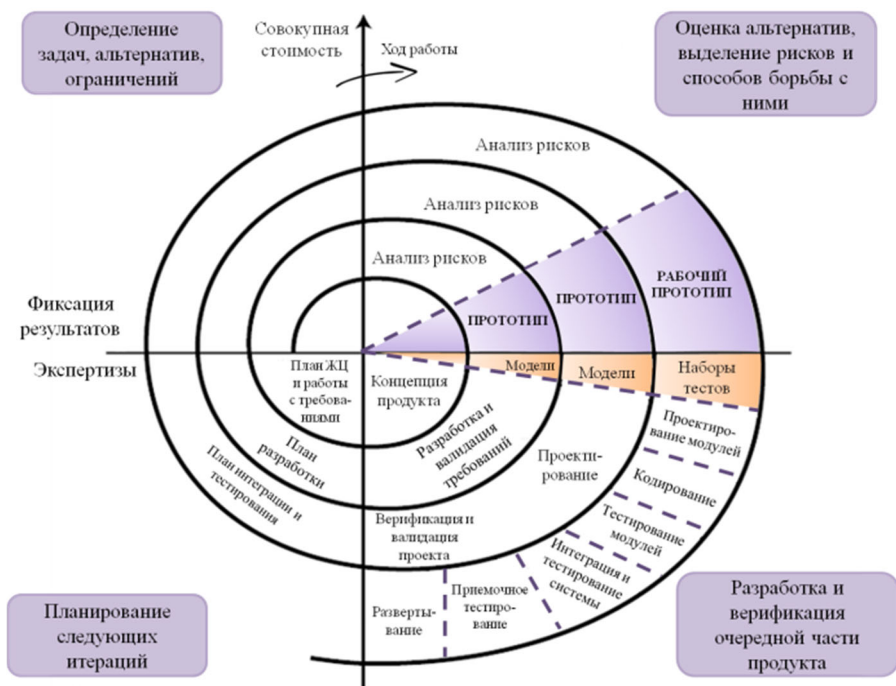


Рис. 4. Спиральная модель управления проектами [1]

Модель методологии Scrum, представленная на рис. 5, является наиболее подходящей моделью для использования в рамках проектного офиса ОО. Проектная задача разбивается на короткие итерации, называемые спринтами, которые обычно делятся от одной до четырех недель. В отличие от итеративной и спиральной моделей, в модели Scrum итерации можно проводить не по всей структуре проекта, а по ее составной части, улучшая некоторые характеристики в необходимой области, не тратя ресурсы на остальные составляющие процесса. Именно данная модель должна быть взята за основу части нижнего уровня модели управления проектным подразделением образовательной организации. Однако в своем общем виде данная модель не может быть применена для использования в ОО, так как подразумевает ежедневные совещания команды и постоянный, пусть и не жесткий, контроль за ходом работ команды от Scrum мастера. Scrum мастер – это человек, следящий за правильностью реализации Scrum подхода командой сотрудников, а также в мягкой форме контролирующей все рабочие процессы в рамках спринта. В образовательной организации Scrum мастером выступает руководитель проектного офиса. Он, как и сотрудники его проектной команды, не располагает временем для ежедневных встреч, обсуждений и проверок. Поэтому структура модели Scrum для использования в школьных условиях должна быть пересмотрена и скорректирована.

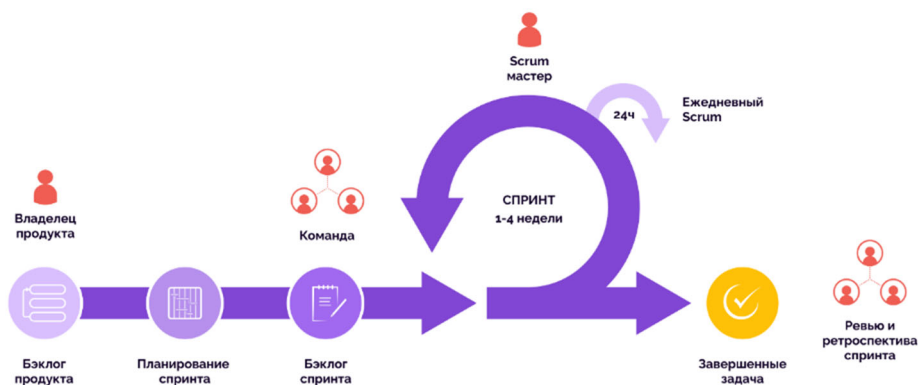


Рис. 5. Модель методологии Scrum [6]

Согласно выявленным особенностям и проведенному анализу, разрабатываемая модель управления проектным офисом образовательной организации должна состоять из двух уровней. Полная структура модели представлена на рис. 6. Как уже было отмечено ранее, данная модель в подавляющем большинстве случаев будет использоваться непрофильным специалистом без опыта управления и без навыков построения структуры проектных команд. При этом модель должна соответствовать всем выявленным ранее особенностям формирования с учетом условий работы ОО. Двухуровневая структура позволит охватить две наиболее важные задачи для руководителя проектной команды: формирование организационной структуры проектного офиса и организацию процесса выполнения работ по решению проектных задач.

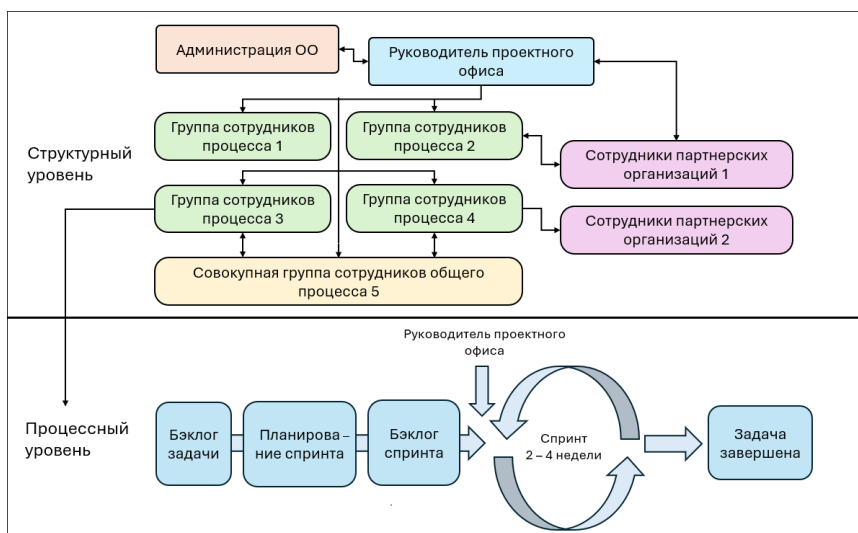


Рис. 6. Модель управления проектным офисом ОО

Необходимость подобного деления модели на два уровня можно доказать, детально рассмотрев работу руководителя проектного офиса с момента его

назначения на должность. В первую очередь ему необходимо правильно распределить между сотрудниками проектной команды их функционал, принимая во внимание их компетенции, базовую трудовую нагрузку, сильные и слабые стороны каждого специалиста. Кроме этого, руководитель проектного офиса должен понимать, каким образом ему необходимо организовать взаимодействие между собой, своими сотрудниками, администрацией школы, представителями партнерских организаций. Структура верхнего уровня модели демонстрирует руководителю проектного офиса подходящий вид организационной структуры команды, в рамках которого учтены все важные для работы проектного подразделения факторы. Ключевой особенностью предлагаемой организационной структуры является деление сотрудников на процессные группы.

Следующая задача руководителя проектного подразделения – организация работ команды по достижению цели проекта. Руководителю необходимо решить, каким образом он будет управлять работой сотрудников по решению проектных задач. И в данном случае логичным продолжением верхнего уровня модели является нижний уровень, описывающий ход работы отдельной процессной группы из общей организационной структуры, а также особенности взаимодействия сотрудников с руководителем. Связь между уровнями помогает руководителю проектного офиса сформировать целостный план организации своей деятельности и деятельности своих сотрудников. Использование данной модели позволяет руководителю получить рабочее проектное подразделение, способное выполнять необходимые задачи. В дальнейшем руководителю проектного офиса будет необходимо только контролировать ход работы и вносить небольшие изменения в состав процессных групп, а иногда формировать новые процессные группы. Рассмотрев общий вид сформированной модели, следует более подробно изучить особенности каждого уровня: верхнего (структурного) и нижнего (процессного).

Верхний уровень модели описывает организационную структуру проектного офиса. Успешность работы подобного проектного подразделения оценивается в баллах по целевым индикаторам, которые описаны в соответствующих нормативных стандартах. Например, в стандарте проекта «Инженерный класс» эффективность реализации проекта в образовательной организации измеряется по следующим целевым индикаторам:

- процент учеников от общего количества в классе, выбравших предметы, изучаемые на углубленном уровне, для сдачи ЕГЭ выпускниками проекта в текущем учебном году;

- результативность сдачи ЕГЭ учениками класса по учебным предметам, изучаемым на углубленном уровне;

- процент учеников от общего количества в классе, освоивших программы профессиональной подготовки в колледже;

- результативность участия выпускников за период обучения в рамках проекта в интеллектуальных мероприятиях и конкурсах из следующего перечня: открытая городская научно-практическая конференция «Инженеры будущего», Московская предпрофессиональная олимпиада, Национальная технологическая олимпиада, чемпионаты профессионального мастерства, Всероссийский конкурс научно-технологических проектов «Большие вызовы», олимпиады I и II уровней вузов-партнеров проекта;

– результативность участия выпускников проекта в Московском конкурсе межпредметных навыков и знаний «Интеллектуальный мегаполис. Потенциал» (предпрофессиональный экзамен) [11].

В связи с этим необходимо выделить получение организацией высоких баллов по определенному целевому индикатору в отдельную задачу. Работы по решению данной задачи образуют процесс. А далее руководитель разделяет сотрудников по группам процессов согласно их желанию, специализации, знаниям и навыкам. Время всех сотрудников проектного офиса ограничено. Кроме того, нельзя забывать об их основном профессиональном функционале [7]. Следовательно, каждый сотрудник должен входить не более чем в две или три группы. Сотрудники, реализующие процесс сложной, трудоемкой и важной задачи, должны быть сконцентрированы именно на ней и не входить в другие группы. В модели также представлена схема взаимодействия с партнерскими организациями. В некоторых случаях коммуникацией с партнерами должен заниматься руководитель. Это касается, например, организации обучения учеников профильного класса на курсах в колледже-партнере. В иных случаях связь с организациями-партнерами должны наладить сотрудники процессной группы. Подходящим примером будет подготовка учеников и поход с ними на профильную конференцию. Администрация школы также способна при необходимости участвовать в работе проектного подразделения, делая это через контакты с руководителем.

Нижний уровень модели описывает процедуру решения конкретной задачи для получения достаточного количества баллов по выбранному целевому индикатору. За основу данного компонента взята модель методологии Scrum. Под спринтом в данном случае следует понимать временной период, в течение которого проектная группа работает над одной составляющей общей проектной задачи. В свою очередь, бэклог задачи или спринта – это техническое задание, которое необходимо выполнить в рамках всей задачи или ее отдельной составляющей. Однако, в отличие от оригинальной версии модели, руководитель проектного офиса участвует в работе групп на стадиях согласования спринта и подведения итогов. Как уже было описано ранее, оригинальная версия модели Scrum требовала ежедневных совещаний проектной команды, что в условиях работы школы практически невозможно с сохранением необходимой эффективности трудовой деятельности сотрудников. При этом процессных групп в проектном офисе всегда несколько и ежедневно контролировать деятельность каждой слишком трудозатратно. Следовательно, количество коммуникации руководителя с сотрудниками процессных групп необходимо сократить. По этой же причине необходимо увеличить минимальное время спринта с одной до двух недель. На основе анализа целевых индикаторов успешности реализации городских проектов можно сделать вывод о том, что каждая процессная задача будет реализовываться подразделением за один учебный год, что вполне позволяет делать спринты более долгими. Это позволит руководителю успевать контролировать реализацию всех процессов, а также не перегружать сотрудников отчетностью. Все участники проектного офиса смогут выполнять работу качественно. Работа процессной команды,

согласно структуре модели Scrum, адаптированной под деятельность проектных команд образовательной организации, строится следующим образом:

1. Руководитель формирует техническое задание для процессной команды (бэклог задачи). После чего задание разделяется на составные части, каждая из которых может быть реализована за один или несколько спринтов.

2. Команда планирует спринт и формирует бэклог спринта, который далее утверждается руководителем. Время спринта определяется индивидуально, но в рамках от двух до четырех недель.

3. Команда работает над нужной составляющей частью общей задачи в течение спринта, после чего происходит подведение итогов вместе с руководителем.

4. Если выяснилось, что определенная составляющая задачи не завершена и требует дополнительного времени и ресурсов, запускается новый спринт для ее завершения. В противном случае согласуется спринт для работы над следующей составляющей.

5. Спринты организуются до тех пор, пока задача полностью не завершена. После этого руководитель может принять решение о переводе сотрудников в другие процессные группы, если в этом есть необходимость.

Структура сформированной модели проста и понятна, поэтому любой сотрудник, даже не имеющий опыта проектного управления, способен грамотно организовать работу своего проектного подразделения. Алгоритм работы процессных команд гибок и удобен для использования в образовательных учреждениях, что способствует результативности работы проектного офиса.

**Выводы.** Технологии проектного менеджмента, доказавшие свою эффективность в разных отраслях экономики, могут успешно применяться в ОО для решения вспомогательных, нестандартных, сложных в реализации задач. Проектный менеджмент способен помочь школе, вузу или колледжу эффективно реализовывать федеральные и региональные проекты. Для эффективной реализации многих подобных проектов директорам ОО необходимо расширить организационную структуру своего учреждения. Для реализации проектов создаются проектные офисы. Но чтобы правильно организовать работу подобного объединения в условиях отсутствия опыта управления проектной деятельностью у руководителя, необходимо использовать надежные вспомогательные инструменты. Поиск особенностей формирования подобных моделей в условиях работы образовательной организации, а также анализ существующих моделей проектного управления позволили сформировать двухуровневую модель управления проектным офисом школы. Разработанная модель описывает подходящую для ОО структуру проектного офиса, описывает процесс реализации задач согласно целевым индикаторам, является простой в применении, понятной и адаптивной. Данная модель позволяет руководителям проектных офисов школ эффективно справляться с поставленными перед ними задачами. Создание подобных инструментов расширяет возможности применения технологий проектного управления, увеличивает эффективность управления проектными подразделениями, формирует необходимую методическую и научную базу для дальнейших исследований.



## Литература

1. Берсенева В.С. Основные модели формирования жизненного цикла проекта // Молодой ученый. 2021. № 28(370). С. 176–179. URL: <https://moluch.ru/archive/370/83171/> (дата обращения: 15.01.2025).
2. Винслав Ю.Б. Особенности проектного менеджмента в интегрированных корпоративных структурах // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2014. № 4. С. 120–129.
3. Какую методологию разработки выбрать для вашего проекта? [Электронный ресурс]. URL: <https://steepoint.ru/Practices-Methodologies/> (дата обращения: 15.01.2025).
4. Калязина Е.Г., Плешакова Е.Ю., Цветков А.Н. Проектный менеджмент: трактовки, особенности и векторы развития // Теория и практика общественного развития. 2020. № 8(150). С. 49–57.
5. Колобкова И.Е., Янченко А.Ю. Типы и характеристика организационных структур, возникающих при проектно-менеджерском способе управления // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. № 2. С. 122–125.
6. Кто такой Scrum-мастер и как он поможет команде? [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/q/kaiten/12809115650/> (дата обращения: 15.01.2025).
7. Лазарев В.С. Метод проектов в образовании: новое понимание // Народное образование. 2012. № 8(1421). С. 203–211.
8. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов // Экономика строительства. 2021. № 3(69). С. 55–61.
9. Методологии разработки программного обеспечения [Электронный ресурс]. URL: [https://dzen.ru/a/W46nJIEC3QCq7Y\\_L](https://dzen.ru/a/W46nJIEC3QCq7Y_L) (дата обращения: 15.01.2025).
10. Мусеев А.М. Стратегическое управление школой // Народное образование. 2011. № 7(1410). С. 93–99.
11. Об утверждении стандартов проектов предпрофессионального образования в государственных образовательных организациях, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы: Приказ Департамента образования и науки города Москвы от 02.09.2024 № 01–12-873/24 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=245792&dst=100001#BCwSzcUj515zx6oV> (дата обращения: 16.01.2025).
12. Романенко М.А. Концепция комплексности подходов к управлению проектами на предприятиях // Вестник Омского регионального института. 2017. № 2. С. 111–117.
13. Сравнение методологий разработок Waterfall и Agile [Электронный ресурс]. URL: <https://migra.ru/blog/agile-vs-waterfall/> (дата обращения: 15.01.2025).
14. ШклярOVA О.А., Тиунова В.В. Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: практико-ориентированная монография. М.: 5 за знания, 2018. 286 с.

---

**БАЛАКИН ИВАН НИКОЛАЕВИЧ** – аспирант института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Россия, Москва (balakinin@mgpu.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5898-8303>).

---

Ivan N. BALAKIN

**FEATURES OF MODEL FORMATION OF PROJECT OFFICE MANAGEMENT  
IN EDUCATIONAL ORGANIZATION**

**Key words:** *project management, project office, educational organization, project team, project management model.*

*The relevance of the research is determined by the need to find tools for integrating project management technologies into the activities of project departments of educational organizations.*

**The purpose of the study** *is to develop a two-level management model for the project office of an educational organization based on the analysis of existing project management models and determining the specifics of the formation of such models in the working environment of an educational organization.*

**Materials and methods.** The main materials for the research were scientific papers on project management, research results in the field of management of educational organizations and illustrative materials from business Internet resources. The methods of analysis and comparison were used in the work.

**The results of the study.** Based on the identification of key features of the formation of project management models in the educational organizations operating environment and based on the analysis of the advantages and disadvantages of existing project management models, a two-level management model of the project office of an educational organization is formed. This model consists of two levels: the upper (structural) level and the lower (process) one. The top level of the model describes the organizational structure of the project office. The manager divides the project team into separate groups, each of which is engaged in solving a specific task, compared with the key performance indicators of the project being implemented. The lower level of the model is aimed at describing the organization of work within a separate group. The organization of lower-level work is based on the Scrum methodology management model, adapted to the working conditions of the project offices of educational organizations.

**Conclusions.** The two-level management model of the project office of an educational organization developed in the framework of the study is an effective tool for the implementation of project management technologies in the activities of modern schools, as well as for the further effective management of project offices responsible for the implementation of regional specialized education projects. The model describes the necessary organizational structure of the project office, as well as the way the project teams organize their work to solve key tasks. It should also be noted that the development of such tools forms the necessary methodological and scientific basis for further research on the application of project management in educational organizations.

## References

1. Bersenev V.S. *Osnovnye modeli formirovaniya zhiznennogo tsikla proekta* [Basic models for the formation of the project life cycle]. *Molodoi uchenyi*, 2021, no. 28(370), pp. 176–179. Available at: <https://moluch.ru/archive/370/83171/> (Access Date: 2025, Jan. 15).
2. Vinslav Yu.B. *Osobennosti proektnogo menedzhmenta v integrirovannykh korporativnykh strukturakh* [Features of Design Management in the Integrated Corporate Structures]. *Menedzhment i biznes-administrirovanie*, 2014, no. 4, pp. 120–129.
3. *Kakuyu metodologiyu razrabotki vybrat' dlya vashego proekta?* [Which development methodology to choose for your project?]. Available at: <https://stepoint.ru/Practices-Methodologies/> (Access Date: 2025, Jan. 15).
4. Kalyazina E.G., Pleshakova E.Yu., Tsvetkov A.N. *Proektnyi menedzhment: traktovki, osobennosti i vektory razvitiya* [Project management: interpretations, features and vectors of development]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 2020, no. 8(150), pp. 49–57.
5. Kolobkova I.E., Yanchenko A.Yu. *Tipy i kharakteristika organizatsionnykh struktur, voznikayushchikh pri proektnom sposobe upravleniya* [Types and characteristics of organizational structures resulting from the project approach in management]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2016, no. 2, pp. 122–125.
6. *Kto takoi Scrum-master i kak on pomozhet komande?* [Who is a Scrum Master and how will he help the team?]. Available at: <https://yandex.ru/q/kaiten/12809115650/> (Access Date: 2025, Jan. 15).
7. Lazarev V.S. *Metod proektov v obrazovanii: novoe ponimanie* [The Method of Projects in Education: New Understanding]. *Narodnoe obrazovanie*, 2012, no. 8(1421), pp. 203–211.
8. Maslennikov V.V., Goryacheva K.A. *Faktory, vliyayushchie na ustoichivoe razvitie organizatsii i predprinimatel'skikh proektov* [Factors affecting the sustainable development of organizations and business projects]. *Ekonomika stroitel'stva*, 2021, no. 3(69), pp. 55–61.
9. *Metodologii razrabotki programmogo obespecheniya* [Software Development Methodologies]. Available at: [https://dzen.ru/a/W46nJIEC3QCq7Y\\_L](https://dzen.ru/a/W46nJIEC3QCq7Y_L) (Access Date: 2025, Jan. 15).
10. Moiseev A.M. *Strategicheskoe upravlenie shkoloj* [Strategic School Management]. *Narodnoe obrazovanie*, 2011, no. 7(1410), pp. 93–99.

11. On approval of standards for pre-professional education projects in state educational organizations subordinate to the Department of Education and Science of the City of Moscow: Order of the Department of Education and Science of the City of Moscow dated 09/02/2024 No. 01-12-873/24. Available at: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=245-792&dst=100001#BCwSzcUj515zx6oV> (Access Date: 2025, Jan. 16).

12. Romanenko M.A. *Kontseptsiya kompleksnosti podkhodov k upravleniyu projektami na pred-priyatiyakh* [The concept of complex approaches to project management at enterprises]. *Vestnik Omskogo regional'nogo instituta*, 2017, no. 2, pp. 111–117.

13. *Sravnenie metodologii razrabotok Waterfall i Agile* [Comparison of Waterfall and Agile development methodologies]. Available at: <https://migra.ru/blog/agile-vs-waterfall/> (Access Date: 2025, Jan. 15).

14. Shklyarova O.A., Tiunova V.V. *Proektnyi menedzhment kak resurs razvitiya obrazovatel'noi organizatsii: praktiko-orientirovannaya monografiya* [Project Management as a Resource for the Development of an Educational Organization: A Practice-Oriented Monograph]. Moscow, 2018, 286 p.

---

**IVAN N. BALAKIN** – Post-Graduate Student, Institute of Economics, Management and Law, Moscow City Pedagogical University, Russia, Moscow (balakinin@mgpu.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5898-8303>).

---

**Формат цитирования:** Балакин И.Н. Особенности формирования модели управления проектным офисом образовательной организации [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 28–41. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/3>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-28-41.

УДК 351.85

ББК 65.049(2Рос)-4Перм

С.А. ДИАНОВ, Ю.В. ДИАНОВА, А.В. СМIRНОВ

**ОТ КРЕАТИВНОГО ДЕЙСТВИЯ К КРЕАТИВНЫМ ИНДУСТРИЯМ:  
РОЛЬ БРЕНД-ПРОЕКТОВ  
В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКОЙ РЕГИОНА**

**Ключевые слова:** культурная политика, регион, геобренд, креативное действие, креативные индустрии, территориальный брендинг, креативная экономика, пермский культурный проект.

Актуальность данного исследования обусловлена высокой общественной значимостью обсуждения проблемы расширения культурного поля в регионах России как пространства выбора жизненных стратегий в контексте развития креативной экономики. Результаты реализации пилотных бренд-проектов в сфере культуры требуют комплексного анализа.

**Цель исследования** – проанализировать концептуальное содержание и практические результаты реализации бренд-проектов, актуализирующих культурные ресурсы территорий и влияющих на темпы развития системы проектного управления культурной политикой региона.

**Материалы и методы.** В процессе исследования были использованы результаты теоретических работ зарубежных и отечественных ученых, посвященных проблематике «креативности» в сфере экономики и управления. Применение метода контент-анализа позволило определить круг основных источников о концептуальном содержании и о мерах по реализации пермского культурного проекта, бренд-проектов в других регионах РФ. В исследовании использовались методы сравнительного анализа данных, культурологический и формально-юридический методы, а также методики оценки проектных решений в сфере брендинга территорий.

**Результаты.** В ходе анализа концептуального содержания пилотного бренд-проекта в Пермском крае (пермский культурный проект) установлено его идейно-теоретическое ядро – концептуальные взгляды зарубежных ученых о роли креативных индустрий в среде урбанизированной территории (Р. Флорида, Д. Хокинс). В Кировской и Свердловской областях в содержании культуроориентированных бренд-проектов обнаружены идеи о креативном действии Ч. Лэндри. В первой четверти XXI в. российские ученые, эксперты, административные управленческие команды видели в экономоцентристских установках важнейший посыл для расширения и трансформации культурной среды городов и регионов в целом с ориентиром на параметры «новой» экономики – постиндустриальной «креативной». В дискуссиях о соотношении креативности и творчества в территориях формировались представления о назначении креативных и культурных индустрий. В сферу государственного регионального и городского (муниципального) управления активно внедрялись методы проектного управления. При этом выявлено, что практические действия по реализации целей и задач бренд-проектов не всегда опирались на методологию проектного управления, а их социально-экономический эффект достигался процессно-операционными приемами в рамках рутинной работы органов управления, ведомств. Представленные данные показывают, что в Пермском крае сегодня завершён переход от креативных действий локального значения к креативным индустриям, выступающим своеобразным драйвером развития секторов экономики впечатлений.

**Выводы.** Анализ передового опыта реализации бренд-проектов позволяет разграничить сферы использования креативных, культурных индустрий и полезных форм культурно-творческой деятельности. Первые находят наиболее широкое применение в таких секторах экономики впечатлений, как туризм и индустрия гостеприимства, вторые – в реализации стратегий брендинга территорий, в том числе геокультурного брендинга. Понимание данного аспекта позволяет современным специалистам компетентно определять тренды развития секторов креативной экономики в регионах России.

**Введение.** Культурная политика в регионах России – предмет частых экспертных дискуссий в новейший период времени. В 2010 г. авторы концепции культурной политики Пермского края констатировали следующее: «Расширение культурного поля как пространства выбора жизненных стратегий является важнейшим вызовом для России, когда речь идет о развитии постиндустриальной креативной экономики. Но этот вызов пока еще не осознается... Культурный сектор до сегодняшнего дня не сумел сформировать предложение и не продемонстрировал обществу и власти свою способность и готовность стать локомотивом социально-экономического развития» [13. С. 13]. Исходя из этого, новаторскими принципами современной культурной политики должны были стать:

- принцип проектно-инновационного действия («креативного» действия);
- принцип децентрализации управления культурой («принцип вытянутой руки»);
- принцип кластеризации творческих решений («креативные кластеры»);
- принцип глокализации («соединяем локальное и глобальное»);
- принцип создания быстрых эффектов в экономике культуры (проекты по брендингу и маркетингу места и др.) [13. С. 19].

Итак, уже в конце первого десятилетия XXI в. в российском регионе – Пермском крае, имевшем геобренд «Культурная столица Европы», развернулась дискуссия о важнейших категориях креативной экономики – экономики постиндустриальной эпохи развития. В их числе «креативное действие», «креативные индустрии», «культурные индустрии», «творческие индустрии», «брендинг места», «имиджевые ресурсы», «проектно-сетевая деятельность», «культурный бренд». Вместе с тем потребовалось довольно длительное время для выхода данных категорий на всероссийский уровень, как и для их формально-юридического закрепления в правовом поле Российской Федерации.

В 2020-х гг. экспертное обсуждение динамики развития в России направлений креативной экономики стало приносить более весомые результаты. Так, в распоряжении Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 г. № 2613-р<sup>1</sup> был выделен ряд глобальных тенденций в экономике России, прежде всего отмечались динамичные темпы роста в тех секторах экономики, где основную добавленную стоимость товаров и услуг формировали результаты интеллектуальной и творческой деятельности. В данном документе была приведена классификация видов креативных индустрий: индустрии, основанные на использовании историко-культурного наследия; индустрии, основанные на искусстве (включая деятельность галерей); современные медиа и производство цифрового контента; прикладные креативные (творческие) индустрии (архитектура, промышленный дизайн, индустрия моды, гастрономическая индустрия). Нельзя не отметить и появление понятия «экосистема креативных

---

<sup>1</sup> Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2021 г. № 2613-р [Электронный ресурс] // Правительство России: офиц. сайт. URL: <http://government.ru/docs/all/136723>.

(творческих индустрий)». В кратком изложении это пространство для взаимодействия всех субъектов, участвующих в формировании и развитии креативных индустрий.

Итогом выставки «Развитие креативной экономики в России», прошедшей в Центре «Зотов» в г. Москве в мае 2023 г., стали поручения Президента Российской Федерации. Ключевое значение имело поручение о закреплении в действующем законодательстве Российской Федерации таких базовых понятий, как «креативная экономика», «креативные индустрии» и «креативный кластер» [12]. Наконец, особо значимым результатом стало широкое общественное обсуждение законопроекта «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». Его итогом стало принятие соответствующего федерального закона. Таким образом, логично признать, что путь от первичного осмысления социальной значимости «креативного» действия до формально-юридического закрепления креативных индустрий как базового сектора креативной экономики фактически занял чуть более 15 лет. И важнейшую роль в этом процессе сыграл пилотный бренд-проект, старт которому был дан в Пермском крае в 2008 г.

**Цель исследования** – проанализировать концептуальное содержание и практические результаты реализации бренд-проектов, актуализирующих культурные ресурсы территорий и влияющих на темпы развития системы проектного управления культурной политикой региона.

**Материалы и методы.** В процессе исследования были использованы результаты теоретических работ зарубежных и отечественных ученых, посвященных проблематике «креативности» в сфере экономики и управления. Составляющей теоретической базы статьи являются результаты исследований российских ученых, ведущих специалистов в сфере региональной экономики государственного и муниципального управления [1, 9, 19]. Решение рассматриваемого в статье круга проблем осуществлялось на основе аналитического разбора концептуальных мнений зарубежных ученых о роли креативного действия и креативных индустрий в среде урбанизированной территории (Ч. Лэндри, Р. Флорида, Д. Хокинс) [7, 16, 18]. Применение метода контент-анализа позволило определить круг основных источников о концептуальном содержании и о мерах по реализации пермского культурного проекта, бренд-проектов в других регионах России. В исследовании использовались методы сравнительного анализа данных, культурологический и формально-юридический методы, а также методики оценки проектных решений в сфере брендинга территорий.

**Результаты исследования.** Статус креативного города ЮНЕСКО (программа «Сеть креативных городов» UCCN) сегодня имеют Казань, Каргополь, Санкт-Петербург, Ульяновск и Великий Новгород. Между тем г. Пермь, несмотря на передовой опыт развертывания совокупности креативных действий, остается до сих пор вне поля деятельности UCCN.

Введение в профессиональный оборот понятий «креативная экономика», «креативный город» и «креативный класс» состоялось в России благодаря популяризации трудов зарубежных исследователей. Так, имя Р. Флориды получило

признание за весомый вклад в изучение роли креативных индустрий в мировой экономике XXI в. Одним из первых он выдвинул идею о «креативном классе», выделяя профессионалов с инновационным мышлением, чья деятельность могла оказать влияние на экономику и культуру городов посредством создания новых форм деловой активности. Значимость же креативных индустрий Р. Флорида видел в привлечении талантливых специалистов в город, создании рабочих мест, нацеленных на высокоинтеллектуальную сферу деятельности и инновации. Предпосылкой же развития креативной экономики явился сформулированный им принцип 3 «Т»: технологии, талант и толерантность [16].

Не менее известным экспертом, посвятившим свои труды изучению природы креативного действия, признается Чарльз Лэндри. Основные идеи «creative city» Ч. Лэндри связаны с созданием «креативной среды», которая была бы призвана стимулировать творчество, предпринимательство и обмен креативными идеями. При этом он сделал акцент на связанности между собой культуры и креативности, при которой первая рассматривается как базовая ценность города и его неисчерпаемый ресурс, пришедший на замену традиционным источникам из области полезных ископаемых. Вторая же – креативность, как способ и процесс творческого использования этого ресурса, нешаблонность во взглядах. Ключевым атрибутом здесь следует назвать активные городские слои и участие жителей в процессах принятия управленческих решений [7].

Итак, эти и другие идеи Р. Флориды и Ч. Лэндри вызвали живой отклик у российских исследователей. Очевидность глобальных изменений, с которыми столкнулись практически все страны мира, включая Россию, заставляют ориентироваться в новейших тенденциях, находить нестандартные решения. При этом значимым вопросом выступает понимание роли органов публичного управления в процессах креативизации культурного потенциала территории. Зарубежные эксперты проявили солидарность в утверждении того, что региональные власти, как и местные администрации, должны следовать развитым процедурам согласования решений с интересами всех слоев населения, бизнес-групп. Допускалось и полное невмешательство органов управления, опора на инициативы снизу. И это признавалось вполне возможным при широком внедрении проектно-инициативных форм. Одной из них стало бренд-проектирование в культуре, актуализирующее геокультурные ресурсы территории и нацеленное на создание, продвижение ее аттрактивных образов и креативных (творческих) продуктов [4].

Ярким примером такой практики логично признать пермский культурный проект – бренд-проект, реализованный в Пермском крае в 2008–2012 гг. (далее – бренд-проект), который был нацелен не только на трансформацию культурной политики в пермском регионе, но и на развертывание в России пилотной площадки для демонстрации креативных действий – базовых элементов креативной экономики. В команду бренд-проекта вошли представители органов власти и местного самоуправления, приглашенные деятели науки и культуры, эксперты в сфере бизнес-практик. К 2010 г. у бренд-проекта появилась четкая программа и проектные сценарии по ее реализации [13]. Актеры бренд-

проекта исходили из необходимости преодоления одной из фундаментальных проблем Перми и других городов региона, заключавшейся в том, что «талантливые и активные люди уезжали из города» [15]. Следовательно, задача виделась посредством вышеуказанных новаторских принципов добиться расширения культурного поля как пространства выбора жизненных стратегий, и этим привлекать талантливых людей, раздвигая границы креативного класса [13. С. 13]. Сделать это было необходимо для того, чтобы человек понимал, что: «его жизнь проходит не зря, что она насыщена, что он находится в гуще событий» [11]. В свою очередь, основным типом управленческого действия было избрано управление процессами, предполагающее опору на инициативы снизу, включение местных сообществ в процессы модернизации и использование «принципа вытянутой руки» («ни одна из сторон не контролирует другую») [13. С. 17]. Внедрение принципа децентрализации означало и отказ «бюрократизированных» субъектов культурной политики.

В чем это проявилось в практической плоскости в ходе реализации бренд-проекта? В ходе его реализации только в Перми состоялось открытие Музея современного искусства PERMM, была реализована public-art программа «Музей в городе» (арт-объекты «Красные человечки», «Счастье не за горами», «Пермские ворота», «Яблоко» и ряд других), динамичными темпами развивалось фестивальное движение («Дягилевские сезоны: Пермь – Петербург – Париж», «Арабеск», «Флаэртиана», «Пространство режиссуры», «Белые ночи в Перми»), нашли внедрение в городскую общественную среду фирменный городской шрифт (Permian) и минималистичный логотип – красная буква «П». В городах и сельских поселениях Пермского края ключевой формой стали фестивали, нацеленные на демонстрацию геокультурного потенциала территории (фестивали «КАМWA», село Хохловка; «Небесная ярмарка», г. Кунгур; «День Ермака», пос. Верхнечусовские Городки; «Исторические города Пермского края», г. Ильинский, г. Добрянка, г. Чердынь).

Нельзя не отметить, что похожая событийность в этот же период времени имела место в других российских регионах. В Кирове творческие группы дизайнеров-маркетологов предприняли креативные действия по внедрению в городскую среду «дымковского стиля». Данный опыт оказался интересен тем, что городские власти и видные профессионалы из сферы культуры и искусства фактически не принимали активного участия [17]. В продвижении «дымки» в общественное и жилое пространство Кирова оказались вовлечены различные группы населения. Это обстоятельство позволяет выдвинуть предположение, что концептуально бренд-проект получил оформление в логике учения о креативном действии Ч. Лэндри. Признаем оригинальным опыт г. Иваново по продвижению культуроориентированного бренд-проекта «Иваново – сердце равнинно-фабричной цивилизации».

Завершение пермского культурного проекта в 2012 г. многие специалисты связывают со сменой управленческих команд в регионе. Вместе с тем очевидные пробелы в коммуникации с местными сообществами и средствами массовой информации привели к непониманию актуальности проведения бренд-проекта у населения и созданию ощущения чуждости привнесенных со стороны



инициатив [2]. Решение о завершении бренд-проекта не вызвало у его ключевых участников инициативы о комплексном анализе главных результатов, которые могли бы помочь форсировать дискуссии о путях развития креативной экономики в регионах Российской Федерации. Следует все же признать, что спустя несколько лет фактически состоялось переосмысление феномена пермской «культурной революции».

Можно констатировать, что со стороны населения региона отношение к наследию бренд-проекта в наши дни заметно изменилось. Данные социологического опроса, проведенного осенью 2023 г., показывают, что установку арт-объектов в г. Перми («П», «Красные человечки», «Яблоко») признали полезным творческим действием 51% респондентов (в 2014 г. всего 31,1%), при этом доля критически настроенных людей снизилась до 13,1% (в 2014 г. – 30,1%). Что же касается большого летнего фестиваля «Белые ночи в Перми», то его возвращения хотели бы 62% опрошенных пермяков [3]. Говорить о причинах, повлиявших на мнение людей, сегодня возможно эмпирическим путем. Обозначим мнение авторского коллектива, и считаем логичным выделить не менее двух существенных моментов. Первый – широкое освещение явлений «столичного» новаторства в провинциальном городе в массмедиа, информационном пространстве Российской Федерации. О Перми стали чаще писать журналисты, блогеры, ньюсмейкеры. Указанные арт-объекты получили нагрузку символических черт «живой» среды города. Соответственно, фокус внимания с визуальных оценок постепенно смещался в вербальную плоскость. В свою очередь, это не могло не быть подхвачено пермяками, получившими возможности демонстрировать всем приезжим свое традиционное качество: захватывающе интересно рассказывать о любимом городе. Второй – это состоявшиеся публичные дискуссии в научно-профессиональной сфере региона. В 2013–2017 гг. широко известными стали труды, посвященные пермской городской идентичности (например, «Пермь как стиль», 2013) [5]. В дискуссию активно вовлекались местные интеллектуальные сообщества, пермские библиотеки и музеи стали площадками для обсуждения смыслов современной городской культуры [2]. Одним из ее итогов стало признание данных арт-объектов маркерами пермской идентичности.

Если же обратиться к экономической части заявленных целей в виде создания точек постиндустриального роста и формирования новой креативной экономики Пермского края, то бренд-проект заложил основы для дальнейшего развития «новой социально-экономической реальности» в регионе. В 2018–2020-е гг. новые инициативы в сфере культуры подлежали реализации в рамках проектного управления. Ярким примером может служить опыт бренд-проектирования в рамках празднования 300-летнего юбилея г. Перми. Так, для его проведения был создан Проектный офис «ПЕРМЬ-300», осуществлявший межведомственное взаимодействие в целях формирования программы событий. При этом информирование о юбилейных мероприятиях проводилось в режиме реального времени с использованием современных коммуникаций в соцсети ВКонтакте и мессенджере Telegram (группа и канал «Пермь-300. Все реально!»), а также имелась возможность для обратной связи с проектным

офисом. В концепции же проведения праздничных мероприятий не трудно распознать явления, связанные с фестивальным движением времен пермского культурного проекта. Летом 2023 г. был проведен этнофестиваль «Обряды-наряды», театральные фестивали «Пермское море», а во время фестиваля «Ведем себя культурно» выступление экстремальных спортсменов сопровождалось игрой на фортепиано маэстро Дениса Мацуева. Одними из флагманских событий были фестивали «Город встреч» с выступлением рок-группы «Чайф» и «Ночь города», в ходе которой проводились ночные экскурсии по городу, до поздних часов работали кафе и рестораны, выступали со специальной программой пермская филармония и группа «Ленинград» [10].

Результативность проведенных юбилейных мероприятий в 2023 г. подтверждается и ростом туристического потока в г. Пермь и другие города региона: на 41% в сравнении с 2022 г. выросло число размещений в гостиницах, а в общей сложности индустрия гостеприимства приняла в 2023 г. более одного миллиона туристов [8]. За январь–июль 2024 г. в Перми было зафиксировано свыше 900 тыс. туристических прибытий. Город оправдал свой имиджевый статус «пермских ворот». В г. Кунгуре, имеющем бренды «чайная столица» и «город энтузиастов-воздухоплателей», за этот же период времени побывали 250 тыс. туристов (на 25% больше, чем в 2023 г.). Высокие темпы роста турпотока показывают города Соликамск, Добрянка, Очер, Чердынь [14]. В целом, проектный подход к юбилею г. Перми запустил не только череду проведения культурных мероприятий, что в итоге показало положительную динамику в развитии туристической отрасли, но также материализовался в ряде значимых объектов и общественных пространств, строительство и реконструкция которых были направлены на повышение качества городской среды.

**Дискуссия.** Бренд-проекты в сфере культуры вызывают различные оценки у ведущих исследователей, экспертов, культуртрегеров. Практики реализации пермского культурного проекта прошли обсуждение на площадках научных конференций, профессиональных форумов (например, международная научно-практическая конференция «Современный город: власть, управление, экономика», г. Пермь, ПНИПУ (2021, 2023, 2024); всероссийская научно-практическая конференция «Города и местные сообщества», г. Пермь, ПНИПУ (2020, 2023, 2024)). Непосредственное участие авторского коллектива в дискуссии дает возможность выделить специфические черты бренд-проекта. Во-первых, данный вид проекта нацелен на реальное изменение ситуации в сфере культуры территории. Для этого городские администрации и местные сообщества формулируют амбициозные цели, аттрактивные лозунги и имиджевые образы. В пермском культурном проекте эти моменты нашли отражение в разверстке имиджевого паспорта территории «Пермь – культурная столица Европы». Во-вторых, инструментами реализации целей бренд-проекта выступают не только креативные, но и культурные индустрии. В последнем случае актерами выступают как представители креативного слоя, так и коллективы тружеников культурных институций. Немаловажную роль играют и выразители творческих решений в рамках самодетельного творчества. Поэтому завершение пермского культурного

проекта не повлекло угасание в городе полемики о перспективах развития креативных продуктов. На некоторое время дискуссии о креативных индустриях были фактически замещены обсуждением проблем внедрения культурных индустрий [5]. В-третьих, в бренд-проектировании определенную важность приобретают отнюдь не стандартные подходы к территориальному брендингу. Так, в ходе анализа результатов пермского культурного проекта состоялось обсуждение концепции геокультурного брендинга города. Д.Н. Замятин определяет геокультурный брендинг как перспективную сферу интеллектуальной занятости, один из видов креативных индустрий [4]. В свою очередь, считаем геокультурный брендинг города не столько креативной индустрией, сколько разновидностью проектной творческой деятельности, которая охватывает различные слои городского населения и вовлекает людей в формы созидательного творчества (в том числе самодеятельного).

Конечно, опыт реализации бренд-проектов в Перми, как и в других городах (Киров, Иваново), адресуется сегодня тем городским сообществам, которые демонстрируют высокий уровень активности в продвижении культурных ресурсов территории. Как яркий пример из событийности новейшего времени можно привести результаты деловой активности муниципальных властей г. Ирбита Свердловской области, которые, несмотря на сложную международную ситуацию, подали заявку в Сеть креативных городов ЮНЕСКО [6]. Ирбит претендует на мировое признание города-музея, в котором динамично развивается сфера средового дизайна. Выразим уверенность, что старейший российский город-ярмарка достигнет своей цели и станет одним из центров по развитию креативных индустрий в уральском макрорегионе.

**Выводы.** Д. Хокинс, член Консультационного Совета по креативной экономике ООН, полагает, что креативность становится все более важной частью постиндустриальной экономики, в основе которой находится интеллектуальная собственность и творчество, а не простое производство товаров и «механическое» тиражирование услуг, характерные даже для эпохи высокоиндустриального общества [18]. Более того, именно форма креативной экономики становится преобладающей в XXI в.

Анализ передового опыта реализации бренд-проектов позволяет разграничить сферы использования креативных, культурных индустрий и полезных форм культуротворческой деятельности. Первые находят наиболее широкое применение в таких секторах экономики впечатлений, как туризм и индустрия гостеприимства, вторые – в реализации стратегий брендинга территорий, включая геокультурный брендинг. Понимание данного аспекта позволяет современным специалистам компетентно определять тренды развития секторов креативной экономики в регионах России. В то же время практики реализации бренд-проектов демонстрируют возможности применения новых типов управленческого действия в области управления культурной политикой региона, основанных на принципе децентрализации и стиле проектно-сетевое взаимодействие.

Исследование показало, что в практической плоскости в ходе реализации бренд-проекта очень важным является обмен информацией между производителями и потребителями. Концептуальное содержание управления культурным

брендом предполагает ориентацию на целевой рынок, важны дизайн, принципы и технологии продвижения региональных культурных брендов. Установлено, что основой развития региональных культурных брендов являются краеведческие информационные ресурсы, которые заключают в себе огромный потенциал для развития территории и представляют собой научные достижения, произведения художественного и самодельного творчества, традиции и обычаи, способствуя производству новых культурных ресурсов, обеспечивая устойчивость и продвижение региона в мировом сообществе.

В формировании региональных культурных брендов основная роль должна принадлежать местным библиотекам, архивам, музеям и культурно-досуговым центрам, которые обладают уникальными ресурсами и являются центрами сосредоточения знаний о регионе, главными региональными хранилищами документального культурно-исторического наследия. Активное участие в институтах гражданского общества его жителей как части креативного класса позволит улучшить развитость города в сфере высоких технологий, культурный уровень и темпы экономического роста.

#### Литература

1. Гущина Е.Г., Тарабанова Е.В. Креативные индустрии: новые возможности для развития российских городов и регионов // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24, № 1. С. 91–104.
2. Дианов С.А., Дианова Ю.В. Геокультурный потенциал пермского города: стратегия, бренд, дизайн. Пермь: ПНИПУ, 2022. 224 с.
3. За 10 лет буква «П» и «красные человечки» стали популярнее в 1,5 раза [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chitaitext.ru/novosti/za-10-let-bukva-p-i-krasnye-chelovechki-stali-populyarnее-v-1-5-raza/> (дата обращения: 17.01.2025).
4. Замятин Д.Н. Геокультурный брендинг городов и территорий: от теории к практике. Книга для тех, кто хочет проектировать и творить другие пространства. СПб.: Алетейя, 2020. 668 с.
5. Игнатьева О.В., Лысенко О.В. Культурная политика и стратегия конструирования имиджа территории // Лабиринт: журнал социально-гуманитарных исследований. 2015. № 1. С. 6–16.
6. Ирбит пообещали превратить в первый в мире город-музей [Электронный ресурс] // 66.RU: сетевое издание. 2023. 26 октября. URL: <https://66.ru/news/society/268268/> (дата обращения: 17.01.2025).
7. Лэндри Ч. Креативный город. М.: Классика XXI, 2011. 400 с.
8. Милльон признаний. Как юбилей Перми сказался на туристическом потоке. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6412013> (дата обращения: 17.01.2025).
9. Морданов М.А. Креативные индустрии как драйвер экономического роста // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 10. С. 3725–3740.
10. На гала-шоу «Ночь города» в центре Перми выступила группа «Ленинград» [Электронный ресурс]. URL: <https://properm.ru/news/2023-08-26/na-gala-shou-noch-goroda-v-tsentre-permi-vystupila-gruppa-leningrad-fotoreportazh-3023379> (дата обращения: 17.01.2025).
11. Олег Чиркунов: У нации должна быть мечта // Ведомости: сетевое издание. 2011. 23 сент. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2011/09/23/mechta\\_bez\\_straha](https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2011/09/23/mechta_bez_straha) (дата обращения: 17.01.2025).
12. Перечень поручений по итогам посещения выставки «Развитие креативной экономики в России» 30 мая 2023 года [Электронный ресурс] // Президент России: офиц. сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/72053> (дата обращения: 17.01.2025).
13. Пермский проект. Концепция культурной политики Пермского края / авт. колл.: Н.В. Гладких, Е.В. Зеленцова, Е.Х. Мельвил. Пермь: Агентство креативных индустрий, 2010. 121 с.
14. Постюбилейный эффект. Зачем туристы едут в Пермский край [Электронный ресурс]. URL: <https://www.business-class.su/news/2024/09/27/postyubileinyi-effekt-zachem-turisty-edut-v-permskii-krai> (дата обращения: 17.01.2025).

15. Сергей Гордеев: Была мечта создать что-то вроде Apple в жилой недвижимости // Ведомости: сетевое издание. 2017. 27 ноября. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/reality/characters/2017/11/21/742487-sozdat-apple-nedvizhimosti> (дата обращения: 17.01.2025).

16. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые меняют будущее. М.: Классика XXI, 2007. 432 с.

17. Ходырева О.В. «Дымковские войны»: к проблеме разработки визуальной политики российских городов (на материале города Кирова) [Электронный ресурс] // SCI-ARTICLE.RU: электронный периодический журнал. 2019. № 67. URL: <https://sci-article.ru/stat.php?i=15520-38342> (дата обращения: 17.01.2025).

18. Хокинс Д. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. М.: Классика-XXI, 2011. 256 с.

19. Юхина А.А. «Креативные индустрии»: концепции и определения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11, № 8А. С. 300–309.

---

**ДИАНОВ СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ** – доктор исторических наук, профессор кафедры государственного управления и истории, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Россия, Пермь ([sadianov@gmail.com](mailto:sadianov@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6536-6853>).

**ДИАНОВА ЮЛИЯ ВИКТОРОВНА** – кандидат культурологии, доцент кафедры дизайна, графики и начертательной геометрии, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Россия, Пермь ([julok1@mail.ru](mailto:julok1@mail.ru); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8798-0993>).

**СМИРНОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ** – аспирант кафедры государственного управления и истории, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Россия, Пермь ([alexsvladimir84@yandex.ru](mailto:alexsvladimir84@yandex.ru)).

---

Sergey A. DIANOV, Yulia V. DIANOVA, Aleksandr V. SMIRNOV

**FROM CREATIVE ACTION TO CREATIVE INDUSTRIES:  
THE ROLE OF BRAND PROJECTS  
IN MANAGING THE REGION'S CULTURAL POLICY**

**Key words:** *cultural policy, region, geobrand, creative action, creative industries, territorial branding, creative economy, Perm cultural project.*

*The relevance of the study is due to the high social significance of discussing the problem of expanding the cultural field in the regions of Russia as a space for choosing life strategies in the context of the development of the creative economy. The results of the implementation of pilot brand projects in the field of culture require a comprehensive analysis.*

**The purpose of the study is** *to analyze the conceptual content and practical results of the implementation of brand projects that update the cultural resources of the territories and influence the pace of development of the project management system of the cultural policy of the region.*

**Materials and methods.** *The results of theoretical works of foreign and domestic scientists devoted to the problems of «creativity» in the field of economics and management were used in the study. The use of the content analysis method made it possible to determine the range of main sources on the conceptual content and measures for the implementation of the Perm cultural project, brand projects in other regions of the Russian Federation. The study used methods of comparative data analysis, cultural and formal-legal methods, as well as methods for assessing project solutions in the field of territorial branding.*

**Research results.** *In the course of the analysis of the conceptual content of the pilot brand project in the Perm region (the Perm cultural project), its ideological and theoretical core was established – the conceptual views of foreign scientists on the role of creative industries in the environment of an urbanized territory (R. Florida, D. Hawkins). In the Kirov and*

Sverdlovsk regions, ideas about the creative action of C. Landry were found in the content of culture-oriented brand projects. In the first quarter of the 21<sup>st</sup> century, Russian scientists, experts, and administrative management teams considered the economocentric attitudes as the most important message for the expansion and transformation of the cultural environment of cities and regions as a whole with a focus on the parameters of the «new» economy – post-industrial «creative». In discussions about the relationship between creativity and novelty in the territories, ideas about the purpose of creative and cultural industries were formed. Project management methods were actively introduced into the sphere of state regional and city (municipal) management. It was revealed that practical actions to implement the goals and objectives of brand projects were not always based on the project management methodology, and their socio-economic effect was achieved by process-operational techniques within the routine work of management bodies and departments. The presented data show that the Perm Territory has now completed the transition from creative actions of local significance to creative industries, which act as a kind of driver for the development of sectors of the experience economy.

**Conclusions.** The analysis of the best practices in the implementation of brand projects allows us to distinguish between the areas of use of creative, cultural industries and useful forms of cultural and creative activity. The former are most widely used in such sectors of the experience economy as tourism and the hospitality industry, the latter – in the implementation of territorial branding strategies, including geocultural branding. Understanding this aspect allows modern specialists to competently determine the trends in the development of creative economy sectors in the regions of Russia.

#### References

1. Gushchina E.G., Tarabanova E.V. *Kreativnye industrii: novye vozmozhnosti dlya razvitiya Rossiiskikh gorodov i regionov* [Creative Industries: New Capabilities for the Development of Russian Cities and Regions]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 2022, vol. 24, no. 1, pp. 91–104.
2. Dianov S.A., Dianova Yu.V. *Geokul'turnyi potentsial permskogo goroda: strategiya, brend, dizain* [Geocultural potential of the Perm city: strategy, brand, design]. Perm, 2022, 224 p.
3. *Za 10 let bukva «P» i «krasnye chelovechki» stali populyarnee v 1,5 raza* [Over 10 years, the letter «P» and «red people» have become 1.5 times more popular]. Available at: <https://www.chitaitext.ru/novosti/za-10-let-bukva-p-i-krasnye-chelovechki-stali-populyarnee-v-1-5-raza/> (Accessed Date: 2025, Jun. 17).
4. Zamyatin D.N. *Geokul'turnyi brending gorodov i territorii: ot teorii k praktike. Kniga dlya tekh, kto khochet proektirovat' i tvorit' drugie prostranstva* [Geocultural branding of cities and territories: from theory to practice. A book for those who want to design and create other spaces]. St. Petersburg, Aleteiya Publ., 2020, 668 p.
5. Ignat'eva O.V., Lysenko O.V. *Kul'turnaya politika i strategiya konstruirovaniya imidzha territorii* [Cultural policy and strategy for constructing the image of a territory]. *Labirint: zhurnal sotsial'no-gumanitarnykh issledovaniy*, 2015, no. 1, pp. 6–16.
6. *Irbit poobeshchali prevratit' v pervyi v mire gorod-muzei* [Irbit promised to be transformed into the world's first city-museum]. 66. *RU: setevoe izdanie. 2023, 26 Okt.* Available at: <https://66.ru/news/society/268268/> (Accessed Date: 2025, Jun. 17).
7. Lendri Ch. *Kreativnyi gorod* [Creative city]. Moscow, Klassika XXI Publ., 2011, 400 p.
8. *Mil'on priznanii. Kak yubilei Permi skazalsya na turisticheskom potoke* [A Million Confessions: How Perm's Anniversary Affected Tourist Flow]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/6412013> (Accessed Date: 2025, Jun. 17).
9. Mordanov M.A. *Kreativnye industrii kak draiver ekonomicheskogo rosta* [Creative industries as a driver of economic growth]. *Kreativnaya ekonomika*, 2021, vol. 15, no. 10, pp. 3725–3740.
10. *Na gala-shou «Noch' goroda» v tsentre Permi vystupila gruppa «Leningrad»* [The Leningrad group performed at the gala show «City Night» in the center of Perm]. Available at: <https://perm.ru/news/2023-08-26/na-gala-shou-noch-goroda-v-tsentre-permi-vystupila-gruppa-leningrad-fotoreportazh-3023379> (Accessed Date: 2025, Jun. 17).

11. Oleg Chirkunov: *U natsii dolzhna byt' mechta* [Oleg Chirkunov: A nation must have a dream]. *Vedomosti: setevoe izdanie*, 2011, 23 Sent. Available at: [https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2011/09/23/mechta\\_bez\\_straha](https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2011/09/23/mechta_bez_straha) (Accessed Date: 2025, Jun. 17).
12. *Perechen' poruchenii po itogam poseshcheniya vystavki «Razvitie kreativnoi ekonomiki v Rossii» 30 maya 2023 goda* [List of instructions following the visit to the exhibition «Development of the Creative Economy in Russia» on May 30, 2023]. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/72053> (Accessed Date: 2025, Jun. 17).
13. Gladkikh N.V., Zelentsova E.V., Mel'vil' E.Kh. *Permskii proekt. Kontseptsiya kul'turnoi politiki Permskogo kraia* [Perm Project. Concept of cultural policy of Perm Krai]. Perm, 2010, 121 p.
14. *Postyubileinyi effekt. Zachem turisty edut v Permskii krai* [After the jubilee effect. Why tourists go to Perm Krai.]. Available at: <https://www.business-class.su/news/2024/09/27/postyubileinyi-effekt-zachem-turisty-edut-v-permskii-krai> (Accessed Date: 2025, Jun. 17).
15. Sergei Gordeev: «Byla mechta sozdat' chto-to vrode Apple v zhiloi nedvizhimosti» [Sergey Gordeev: There was a dream to create something like Apple in residential real estate]. *Vedomosti: setevoe izdanie*, 2017, 27 Nov. Available at: <https://www.vedomosti.ru/realty/characters/2017/11/21/742487-sozdat-apple-nedvizhimosti> (Accessed Date: 2025, Jun. 17).
16. Florida R. *Kreativnyi klass. Lyudi, kotorye menyayut budushchee* [The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life]. Moscow, Klassika XXI Publ., 2007, 432 p.
17. Khodyreva O.V. «Dymkovskie voiny»: k probleme razrabotki vizual'noi politiki rossiiskikh gorodov (na materiale goroda Kirova) [«Dymkovo Wars»: On the Problem of Developing a Visual Policy for Russian Cities (Based on the City of Kirov)]. *SCI-ARTICLE.RU: elektronnyi periodicheskii zhurnal*, 2019, no. 67. Available at: <https://sci-article.ru/stat.php?i=1552038342> (Accessed Date: 2025, Jun. 17).
18. Khokins D. *Kreativnaya ekonomika. Kak prevratit' idei v den'gi* [The Creative Economy. How People Make Money From Ideas]. Moscow, Klassika XXI Publ., 2011, 256 p.
19. Yukhina A.A. «Kreativnye industrii»: kontseptsii i opredeleniya [Creative industries: concepts and definitions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 2021, vol. 11, no. 8A, pp. 300–309. DOI: 10.34670/AR.2021.49.77.038.

---

**SERGEY A. DIANOV** – Doctor of Historical Sciences, Professor, Department of State Management and History, Perm National Research Polytechnic University, Russia, Perm (sadianov@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6536-6853>).

**YULIA V. DIANOVA** – Candidate of Cultural Studies, Associate Professor, Department of Design, Graphics and Descriptive Geometry, Perm National Research Polytechnic University, Russia, Perm (julok1@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8798-0993>).

**ALEKSANDR V. SMIRNOV** – Post-Graduate Student, Department of State Management and History, Perm National Research Polytechnic University, Russia, Perm (alexsvladimir84@yandex.ru).

---

**Формат цитирования:** Дианов С.А., Дианова Ю.В., Смирнов А.В. От креативного действия к креативным индустриям: роль бренд-проектов в управлении культурной политикой региона [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 42–53. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/4>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-42-53.

УДК 796.062  
ББК 75.4(2Рос)

Д.В. СНЫТКИН

## К ВОПРОСУ О ДОСТИЖЕНИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

**Ключевые слова:** физическая культура и спорт, услуги физической культуры и спорта, учреждения физической культуры и спорта, физкультурно-спортивные организации, национальные цели развития.

Статья посвящена изучению роли учреждений физической культуры и спорта в достижении национальных целей. Актуальность данной статьи обусловливается тенденцией к популяризации ведения здорового образа жизни и занятий физической культурой и спортом, что отражено в документах стратегического планирования Российской Федерации.

**Целью** исследования является выявление роли учреждений физической культуры и спорта в достижении поставленных национальных целей.

**Материалы и методы.** В статье используются общенаучные методы исследования. Источниками являются нормативно-правовые акты, статистические издания, а также научные исследования в сфере управления спортом. Рассмотрены основные нормативно-правовые акты, в которых установлены национальные цели развития России: Указ Президента от 2 июля 2020 г. № 474 (утратил силу) и Указ Президента от 7 мая 2024 г. № 309, Послание Президента от 29 февраля 2024 г., а также отраслевая стратегия Министерства спорта РФ «Стратегия-2030». Исследовано инфраструктурное обеспечение спортивной сферы: наличие спортивных клубов, бассейнов и спортивных площадок.

**Результаты исследования.** Были проанализированы изменения числа спортивных сооружений в России с 2000 по 2022 г. и количества учреждений физической культуры и спорта, отмечена тенденция к их сокращению, изучены динамика численности людей, занимавшихся в спортивных секциях, индекс физического объема платных услуг населению, а также уровень цен на спортивные товары и услуги в России. Установлено, что снижается число физкультурно-спортивных организаций, утвержденных Министерством спорта Российской Федерации с возможностью налогового вычета. Несмотря на сокращение организаций, наблюдается рост основных показателей достижения национальных целей Российской Федерации. Увеличивается удельный вес населения, постоянно занимающегося физической культурой и спортом, увеличивается физический объем платных услуг в области физической культуры. На предоставление услуг в сфере физической культуры почти не оказало влияние введение санкций, что подтверждается ростом физического объема оказания платных услуг, а также тот факт, что планомерное повышение цен ниже уровня инфляции. С точки зрения стимулирования населения сокращение организаций, входящих в перечень Министерства спорта Российской Федерации, является негативным трендом, так как налоговый вычет делает приобретение услуг физкультурно-спортивных организаций более привлекательным. Снижение числа таких организаций косвенно может оказать влияние на эффективность привлечения населения к занятиям физической культурой. Несмотря на снижение числа спортивных организаций, физический объем предоставляемых платных услуг населению в области физической культуры и спорта увеличился, а с ним и увеличилось число занимающихся в спортивных секциях.

**Выводы.** Учреждения физической культуры и спорта играют ключевую роль в популяризации здорового образа жизни, создавая условия для физического развития граждан. Государство активно поддерживает развитие отрасли, финансируя строительство объектов и привлекая частные инвестиции. Дополнительно стимулируется спрос на услуги через налоговые вычеты у аккредитованных предприятий. Несмотря на снижение числа организаций по ОКВЭД 93, увеличивается число граждан, регулярно занимающихся спортом. Национальные цели и отраслевые стратегии реализуются по плану.



**Введение.** Спорт оказывает прямое влияние на качество и продолжительность жизни населения. Стимулирование населения к занятиям физической культурой и спортом приводит к оздоровлению населения, профилактике ряда заболеваний, повышению общей продолжительности жизни. Все это делает реализацию политики в области физической культуры и спорта важным элементом демографической политики и политики в области здравоохранения, что является одной из национальных целей развития любого государства. Спорт оказывает влияние не только на физическое развитие личности, но и укрепляет и закаляет ее характер, а также способствует сплочению многонационального населения, что актуально в условиях демографического развития России [9]. Актуальность исследования роли учреждений физической культуры и спорта в России обусловлена необходимостью укрепления здоровья нации, способствования социализации и воспитанию молодого поколения, стремлением укрепить международный престиж страны через спортивные достижения. Стимулирование населения к систематическим занятиям спортом для снижения продолжительности временной нетрудоспособности граждан является национальной целью развития России до 2030 г., что придает исследуемой проблематике особую актуальность.

**Целью данного исследования** является выявление роли учреждений физической культуры и спорта в достижении национальных целей страны.

**Материалы и методы.** В рамках исследовательской работы использованы общенаучные методы исследования и анализ статистической информации, опубликованной в открытом доступе.

С целью проведения комплексного анализа существующих методов и инструментов была проанализирована нормативно-правовая база, регламентирующая структуру и назначение документов стратегического планирования в сфере физической культуры и спорта, документов, отражающих государственную политику в области физической культуры и спорта, включая стратегии и программы, разработанные на уровне федерального и регионального управления, а также основные показатели, характеризующие обеспеченность инфраструктуры в данной сфере в Российской Федерации [4, 8].

Исследования в рамках социокультурного подхода акцентируют внимание на влиянии физической культуры и спорта, формировании социальной идентичности, здоровья населения, традиций и ценностей. В этом контексте учреждения физической культуры рассматриваются как средства социальной интеграции и формирования культурной идентичности. Экономический подход подразумевает проведение экономического анализа, который фокусируется на роли спорта в развитии национальной экономики через создание рабочих мест, привлечение инвестиций, развитие туристической инфраструктуры и популяризации здорового образа жизни, что, в свою очередь, снижает затраты на здравоохранение.

Исследования в области политико-управленческого подхода рассматривают роль спортивных институтов в реализации государственных политик и программ, направленных на улучшение качества жизни, спортивные достижения на международной арене и пропаганду активного образа жизни [11–14].

Необходимость популяризации среди населения физической активности, занятий физической культурой и спортом, ведения здорового образа жизни в России является национальной целью. Нормативно-правое регулирование осуществлено посредством Указа Президента от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». В нем указано, что к 2030 г. необходимо снизить суммарную продолжительность временной нетрудоспособности граждан «на основе формирования ЗОЖ, создания условий для своевременной профилактики заболеваний и привлечения граждан к систематическим занятиям спортом»<sup>1</sup>. Помимо этого, в рамках Послания Президента Федеральному Собранию РФ рассматривается повестка о стимулировании граждан к занятиям спортом. Ежегодные послания Президента Федеральному Собранию РФ в соответствии с Федеральным законом «О стратегическом планировании» являются «основой для определения стратегических целей и приоритетов социально-экономического развития»<sup>2</sup>. В Послании Президента от 29 февраля 2024 г. отмечается, что «нужно поощрять людей, которые ответственно относятся к своему здоровью». В.В. Путин также подчеркнул важность оздоровления населения, вспомнив лозунг времен советского союза «бросай пить, вставай на лыжи»<sup>3</sup>.

**Результаты исследования.** Достижение национальных целей по популяризации занятий физической культурой и спортом, ведения здорового образа жизни невозможно без участия государства и частного сектора. Государство обладает большими возможностями инвестирования в эту сферу. Так, В.В. Путин в Послании Президента предложил «за счет федеральных ресурсов ежегодно строить в регионах, прежде всего в малых городах, на сельских территориях, дополнительно не менее 350 спортивных объектов». Динамика количества спортивных сооружений в Российской Федерации в период с 2000 по 2022 г. представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Число спортивных сооружений в Российской Федерации [14]**

Спортивное сооружение	Год				
	2000	2010	2020	2021	2022
Стадионы с трибунами на 1500 мест и более	2 108	1 903	1 770	1 676	1 633
Спортивные залы, тыс.	54,9	72,4	75,3	76,1	76,9
Плавательные бассейны	2 512	4 237	6 229	6 442	6 575
Плоскостные спортивные сооружения (площадки и поля), тыс.	96,8	129,6	154	157,2	159

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ: информ.-прав. портал. URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/17177-15/> (дата обращения: 17.07.2024).

<sup>2</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации: фед. закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841) (дата обращения: 17.07.2024).

<sup>3</sup> Послание Президента Федеральному Собранию от 29 февраля 2024 года [Электронный ресурс] // Президент России: офиц. сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/-messages/73585> (дата обращения: 17.07.2024).

По данным табл. 1 можно отметить, что с 2000 г. снизилось число стадионов с трибунами на 1500 и более мест более чем на 22%, а общая тенденция говорит об устойчивом снижении таких объектов в связи с их низкой актуальностью. Но при этом ежегодно увеличивается число спортивных залов и плавательных бассейнов, а также активно сооружаются спортивные площадки. Число спортивных залов увеличилось на 40%, плавательных бассейнов стало больше в 2,6 раза по сравнению с 2000 г.

Большую роль в реализации национальных целей по оздоровлению населения и приобщению его к физической культуре и спорту, ведению ЗОЖ играют физкультурно-спортивные организации. Понятие физкультурно-спортивной организации закреплено в федеральном законе от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Под ними понимаются коммерческие, некоммерческие и иные организации, которые участвуют в развитии видов спорта, организации работы по популяризации физической культуры и спорта среди различных слоев населения, оказывают физкультурно-оздоровительные услуги, создают условия для охраны и укрепления здоровья спортсменов, обеспечивают необходимые условия тренировок и иными способами содействуют достижению спортивных результатов<sup>1</sup>.

Учреждения физической культуры и спорта напрямую влияют на исполнение таких национальных проектов, как «Демография», «Здравоохранение», «Образование» и «Спорт – норма жизни», входящих в число приоритетных для развития Российской Федерации [5]. Они способствуют реализации стратегических целей, направленных на повышение качества жизни, развитие человеческого капитала и укрепление единства нации. Помимо этого, предоставляя доступные для населения услуги, а также проводя рекламные кампании, акции, коммерческие мероприятия для привлечения аудитории, они популяризируют идеи здорового образа жизни, что соответствует национальным целям России.

Количество организаций, осуществлявших свою деятельность в области спорта, отдыха и развлечений в 2018–2024 гг., представлено в табл. 2.

Таблица 2

**Количество организаций  
по ОКВЭД 93 «Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений» [6]**

Наименование	Год						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений	44 192	43 384	43 079	42 486	42 236	41 998	40 512

Из табл. 2 видно, что число организаций, зарегистрированных по ОКВЭД 93 в 2024 г., снизилось на 8% по сравнению с 2018 г.

Наблюдается общая тенденция к сокращению числа организаций в области спорта, отдыха и развлечений. На информационном портале ФНС «Прозрачный

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: фед. закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 12.06.2024) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_73038](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038) (дата обращения: 17.07.2024).

бизнес» по основному ОКВЭД 93.1 «Деятельность в области спорта» официально числится 27 978 организаций, а по дополнительному – 98 496 организаций [7]. Согласно перечню физкультурно-спортивных организаций, представленному Министерством спорта РФ, в 2022 г. число таких организаций составило 3 867 единиц, в 2023 г. – 2 950, в 2024 г. – 2 291. С 2023 г. создан реестр индивидуальных предпринимателей. В 2023 г. число ИП, относящихся к физкультурно-спортивным организациям, составило 1 394, а в 2024 г. – 1 797 [10]. Таким образом, анализируя данные по численности спортивных организаций из разных источников, можно сделать вывод о снижении числа физкультурно-спортивных организаций и устойчивости данного явления. При этом снижается и число организаций, которые удовлетворяют требованиям, предъявляемым Министерством спорта Российской Федерации. С точки зрения стимулирования населения сокращение организаций, входящих в перечень Министерства спорта Российской Федерации, является негативным трендом, так как налоговый вычет делает приобретение услуг физкультурно-спортивных организаций более привлекательным. Максимальный налоговый вычет составляет 120 000 руб., т.е. гражданам вернется 13% от этой суммы – 15 600 руб., что делает данные услуги более доступными. Снижение числа таких организаций косвенно может оказать влияние на эффективность привлечения населения к занятиям физической культурой.

Несмотря на снижение числа спортивных организаций, физический объем предоставляемых платных услуг населению в области физической культуры и спорта увеличился, а с ним и увеличилось число занимающихся в спортивных секциях (табл. 3).

Таблица 3

**Численность занимавшихся в спортивных секциях  
и индекс физического объема платных услуг населению**

Показатель	Год				
	2010	2020	2021	2022	2023
Численность граждан, занимающихся видами спорта и двигательной активностью, тыс. чел.	17 326,7	31 805,4	34 720,5	36 845,7	40 289,33
Индекс физического объема платных услуг населения в области спорта, %	98,4	72,8	152	123,7	118,5

Примечание. Табл. 3 составлена по данным Министерства спорта Российской Федерации, представленным в [10, 15].

С 2010 г. число занимавшихся в спортивных секциях выросло более чем в 2 раза. При этом с 2021 г. после ограничений 2020 г., при которых не работала большая доля физкультурно-спортивных организаций в связи с ковидными ограничениями, значительно вырос физический объем платных услуг в области спорта, и данный рост сохранился в 2022 и 2023 гг. Это говорит о популяризации спорта и занятий физической культурой среди населения, так как тенденция после 2021 г. сохраняется. Несмотря на сокращение числа предприятий физической культуры, объемы оказанных спортивных услуг населению и численность людей, активно занимающихся физической культурой и спортом, постоянно увеличиваются. Это обуславливается развитием инфраструктуры, увеличением

государственных инвестиций (более 160 млрд руб. инвестировано из федерального бюджета с 2019 г.) и доступностью услуг благодаря национальным проектам, стимулирующим вовлеченность населения в ведение активного образа жизни.

Не менее важным является вопрос инфляции и роста стоимости услуг физкультурно-спортивных организаций, особенно в условиях санкционного давления. Анализируя статистику по уровню инфляции (табл. 4), можно заметить, что стоимость услуг физкультурно-спортивных организаций, а также спортивного инвентаря преимущественно находится ниже среднего уровня инфляции.

Таблица 4

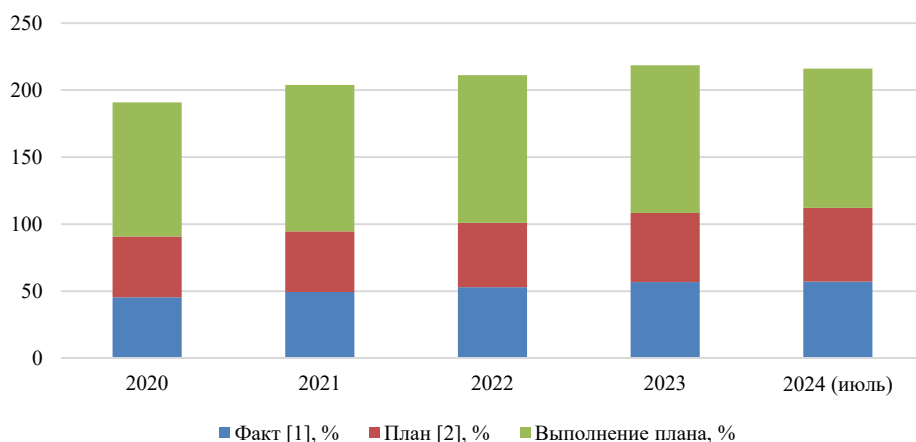
## Уровень цен на товары и услуги в РФ, % [3]

Наименование	Год					
	2010	2014	2020	2021	2022	2023
Все товары и услуги	108,78	111,35	104,91	108,39	111,94	107,42
Товары для физической культуры, спорта и туризма	103,25	103,29	101,48	105,06	116,07	105,54
Услуги физической культуры и спорта	107,21	105,06	101,59	103,64	104,67	106,44
Занятия в плавательных бассейнах, месяц	108,26	104,64	101,64	104,1	104,52	104,67

Исключение наблюдалось в 2022 г., так как в связи с введением санкций некоторый спортивный инвентарь западного производства значительно подорожал из-за усложнения логистики и роста цен, который составил 16% к предыдущему периоду. Однако это не вызвало значительного удорожания услуг физкультурно-спортивных организаций, что видно из табл. 4, а следовательно, не привело к снижению числа граждан, занимающихся физической культурой и спортом.

Ранее отмечалось, что национальные цели в Российской Федерации закрепляются в нормативно-правовых актах в виде конкретных индикаторов, которые необходимо достигнуть. Так, в Указе Президента от 21 июля 2020 г. № 474, который был заменен Указом Президента от 7 мая 2024 г., было указано, что необходимо «увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 70%»<sup>1</sup>. Этот план удалось выполнить, что видно из данных рисунка. При этом ежегодное перевыполнение плана составляет около 10%. Таким образом, выполнение плана по Указу Президента 2020 г. идет в соответствии с планом Правительства Российской Федерации [2]. В новом Указе Президента от 2024 г. в рамках национальных целей не указаны конкретные целевые значения на 2030 г., а используются более общие формулировки: повышение уровня удовлетворенности услугами физической культуры и спорта, а также снижение продолжительности временной нетрудоспособности за счет ЗОЖ и физической культуры и спорта.

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ: информ.-прав. портал. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (дата обращения: 17.07.2024).



Выполнение плана национальной цели по показателю «доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом»

Помимо Указов Президента, которые устанавливают основные национальные цели развития России, на их основе формируются прочие документы стратегического планирования. В частности, в области физической культуры и спорта Министерством спорта Российской Федерации была разработана Стратегия-2030. В данной стратегии указана миссия государства в области физической культуры и спорта, которая заключается в создании соответствующих условий и инфраструктуры, формировании культурных ценностей ЗОЖ, укреплении международного сотрудничества, прозрачности и честности процессов в сфере, а также экономической привлекательности и эффективности [5].

Промежуточные результаты Стратегии-2030 в области физической культуры и спорта по итогам 2023 г. положительные. Все индикаторы эффективности, за исключением доли внебюджетных источников в общих расходах на финансирование физической культуры и спорта, выше плановых значений. Наибольшее перевыполнение наблюдается в рамках интеграции в единую цифровую среду организаций [1]. Следовательно, все заложенные в рамках Стратегии-2030 мероприятия демонстрируют высокую эффективность.

Важность учреждений физической культуры и спорта прослеживается в программах поддержки спортивной индустрии. В 2022 г. Правительством Российской Федерации был сформирован комплекс мер по формированию современной спортивной индустрии. К примеру, были запланированы мероприятия по разработке профессиональных стандартов в сфере спорта, а также создание системы проверки квалификации сотрудников спортивной сферы<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> О комплексе мер по формированию современной отрасли спортивной индустрии на 2022–2024 годы: распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 № 4313-р [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_436869](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436869) (дата обращения: 17.07.2024).

**Выводы.** На основе анализа изменения численности организаций в области физической культуры и спорта было установлено снижение общего числа организаций по ОКВЭД 93 «Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений», увеличивается число граждан, вовлеченных в занятия физической культурой и спортом на постоянной основе. В постпандемийный (с 2021 по 2023 г.) период наблюдался устойчивый приток клиентов, что видно из роста физического объема оказанных услуг учреждениями физической культуры и спорта. При этом, несмотря на увеличение стоимости спортивного инвентаря, организации физической культуры и спорта сохраняли повышение уровня цен ниже среднего уровня инфляции по стране. Активно строятся и открываются спортивные клубы и плавательные бассейны, а также государство строит плоскостные спортивные сооружения. Установленные Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 национальные цели достигались в соответствии с разработанным Правительством Российской Федерации планом. Разработанная Министерством спорта Российской Федерации отраслевая стратегия также реализуется в соответствии с планом.

Роль учреждений физической культуры и спорта заключается в популяризации своих услуг среди населения и создании соответствующих условий для физического развития и оздоровления граждан. Государство активно участвует в развитии отрасли физической культуры и спорта, финансирует строительство различных спортивных объектов, создает условия для привлечения частных инвесторов. Также оно стимулирует приобретение данных услуг среди населения посредством предоставления налогового вычета у аккредитованных физкультурно-спортивных предприятий.

#### Литература

1. Достижение показателей Стратегии 2030 по итогам 2023 года [Электронный ресурс] // ЕМИР: сайт. URL: <https://emir.gov.ru/analytics/indicators/list> (дата обращения: 01.09.2024).
2. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации: офиц. сайт URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan\\_po\\_dostizheniyu\\_nacionalnyh\\_celey\\_razvitiya\\_do\\_2024g.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_celey_razvitiya_do_2024g.pdf) (дата обращения: 30.08.2024).
3. Индексы потребительских цен на товары и услуги [Электронный ресурс] // ЕМИСС. Государственная статистика: сайт. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31074> (дата обращения: 30.08.2024).
4. Коваленко Е.Ю., Шавандина О.А., Тыдыкова Н.В. Особенности государственного регулирования и управления в сфере физической культуры и спорта // Российско-азиатский правовой журнал. 2022. № 2. С. 17–24.
5. Колесник И.А. Управление сферой физической культуры и спорта в Омской области: проблемы и перспективы развития // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-1(54). С. 58–61.
6. Количество организаций по данным государственной регистрации с 2017 г. [Электронный ресурс] // ЕМИСС. Государственная статистика: сайт. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58109> (дата обращения 30.08.2024).
7. Мифтахов М.Р. Эффективность проводимой региональной политики в области физической культуры и спорта (на примере субъектов Приволжского федерального округа Российской Федерации) // Экономические науки. 2020. № 193. С. 335–342.

8. Паришкова Н.В., Изаак С.И., Коваленко Г.В. Спорт в международной системе координат: новые вызовы и возможности // Теория и практика физической культуры. 2017. № 7. С. 94–96.
9. Парыгин А.В., Фитина Л.Н. Комплекс мер по вовлечению населения различных групп в занятия физической культурой и массовым спортом на примере города Екатеринбурга // Современный ученый. 2020. № 5. С. 18–23.
10. Перечни физкультурно-спортивных организаций [Электронный ресурс] // Министерство спорта Российской Федерации: офиц. сайт. URL: <https://minsport.gov.ru/activity/mass-sport/perechni-fizkulturno-sportivnyh-organizacij/> (дата обращения: 29.08.2024).
11. Расширенный поиск по юридическим лицам [Электронный ресурс] // Информационный портал «Прозрачный бизнес». URL: <https://pb.nalog.ru/> (дата обращения 30.08.2024).
12. Роль спорта в достижении целей в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // Организация Объединенных наций: сайт. URL: <https://www.un.org/ru/chronicle/article/-21938> (дата обращения: 30.08.2024).
13. Российский статистический ежегодник. 2023: стат. сб. / Росстат. М., 2023. 701 с.
14. Седов И.С., Чиканов П.В. Физическая культура и спорт как фактор обеспечения национальной безопасности // Экономика и социум. 2020. № 12(79). С. 118–124.
15. Численность граждан, занимающихся видами спорта и двигательной активностью [Электронный ресурс] // ЕМИР: сайт. URL: <https://emir.gov.ru/analytics/indicators/sports-development/uf> (дата обращения: 30.08.2024).

---

**СНЫТКИН ДМИТРИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ** – аспирант кафедры национальной и региональной экономики, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Россия, Москва ([snytkindv@mail.ru](mailto:snytkindv@mail.ru)).

---

Dmitriy V. SNYTKIN

#### ACHIEVEMENT OF NATIONAL DEVELOPMENT GOALS IN THE FIELD OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT

**Key words:** *physical culture and sport, physical culture and sports services, physical culture and sports institutions, physical culture and sports organizations, national development goals.*

*The article is devoted to studying the role of physical culture and sports institutions in achieving national goals. The relevance of this article is due to the trend towards popularization of healthy lifestyle and physical education and sports, which is reflected in documents of strategic planning of the Russian Federation.*

**The study aims** to investigate the role of physical culture and sports institutions in achieving national goals.

**Materials and methods.** *The article uses general research methods. The sources used are legal and regulatory acts, statistical publications, as well as scientific research in the field of sports management. The article considers the main legal and regulatory acts, which set national development goals of Russia such as the Presidential Decree of 2 July 2020 № 474 (no longer valid) and the Presidential Decree of 7 May 2024 № 309, Presidential Message of 29 February 2024, as well as the sector strategy of the Ministry of Sport of the Russian Federation «Strategy-2030». Infrastructure provision of sports sector – sports clubs, swimming pools and sports grounds – has been investigated.*

**Results of the study.** *The paper analyzed the changes in the number of sports facilities in Russia from 2000 to 2022 and in the number of physical culture and sports institutions, which have a tendency to decrease. It studied the dynamics of the number of people who practice sports in sports sections, the index of physical volume of paid services for the population, as well as the level of prices for sports goods and services in Russia. It was established that the number of physical education and sports organizations approved by the Ministry of Sport of the Russian Federation with the possibility of tax deduction is declining. Despite the reduction*



of organizations, there is an increase in the main indicators of achievement of national goals of the Russian Federation. The proportion of the population that is permanently engaged in physical culture and sport increases, as does the volume of paid services in the field of physical culture. The physical culture services have been largely unaffected by sanctions, as evidenced by the increase in the volume of paid services and the fact that prices are rising steadily below inflation. In terms of stimulating the population, the reduction of organizations listed by the Ministry of Sports of the Russian Federation is a negative trend, since tax deduction makes the acquisition of services of physical culture and sports organizations more attractive. The decline in the number of such organizations may indirectly affect the effectiveness of physical education. Despite the decline in the number of sports organizations, the physical volume of paid services for the population in the field of physical culture and sport has increased, as has the number of practitioners in sports sections.

**Conclusions.** Physical culture and sports institutions play a key role in popularizing a healthy lifestyle, creating conditions for the physical development of citizens. The state actively supports the development of the industry, financing the construction of facilities and attracting private investment. Additionally, demand for services is stimulated by means of tax deduction for accredited institutions. Despite the decrease in the number of organizations under OKVED 93, the number of citizens regularly involved in sports is increasing. National goals and industry strategies are being implemented according to the plan.

#### References

1. *Dostizhenie pokazatelei Strategii 2030 po itogam 2023 goda* [Achieving the indicators of the 2030 Strategy by the end of 2023]. Available at: <https://emir.gov.ru/analytics/indicators/list> (Accessed Date: 2024, Sept. 1).
2. *Edinyi plan po dostizheniyu natsional'nykh tselei razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda i na planovyi period do 2030 goda* [A unified plan to achieve the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2024 and for the planning period up to 2030]. Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan\\_po\\_dostizheniyu\\_nacionalnyh\\_celey\\_razvitiya\\_do\\_2024g.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_celey_razvitiya_do_2024g.pdf) (Accessed Date: 2024, Aug. 30).
3. *Indeksy potrebitel'skikh tsen na tovary i uslugi* [Consumer price indices for goods and services]. Available at: <https://www.fedstat.ru/indicator/31074> (Accessed Date: 2024, Aug. 30).
4. Kovalenko E.Yu., Shavandina O.A., Tydykova N.V. *Osobennosti gosudarstvennogo regulirovaniya i upravleniya v sfere fizicheskoi kul'tury i sporta* [Features of state regulation and management in the field of physical culture and sport]. *Rossiisko-aziatskii pravovoi zhurnal*, 2022, no. 2, pp. 17–24.
5. Kolesnik I.A. *Upravlenie sferoi fizicheskoi kul'tury i sporta v Omskoi oblasti: problemy i perspektivy razvitiya* [Management of the physical culture and sports in the Omsk region: challenges and prospects]. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2021, no. 3-1(54), pp. 58–61.
6. *Kolichestvo organizatsii po dannym gosudarstvennoi registratsii s 2017 g.* [The number of organizations according to the state registration data since 2017]. Available at: <https://www.fedstat.ru/indicator/58109> (Accessed Date: 2024, Aug. 30).
7. Miftahov M.R. *Effektivnost' provodimoi regional'noi politiki v oblasti fizicheskoi kul'tury i sporta (na primere sub"ektov Privolzhskogo federal'nogo okruga Rossiiskoi Federatsii)* [Effectiveness of the implemented regional policy in the field of physical culture and sport (on the example of the subjects of the Volga Federal District of the Russian Federation)]. *Ekonomicheskie nauki*, 2020, no. 193, pp. 335–342.
8. Parshikova N.V., Izaak S.I., Kovalenko G.V. *Sport v mezhdunarodnoi sisteme koordinat: novye vyzovy i vozmozhnosti* [Sport in the international coordinate system: new challenges and opportunities]. *Teoriya i praktika fizicheskoi kul'tury*, 2017, no. 7, pp. 94–96.
9. Parygin A.V., Fitina L.N. *Kompleks mer po vovlecheniyu naseleniya razlichnykh grupp v zanyatiya fizicheskoi kul'turoi i massovym sportom na primere goroda Ekaterinburga* [Set of measures to involve the population of different groups in physical culture and mass sports, as an example of the city of Ekaterinburg]. *Sovremennyye uchenyye*, 2020, no. 5, pp. 18–23.
10. *Perechni fizkul'turno-sportivnykh organizatsii* [Lists of physical culture and sports organizations]. Available at: <https://minsport.gov.ru/activity/mass-sport/perechni-fizkulturno-sportivnyh-organizatsij> (Accessed Date: 2024, Aug. 29).

11. *Rasshirenniy poisk po yuridicheskim litsam* [Advanced search for legal entities]. Available at: <https://pb.nalog.ru/> (Accessed Date: 2024, Aug. 30).

12. *Rol' sporta v dostizhenii tselei v oblasti ustoichivogo razvitiya* [The role of sport in achieving the Sustainable Development Goals]. Available at: <https://www.un.org/ru/chronicle/article/21938> (Accessed Date: 2024, Aug. 30).

13. *Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik. 2023: Statisticheskii sbornik* [Russian Statistical Yearbook]. Moscow, 2023, 701 p.

14. Sedov I.S., Chikanov P.V. *Fizicheskaya kul'tura i sport kak faktor obespecheniya natsional'noi bezopasnosti* [Physical culture and sport as a factor in national security]. *Ekonomika i sotsium*, 2020, no. 12(79), pp. 118–124.

15. *Chislennost' grazhdan, zanimayushchikhsya vidami sporta i dvigatel'noi aktivnost'yu* [The number of citizens engaged in sports and physical activity]. Available at: <https://emir.gov.ru/-analytics/indicators/sports-development/rf> (Accessed Date: 2024, Aug. 30).

---

**DMITRIY V. SNYTKIN – Post-Graduate Student, Department of Russian and Regional Economy, Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow (snytkindv@mail.ru).**

---

**Формат цитирования:** *Сныткин Д.В.* К вопросу о достижении национальных целей развития в сфере физической культуры и спорта [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 54–64. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/5>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-54-64.

УДК 338.4  
ББК 65.495

А.Ю. ШТАНЬКО, С.В. ПАНИКАРОВА

## ПОДХОДЫ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ РЫНКА МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ В РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

**Ключевые слова:** медицинские изделия, рынок здравоохранения, рынок медицинских изделий, государственное регулирование.

Регулирование рынка медицинских изделий представляет собой одну из ключевых задач государственной политики, поскольку этот сектор оказывает непосредственное влияние на здоровье граждан и национальную безопасность. В условиях усиливающейся конкуренции и стремительного прогресса в области медицинских технологий необходимость в усиленном контроле и поддержке данного сектора становится все более актуальной. Изучение особенностей регулирования рынка медицинских изделий представляет не только теоретический, но и практический интерес, так как способствует улучшению качества продукции и повышению ее конкурентоспособности на мировом рынке.

**Цель исследования** состоит в проведении сравнительного анализа различных подходов к государственному регулированию рынка медицинских изделий и оценке их влияния на развитие и изменение структуры этого рынка.

**Материалы и методы.** Основными источниками информации выступили официальные документы, научные статьи и отчеты международных организаций. В рамках данного исследования применялись методы системного анализа и сравнительного подхода. В процессе изучения была проведена оценка законодательных актов и программ, направленных на регулирование рынка медицинских изделий в России, США и странах ЕС.

**Результаты исследования.** В данной работе охарактеризованы особенности рынка медицинских изделий и его государственного регулирования, проведен анализ государственной политики регулирования рынка медицинских изделий в России и за рубежом, что позволило выявить ключевые отличия в подходах. Установлено, что в России модель регулирования тесно связана с государственными программами, нацеленными на поддержку внутреннего производства, включая политику импортозамещения. Зарубежные подходы, в отличие от российских, акцентируют внимание на стимулировании инноваций и упрощении процедур сертификации, что способствует более быстрому выводу новых продуктов на рынок.

**Выводы.** Сравнительный анализ существующих моделей регулирования показал, что в России основное внимание уделяется импортозамещению и субсидированию. В других странах акцент смещен на поддержку инноваций и ускорение процесса сертификации. Внедрение некоторых элементов зарубежных моделей в российскую систему регулирования могло бы повысить ее гибкость и способствовать активному развитию инноваций. Это, в свою очередь, будет способствовать повышению конкурентоспособности отечественных производителей медицинских изделий.

**Введение.** Отрасль здравоохранения является одним из ключевых направлений развития современного государства, так как от ее функционирования зависят жизнь и здоровье населения страны. Она включает в себя несколько подотраслей и рынков, среди которых выделяют: рынок медицинских услуг; фармацевтический рынок; рынок труда медицинских работников; рынок научно-технических разработок и интеллектуального труда; рынок медицинского оборудования и инструментария.

Качество оказания медицинской помощи напрямую зависит от оснащенности лечебно-профилактических учреждений современным высокотехнологичным

и безопасным медицинским оборудованием. Развитие медицинской промышленности и рынка медицинских изделий напрямую отражает задачи государства в области здравоохранения и определяет уровень социального развития страны.

Регулирование рынка медицинских изделий занимает важное место в поддержании общественного здоровья и укреплении национальной безопасности. В условиях глобальных изменений и стремительного роста медицинских инноваций повышается значимость государственных регуляторов. Их роль заключается не только в улучшении доступности качественных медицинских товаров, но и в укреплении экономической стабильности. Кроме того, регулирование важно для развития отечественного производства, что поддерживается различными государственными инициативами, такими как программы импортозамещения, которые имеют особую актуальность для России.

**Цель исследования** состоит в проведении сравнительного анализа различных подходов к государственному регулированию рынка медицинских изделий и оценке их влияния на развитие и изменение структуры этого рынка.

**Материалы и методы.** Информационной базой исследования послужили официальные документы, научные статьи и отчеты международных организаций. В рамках данного исследования применялись методы системного анализа и сравнительного подхода.

**Результаты исследования.** Медицинские изделия – это диагностические высокотехнологичные приборы, аппараты и расходные материалы, такие как медицинские инструменты, медицинская одежда, а также любое оборудование и прочие изделия, применяемые в медицинских целях, включая специальное программное обеспечение [1. С. 127]. Данные изделия достаточно разнообразны по технологии производства, устройству и функциональному назначению, по техническому уровню и методам применения, а также по каналам распространения и требованиям к сервисному обслуживанию и др.

В соответствии со ст. 38 Федерального закона от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», «медицинскими изделиями являются любые инструменты, аппараты, приборы, оборудование, материалы и прочие изделия, применяемые в медицинских целях отдельно или в сочетании между собой, а также вместе с другими принадлежностями, необходимыми для применения указанных изделий по назначению, включая специальное программное обеспечение, и предназначенные производителем для профилактики, диагностики, лечения и медицинской реабилитации заболеваний, мониторинга состояния организма человека, проведения медицинских исследований, восстановления, замещения, изменения анатомической структуры или физиологических функций организма, предотвращения или прерывания беременности, функциональное назначение которых не реализуется путем фармакологического, иммунологического, генетического или метаболитического воздействия на организм человека»<sup>1</sup>.

ГОСТ ISO 13485-2017 «Изделия медицинские» содержит следующее определение: «медицинское изделие (medical device): инструмент, аппарат,

<sup>1</sup> Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: Фед. закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // ГАРАНТ.РУ: информ.-прав. портал. URL: <https://base.garant.ru/12191967> (дата обращения: 31.10.2024).

прибор, устройство, оборудование, имплантат, *in vitro* реагент, программное обеспечение, материал или иные подобные или связанные с ними изделия, предназначенные изготовителем для применения к человеку по отдельности или в комбинации для диагностики, профилактики, мониторинга, лечения или облегчения заболеваний или компенсации последствий травмы; исследования, замещения или изменения анатомического строения или физиологических процессов; жизнеобеспечения или поддержания жизненных функций; управления зачатием; дезинфекции медицинских изделий; получения информации посредством исследования *in vitro* проб, взятых из тела человека; а также не достигающие своего первичного предназначенного воздействия на организм человека за счет фармакологических, иммунологических или метаболических средств, но функции которых могут поддерживаться такими средствами»<sup>1</sup>.

Рынок медицинских изделий – это один из составляющих рынка здравоохранения, который определяет товарные отношения между хозяйствующими субъектами по поводу производства, продажи и реализации медицинских изделий, для приобретения медицинских изделий конечными потребителями (частными лицами, лечебно-профилактическими учреждениями и прочими организациями); это механизм, обуславливающий экономические отношения, связанные с производством и реализацией медицинских изделий и сопутствующих услуг, в результате которых формируются спрос, предложение и цена.

Медицинская промышленность является высокотехнологичным и наукоемким сектором промышленности. Уровень инноваций в производстве медицинских изделий тесно связан с разработками в других секторах – электронике, материаловедении, информационных технологиях, оптике, химической и текстильной промышленности. Развитие отрасли не только содействует росту спроса на продукцию обеспечивающих отраслей, но и стимулирует научно-технологическое и инновационное развитие всего сектора здравоохранения и обуславливает инновационное развитие страны [7. С. 338].

Рынок медицинских изделий не так давно оказался в области экономических отношений, до 2000-х гг. индустрия производства и реализации медицинских изделий была составной частью фармацевтического рынка и не исследовалась как отдельная сфера. Однако развитие медицинского оборудования, приборов, материалов, инструментов, формирование большого пласта изделий, необходимых для оказания медицинских услуг, обусловило необходимость выделения медицинских изделий в отдельный сегмент, входящий в структуру рынка здравоохранения и фармакологии [2. С. 297].

Классификация медицинских изделий до сих пор пополняется новыми группами и видами изделий, в том числе и цифровыми. Ежегодно объемы реализации на данном рынке увеличиваются на 15–20%, в 2023 г. в мире было произведено медицинских изделий на сумму свыше 520 млрд долл. США, а к 2025 г. объем данного рынка прогнозируется в сумме свыше 600 млрд долл. США [8].

<sup>1</sup> ГОСТ ISO 13485-2017. Межгосударственный стандарт. Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Требования для целей регулирования (введен в действие Приказом Росстандарта от 30.06.2017 № 615-ст). М.: Стандартинформ, 2017. 34 с.

Российский рынок медицинских изделий демонстрирует устойчивую динамику роста, но при этом остается под сильным влиянием государственного регулирования. Несмотря на заметные успехи в развитии, сектор сталкивается с уникальными проблемами, связанными с институциональными и экономическими аспектами, а также особенностями социальной структуры.

К основным участникам рынка медицинских изделий относятся:

1. Производственные предприятия. В России производством медицинских изделий занимаются порядка 550 компаний, большинство из которых работают в сфере малого и среднего бизнеса. Основная часть этих компаний сосредоточена на обеспечении внутреннего спроса, а экспортная составляющая пока остается на уровне 7%, что подчеркивает ориентацию производства в этой сфере на внутренний рынок [7. С. 339].

2. Медицинские учреждения, как государственные, так и частные, являются крупнейшими потребителями медицинских изделий. Особенно значима роль государственных медицинских организаций, которые закупают значительную долю продукции, делая государство одним из главных заказчиков.

3. Торговые и посреднические организации обеспечивают систему товародвижения.

4. Регулирующие органы, такие как Минздрав России, Росздравнадзор, Минпромторг России и ФАС России, осуществляют контроль над качеством и безопасностью продукции, занимаясь сертификацией и мониторингом соответствия стандартам.

Российский рынок медицинских изделий находится под строгим контролем со стороны государства, которое регулирует его через механизмы лицензирования<sup>1</sup>, сертификации и постоянного мониторинга<sup>2</sup>. Одной из важнейших составляющих этого процесса является регистрационная система, которая отвечает за контроль безопасности и качества продукции в данной отрасли [1]. В России в обязательном порядке все медицинские изделия должны проходить технические, токсикологические и клинические испытания, а также проверяться на соответствие требованиям действующих нормативных документов.

Кроме того, государство активно применяет экономические инструменты для поддержки отечественных производителей. Особое внимание уделяется программам импортозамещения, направленным на снижение зависимости от зарубежных поставок и развитие национального производства. За последние годы заметен рост государственной поддержки производителей, что способствует увеличению их присутствия на рынке. Прогнозируется, что к концу первой четверти XXI в. доля российских компаний на рынке медицинских изделий составит около 32%, во многом благодаря мерам, реализованным в рамках государственной поддержки [10].

<sup>1</sup> О лицензировании отдельных видов деятельности: Фед. закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // ГАРАНТ.РУ: информ.-прав. портал. URL: <https://base.garant.ru/12185475> (дата обращения: 31.10.2024).

<sup>2</sup> О федеральном государственном контроле (надзоре) за обращением медицинских изделий: Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.2021 № 1066 (ред. от 07.12.2021) // ГАРАНТ.РУ: информ.-прав. портал. URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1472160> (дата обращения: 31.10.2024).

Существенная часть продаж на рынке медицинских изделий финансируется через государственные программы, такие как обязательное и добровольное медицинское страхование (ОМС и ДМС). Это создает постоянный спрос на продукцию со стороны системы здравоохранения. Более 80% закупок осуществляется государственными медицинскими учреждениями, что подчеркивает ключевую роль государства как основного потребителя на этом рынке [4]. Такие закупки гарантируют стабильное поступление средств для развития отечественных предприятий и стимулируют их инновационные инициативы.

Российский рынок медицинских изделий, несмотря на его быстрое развитие, продолжает испытывать серьезные трудности, ограничивающие его возможности. Одна из главных проблем связана со сложной процедурой сертификации и регистрации продукции, особенно когда речь идет о внедрении инновационных решений. На завершение регистрационных процедур может уйти до двух лет, что серьезно замедляет процесс интеграции новейших технологий в систему здравоохранения.

Кроме того, существует проблема дефицита кадров, обладающих необходимыми компетенциями для работы с высокотехнологичными медицинскими изделиями. Многие отечественные компании испытывают недостаток специалистов, способных обслуживать и внедрять современные разработки. Это вынуждает организации дополнительно вкладываться в обучение и повышение квалификации медицинского персонала.

Хотя политика импортозамещения показывает определенные результаты, российская продукция по-прежнему сталкивается с трудностями при конкуренции на мировом рынке. Проблема заключается в необходимости соответствия международным стандартам, что требует значительных финансовых затрат на обновление производственных процессов и проведение научных исследований [5].

Будущее развития рынка медицинских изделий в России во многом будет определяться совершенствованием государственных программ поддержки, модернизацией производственных мощностей и активным внедрением инновационных технологий. В условиях нарастающей глобальной конкуренции особенно важным станет взаимодействие с международными компаниями и интеграция в мировую систему здравоохранения. Вектор государственной политики останется направленным на снижение зависимости от импорта и усиление экспортного потенциала отечественных производителей медицинских изделий.

В ближайшие годы основными факторами роста данного сектора станут государственные программы, направленные на модернизацию системы здравоохранения, и увеличивающийся спрос на медицинские товары, обусловленный социальными и демографическими изменениями. В частности, старение населения и рост числа хронических заболеваний потребуют увеличения объемов производства специализированных медицинских изделий. Преодоление существующих трудностей и вызовов позволит российской продукции укрепить позиции на внутреннем и внешнем рынках, повысив ее конкурентоспособность.

Государственное регулирование играет центральную роль в функционировании и развитии рынка медицинских изделий, поскольку данный рынок имеет высокую социальную значимость. Так, например, в отношении медицинской

промышленности государство выполняет несколько ключевых функций: оно выступает регулятором, контролером, покупателем и продавцом, что обусловлено важностью обеспечения национальной безопасности и социальной стабильности через доступность и качество медицинских изделий. Эти функции направлены на обеспечение устойчивого и равномерного развития отрасли, устранение рыночных и государственных провалов, а также на стимулирование инноваций в медицинской промышленности.

В качестве регулятора государство формирует законодательные и нормативные акты, определяющие правила производства, сертификации, регистрации и реализации медицинских изделий. Государственные программы, направленные на модернизацию здравоохранения и развитие отечественного производства, создают стимулы для предпринимателей и производителей медицинских изделий, одновременно обеспечивая их продукцию стабильным спросом со стороны государственных медицинских учреждений.

Роль государства как контролера проявляется в регулярном мониторинге всех этапов жизненного цикла медицинских изделий – от производства до утилизации. Контроль осуществляется как на стадии ввода изделий на рынок, так и в процессе их обращения. Государственные органы проводят обязательную сертификацию, проверяют безопасность и качество продукции, обеспечивая защиту здоровья граждан. Эти функции способствуют поддержанию высокого уровня доверия к российским медицинским изделиям как со стороны потребителей, так и со стороны медицинских учреждений.

Как покупатель, государство через госзакупки поддерживает спрос на отечественные изделия, что способствует развитию рынка и снижению зависимости от импорта.

Как продавец, государство может принимать участие в реализации продукции, особенно через механизмы субсидирования и поддержки отечественных производителей. Этот процесс важен для продвижения российских медицинских изделий на международные рынки и укрепления позиций страны в глобальной индустрии здравоохранения. Государственные инициативы по импортозамещению и стимулированию экспорта направлены на укрепление конкурентоспособности отечественной продукции и поддержку малого и среднего бизнеса в данной сфере.

В то же время жесткость требований к производству медицинских изделий и необходимость соблюдения международных стандартов может выступать барьером для отечественных производителей. Поэтому одним из ключевых направлений государственной политики становится снижение административных барьеров и оптимизация процедур сертификации и регистрации, что позволит ускорить вывод продукции на рынок и повысить ее конкурентоспособность.

Таким образом, государство играет ключевую роль в обеспечении эффективности рынка медицинских изделий, выполняя функции регулятора, контролера, покупателя и продавца. Эти функции направлены на поддержку устойчивого развития рынка, обеспечение безопасности и качества медицинских изделий, а также на стимулирование инновационной деятельности в сфере здравоохранения. Комбинирование различных методов государственного регулирования



способствует улучшению взаимодействия между участниками рынка и в итоге приводит к повышению качества медицинской помощи и доступности современных медицинских технологий для населения.

Для обеспечения эффективного функционирования рынка медицинских изделий используются различные методы и подходы государственного регулирования, которые можно классифицировать на административные, экономические и социальные. Каждый из этих методов вносит свой вклад в обеспечение стабильности рынка, безопасности продукции и доступности ее для потребителей.

В рамках административного регулирования особое внимание уделяется нормативной базе, а также контролю за производством, реализацией и утилизацией медицинских изделий. Ключевые законодательные акты, регулирующие этот сектор в России, включают Федеральный закон № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» и постановление Правительства РФ № 1416 «Об утверждении Правил государственной регистрации медицинских изделий». Эти документы определяют порядок регистрации и сертификации продукции, а также устанавливают требования по безопасности и эффективности медицинских изделий.

Процесс регистрации медицинских изделий включает проведение клинических и технических испытаний, экспертизы безопасности и определение класса риска. Эти этапы позволяют государству осуществлять строгий контроль за качеством продукции, снижая возможные угрозы для здоровья граждан. Несмотря на высокую степень защиты, такие методы часто критикуются за сложность и длительность процедур, что может препятствовать внедрению инноваций и снижать конкурентные преимущества отечественных производителей.

Экономическое регулирование в сфере медицинских изделий основывается на применении финансовых и налоговых инструментов с целью как стимулирования, так и ограничения определенных рыночных операций. Одним из ключевых направлений в этой области является поддержка отечественных производителей, что способствует развитию импортозамещения. Государство активно использует субсидии и налоговые льготы, создавая благоприятные условия для компаний, работающих в данной отрасли.

Так, например, медицинские изделия, которые включены в перечень жизненно важных и социально значимых товаров, освобождаются от уплаты налога на добавленную стоимость (НДС), так как перечислены в постановлении Правительства Российской Федерации от 30 сентября 2015 г. № 1042<sup>1</sup>, которое опирается на п. 2 ст. 149 Налогового кодекса Российской Федерации<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении перечня медицинских товаров, реализация которых на территории Российской Федерации и ввоз которых на территорию Российской Федерации и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией, не подлежат обложению (освобождаются от обложения) налогом на добавленную стоимость: Постановление Правительства Российской Федерации от 30.09.2015 № 1042 (ред. от 16.09.2023) // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_186846](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_186846) (дата обращения: 31.10.2024).

<sup>2</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 23.03.2024) // ГАРАНТ.РУ: информ.-прав. портал. URL: <https://base.garant.ru/10900200/> (дата обращения: 31.10.2024).

Для остальных зарегистрированных медицинских изделий установлена льготная ставка НДС – 10% согласно пп. 4 п. 2 ст. 164 Налогового кодекса Российской Федерации.

Помимо этого, важным элементом является льготное кредитование производителей медицинских изделий, что позволяет им быстрее осваивать новые технологии и развивать свои производственные мощности.

Значимую роль играет и система государственных закупок через ОМС и ДМС. Она обеспечивает гарантированный спрос на продукцию, стимулируя долгосрочные инвестиции и расширение производственных возможностей производителей медицинской продукции.

Государственное регулирование в социальной сфере ориентировано на создание условий, при которых медицинские изделия становятся доступными для различных слоев общества, обеспечивая справедливость в их распределении. Это включает ряд мер, направленных на улучшение информационной осведомленности потребителей, развитие национальных программ здравоохранения и популяризацию ответственного и безопасного применения медицинской продукции [7. С. 341].

Среди приоритетных задач государства – сокращение преград на пути к получению необходимого медицинского оборудования. Важно отметить, что создание и поддержка информационных платформ, таких как государственные порталы и базы данных сертифицированных медицинских изделий, играет ключевую роль в предоставлении гражданам и медицинским учреждениям возможности быстро находить достоверные сведения о продукции, ее свойствах и ценах.

Дополнительно государство уделяет внимание регулированию рекламного контента в области медицинских изделий. Основная цель состоит в том, чтобы защитить граждан от недостоверной информации и потенциально опасных товаров. Контроль за рекламой медицинской продукции способствует повышению осведомленности населения о безопасных и эффективных способах лечения и профилактики заболеваний.

Методы государственного регулирования приобретают особое значение в периоды глобальных потрясений, таких как пандемии и кризисы в сфере здравоохранения. В качестве примера можно привести ответ государства на пандемию COVID-19, когда оперативно были приняты временные административные меры, упрощающие процедуру регистрации и сертификации жизненно важных медицинских изделий, таких как средства защиты и аппараты ИВЛ. Наряду с этим были внедрены экономические стимулы для поддержки отечественных производителей, что помогло ускорить производство и восполнить дефицит критически значимой продукции.

Сочетание административных, экономических и социальных методов государственного воздействия способствует устойчивому развитию рынка медицинских изделий. Это поддерживает инновационные процессы, обеспечивает безопасность продукции, а также гарантирует ее доступность для широких слоев населения. В условиях глобальных вызовов роль государственного управления на рынке медицинских товаров становится решающей для поддержания общественного здоровья и предотвращения кризисов.

Государственное регулирование рынка медицинских изделий в различных странах характеризуется сложной системой правовых норм и процедур, что связано с разнообразием подходов, экономических моделей и принципов надзора. Изучение практик стран Европейского союза, США, Китая и Индии предоставляет возможность проанализировать наиболее успешные инструменты и механизмы, направленные на поддержание устойчивого функционирования и роста данного сектора.

*Европейский союз.* Европейский союз занимает важное место на мировой арене как одна из ведущих экономических зон, где внедрены строгие стандарты регулирования в сфере медицинских изделий. Центральным нормативным актом, который управляет этим сектором, стал Регламент ЕС MDR 2017/745 (Medical Device Regulation), вступивший в силу в 2017 году, заменив при этом устаревшие законодательные акты, регулирующие производство и обращение медицинских устройств [3].

Согласно MDR, медицинские изделия классифицируются по четырем уровням риска, что в значительной степени коррелирует с системой, применяемой FDA в США. Производителям необходимо неукоснительно следовать жестким требованиям, которые касаются безопасности и качества продукции. Особое внимание уделяется обязательной маркировке CE. Этот знак подтверждает, что медицинское изделие соответствует европейским стандартам, что открывает возможность его продажи на территории всего ЕС. Процедура регистрации требует разработки подробной технической документации, внедрения эффективной системы управления качеством, а также проведения оценки соответствия в аккредитованных учреждениях [3].

Европейская система регулирования делает акцент на прозрачности и возможности отслеживания медицинских изделий на всех этапах их жизненного цикла. Для этого каждому изделию присваивается уникальный идентификационный номер (UDI), что упрощает мониторинг его пути от производства до утилизации.

*Соединенные Штаты Америки.* США, являясь одной из ведущих мировых экономик, играют ключевую роль в регулировании рынка медицинских изделий, что осуществляется под контролем Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA). Эта организация отвечает за обеспечение безопасности, эффективности и качества медицинских устройств на всех стадиях их жизненного цикла.

Правовая основа регулирования в США заложена в Законе о продуктах питания, лекарствах и косметических средствах (Federal Food, Drug, and Cosmetic Act) 1938 г., который устанавливает, какие устройства подпадают под категорию медицинских изделий. FDA классифицирует их по уровням риска: от низкого риска (класс I) до устройств с высоким уровнем риска для здоровья (класс III). Для каждой категории определены требования к испытаниям, а для сложных и рискованных устройств требуются дополнительные клинические исследования [6].

Особое внимание уделяется внедрению инноваций и ускоренному одобрению новых медицинских изделий через программы, позволяющие быстрее

выводить жизненно важные разработки на рынок. Это особенно важно в условиях кризисов, таких как пандемии, когда оперативное внедрение новых технологий может спасти множество жизней. Тем не менее высокий уровень надзора со стороны FDA гарантирует безопасность и качество продукции, сводя к минимуму риски для здоровья потребителей.

*Китай.* Китай на сегодняшний день является одной из ведущих экономик, активно развивающихся в мировой системе, а его рынок медицинских изделий демонстрирует динамичный рост. В связи с этим возникает необходимость постоянного совершенствования механизмов государственного регулирования данной отрасли. Ведущую роль в этом процессе играет Национальное управление медицинских продуктов (NMPA), которое можно сравнить с американской FDA. В 2014 г. был принят обновленный закон, регулирующий оборот медицинских изделий, что позволило значительно усовершенствовать существующую нормативную базу [9].

Согласно китайскому законодательству, медицинские изделия делятся на три группы в зависимости от степени риска, что соответствует международной практике. Все изделия обязаны пройти процедуру сертификации и регистрации перед тем, как их допустят к продаже. Особенностью китайского рынка остается приоритет внутреннего производства, а также стремление к замещению импортной продукции. Власти оказывают поддержку национальным производителям через налоговые преференции и субсидии, что стимулирует инновации и увеличивает долю местных компаний на рынке.

Кроме того, за последние годы Китай активно работает над интеграцией своих стандартов с международными требованиями, что необходимо для успешного выхода на глобальные рынки. В частности, это проявляется в принятии международных стандартов ISO и внедрении рекомендаций Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ).

*Индия.* Индия, обладая одной из самых быстроразвивающихся экономик, также прилагает значительные усилия для улучшения государственного регулирования в секторе медицинских изделий. В последние годы возникла острая необходимость модернизировать механизмы контроля за безопасностью и качеством продукции в этой области. В ответ на данный вызов правительство страны приняло в 2017 г. Закон о медицинских изделиях (Medical Devices Rules), направленный на оптимизацию процедуры регистрации и сертификации, одновременно усилив меры по контролю их безопасности и соответствия стандартам [9].

Ключевую роль в регулировании играет Центральная организация по стандартизации и контролю за лекарственными средствами (CDSCO), которая несет ответственность за регистрацию и сертификацию всех медицинских изделий в стране. Индийская система классифицирует такие изделия в зависимости от степени риска, распределяя их по четырем основным категориям, что согласуется с международными нормативами. Особое внимание в стране уделяется тому, что значительная часть медицинских изделий поступает через импорт, что побуждает власти к созданию программ для стимулирования местных производителей, включая меры поддержки и льготные кредиты.

Мировой опыт в области государственного регулирования рынка медицинских изделий подчеркивает необходимость многогранного подхода, который сочетает в себе административные, экономические и технологические инструменты. Например, в странах США и ЕС действуют жесткие нормы, которые обеспечивают высокий уровень безопасности и качества медицинских товаров, не препятствуя при этом внедрению инноваций и развитию рынка. Китай и Индия также динамично модернизируют свои регуляторные системы, нацеливаясь на соответствие международным стандартам и поддержку местных производителей. Для России важно перенимать и адаптировать наиболее успешные зарубежные подходы, чтобы повысить эффективность собственной системы регулирования и создать конкурентоспособный рынок медицинских изделий.

Одним из ключевых позитивных факторов государственного регулирования рынка медицинских изделий выступает строгий контроль за качеством и безопасностью продукции. В России предусмотрена обязательная сертификация и регистрация медицинских товаров, что помогает защищать интересы потребителей от потенциально небезопасной или некачественной продукции. Это способствует снижению рисков при использовании медицинских изделий и укрепляет доверие к отечественным товарам как на внутреннем, так и на международном уровнях.

Дополнительную поддержку рынку оказывают программы, направленные на стимулирование отечественного производства, такие как меры по импортозамещению. Государственные инициативы включают предоставление субсидий, налоговых льгот и другие финансовые стимулы для компаний, которые внедряют инновации в производственные процессы. Например, исключение медицинских изделий, относящихся к категории жизненно важных, из списка облагаемых НДС снижает их производственную себестоимость, что стимулирует дальнейшее развитие индустрии.

Государство выступает крупнейшим заказчиком на рынке, обеспечивая постоянные финансовые потоки для производителей и создавая условия для дальнейшего роста и расширения их бизнеса.

Однако для высокотехнологичных разработок, таких как диагностическое оборудование и специализированное программное обеспечение, где оперативная адаптация к научным и технологическим изменениям имеет первостепенное значение, важно ускорить процедуры сертификации и регистрации.

Оптимизация этих процессов, особенно для инновационных товаров, ускорит их вывод на рынок и позволит оперативно реагировать на глобальные изменения, укрепляя позиции отечественных производителей.

Необходима также лучшая координация между различными регулирующими органами. Создание унифицированных информационных систем и стандартов обмена данными способствует не только ускорению регистрационных процедур, но и усилению контроля качества продукции. Объединение усилий государственных структур в этом направлении приведет к снижению административных барьеров и активизации внутреннего рынка медицинских изделий.

Поддержка научных исследований и разработок (НИОКР) со стороны государства имеет ключевое значение для повышения качества продукции и ее конкурентоспособности. Государственные программы, стимулирующие внедрение новых технологий в сфере медицинских изделий, позволят ускорить выход российских товаров на мировые рынки.

**Выводы.** Вмешательство государства может как способствовать развитию рынка, так и создавать определенные преграды для быстрого внедрения новых технологий и расширения конкуренции. Регулирование рынка медицинских изделий в России оказывает существенное воздействие на его эволюцию, обеспечивая безопасность и качество продукции, однако одновременно создавая определенные преграды для внедрения инноваций и усиления конкуренции. Для преодоления этих трудностей необходимы дальнейшие реформы, направленные на упрощение бюрократических процедур, улучшение взаимодействия между государственными структурами и активную поддержку научных исследований. Внедрение таких шагов позволит российскому рынку медицинских изделий не только укрепить позиции внутри страны, но и успешно выйти на международные рынки, предлагая продукцию высокого качества как отечественным, так и зарубежным потребителям.

#### Литература

1. Девлет-Гельды Г.К., Морозова Д.С. Российский рынок медицинских изделий: проблемы и перспективы развития // Финансовая экономика. 2021. № 5. С. 127–132.
2. Дятлова М.И. Перспективы и тенденции мирового рынка медицинских изделий, уровень конкурентоспособности медицинских изделий российского производства // Вестник РУДН. Сер. Экономика. 2018. № 26(2). С. 296–305.
3. Как зарегистрировать медицинское изделие в ЕС. Mdrс-consulting [Электронный ресурс]. URL: <https://mdrc-consulting.com/medical-device-registration-eu/> (дата обращения: 31.10.2024).
4. Малухина Т.Ю. Особенности и тенденции развития рынка товаров общемедицинского назначения // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург: Издательство Уральского федерального университета, 2019. С. 310–314.
5. Мунассар М.А., Соснило А.И. Тенденции и перспективы глобального рынка медицинских инструментов для лабораторной диагностики // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2022. № 2. С. 94–104.
6. Обращение медицинских изделий за рубежом // Факультет медицинского права: сайт. URL: <https://kormed.ru/baza-znaniy/obraschenie-meditsinskih-izdeliy/obraschenie-meditsinskih-izdeliy-za-rubezhom> (дата обращения: 31.10.2024).
7. Пащенко А.Д., Пащенко Т.Ю. Анализ российского рынка медицинских изделий с точки зрения обеспечения национальной безопасности // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2020. № 25. С. 338–342.
8. Рынок медоборудования и изделий в РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-medoborudovaniya-i-izdeliy-v-rf-rossiyskie-apparaty> (дата обращения: 31.10.2024).
9. Тельнова Е.А., Проклова Т.Н. Зарубежный опыт функционирования системы контроля за обращением лекарственных средств // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко. 2019. № 2. С. 112–131.
10. Хорунжая А.А. Рынок медицинских изделий: фундаментальные особенности // Молодая фармация – потенциал будущего: сб. материалов XII Всерос. науч. конф. студентов и аспирантов с междунар. участием, Санкт-Петербург, 14–18 марта 2022 г. СПб.: Санкт-Петербург. гос. хим.-фармацевт. ун-т, 2022. С. 1244–1248.

**ШТАНЬКО АЛЕКСЕЙ ЮРЬЕВИЧ** – аспирант кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности, Уральский федеральный университет имени первого президента России Б.Н. Ельцина, Россия, Екатеринбург (sshtanko@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7746-0624>).

**ПАНИКАРОВА СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Россия, Екатеринбург (S.V.Panikarova@urfu.ru).

Alexey Yu. SHTANKO, Svetlana V. PANIKAROVA

## APPROACHES TO STATE REGULATION OF THE MEDICAL DEVICES MARKET IN RUSSIA AND ABROAD

**Key words:** *medical devices, healthcare market, medical devices market, state regulation.*

*Regulation of the medical devices market is one of the key tasks of the state policy, as this sector has a direct impact on public health and national security. In the context of increasing competition and rapid progress in medical technologies, the need for enhanced control and support of this sector is becoming increasingly relevant. The study of the regulation of medical devices is of both theoretical and practical interest, as it contributes to improving product quality and increasing its competitiveness in the global market.*

**The purpose of the study** is to conduct a comparative analysis of different approaches to the state regulation of the medical devices market and assessment of their impact on the development and structural changes within this market.

**Materials and methods.** *The primary sources of information were official documents, scientific articles, and reports from international organizations. The research applied the methods of system analysis and comparative approach. During the study, evaluation of the legislative acts and programs aimed at regulating the medical devices market in Russia, the USA, and the EU countries was conducted.*

**Results.** *This study characterizes the features of the medical devices market and its state regulation, providing an analysis of regulatory policies for the medical devices market in Russia and abroad, which reveals key differences in approaches. It has been established that in Russia, the regulatory model is closely linked to state programs aimed at supporting domestic production, including an import substitution policy. In contrast, international approaches focus on promoting innovation and simplifying certification procedures, facilitating faster introduction of new products to the market.*

**Conclusions.** *A comparative analysis of existing regulatory models showed that in Russia, the primary focus is on import substitution and subsidies. In other countries, the emphasis is shifted to supporting innovation and accelerating the certification process. The implementation of certain elements of foreign models into the Russian regulatory system could enhance its flexibility and promote the active development of innovations, which, in turn, would improve the competitiveness of domestic medical devices manufacturers.*

### References

1. Devlet-Gel'dy G.K., Morozova D.S. *Rossiiskii rynek meditsinskikh izdelii: problemy i perspektivy razvitiya* [Russian Medical Device Market: Problems and Development Prospects]. *Finansovaya ekonomika*, 2021, no. 5, pp. 127–132.
2. Dyatlova M.I. *Perspektivy i tendentsii mirovogo rynka meditsinskikh izdelii, uroven' konkurentosposobnosti meditsinskikh izdelii rossiiskogo proizvodstva* [Prospects and Trends of the Global Medical Device Market, Competitiveness Level of Russian Medical Devices]. *Vestnik RUDN. Ser. Ekonomika*, 2018, no. 26(2), pp. 296–305.
3. *Kak zaregistririvat' meditsinskoe izdelie v ES* [How to Register a Medical Device in the EU]. Available at: <https://mdrc-consulting.com/medical-device-registration-eu/> (Accessed Date: 2024, Oct. 31).

4. Malukhina T.Yu. *Osobennosti i tendentsii razvitiya rynka tovarov obshchemeditsinskogo naznacheniya* [Features and Trends in the Development of the General Medical Products Market]. In: *Strategii razvitiya sotsial'nykh obshchnostei, institutov i territorii. materialy V Mezhdunar. nauc.-prakt. konf.* [Proc. of 5<sup>th</sup> Int. Sci. Conf. «Strategies for the development of social communities, institutions, and territories)]. Ekaterinburg: Publishing House of the Ural Federal University, 2019, pp. 310–314.

5. Munassar M.A., Sosnilo A.I. *Tendentsii i perspektivy global'nogo rynka meditsinskikh instrumentov dlya laboratornoi diagnostiki* [Trends and Prospects of the Global Market for Laboratory Diagnostic Medical Instruments]. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Ser. Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*, 2022, no. 2, pp. 94–104.

6. *Obrashchenie meditsinskikh izdelii za rubezhom. Fakul'tet Meditsinskogo Prava* [Circulation of medical devices abroad: Faculty of medical law]. Available at: <https://kormed.ru/baza-znaniy/obraschenie-meditsinskikh-izdeliy-i-lekarstvennyh-sredstv/obraschenie-meditsinskikh-izdeliy/obraschenie-meditsinskikh-izdeliy-za-rubezhom/> (Accessed Date: 2024, Oct. 31).

7. Pashchenko A.D., Pashchenko T.Yu. *Analiz rossiiskogo rynka meditsinskikh izdelii s tochki zreniya obespecheniya natsional'noi bezopasnosti* [Analysis of the russian medical device market from the perspective of national security]. *Sborniki konferentsii NITs Sotsiosfera*, 2020, no. 25, pp. 338–342.

8. *Rynok medoborudovaniya i izdelii v RF* [Medical equipment and device market in the Russian Federation]. Available at: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-medoborudovaniya-i-izdeliy-v-rf-rossiyskie-apparaty> (Accessed Date: 2024, Oct. 31).

9. Tel'nova E.A., Proklova T.N. *Zarubezhnyi opyt funktsionirovaniya sistemy kontrolya za obrashcheniem lekarstvennykh sredstv* [Foreign experience in the functioning of drug circulation control systems]. *Byulleten' Natsional'nogo nauchno-issledovatel'skogo instituta obshchestvennogo zdorov'ya imeni N.A. Semashko*, 2019, no. 2, pp. 112–131.

10. Khorunzhaya A.A. *Rynok meditsinskikh izdelii: fundamental'nye osobennosti* [Medical device market: fundamental features]. In: *Molodaya farmatsiya – potentsial budushchego: sb. materialov XII Vseros. nauch. konf. studentov i aspirantov s mezhdunar. uchastiem* [Proc. of 12<sup>th</sup> Russ. Sci. Conf. «Young pharmacy – Potential of the future»]. St. Petersburg, 2022, pp. 1244–1248.

---

**ALEXEY Yu. SHTANKO** – Post-Graduate Student, Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Security, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Russia, Ekaterinburg (sshtanko@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7746-0624>).

**SVETLANA V. PANIKAROVA** – Doctor of Economics Sciences, Professor, Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Security, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Russia, Ekaterinburg (S.V. Panikarova@urfu.ru).

---

**Формат цитирования:** Штанько А.Ю., Паникарова С.В. Подходы к государственному регулированию рынка медицинских изделий в России и зарубежных странах [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 65–78. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/6>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-65-78.



**МИГРАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ  
И ПРАВОВЫЕ МЕРЫ ЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Ключевые слова:** правовая политика, уголовная политика, преступления против порядка управления, преступления, связанные с нарушением миграционной деятельности, предупреждение преступлений.

*В статье рассматриваются актуальные проблемы в сфере обеспечения безопасности порядка управления в Российской Федерации, связанные с миграционными потоками в условиях современных угроз и вызовов, ростом числа незаконной постановки на миграционный учет, негативной тенденцией, сопряженной с увеличением показателей преступлений миграционной направленности.*

**Цель исследования** состоит в решении проблем обеспечения безопасности порядка управления в современных условиях международной жизни путем эффективного противодействия преступлениям, связанным с нарушением миграционной деятельности.

**Материалы и методы.** Достижение поставленной цели исследования предполагает использование общенаучных, частно-научных методов исследования. В основу оценки результативности проводимых мероприятий положены статистический и социологический методы исследования.

**Результаты.** Совершенствование мер противодействия преступлениям, связанным с нарушением миграционной деятельности, на международном и национальном уровнях направлено на обеспечение безопасности установленного порядка управления в Российской Федерации и является в условиях современных угроз и вызовов одним из приоритетных направлений. Профилактика и предупреждение данного вида преступности актуализирует наращивание знаний в сфере научного осмысления и разработки предложений для оптимизации мер индивидуального, общего и специального предупреждения преступлений против порядка управления. Разработаны предложения по повышению эффективности новых тенденций в уголовной политике, ориентированных на совершенствование уголовного закона и правоприменения.

**Выводы.** В ходе последовательной деятельности по обеспечению безопасности установленного порядка управления требуется дальнейшая модернизация правовых основ и мер стратегического планирования. Определено, что в процессе разработки правовых средств противодействия преступлениям против порядка управления внимания заслуживает консолидация и согласованность административных, нормативно-правовых, информационных, организационно-практических ресурсов, обеспечивающих реализацию общих и специально-превентивных мер по профилактике и предупреждению преступлений, связанных с нарушением миграционной деятельности.

**Введение.** На современном этапе в условиях современных угроз и вызовов, обуславливающих нарастающие темпы миграции, порождающей, в свою очередь, рост числа незаконной постановки на миграционный учет и негативную тенденцию, сопряженную с увеличением показателей преступлений миграционной направленности, актуальной является проблема совершенствования мер в сфере обеспечения безопасности порядка управления в Российской Федерации.

**Цель исследования** заключается в анализе правовых мер противодействия миграционной преступности, раскрытии качественно новых направлений обеспечения правового порядка в указанной сфере, разработке предложений по совершенствованию механизма правового регулирования ответственности за данные преступления, определении ключевых мер стратегического планирования в целях обеспечения безопасности порядка управления в Российской Федерации.

**Материалы и методы.** В ходе исследования использовались общенаучные (анализ, синтез) и частно-научные (формально-юридический, сравнительно-правовой) методы.

**Результаты исследования.** Динамика поступательного развития российского государства и общества в условиях меняющихся международных и межгосударственных отношений предопределила необходимость комплексного решения вопросов обеспечения национальной безопасности. В Стратегии национальной безопасности Российской Федерации (2021)<sup>1</sup> при определении наиболее значимых в настоящее время сфер обеспечения безопасности особое внимание уделено безопасности порядка управления.

Актуальность проблемы обеспечения правового порядка в сфере управления подтверждают статистические показатели преступности в данной сфере. Исследование статистики показало, что, несмотря на ежегодное снижение уровня преступности, в настоящее время сохраняется тенденция роста совершения преступлений, связанных с незаконной миграцией [10, 11]. В условиях современных угроз и вызовов негативная ситуация имеет место в отношении криминализированных в уголовном законе в 2004, 2013 гг. в ст. 322.1–322.3 Уголовного кодекса Российской Федерации (далее – УК РФ)<sup>2</sup> деяний. В частности, стоит заметить, что при наметившемся в России снижении на 2,5% в январе–сентябре 2024 г. общей численности преступлений увеличению подлежали на 116,2% связанные с организацией незаконной миграции преступные деяния (ст. 322.1 УК РФ). Определенные опасения связаны с продолжающимся увеличением на 2,7% и 5,2% показателей преступлений, предусмотренных ст. 322.2, 322.3 УК РФ.

В целях анализа состояния преступности данного вида исследованию подлежала динамика преступлений, связанных с нарушением миграционной деятельности. Как свидетельствуют данные официальной статистики, показатели количества зарегистрированных преступлений данного вида, предусмотренных ст. 322.1, 322.2 и 322.3 УК РФ, в 2017 г. составили 1 239 (–24,3%), 6 404 (97,5%) и 31 879 (55,5%) преступлений соответственно; в 2018 г. – 1 007 (–18,7%), 7 495 (17,0%) и 38 764 (21,6%); в 2019 г. – 963 (–4,4%), 7 443 (–0,7%)

<sup>1</sup> О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271).

<sup>2</sup> Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10699/42d9c8d66-e7f43d449b0fb8ec66a566a488dbbc9](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/42d9c8d66-e7f43d449b0fb8ec66a566a488dbbc9).

и 43 035 (11,0%); в 2020 г. – 737 (–23,5%), 7 259 (–2,5%) и 33 724 (–21,6%); в 2021 г. – 926 (25,6%), 6 772 (–6,7%) и 28 919 (–14,2%); в 2022 г. – 1 081 (16,7%), 4 909 (–27,5%) и 32 164 (11,2%); в 2023 г. – 1 941 (79,6%), 3 868 и 34 950 (8,7%); в 2024 г. (январь–сентябрь) – 2 302 (116,2%), 3 146 (2,7%) и 28 340 (5,2%) [10, 11]. Исходя из вышеприведенных данных, следует, что по отдельным составам преступлений с 2021 г. по сентябрь 2024 г. имел место неуклонный рост абсолютных показателей преступлений. Это касается прежде всего показателей преступлений, регламентированных в ст. 322.1 и 322.3 УК РФ. Одним из негативных показателей стоит признать высокие темпы развития организации незаконной миграции.

Необходимо подчеркнуть, что численность осужденных за преступления против порядка управления достигла в 2023 г. показателя 33 905 человек, что составило 6,1% от общего количества привлеченных к уголовной ответственности лиц [8, 9]. Число осужденных за преступления, предусмотренные ст. 327, 318, 322.2 и 319 УК РФ, достигло 13 462 (2,42%), 7 895 (1,42%), 7 583 (1,36%) и 3 616 (0,65%) соответственно [8]. Наименьшим удельным весом характеризуются показатели осужденных за преступления, регламентированные статьями 322, 328 и 322.1 УК РФ, которые составили 1 094 (0,19%), 904 (0,16%) и 879 (0,15%) соответственно [8]. Минимальными показателями отличаются осужденные за деяния, регламентированные следующими статьями УК РФ: ст. 330 – 418 человек (0,075%), ст. 321 – 343 (0,061%), ст. 325 – 120 (0,021%), ст. 327.1 – 40 (0,0071%), ст. 317 – 36 (0,0064%), ст. 324 – 27 (0,0048%), ст. 326 – 18 (0,0032%), ст. 329 – 15 (0,0026%), ст. 330.2 – 13 (0,0023%), ст. 325.1 – 10 (0,0017%), ст. 327.2 – 1 (0,00017%) [8]. Отсутствуют осужденные по ст. 320, 323, 330.1, 330.3 УК РФ [8]. Таким образом, осуждению за преступления, связанные с нарушением миграционной деятельности, предусмотренные ст. 322.1–322.3 УК РФ, подлежал 9 341 человек (1,68%).

Проводя сравнительный анализ показателей, стоит отметить, что количество осужденных за преступления против порядка управления по имеющимся данным только за первое полугодие 2024 г. составило 15 713 человек, т.е. их доля в перечне привлеченных к уголовной ответственности возросла до 6,22% [9]. Количество осужденных за регламентированные в ст. 327, 318, 322.3 и 319 УК РФ преступления в совокупности составило 10 169 (1,82%). Показатель осужденных за предусмотренные в статьях 322, 328 и 322.1 УК РФ преступления достиг 1 348 человек (0,53%) [9]. Наименьшие показатели характерны относительно лиц, осужденных за совершение преступления, ответственность за которые установлена УК РФ ст. 330 – 183 человек (0,072%), ст. 321 – 140 (0,055%), ст. 325 – 47 (0,018%), ст. 327.1 – 18 (0,0071%), ст. 326 – 12 (0,0047%), ст. 324 – 6 (0,0023%), ст. 329 – 5 (0,0019%), ст. 330.2 – 5 (0,00039%), ст. 325.1 – 2 (0,00079%), ст. 317 – 1 (0,00039%) [9]. Примечательно, что отсутствуют осужденные по ст. 320, 321.1, 323, 327.2, 330.1 и 330.3 УК РФ [9]. Согласно статистическим данным, в первом полугодии 2024 г. доля данной категории осужденных подлежала увеличению до 1,81% (4 577 лиц).

Нельзя не отметить, что обозначенная тенденция, связанная с нарастающими темпами миграционных процессов, сопряжена со значительным увеличением до 13 392 897 иностранных граждан и до 16 870 094 лиц без гражданства, поставленных в 2021–2022 гг. на миграционный учет органами МВД России [7].

Исходя из вышеприведенных официальных данных, можно отметить особую актуальность осознания на государственном уровне в контексте современных вызовов нарастающей угрозы в сфере обеспечения безопасности порядка управления, предопределенной незаконными миграционными процессами. Указанная статистика подтверждает необходимость оптимизации мер по совершенствованию деятельности в области как организации контроля миграции, так и профилактики и предупреждения миграционной преступности.

Обозначив негативные тенденции, сопряженные с активизацией миграционных, в том числе незаконных, процессов, стоит отметить, что миграция населения, являясь сложным и многоплановым процессом, влечет существенные изменения социально-экономического и политико-правового характера, что закономерно обуславливает принятие политико-правовых и организационных мер с учетом этнонациональных, психологических, социокультурных особенностей мигрантов.

В связи с этим в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации (2021) среди ключевых направлений обозначены усиление контроля за миграционными потоками, социальная и культурная адаптация и интеграция мигрантов (ст. 47). В целях регулирования миграционных процессов реализации подлежит Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 гг. (в редакции от 12 мая 2023 г.).<sup>1</sup> Сосредоточив внимание на стратегических положениях, закрепленных в данной концепции, стоит в качестве приоритетов в национальной политике выделить: 1) обеспечение государственной безопасности; 2) поддержание межрелигиозного и межнационального мира и согласия в российском обществе; 3) решение задач социально-экономического, пространственного и демографического государственного развития; 4) защиту национального рынка труда.

В развитие концептуальных положений действует принятое 16 января 2024 г. Правительством Российской Федерации распоряжение, в котором обозначен план мероприятий по реализации Концепции государственной миграционной политики РФ в 2024–2025 гг.<sup>2</sup> Более того, в отношении федеральных органов исполнительной власти предусмотрена реализация данного плана с возложением обязанности по предоставлению ежеквартальных отчетов в МВД России для сбора информации о ходе и результатах выполнения

---

<sup>1</sup> О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы: Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 № 622 (ред. от 12.05.2023) [Электронный ресурс] // Гарант: сайт. URL: <https://base.garant.ru/72092260>.

<sup>2</sup> О плане мероприятий по реализации в 2024–2025 годах Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16.01.2024 № 30-р [Электронный ресурс] // Правительство России: сайт. URL: <http://government.ru/docs/all/151796>.

указанных мероприятий. В свою очередь, МВД России, осуществляя мониторинг состояния миграционной ситуации в стране и контролируя выполнение плановых мероприятий, обязывается предоставлять ежеквартально в Правительство Российской Федерации информацию о ходе их реализации. На исполнительные органы субъектов Российской Федерации возложено осуществление контроля за выполнением плановых мероприятий с учетом специфики миграционной ситуации на региональном уровне.

Вместе с тем с учетом намеченных планов по противодействию незаконной миграции и преступности мигрантов в январе–июле 2024 г. наметился рост на 12,8% (176 001) мероприятий, направленных на выявление фактов нарушения миграционного законодательства [1]. Так, несмотря на реализуемые комплексные меры противодействия, по данным Государственной Думы, в России на октябрь 2024 г. находилось порядка 739 тыс. нелегальных мигрантов [4]. При этом в 2024 г. значительно возросло количество совершаемых незаконными мигрантами преступлений. По данным МВД России, в рамках операции «Нелегал–2024» было выявлено свыше 106 тыс. нарушений миграционного законодательства, принятию подлежало 20 тыс. решений относительно административного выдворения и депортации [6]. Возбуждению органами ФСБ и МВД России подлежало более 4 тыс. уголовных дел по организации незаконной миграции и 684 уголовных дела по иным составам, связанным с незаконным пересечением границы и т.д. [6]. Примечательно также, что за первые семь месяцев 2024 г. зарегистрировано было 1 937 преступлений, предусмотренных ст. 322.1 УК РФ [11], что свидетельствует об увеличении данного показателя по сравнению с таким же за аналогичный период прошлого года на 128,2%. Данная тенденция характерна для преступлений, регламентированных в ст. 322.3 УК РФ, показатель которых составил 23 483 преступления [11], что на 13,9% выше показателей за аналогичный период в предшествующем году. Имеет место тенденция роста по сравнению с аналогичным периодом предшествующего года на 4,6% количества зарегистрированных преступных деяний, предусмотренных ст. 322.2 УК РФ, показатель которых составил 2 790 преступлений [11].

С учетом негативной динамики данного вида преступлений на законодательном уровне особое внимание уделяется последовательной регламентации составов с учетом адекватизации мер уголовно-правового воздействия. Во внимание законодателем принимается обозначенная в Конституции Российской Федерации ответственность органов государственной власти и самоуправления за реализацию осуществляемых от имени государства функций, содействовавших установлению правового порядка.

Исходя из характера реализуемой деятельности, законодатель в разделе X уголовного закона «Преступления против государственной власти» определяет в рамках главы составы, предусматривающие ответственность за посягательства на порядок управления. Во внимание также принимается наделение государством представителей органов власти значительным объемом прав и полномочий, что обуславливает детализацию ответственности за нарушение предписаний с учетом характера отношений, складывающихся между управляющими

субъектами (органами управления, должностными лицами) и управляемыми (организациями, гражданами).

Пристальное внимание ввиду сложившихся в современном миропорядке реалий законодатель отводит детализации в ст. 322.1–322.3 УК РФ ответственности за правонарушения, сопряженные с осуществлением органами государственной власти и местного самоуправления полномочий в сфере регулирования миграционной деятельности. Например, установленная на основании Федерального закона № 187-ФЗ от 28 декабря 2004 г.<sup>1</sup> ответственность за организацию незаконной миграции предусматривает наказание за: 1) организацию незаконного въезда иностранных граждан и лиц без гражданства в РФ; 2) незаконное пребывание указанных лиц в России; 3) незаконный транзитный проезд их через территорию Российской Федерации. Данное деяние отнесено с учетом максимального предела санкции ч. 1 ст. 322.1 УК РФ к преступлению небольшой тяжести. В случае совершения действий, предусмотренных в рамках основного состава, в качестве наказания выступают более мягкие виды, а именно штраф, обязательные и исправительные работы. Наличие относительно-определенной санкции, включающей альтернативные виды наказаний, позволяет осуществлять дифференцию уголовной ответственности виновных лиц. К квалифицированным видам организации незаконной миграции на основании ч. 2 ст. 322.1 УК РФ отнесено ее осуществление: 1) посредством деятельности организованной группы; 2) в целях совершения преступления на территории Российской Федерации (п. «а», «б»). Повышенная опасность реализуемых деяний отражена в санкции, максимальный предел которой достигает пяти лет лишения свободы, что позволяет отнести данный состав к преступлению средней тяжести.

В процессе дальнейшего совершенствования уголовно-правовых норм на основании федеральных законов № 377-ФЗ от 27 декабря 2009 г., № 26-ФЗ от 7 марта 2011 г., № 308-ФЗ от 30 декабря 2012 г., № 375-ФЗ от 6 июля 2016 г., № 354-ФЗ от 4 ноября 2019 г.<sup>2</sup> были внесены изменения и дополнения

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации, Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Фед. закон от 28.12.2004 № 187-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_50941](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50941).

<sup>2</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением в действие положений Уголовного кодекса Российской Федерации и Уголовно-исполнительного кодекса Российской Федерации о наказании в виде ограничения свободы: Фед. закон от 27.12.2009 № 377-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95509](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95509); О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации: Фед. закон от 07.03.2011 № 26-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_111368](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_111368); О внесении изменений в статью 322.1 Уголовного кодекса Российской Федерации: Фед. закон от 30.12.2012 № 308-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140093](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140093); О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности: Фед. закон от 06.07.2016 № 375-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_201087](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_201087); О внесении изменений в статью 322.1 Уголовного кодекса Российской Федерации и статью 151 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации: Фед. закон от 04.11.2019 № 354-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_336727/?ysclid=m5uysd21g668072430](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_336727/?ysclid=m5uysd21g668072430).

редакционного характера: 1) в санкции ч. 1, 2 ст. 322.1 УК РФ предусмотрено наказание в виде ограничения свободы; 2) исключено указание на минимальные пределы санкций в ч. 1, 2 ст. 322.1 УК РФ, связанных соответственно с наказаниями в виде исправительных работ и лишения свободы; 3) осуществлена пенализация деяний, предусмотренных ч. 1, 2 ст. 322.1 УК РФ, в части регламентации новых видов наказаний и повышения максимального размера санкций данных норм; 4) модернизации подлежала санкция ч. 1 ст. 322.1 УК РФ в плане регламентации лишения свободы до пяти лет как основного вида наказания и ограничения свободы до двух лет в качестве дополнительного наказания; 5) внесены дополнения в п. «а» ч. 2 ст. 322.1, предусматривающие форму соучастия в виде группы лиц по предварительному сговору; 6) в п. «в» ч. 2 ст. 322.1 УК РФ регламентирован новый квалифицированный признак организации незаконной миграции лицом, осуществляемой им непосредственно с использованием своего служебного положения.

Законодательная формула, детализирующая ответственность за организацию незаконной миграции, ориентирует правоприменителя при квалификации деяния на учет специфики деятельности, связанной с нарушением закрепленного порядка пребывания иностранных граждан и лиц без гражданства в законодательстве Российской Федерации. Организация незаконной миграции должна быть выражена в совершении умышленных действий, создающих в отношении одного и нескольких иностранных граждан или лиц без гражданства необходимые условия для их осуществления. Это могут быть незаконные действия: 1) въезд в Российскую Федерацию; 2) пребывание на территории государства; 3) транзитный проезд через территорию государства. Умышленный характер каждого из перечисленных действий обуславливает констатацию окончательного преступления. Квалификации как одно преступление, регламентированное определенной частью ст. 322.1 УК РФ, подлежит создание с единым умыслом условий для совершения иностранным гражданином или лицом без гражданства нескольких указанных в ч. 1 ст. 322.1 УК РФ нарушений в сфере миграционного законодательства. Квалификация содеянного по п. «б» ч. 2 ст. 322.1 УК РФ предполагает наличие юридического факта, подтверждающего, что в качестве цели организации незаконной миграции преследовалось совершение на территории РФ конкретного преступления с участием и в отношении иностранных граждан или лиц без гражданства, несмотря на неосведомленность данных лиц об участии в совершении данного преступления. По совокупности преступлений, предусмотренных п. «б» ч. 2 ст. 322.1 УК РФ и соответствующих норме Особенной части уголовного закона, должны квалифицировать действия лица, организовавшего незаконную миграцию в указанных целях и принявшего непосредственное участие в осуществлении данного преступления. Если рассматривать действия лица, организовавшего незаконный въезд иностранных граждан или лиц без гражданства на территорию РФ посредством незаконного пересечения Государственной границы, то они должны быть квалифицированы по соответствующей части ст. 322.1 УК РФ. При этом не требуется дополнительная квалификация деяния по ч. 3 ст. 30 и ст. 322 УК РФ.

Действия лица, организовавшего незаконную миграцию и незаконно пересекшего государственную границу, необходимо квалифицировать по совокупности преступлений, предусмотренных в ст. 322.1 УК РФ.

Осмысления заслуживают новеллы, предусматривающие ввиду актуализации проблемы противодействия незаконной миграции криминализацию в ст. 322.2 и 322.3 УК РФ на основании Федерального закона № 376-ФЗ от 21 декабря 2013 г.<sup>1</sup> составов преступлений, связанных с нарушением миграционной деятельности. Особенность регламентированного в ст. 322.2 УК РФ деяния состоит непосредственно в фиктивной регистрации, осуществленной в отношении как гражданина Российской Федерации, так и иностранного гражданина, а также лица без гражданства по месту пребывания или месту жительства в жилом помещении в Российской Федерации. Указанное деяние, принимая во внимание установленный в виде трех лет максимальный срок лишения, подлежит оценке как преступление небольшой тяжести. Как следствие, санкция данной нормы содержит перечень более мягких видов наказаний. Наличие относительно-определенной санкции, включающей альтернативные виды наказаний, создает определенные условия для реализации дифференции уголовной ответственности. В примечании к ст. 322.2 УК РФ предусмотрено освобождение совершившего указанное преступление лица от уголовной ответственности, условиями которого являются: 1) способствование раскрытию преступления; 2) отсутствие в действиях виновного иного состава.

Специфика закрепленного в ст. 322.3 УК РФ состава преступления заключается в фиктивной постановке иностранного гражданина или лица без гражданства на учет по месту пребывания в жилом помещении в Российской Федерации. Указанное деяние предлагается квалифицировать как преступление небольшой тяжести с учетом указанного в данной норме максимального предела санкции, срок которого не превышает трех лет лишения свободы, и закрепления альтернативных видов наказаний в виде штрафа и принудительных работ. Санкция рассматриваемой нормы наряду с альтернативными видами наказаний предполагает вариативность пределов их срока и размера.

В примечании 1 к ст. 322.3 УК РФ во избежание пробелов в юридической технике и последующих коллизионных моментов в правоприменительной деятельности детализации подлежит само деяние, сопряженное с фиктивной постановкой указанных лиц на учет. Законом предписывается к фиктивной постановке на учет иностранных граждан или лиц без гражданства по месту пребывания (проживания) в жилых помещениях относить действия, совершенные: 1) на основании представления заведомо недостоверных (ложных) сведений или документов; 2) без намерения пребывать (проживать) в этих помещениях; 3) без намерения принимающей стороны предоставить помещения для пребывания (проживания). В примечании 2 предусмотрено освобождение виновного от уголовной ответственности в случае, когда лицо способствовало

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Фед. закон от 21.12.2013 № 376-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156010](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156010).



раскрытию данного преступления и в его действиях отсутствуют признаки иного состава преступления.

По мере повышения качества вышеуказанных правовых норм на основании Федерального закона № 420-ФЗ от 12 ноября 2018 г.<sup>1</sup> вносятся изменения в содержание ст. 322.3 УК РФ, в результате которых из наименования статьи и диспозиции нормы исключается словосочетание «в жилом помещении». Вследствие этого изменения коснулись пункта 1 примечаний к данной статье, которые позволяют расширительно толковать и предписывают понимать фиктивную постановку на учет иностранных граждан или лиц без гражданства по месту пребывания в Российской Федерации.

Возникшие, несмотря на внесенные коррективы в содержание уголовно-правовых норм, проблемы при квалификации предусмотренного законом деяния предопределили вынесение Пленумом Верховного Суда Российской Федерации 9 июля 2020 г. Постановления № 18 «О судебной практике по делам о незаконном пересечении Государственной границы Российской Федерации и преступлениях, связанных с незаконной миграцией»<sup>2</sup>. Во-первых, судам должное внимание требуется уделять при рассмотрении уголовных дел, регламентированных в ст. 322.1–322.3 УК РФ, положениям национального законодательства, устанавливающим в Российской Федерации правила въезда и выезда, проезда через территорию и пребывания на территории государства. Во-вторых, для точной правовой оценки регламентированного в ст. 322.2 УК РФ деяния предписывается рассматривать фиктивную регистрацию: 1) гражданина РФ по месту пребывания или жительства; 2) иностранного гражданина или лица без гражданства по месту жительства. В-третьих, немаловажное значение при квалификации регламентированного в ст. 322.3 УК РФ деяния имеет фиктивный характер постановки иностранного гражданина или лица без гражданства на учет по месту пребывания, заключающийся в фиксации органами миграционного учета факта нахождения иностранного гражданина или лица без гражданства в месте пребывания в помещении в Российской Федерации на основании представленных им заведомо недостоверных сведений или документов, либо если у данных лиц заведомо отсутствовало намерение в данном помещении фактически проживать (пребывать). В-четвертых, суд, установив факты осуществления деяний, регламентированных в ст. 322.1–322.3 УК РФ, должен в обвинительном приговоре привести нарушенные лицом нормы правовых актов, регламентирующие правила регистрации (постановки на учет) по месту пребывания (месту жительства) в Российской Федерации, с указанием выражения конкретного нарушения.

<sup>1</sup> О внесении изменений в статью 322.3 Уголовного кодекса Российской Федерации: Фед. закон от 12.11.2018 № 420-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310812](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310812).

<sup>2</sup> О судебной практике по делам о незаконном пересечении Государственной границы Российской Федерации и преступлениях, связанных с незаконной миграцией: Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 09.07.2020 г. № 18 // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. 2020. № 9. С. 36–40.

Анализируя проблемы правоприменительной деятельности, стоит также выделить такое направление, как применение специальных видов освобождения от уголовной ответственности. Если рассматривать в качестве условия способствование раскрытию преступления, то в данном случае имеется в виду совершение лицом как до, так и после возбуждения уголовного дела действий, направленных на оказание содействия в установлении органами предварительного расследования времени, места, способа совершения преступления, изобличении соучастников преступления.

Что касается юридической оценки действий, сопряженных с организацией незаконной миграции без квалифицирующих признаков (ч. 1 ст. 322.1 УК РФ) либо фиктивной регистрацией (постановкой на учет) по месту пребывания или месту жительства, то на правоприменительном уровне, в частности при вынесении судами правового решения по делу в качестве наиболее распространенной проблемы, признано разграничение преступного и малозначительного деяния. Исходя из этого, судам рекомендуется учитывать такие факторы, как: 1) мотив и цель, которыми руководствовался обвиняемый (подсудимый); 2) отношения обвиняемого (подсудимого) с лицом, в связи с которым были нарушены положения миграционного законодательства. При рассмотрении уголовных дел о преступлениях, связанных с незаконной миграцией, немаловажным фактором следует признать выявление обстоятельств, содействовавших реализации указанных преступлений.

Принимая во внимание особенности миграционной преступности с учетом новых угроз и вызовов, на законодательном уровне 28 апреля 2023 г. принят Федеральный закон № 156-ФЗ «О внесении изменений в статьи 20 и 22 Федерального закона “О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации”»<sup>1</sup>, на основании которого на проживающего в квартире россиянина иностранца при условии их регистрации на портале Госуслуг возложена обязанность самостоятельной подачи уведомления о прибытии. Россиянин также через портал осуществляет подтверждение своего согласия на его проживание. Иной порядок установлен в отношении иностранца, прибывшего в Российскую Федерацию в безвизовом порядке. В данном случае он должен лично подать в орган миграционного учета уведомление о прибытии для проживания в помещении, заявленном ранее в ходатайстве. Также иностранец при заключении договора найма жилья с принимающей стороной лично либо в электронной форме должен подать в орган миграционного учета уведомление о прибытии.

Детализация порядка постановки на учет дана 25 декабря 2023 г. в принятом Федеральном законе № 648-ФЗ<sup>2</sup>, согласно которому в содержание ст. 8

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в статьи 20 и 22 Федерального закона «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации»: Фед. закон от 28.04.2023 № 156-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_446109](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_446109).

<sup>2</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Фед. закон от 25.12.2023 № 648-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_465512](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_465512).

Федерального закона «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» были внесены дополнения (ч. 6–12), ориентированные на оптимизацию мер по осуществлению миграционного учета, в том числе исходя из особенностей миграционной ситуации в городах федерального значения и отдельных субъектов Российской Федерации.

В развитие принимаемых мер по обеспечению организационно-правовых мер противодействия миграционной преступности принят 8 августа 2024 г. Федеральный закон № 260-ФЗ<sup>1</sup>, в соответствии с которым ст. 22 Федерального закона «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» дополнена ч. 6.1, в которой установлен максимальный предел постановки на учет временно пребывающего в Российской Федерации иностранного гражданина, ограниченный одним годом.

В рамках осуществляемых контрольно-надзорных полномочий за законностью в сфере миграционной безопасности стоит отметить значение Приказа Генерального прокурора Российской Федерации № 273 от 12 апреля 2024 г.<sup>2</sup>, в котором определены новые меры по осуществлению прокурорского надзора. Исходя из реализуемых в данной сфере полномочий, приоритетным направлением признано повышение качества контроля за реализацией мер по: 1) противодействию незаконной миграции; 2) предупреждению межконфессиональных и межнациональных конфликтов; 3) предотвращению вовлечения мигрантов в криминальную среду, коррупционную, террористическую, экстремистскую деятельность.

В целях повышения качества организационно-практических мер в отношении порядка высылки мигрантов, находящихся в России без законного основания, положениями, закрепленными в Федеральном законе № 260-ФЗ от 8 августа 2024 г., определены меры, связанные с порядком осуществления задержания выслываемых лиц до сорока восьми часов и расширением мер реализуемого контроля.

Очередной мерой по оптимизации мер в сфере правового регулирования незаконной миграции стало принятие 9 ноября 2024 г. Федерального закона № 383-ФЗ<sup>3</sup>, на основании которого внесен ряд редакционных изменений и дополнений в содержание ст. 322.1–322.3 УК РФ. Среди внесенных изменений, прежде всего, стоит отметить содержание санкций данных уголовно-правовых норм, в частности за совершение преступления, регламентированного в основном составе, предусматривающем организацию незаконной миграции, установлено наказание в виде лишения свободы со штрафом и с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью. Увеличению подлежали размеры назначаемого штрафа и срок лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью.

<sup>1</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Фед. закон от 08.08.2024 № 260-ФЗ (ред. от 28.12.2024) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_482512](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482512).

<sup>2</sup> Об организации прокурорского надзора за исполнением законов в сфере миграции: приказ Генерального прокурора Российской Федерации от 12.04.2024 г. № 273 // Законность. 2024. № 6. С. 57–61.

<sup>3</sup> О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и статью 151 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации: Фед. закон от 09.11.2024 № 383-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_490073](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_490073).

Следующей новеллой стало включение в содержание ч. 2 ст. 322.1 УК РФ новых квалифицированных видов, к которым отнесена организация незаконной миграции: группой лиц по предварительному сговору; лицом с использованием своего служебного положения; в целях совершения преступления на территории Российской Федерации либо с целью скрыть другое преступление или облегчить его совершение; с использованием поддельных документов, а равно с изъятием, сокрытием либо уничтожением документов, удостоверяющих личность; с использованием информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет». Среди мер по оптимизации уголовно-правовой политики в сфере противодействия незаконной миграции следует отметить установление в уголовном законе более строгих видов наказания, что позволило квалифицированные виды преступления отнести к категории тяжких преступлений, учитывая введение максимального предела наказания, достигающего десяти лет лишения свободы. При этом увеличению подлежали размер штрафа и срок лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью.

Нововведения, принятые в отношении ст. 322.1 УК РФ, предусматривают также внесение дополнения в ее содержание путем закрепления части третьей, раскрывающей особо квалифицированные виды организации незаконной миграции, осуществленной организованной группой или в целях совершения тяжких или особо тяжких преступлений на территории Российской Федерации. Установленный срок лишения свободы за указанные деяния составляет до пятнадцати лет, что позволяет отнести рассматриваемые составы к категории особо тяжких преступлений. Увеличению подлежали размер штрафа и срок лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью.

Что касается новеллизации норм, устанавливающих в ст. 322.2–322.3 УК РФ ответственность за противоправные деяния, связанные с фиктивной регистрацией гражданина Российской Федерации и фиктивной постановкой иностранного гражданина или лица без гражданства на учет, то наметилась тенденция ужесточения ранее предусмотренных санкций путем увеличения срока лишения свободы до пяти лет, что, в свою очередь, повлияло на изменение категории данных видов преступления.

Нельзя не подчеркнуть, что принятая новеллизация норм уголовного законодательства в сфере противодействия незаконной миграции в настоящее время актуализировала дискуссию в научных и общественных кругах. Так, в качестве приоритетного направления с учетом организованного и транснационального характера данного вида преступности предлагается признать актуальным отражение в уголовном законодательстве положений, которые закреплены в рамках Протокола против незаконного ввоза мигрантов по суше, морю и воздуху, детализировавшего меры, предусмотренные Конвенцией ООН от 15 ноября 2000 г. в целях противодействия организованному характеру преступности на международном и межгосударственном уровнях. С учетом вышеуказанных положений активно обсуждается вопрос о законодательной новеллизации уголовной ответственности за организацию незаконной миграции в части регламентации в качестве цели – «получение прямо или косвенно

какой-либо финансовой или иной материальной выгоды» и установление таких квалифицирующих признаков, как: 1) «создание угрозы для жизни или безопасности мигрантов»; 2) «бесчеловечное или унижающее достоинство обращение» с мигрантами. Детализируя цели организации, предлагается предусмотреть также такие квалифицирующие признаки, как: 1) «вербовка лиц для участия в международной террористической деятельности»; 2) «создание международных преступных сообществ»; 3) «участие в запрещенных в Российской Федерации террористических организациях»; 4) «совершение на территории Российской Федерации иных преступлений» [13. С. 10].

На страницах научной литературы активно высказываются предложения, обусловленные проблемами квалификации данного вида преступлений. Например, В.Р. Дзьюоник и Е.В. Дзьюоник, раскрывая вопросы квалификации преступления, регламентированного в ст. 322.3 УК РФ, пишут, что среди основных проблем стоит выделить рост числа фиктивной постановки на учет по месту пребывания, которая предопределена такими факторами, как: 1) предоставление недостоверной документации и информации непосредственно уполномоченному органу; 2) постановка на учет в том месте, где лицо заведомо не планирует свое пребывание; 3) отсутствие у лица, якобы предоставляющего помещение для пребывания, реального такового намерения; 4) предоставление ложных данных для постановки на учет с указанием адреса организации, по месту которой лицо якобы осуществляет свою трудовую деятельность [5. С. 65].

В.Н. Боргун, А.Б. Султангалеева и Д.Э. Тураев, обращаясь к проблеме незаконного миграционного потока, указывают, что среди мер противодействия, помимо новеллизации уголовного закона в части усиления уголовной ответственности, следует признать активизацию правоохранительных органов по осуществлению «разъяснительной правовой работы», в том числе просветительского характера в отношении как иностранцев-мигрантов, так и граждан Российской Федерации [3, 12]. Существенная роль отводится оптимизации мер, касающихся внутриведомственного взаимодействия правоохранительных органов, в том числе в целях выявления, раскрытия и расследования преступлений [2].

**Выводы.** Модернизация национальной правовой системы с целью оптимизации реализуемых мер противодействия преступлениям миграционной направленности предполагает внедрение системного подхода, предусматривающего упорядоченность и взаимообусловленность разрабатываемого комплекса мер различного характера с учетом расширения межгосударственного и усиления межведомственного взаимодействия.

Для обеспечения миграционной безопасности актуальными стоит признать военно-политические меры в области охраны государственной границы, а также меры, способствующие повышению качества пограничного контроля. В системе мер по противодействию миграционной преступности важным направлением являются организационно-практические меры, направленные на предупреждение фактов, сопряженных с незаконным пересечением государственной границы.

Следующий этап реализации мер по обеспечению миграционной безопасности связан с обеспечением законного пребывания мигрантов на территории

страны, а именно с обеспечением своевременной постановки данных лиц на учет и осуществлением контроля за происходящими внутренними миграционными процессами. Следует также иметь в виду актуальность вопросов, связанных с выявлением мигрантов и установлением их места пребывания с учетом активно осуществляемых в настоящее время действий по «маскировке» фактов, связанных с предоставлением жилья и оформлением на различного вида работы.

Реализация системных мер в сфере противодействия миграционной преступности предполагает должную правовую оценку со стороны законодателя как видов юридической ответственности, так и размера налагаемых мер в отношении должностных лиц, нарушающих правовой порядок в сфере осуществления миграционного учета. Своевременной следует считать новеллизацию на законодательном уровне мер, направленных на дифференциацию видов юридической ответственности, устанавливаемых в отношении работодателей, осуществляющих прием на работу лиц, не состоящих на миграционном учете, не зарегистрированных по месту пребывания и проживания.

Требуется повышение эффективности прокурорского надзора за должностными лицами в целях обеспечения исполнения ими миграционного законодательства. Немаловажным следует считать повышение эффективности прокурорского надзора за должностными лицами Вооруженных Сил Российской Федерации в целях обеспечения исполнения ими миграционного законодательства, учитывая также, что имеют место факты, свидетельствующие о том, что ими нередко осуществляется прием на работу иностранных граждан в качестве «временных рабочих» без соответствующего оформления трудовых отношений и заключения гражданско-правовых договоров. Вышеуказанные обстоятельства требуют сосредоточения внимания непосредственно на характере данных деяний, не исключая их коррупционную направленность. Одним из векторов усиления контроля следует признать процесс депортации иностранных граждан, нарушивших правовой порядок в сфере миграционного учета.

Актуализации заслуживают организационные основы, включая повышение качества статистического учета и их информационно-методического обеспечения. Представляется оправданным проведение социологических и правовых исследований, мониторинга с целью выявления показателей правонарушений в сфере обеспечения миграционной безопасности, позволяющего дать правовую оценку ее состоянию с учетом соотношения региональных показателей и выявить субъекты, на территории которых требуется актуализация осуществляемых и внедрение дополнительных мер, исходя их специфики региона. В данном случае предлагается в качестве дополнительной меры модернизация деятельности консультативных центров для предоставления мигрантам необходимой, главным образом, актуальной информации, принимая во внимание современные тенденции по новеллизации миграционного законодательства в Российской Федерации.

Стоит при этом учитывать, что миграционная преступность приобретает организованный и коррупционный характер. Представляется обоснованным для повышения качества реализации контрольно-надзорных функций определение перечня должностных лиц, деятельность которых непосредственно связана с миграционной безопасностью.

Учитывая, что миграционные процессы невозможно остановить, необходимо создать механизм, который позволит обеспечить эффективный контроль, в котором должны быть задействованы все институты гражданского общества. При этом стоит осознавать, что незаконные мигранты преимущественно являются носителями идеологии радикализма и экстремизма, что создает угрозу их вовлечения в преступную деятельность на территории страны вплоть до совершения актов терроризма.

Таким образом, реализация приоритетных направлений в сфере миграционной безопасности предусматривает согласованность мер, осуществляемых органами государственной власти и местного самоуправления, а также учреждениями и предприятиями различных форм собственности, общественных объединений, граждан, как задействованных с учетом осуществляемых полномочий, так и заинтересованных в ее обеспечении в контексте возникающих новых угроз и рисков на федеральном и региональном уровнях. В связи с этим представляется обоснованным дальнейшее совершенствование нормативно-правового регулирования, ориентированного на систематизацию мер в сфере миграционной безопасности в рамках специального федерального закона «О противодействии незаконной миграции», определяющего качественно новые приоритеты и пути их решения.

#### Литература

1. Аналитическая справка о результатах деятельности подразделений по вопросам миграции территориальных органов МВД России за январь – июль 2024 года [Электронный ресурс] // Министерство внутренних дел Российской Федерации: сайт. URL: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/dejatelnost/statistics/migracionnaya/item/54762494/?year=2024&month=11&day=13&ysclid=m5ywiwh6095328551>.
2. *Бондарева А.А.* Взаимодействие правоохранительных органов при расследовании преступлений в сфере нарушения миграционного законодательства // Вестник Волгоградской академии МВД России. 2023. № 4 (67). С. 180–185.
3. *Борсун В.Н., Тураев Д.Э.* Конкретизация причин преступности мигрантов в Российской Федерации как фактор стабилизации криминогенной обстановки // Право и государство: теория и практика. 2022. № 3(207). С. 131–132.
4. Госдума рассмотрит законопроект, направленные против незаконной миграции [Электронный ресурс] // Башинформ. 2024. 30 сент. URL: <https://www.bashinform.ru/news/social/2024-09-30/gosduma-rassmotrit-zakonoproekty-napravlennye-protiv-nezakonnoy-migratsii-3950869>.
5. *Дзьюоник В.Р., Дзьюоник Е.В.* Отдельные проблемы квалификации преступления, предусмотренного статьей 322.3 Уголовного кодекса Российской Федерации // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. № 3. С. 64–67.
6. МВД России подводит итоги операции «Нелегал – 2024» [Электронный ресурс] // <https://www.rsnmo.ru/index.php?id=69679&ysclid=m5yus3cw1t5256627>.
7. Миграционная ситуация в Российской Федерации за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://e-cis.info/cooperation/3823/99651/?ysclid=m5yualwjuv313938953>.
8. Сводные статистические сведения о состоянии судимости в России за 2023 год [Электронный ресурс] // Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации: сайт. URL: <https://web.archive.org/web/20211019134326/http://www.cdep.ru>.
9. Сводные статистические сведения о состоянии судимости в России за первое полугодие 2024 года [Электронный ресурс] // Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации: сайт. URL: <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8775>.
10. Состояние преступности в России за январь–декабрь 2023 года / Главный информационно-аналитический центр МВД России. М., 2024. 63 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://portal.tpu.ru/SHARED/n/NIKOLAENKOVs/student/risk\\_management/Состояние%20преступности-%20в%20России.pdf](https://portal.tpu.ru/SHARED/n/NIKOLAENKOVs/student/risk_management/Состояние%20преступности-%20в%20России.pdf).

11. Состояние преступности в России за январь–сентябрь 2024 года / Главный информационно-аналитический центр МВД России. М., 2024. 63 с. URL: <https://media.mvd.ru/files/application/7788649>.

12. Султангалеева А.Б. Детерминация преступности мигрантов-иностранцев // Вестник Белгородского юридического института МВД России имени И.Д. Путилина. 2024. № 2. С. 88–92.

13. Фоменко Д.Д. Организация незаконной миграции в контексте российского, международного и зарубежного опыта криминализации: автореф. ... канд. юрид наук. Краснодар, 2022. 29 с.

---

**АВДЕЕВ ВАДИМ АВДЕЕВИЧ** – доктор юридических наук, профессор Высшей школы права, Югорский государственный университет, Россия, Ханты-Мансийск ([vadim.avdeevich@mail.ru](mailto:vadim.avdeevich@mail.ru); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8614-6996>).

**АВДЕЕВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА** – доктор юридических наук, профессор кафедры государственно-правовых дисциплин, Восточно-Сибирский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, Россия, Иркутск ([Avdeeva\\_O\\_A@mail.ru](mailto:Avdeeva_O_A@mail.ru); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5771-4237>).

---

Vadim A. AVDEEV, Olga A. AVDEEVA

#### MIGRATION SECURITY AND LEGAL MEASURES TO ENSURE IT IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Key words:** legal policy, criminal policy, crimes against administrative order, crimes related to the violation of migration activities, crime prevention.

*The article discusses topical problems in the field of ensuring the security of the administrative order in the Russian Federation related to migration flows in the context of modern threats and challenges, the increase in the number of illegal migration registration, and the negative trend associated with an increase in the indicators of migration crimes.*

**The purpose of the study** is to solve the problems of ensuring the security of the administrative order in the modern conditions of international life by effectively countering crimes related to the violation of migration activities.

**Materials and methods.** Achieving the goal of the research involves the use of general scientific, special scientific research methods. The assessment of the effectiveness of the measures taken is based on statistical and sociological methods of research.

**Results.** Improving measures to counter crimes related to violations of migration activities at the international and national levels is aimed at ensuring the security of the established administrative order in the Russian Federation and is one of the priority areas in conditions of modern threats and challenges. Prevention of this type of crime actualizes the build-up of knowledge in the field of scientific understanding and the development of proposals for optimizing measures of individual, general and special prevention of crimes against the administrative order. Proposals have been developed to improve the effectiveness of new trends in criminal policy aimed at improving criminal law and law enforcement.

**Findings.** In the course of consistent activities to ensure the security of the established governance procedure, further modernization of the legal framework and strategic planning measures is required. It is determined that in the process of developing legal means of countering crimes against the administrative order, attention should be paid to the consolidation and coordination of administrative, regulatory, informational, organizational and practical resources that ensure the implementation of general and special preventive measures for the prevention of crimes related to the violation of migration activities.

#### References

1. *Analiticheskaya spravka o rezul'tatakh deyatel'nosti podrazdelenii po voprosam migratsii territorial'nykh organov MVD Rossii za yanvar' – iyul' 2024 goda* [Analytical report on the results of the activities of the migration units of the territorial bodies of the Ministry of Internal Affairs of Russia for January–July 2024]. Available at: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/deyatelnost/statistics/migracionnaya/item/54762494/?year=2024&month=11&day=13&ysclid=m5ywiah6095328551>.



2. Bondareva A.A. *Vzaimodeistvie pravookhranitel'nykh organov pri rassledovanii prestuplenii v sfere narusheniya migratsionnogo zakonodatel'stva* [Law enforcement cooperation while investigating crimes in the sphere of immigration legislation Violatio]. *Vestnik Volgogradskoi akademii MVD Rossii*, 2023, no. 4(67), pp. 180–185.

3. Borgun V.N., Turaev D.E. *Konkretizatsiya prichin prestupnosti migrantov v Rossiiskoi Federatsii kak faktor stabilizatsii krimonogennoi obstanovki* [Concretization of the causes of migrant crime in the Russian Federation as a factor of stabilization of the criminogenic situation]. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika*, 2022, no. 3(207), pp. 131–132.

4. *Gosduma rassmotrit zakonoproekty, napravlennye protiv nezakonnoi migratsii* [The State Duma will consider bills against illegal migration]. *Bashinform*, 2024, Sept. 30. Available at: <https://www.bashinform.ru/news/social/2024-09-30/gosduma-rassmotrit-zakonoproekty-napravlennyye-protiv-nezakonnoy-migratsii-3950869>.

5. Dz'yuonik V.R., Dz'yuonik E.V. *Otdel'nye problemy kvalifikatsii prestupleniya, predusmotrennogo stat'ei 322.3 Ugolovnogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii* [Problematic issues related to qualification of crime covered by Art. 322.3 of the Criminal Code of the Russian Federation]. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy*, 2021, no. 3, pp. 64–67.

6. *MVD Rossii podvodit itogi operatsii «Illegal – 2024»* [The Ministry of Internal Affairs of Russia sums up the results of the operation «Illegal – 2024»]. Available at: <https://www.rsnmo.ru/index.php?id=69679&ysclid=m5yus3cw1t55256627>.

7. *Migratsionnaya situatsiya v Rossiiskoi Federatsii za 2021 god* [Migration situation in the Russian Federation in 2021]. Available at: <https://e-cis.info/cooperation/3823/99651/?ysclid=m5yualwjuv313938953>.

8. *Svodnye statisticheskie svedeniya o sostoyanii sudimosti v Rossii za 2023 god* [Summary statistics on the state of convictions in Russia for 2023]. Available at: <https://web.archive.org/web/20211019134326/http://www.cdep.ru>.

9. *Svodnye statisticheskie svedeniya o sostoyanii sudimosti v Rossii za pervoe polugodie 2024 goda* [Summary statistical information on the state of criminal record in Russia for the first half of 2024]. Available at: <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8775>.

10. *Sostoyanie prestupnosti v Rossii za yanvar'–dekabr' 2023 goda* [The state of crime in Russia in January–December 2023]. Available at: [https://portal.tpu.ru/SHARED/n/NIKOLAENKOV/student/risk\\_management/Sostoyanie%20prestupnosti%20v%20Ross1.pdf](https://portal.tpu.ru/SHARED/n/NIKOLAENKOV/student/risk_management/Sostoyanie%20prestupnosti%20v%20Ross1.pdf).

11. *Sostoyanie prestupnosti v Rossii za yanvar'–sentyabr' 2024 goda* [The state of crime in Russia in January–September 2024]. Available at: <https://media.mvd.ru/files/application/7788649>.

12. Sultangaleeva A.B. *Determinatsiya prestupnosti migrantov-inostrantsev* [General Causes and Conditions of Crime for Foreign Migrants]. *Vestnik Belgorodskogo yuridicheskogo instituta MVD Rossii imeni I.D. Putilina*, 2024, no. 2, pp. 88–92.

13. Fomenko D.D. *Organizatsiya nezakonnoi migratsii v kontekste rossiiskogo, mezhdunarodnogo i zarubezhnogo opyta kriminalizatsii: avtoref. ... kand. yurid. nauk* [Organization of Illegal Migration in the Context of Russian, International and Foreign Criminalization Experience: Abstract of Cand. Diss.]. *Krasnodar*, 2022, 29 p.

---

**VADIM A. AVDEEV – Doctor of Law Sciences, Professor, Higher School of Law, Yugra State University, Russia, Khanty-Mansiysk (vadim.avdeevich@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8614-6996>).**

**OLGA A. AVDEEVA – Doctor of Law Sciences, Professor, Department of State and Legal Disciplines, East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Russia, Irkutsk (Avdeeva\_O\_A@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5771-4237>).**

---

**Формат цитирования:** Авдеев В.А., Авдеева О.А. Миграционная безопасность и правовые меры ее обеспечения в Российской Федерации [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 79–95. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/7>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-79-95.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДАЛЬНЕЙШЕЕ ИСПРАВЛЕНИЕ ОСВОБОЖДЕННЫХ ЛИЦ ИЗ МЕСТ ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ

**Ключевые слова:** исправительное учреждение, осужденный, повторные преступления, психологическая работа, субъекты probation.

Исправление осужденных представляет собой комплексный психологический процесс воздействия на личность с целью ее трансформации, требующий глубокого понимания индивидуальных особенностей и потенциала освобожденного. Отсутствие четких научных критериев оценки степени исправления существенно снижает эффективность работы системы исправительных учреждений России. Решение данной проблемы предполагает активное межведомственное взаимодействие государственных органов, пенитенциарных учреждений и институтов гражданского общества для обеспечения безопасности социальной среды.

**Цель исследования** – оценить эффективность деятельности, направленной на исправление освобожденных из мест лишения свободы, путем выявления психологических проблем, оказывающих влияние на рецидив осужденных и их реабилитацию, преодоления сложностей контакта с населением.

**Материалы и методы.** Для исследования процесса повышения эффективности психологической работы с освобожденными лицами из мест лишения свободы использован метод анализа и обобщения практического опыта исправления в исправительном учреждении, так как именно на его основе строится организация и система работы с осужденными лицами в исправительном учреждении при подготовке его к освобождению, результаты которого впоследствии учитываются учреждениями уголовно-исполнительной системы, государственными учреждениями службы занятости и социального обслуживания населения, органами местного самоуправления, институтами гражданского общества. Также применялись методы наблюдения, психолого-педагогический эксперимент и другие, используемые при изучении личности правонарушителя.

**Результаты исследования.** Установлено, что сформулированные психологические проблемы не являются исчерпывающими. Изучение и учет психологических аспектов работы различных субъектов probation с освобожденными лицами из мест лишения свободы позволит повысить эффективность их исправления. Всю сложность возникновения и исправления преступной психологии возможно познать, только изучая всю систему взаимосвязей и взаимозависимости правонарушителя с другими людьми в различных обстоятельствах жизни.

**Выводы.** Эффективность исправления освобожденных лиц из мест лишения свободы зависит от личностных особенностей, а также деловых качеств сотрудников субъектов probation. В первую очередь, здесь необходимо отметить мотивацию деятельности как самих освобожденных лиц, так и сотрудников, заинтересованность их в работе с освобожденными, правильное понимание задач, стоящих перед данными органами в деле предупреждения повторной преступности.

**Введение.** Исправление является процессом воздействия на психологию личности человека, что подтверждает необходимость знания личности освобожденного, его направленности, степени исправленности.

В наши дни в деятельности правоохранительных органов заметную роль играют специалисты в области наук о поведении, в частности психологи [10. Р. 56].

Отсутствие четких, достаточно понятных для практических работников критериев определения степеней исправления осужденных существенно сдерживает все направления воспитательной, трудовой деятельности и снижает эффективность работы системы исправительных учреждений России в целом [7. С. 223].

Научная значимость и актуальность данной проблемы состоит в решении задач, от которых зависит повышение эффективности деятельности, направленной на исправление освобожденных лиц из мест лишения свободы с учетом активного участия органов государственной власти субъектов Российской Федерации, учреждений уголовно-исполнительной системы, институтов гражданского общества, субъектов пробации и обеспечения безопасности общества от каких-либо криминальных угроз.

**Материалы и методы.** Методология настоящего исследования вбирает в себя как новые для психологических и правовых исследований, так и традиционные методы познания, позволяющие успешно решить все поставленные задачи, и опирается на современные принципы, доктринальные подходы, сложившиеся к настоящему времени и оправдавшие себя в криминологии, психологии, социологии, уголовном и уголовно-исполнительном правах. В качестве общенаучных методов исследования в основу положены анализ, синтез, системный метод, которые предполагается использовать как при работе с эмпирическими данными, так и при разработке теоретических основ условий и критериев эффективности дальнейшего исправления освобожденных лиц из мест лишения свободы. Используются частнонаучные методы, например, формально-юридический, сравнительно-правовой. Статистические и социологические методы применялись при работе с эмпирическим материалом, психологические методы использовались для проведения бесед и анкетирования, изучения эффективности института пробации.

**Результаты исследования.** Первая и, может быть, основная проблема, которая зависит от постановки преемственности в работе различных служб пробации, это проблема преемственности психологических знаний о самой личности правонарушителя, например, подозреваемого, обвиняемого, осужденного и, наконец, освобожденного из мест лишения свободы. Эту задачу можно разрешить, используя сквозную социально-психологическую характеристику правонарушителя, начиная с момента привлечения к уголовной ответственности и заканчивая моментом освобождения из мест лишения свободы. Значительное место при решении данной задачи отводится центрам пробации, специализированным организациям, которые созданы для оказания помощи людям, в отношении которых применяется постпенитенциарная пробация<sup>1</sup>.

Серьезные психологические проблемы, происходящие в личности осужденного, можно отследить только при условии изучения его поведения на протяжении длительного периода жизни. Для того чтобы оптимизировать этот

---

<sup>1</sup> Об утверждении Правил организации деятельности центров пробации: приказ Министерства юстиции Российской Федерации от 16.09.2024 № 278. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202409180006?ysclid=m5kp4nbnw555719132> (дата обращения: 04.01.2025).

процесс, целесообразно учитывать его биографические данные, показания его самого и тех людей, которые достаточно длительное время общались с ним.

Социально-психологическая характеристика правонарушителя содержит следующие основные части: персональные данные о правонарушителе и сведения о социальном окружении до совершения им последнего преступления; социально-психологический анализ преступной деятельности; общую психологическую характеристику правонарушения, которая сформирована на основе материалов предварительного следствия, судебного разбирательства и данных первичного наблюдения в исправительном учреждении; сведения, характеризующие личность и поведение осужденного за период пребывания в исправительном учреждении; социально-психологическую характеристику личности освобожденного из места лишения свободы и мер исправительного воздействия; выводы о личности осужденного и рекомендации для дальнейшей работы с ним субъектами пробации после освобождения.

Социально-психологическая характеристика должна содержать также запись проведенных с правонарушителем воспитательных и иных мероприятий. В таком случае повышается обоснованность педагогических влияний, так как сотрудник исправительного учреждения имеет возможность осуществлять их на основе анализа особенностей личности и эффективности уже применявшихся мер за достаточно длительный промежуток времени. Кроме того, при наличии таких мер повышается степень ответственности сотрудника за работу с правонарушителем.

Решение проблемы сквозной социально-психологической характеристики зависит от ряда факторов: 1) научной разработки структуры характеристики, ее нормативного утверждения и распространения в деятельности субъектов пробации; 2) степени психолого-педагогической подготовленности сотрудников исправительного учреждения, участвующих в процессе исправления правонарушителей и профилактики рецидива. Следует отметить, что в настоящее время отмечается отсутствие глубоких психологических знаний у некоторых сотрудников исправительного учреждения о личности правонарушителя, что затрудняет процесс его исправления, а также дифференциацию иных мер воспитательного воздействия.

Статистические данные о динамике повторных преступлений показывают, что их «пик» приходится на первый год после освобождения из мест лишения свободы. В течение одного года после освобождения из мест лишения свободы совершили преступления 7,7% от общего количества лиц, ранее совершивших преступления, в 2021 г. – 8% [2]. Иногда это связывают с наличием так называемого «шока освобождения». Сущность этого феномена заключается в отсутствии психологической подготовленности осужденных к жизни в новых условиях после освобождения. Как правильно отмечает И.Я. Козаченко, «... чаще всего рецидивные преступления совершают люди, ранее отбывавшие наказание именно в виде лишения свободы, а рецидивисты, имеющие три, и более судимостей, совершают повторные преступления в два раза и чаще, чем те преступники, которые имеют лишь одну или две судимости»

[6]. В связи с этим необходимо уделять особое внимание психологическим проблемам осужденных, отбывавших наказание в виде лишения свободы.

Таким образом, перед работниками исправительных учреждений встает важная задача по организации психологической подготовки осужденных к жизни на свободе. Необходимость такой подготовки косвенно подтверждается результатами изучения психических состояний осужденных незадолго до освобождения [5. С. 184]. Многие из них подтвердили, что последние два-три месяца перед освобождением для них были с психологической точки зрения очень тяжелыми. Безусловно, мысли осужденных о том, как будет проходить первая встреча после освобождения с родственниками, семьей, знакомыми, как сложится дальнейшая жизнь, вызывают разнообразные переживания и психические состояния, повышая уровень тревожности и беспокойства.

Следующий круг вопросов, нуждающихся в психологическом обосновании, связан с подготовкой социальной среды или социального окружения освобожденных из мест лишения свободы. Причем проблемы, появляющиеся перед субъектами пробации, можно разделить на две группы: а) связанные с работой среди больших групп населения; б) связанные с формированием ближайшего окружения освобожденных из мест лишения свободы.

Решение первой проблемы направлено на формирование положительного отношения населения к лицам, освобожденным из мест лишения свободы, а также пресечение распространения негативной информации в отношении этой категории лиц.

По результатам опроса, проведенного в 2020 г., большая часть опрошенных представителей населения считает реальной возможность исправления осужденных в исправительных учреждениях России (91%). При этом соотношение между заявившими об этом с уверенностью и респондентами, которые возможность исправления поставили в зависимость от конкретного осужденного и вида совершенного преступления, составило 17,6% и 73,4% соответственно [1. С. 33].

Значительная часть граждан в обществе правильно понимает сущность современной уголовно-исполнительной политики и активно помогает компетентным органам в исправлении правонарушителей. Например, по мнению представителей правозащитных и общественных организаций, для решения проблемы социальной реабилитации лиц, освобожденных из исправительных учреждений, необходимо, например, активнее подключать к работе с бывшими осужденными бизнес-структуры (19,8%) и религиозные конфессии (16,8%) [1. С. 33].

Вместе с тем отдельные должностные лица отказывают освобожденным из исправительных учреждений в приеме на работу, формируя по существу неправильный взгляд на личность бывших осужденных.

Так, среди сотрудников исправительных учреждений критическое отношение к идее исправления осужденных более выражено. По результатам опроса 103 сотрудников, почти каждый четвертый респондент (23,3%) уверенно ответил, что исправление осужденных невозможно [1. С. 33]. Очевидно, эти факторы и ряд других влияют на общественное мнение отдельных групп

людей, искажая реальное положение дел. Необходимо не только изучать имеющиеся отклонения в общественном мнении понимания сущности уголовного наказания и личности правонарушителя, но и активно противодействовать этому, широко привлекая институты гражданского общества и средства массовой информации.

В социальной психологии является методологически важным положение о детерминации, в значительной мере, поведения человека влиянием ближайшего окружения или микросреды. Дело в том, что человек осознает свою принадлежность к обществу через принадлежность к определенным малым группам. Воздействие общества, социальных норм, прежде чем они будут усвоены личностью, проходят через группу, в которой личность находится и с которой идентифицируется. Конечно, возможны и директивные или прямые пути воздействия общества на индивида, идущие как бы «в обход» влияний ближайшего окружения. Часто этим объясняется нравственная устойчивость и законопослушное поведение лиц, находящихся в неблагоприятном социальном окружении.

Эффективность воздействия ближайшего социального окружения зависит от ряда социально-психологических условий. Во-первых, от степени идентификации личности с группой, принятия ценностей и норм группы, отождествления личностных позиций с групповыми. Если нормы, установки и ценностные ориентации группы применяются человеком, то он является для него базовым. Нахождение человека в группе, которая не является для него стандартной, часто приводит к конфликту между ним и группой в силу несовпадения норм, установок и ценностных ориентаций. Если базовой для индивида, в частности для освобожденного из мест лишения свободы, является группа с асоциальной направленностью, то необходимо принять все меры для развенчания авторитета этой группы в глазах освобожденного, дать возможность заняться социально-полезной деятельностью.

Влияние группы на личность освобожденного из мест лишения свободы будет эффективным лишь в том случае, если мнение, нормы и ценности группы будут приниматься им как свои собственные. Поэтому при занятии им трудовой деятельностью следует учитывать сложившуюся в нем морально-психологическую атмосферу, уровень развития межличностных отношений, доминирующие ценностные ориентации и степень значимости для освобожденного из места лишения свободы. Вероятно, в этом случае необходимо учитывать и личное желание освобожденного из места лишения свободы.

Во-вторых, эффективность влияний микросреды зависит от степени выраженности у человека мировоззренческих установок, которые развиваются у осужденного в период нахождения в исправительном учреждении, которые должны всесторонне закрепляться после выхода его на свободу. Приспособление к условиям жизни при внутреннем несогласии с его ценностями, нормами, установками, ведет к «раздвоенности» личности, формирует нравственную неустойчивость.

Важнейшим условием дальнейшего исправления освобожденного из места лишения свободы является отсутствие в его среде малых неофициальных

групп с отрицательной направленностью. Необходимо обращать внимание на наличие межличностных отношений, на сопереживание и взаимопомощь. Как показывают социально-психологические исследования, это возможно только в случае эмоционального отождествления членов коллектива друг с другом, когда индивид воспринимает переживания других лиц как свои собственные [8. С. 134].

Результатом гармоничного взаимодействия личности с социальной средой является формирование внутреннего психологического механизма регуляции индивидуального поведения, то есть формирование и закрепление социальных установок личности [9. С. 72].

Подготовка социального окружения освобожденного из места лишения свободы включает в себя подбор и обучение будущих наставников. Неоценима помощь наставников в процессе адаптации бывших правонарушителей. Жизненный опыт, рекомендации о том, как использовать свободное время, не допустить ошибку в выборе друзей, разумно подходить к распределению заработанных средств, предостерегают от поступков, которые ранее явились причинами правонарушений. Поддержка со стороны наставников помогает быстрее обрести доверие окружающих, осознать себя полезным для общества человеком.

К их личностным и деловым качествам должны предъявляться самые высокие требования, прежде всего нравственная устойчивость. В число наставников должны входить лица, обладающие педагогическими способностями, психологической избирательностью и умением убеждать людей.

Положительный опыт уже есть, это пробация, несмотря на то, что Федеральный закон о пробации в Российской Федерации<sup>1</sup> начал действовать с 1 января 2024 г. Оказана помощь более 35 тыс. граждан в рамках их подготовки к освобождению; более 21 тыс. человек обратились с заявлением об оказании содействия; принято решение о целесообразности пробации; разработаны индивидуальные программы в отношении более 19 тыс. человек [3].

**Выводы.** Следует признать, что ныне действующее законодательство является достаточно гуманным по отношению к лицам, совершившим тяжкие и особо тяжкие преступления на профессиональной основе [4. С. 17]. В соответствии с уголовно-исполнительной политикой постоянно идет процесс гуманизации законодательства, а профилактика становится одним из основных направлений в деятельности органов внутренних дел. Деятельность органов внутренних дел не может быть сведена только к запретительным мерам. Необходимы усовершенствование критериев оценки труда сотрудников исправительных учреждений, более строгий спрос за совершение повторных преступлений не только с работников исправительных учреждений, но и с должностных лиц субъектов пробации. Для этого должностные лица заинтересованных органов должны не только быть сами уверены в полезности работы с освобожденными из мест лишения свободы, но и убедить в этом сотрудников, выработав четкую программу такой деятельности и поставив перед ними конкретные задачи.

<sup>1</sup> О пробации в Российской Федерации: Фед. закон от 06.02.2023 г. № 10-ФЗ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48882> (дата обращения: 04.01.2025).

Службы профилактики испытывают острую нехватку времени и информации для осуществления указанных мер. Необходимо учитывать динамику прибытия освобожденных, определить объем предстоящей работы с ранее судимыми лицами и выработать план конкретных мероприятий по профилактике рецидивной преступности. Это до минимума снизит удельный вес элемента стихийности в деятельности профилактической службы, позволит выявить и сгруппировать все особенности и основные направления предстоящей работы. Четкое определение задач и наличие содержательного плана, предметно отражающего предстоящую деятельность службы профилактики, даст возможность детального его учета в работе иных служб пробации, что сформулирует объективные предпосылки для улучшения взаимодействия между всеми службами.

#### Литература

1. Адоевская О.А. Цели уголовно-исполнительной политики: не возмездие, а исправление и ресоциализация // Вестник Волгоградской академии МВД России. 2020. № 3(54). С. 31–38.
2. Антонян Е.А., Абовян Э.П., Лебешев И.С. Характеристика осужденных, повторно отбывающих наказание в виде лишения свободы (По материалам специальной переписи осужденных и лиц, содержащихся под стражей. Декабрь 2022 года). М.: Проспект, 2024. 72 с.
3. В России начался второй этап внедрения пробации [Электронный ресурс]. URL: <https://minjust.gov.ru/ru/events/50503> (дата обращения: 04.01.2025).
4. Голубовский В.Ю. Некоторые аспекты понятия рецидива и рецидивной преступности // Вестник Всероссийского института повышения квалификации сотрудников Министерства внутренних дел Российской Федерации. 2022. № 4(64). С. 13–17.
5. Елеонский В.А. Наказания и психические состояния // К новой жизни. 1975. № 4. С. 184–186.
6. Козаченко И.Я., Корсаков К.В. Криминология. М.: Юрайт, 2024. 277 с.
7. Нечаева Е.В. О критериях определения степени исправления осужденных к уголовным наказаниям // Уголовно-исполнительное право. 2019. Т. 14(1–4), № 3. С. 222–227.
8. Папкин А.И. Психологическое исследование проявлений эмоциональной идентификации личности в коллективе: дис. ... канд. психол. наук. М., 1975. 183 с.
9. Чечулин А.А. Социально-психологические закономерности противоправного поведения. Новосибирск, 2002. 111 с.
10. Application of psychological methods in law enforcement activities. *Law and Order*, 1996, no. 7, pp. 56–58.

---

**КУНЦ ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА** – доктор юридических наук, профессор, главный научный сотрудник отдела разработки методологий исполнения наказаний, связанных с лишением свободы, и изучения пенитенциарной преступности центра исследования проблем обеспечения безопасности в учреждениях уголовно-исполнительной системы, Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний, Россия, Москва (73kuntc@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8793-0574>).

---

Elena V. KUNTS

#### PSYCHOLOGICAL PROBLEMS AND THEIR IMPACT ON THE FURTHER CORRECTION OF RELEASED PRISONERS

**Key words:** *correctional facility, convicted person, repeated crimes, psychological work, probation subjects.*

*The correction of convicts is a complex psychological process of influencing the personality with the aim of transforming him/her. It requires a deep understanding of the individual characteristics and potential of the released person. The lack of clear scientific criteria for*



assessing the degree of correction significantly reduces the effectiveness of the system of correctional institutions in Russia. The solution of this problem involves active interdepartmental cooperation between state bodies, penitentiary institutions and civil society institutions to ensure the safety of the social environment.

**The purpose of the study** is to evaluate the effectiveness of activities aimed at correcting released persons from places of deprivation of liberty by identifying psychological problems that affect the recidivism of convicts, their rehabilitation, and overcoming the difficulties of contact with the population.

**Materials and methods.** To study the process of increasing the effectiveness of psychological work with released prisoners, the method of analysis and generalization of practical experience of correction in a correctional institution was used, since it is the basis of the system of working with convicted persons in a correctional institution when preparing them for release. Their results are subsequently taken into account by institutions of the penal correction system, state institutions of the employment and social services, local governments, and civil society institutions. Methods of observation, psychological and pedagogical experiment and others were used in studying the personality of the offender.

**Research results.** It has been established that the formulated psychological problems are not exhaustive. Studying and taking into account the psychological aspects of the work of various probation subjects with released persons from places of imprisonment will increase the effectiveness of their correction. The complexity of the emergence and correction of criminal psychology can be cognized only by studying the entire system of interrelations and interdependence of the offender with other people in various circumstances of life.

**Conclusions.** The effectiveness of correction of released persons from places of imprisonment depends on personal characteristics, as well as business qualities of employees of probation subjects. First of all, it is necessary to note the motivation of both the released persons themselves and the employees, their interest in working with released persons, correct understanding of the tasks facing these bodies in preventing repeated crimes.

## References

1. Adoevskaya O.A. *Tseli ugolovno-ispolnitel'noi politiki: ne vozmezdnie, a ispravlenie i resotsializatsiya* [The goals of the penitentiary policy are not retribution, but correction and resocialization]. *Vestnik Volgogradskoi akademii MVD Rossii*, 2020, no. 3(54), pp. 31–38.
2. Antonyan E.A., Abovyan E.P., Lebeshev I.S. *Kharakteristika osuzhdennykh, povtorno otbyvayushchikh nakazanie v vide lisheniya svobody (Po materialam spetsial'noi perepisi osuzhdennykh I lits, sodержashchikhsya pod strazhei. Dekabr' 2022 goda)* [Characteristics of convicts re-serving sentences in the form of imprisonment (Based on the materials of a special census of convicts and persons in custody. December 2022)]. Moscow, Prospekt Publ., 2024, 72 p.
3. *V Rossii nachalsya vtoroi etap vnedreniya probatsii* [The second stage of probation implementation has begun in Russia]. Available at: <https://minjust.gov.ru/ru/events/50503> (Accessed Date: 2025, Jan. 4).
4. Golubovskii V.Yu. *Nekotorye aspekty ponyatiya retsidiva i retsidivnoi prestupnosti* [Some aspects of the concept of recidivism and recidivism]. *Vestnik Vserossiiskogo instituta povysheniya kvalifikatsii sotrudnikov Ministerstva vnutrennikh del Rossiiskoi Federatsii*, 2022, no. 4(64), pp. 13–17.
5. Eleonskii V.A. *Nakazaniya i psikhicheskie sostoyaniya* [Punishments and mental states]. *K novoi zhizni*, 1975, no. 4, pp. 184–186.
6. Kozachenko I.Ya., Korsakov K.V. *Kriminologiya* [Criminology]. Moscow, Yurayt Publ., 2024, 277 p.
7. Nechaeva E.V. *O kriteriyakh opredeleniya stepeni ispravleniya osuzhdennykh k ugolovnym nakazaniyam* [On the Criteria for Determining the Degree of Correction of Persons Sentenced to Criminal Punishment]. *Ugolovno-ispolnitel'noe pravo*, 2019, vol. 14(1–4), no. 3, pp. 222–227.
8. Papkin A.I. *Psikhologicheskoe issledovanie proyavlenii emotsional'noi identifikatsii lichnosti v kollektive: dis. ... kand. psikhol. nauk* [Psychological Study of Manifestations of Emotional Identification of a Person in a Collective: Cand. Diss.]. Moscow, 1975, 183 p.
9. Chechulin A.A. *Sotsial'no-psikhologicheskie zakonomernosti protivopravnogo povedeniya* [Socio-Psychological Patterns of Unlawful Behavior]. Novosibirsk, 2002, 111 p.

10. Application of psychological methods in law enforcement activities. *Law and Order*, 1996, no. 7, pp. 56–58.

---

**ELENA V. KUNTS – Doctor of Law Sciences, Professor, Leading Researcher, Department for the Development of Methodologies for Execution of Sentences Associated with Deprivation of Liberty and the Study of Penitentiary Crime, Center for Research on Security Problems in the Institutions of the Penitentiary System, Federal State Institution Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, Russia, Moscow (73kunte@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8793-0574>).**

---

**Формат цитирования:** *Кунц Е.В.* Психологические проблемы и их влияние на дальнейшее исправление освобожденных лиц из мест лишения свободы [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus. 2025. № 1.* С. 96–104. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/8>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-96-104.

А.А. СИНИЧКИН, Д.Н. МУЛГАЧЕВ

**АДВОКАТУРА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
И РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ:  
СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ**

**Ключевые слова:** адвокат, адвокатская деятельность, Российская Федерация, Республика Беларусь, правовое регулирование, профессиональная этика, лицензирование, автономия, государственный контроль, развитие адвокатуры.

*Институты адвокатуры в Российской Федерации и Республике Беларусь имеют схожие задачи, однако их правовое регулирование, организационная структура и специфика деятельности отличаются и отражают особенности правовых систем каждого государства. Несмотря на отличия, необходимо создавать эффективную систему адвокатуры, способствующую защите прав и интересов клиентов, доверителей.*

**Цель исследования** – проведение сравнительно-правового анализа организации и деятельности адвокатуры в Российской Федерации и Республике Беларусь.

**Материалы и методы.** В качестве исходных данных были использованы следующие материалы: международные договоры, нормативные правовые акты, документы адвокатских органов, научные работы, публикации в периодических изданиях. При исследовании были использованы общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция. Среди частнонаучных методов были использованы формально-юридический, сравнительно-правовой, систематический методы.

**Результаты исследования.** В Российской Федерации адвокаты обладают большей независимостью, а региональные адвокатские палаты играют значимую роль. В Республике Беларусь адвокатура централизованная, больше сотрудничает с государственными структурами, из-за чего проблема влияния государственного контроля на независимость адвокатуры остается в настоящее время. В Беларуси для ведения адвокатской практики требуется лицензия, которая выдается Министерством юстиции Республики Беларусь. Ограничение выбора адвокатского образования в Беларуси ограничивает право выбора адвоката, поскольку Министерство юстиции Республики Беларусь регулирует создание адвокатских образований и их деятельность. В области адвокатской тайны также существуют правовые пробелы, которые необходимо устранять.

*В России кандидатам на получение статуса адвоката необходимо добавить условие о прохождении стажировки в адвокатском образовании. Необходимо также создать общую концепцию развития адвокатуры в стране и основным направлением выбрать развитие оказания бесплатной юридической помощи. Предлагается законодательно урегулировать предоставление адвокатом бесплатной юридической помощи иностранным гражданам и лицам без гражданства.*

**Выводы.** Предлагаются законодательные изменения для развития адвокатур России и Беларуси, поскольку в обеих странах существует ряд правовых проблем, которые требуют новых решений в целях защиты прав и законных интересов физических и юридических лиц, участие в отправлении правосудия и содействие укреплению законности.

**Введение.** Российская Федерация и Республика Беларусь имеют общую историю, культурные корни и правовые ценности. Оба государства функционируют в рамках схожих правовых систем, основанных на континентальной правовой традиции. Институты адвокатуры в обеих странах имеют схожие задачи, однако их правовое регулирование, организационная структура и специфика деятельности отличаются и отражают особенности правовых систем каждого государства.

Несмотря на некоторые отличия в правовой основе и организации адвокатских структур, обе страны стремятся к созданию эффективной системы адвокатуры, способствующей защите прав и интересов граждан и обеспечению справедливости в судебном процессе. Российская Федерация и Республика Беларусь являются членами Евразийского экономического союза (ЕАЭС), что предполагает тесное экономическое взаимодействие между странами. Также страны активно сотрудничают в политической сфере через Союзное государство<sup>1</sup> и другие интеграционные проекты. Адвокаты часто работают с клиентами, ведущими бизнес в обоих государствах, поэтому знание особенностей адвокатуры в каждой из стран является важным для успешной практики. В этом сравнительно-правовом анализе рассмотрим ключевые аспекты адвокатуры в двух странах.

**Цель исследования** – проведение сравнительно-правового анализа организации и деятельности адвокатуры в Российской Федерации и Республике Беларусь.

**Материалы и методы.** В качестве исходных данных были использованы следующие материалы, имеющие отношение к адвокатской деятельности России и Беларуси: договоры, нормативные правовые акты, документы адвокатских органов; научные работы, публикации в периодических изданиях. Анализ и обобщение перечисленных материалов позволили выявить актуальные проблемы правового регулирования института адвокатуры в современных реалиях и выработать предложения по их преодолению.

При исследовании были использованы общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция. Среди частнонаучных методов были использованы формально-юридический, сравнительно-правовой, систематический методы.

**Результаты исследования.** В данный момент правовое регулирование деятельности адвокатуры в Российской Федерации происходит на основании федерального закона «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации»<sup>2</sup>, а в Беларуси регулируется Законом «Об адвокатуре и адвокатской деятельности в Республике Беларусь»<sup>3</sup>.

Оба закона регулируют аналогичные аспекты профессиональной деятельности адвокатов, но в России используется большая автономия, в то время как в Беларуси деятельность адвокатов подвергается более строгому регулированию со стороны государства. В Российской Федерации действует Кодекс профессиональной этики адвоката<sup>4</sup>, устанавливающий нормы морали и этики в общении защитников с доверителями, коллегами и представителями власти.

---

<sup>1</sup> О создании Союзного государства: Договор между РФ и Республикой Беларусь от 08.12.1999 // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_25282](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_25282) (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>2</sup> Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации: федер. закон от 31.05.2002 № 63-ФЗ // Гарант: сайт. URL: <https://base.garant.ru/12126961> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>3</sup> Об адвокатуре и адвокатской деятельности: Закон Республики Беларусь, 30.12.2011 г. № 334-3 // Законодательство стран СНГ: сайт. URL: [https://base.spinform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=48853](https://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=48853).

<sup>4</sup> Кодекс профессиональной этики адвоката от 31.01.2003 // Федеральная палата адвокатов Российской Федерации: сайт. URL: <https://fparf.ru/documents/fpa-rf/documents-of-the-congress/the-code-of-professional-ethics-of-lawyer/> (дата обращения: 15.09.2024).

В Беларуси применяются Правила профессиональной этики юриста<sup>1</sup>. Меры дисциплинарного воздействия в обеих странах схожи.

В Беларуси адвокаты организованы на основе территориальных адвокатских коллегий. Центральным органом здесь является Белорусская республиканская коллегия адвокатов (БРКА), управляющая коллегиями и координирующая их деятельность. В России система организована на основе региональных адвокатских палат. В каждом регионе функционирует своя адвокатская палата. На федеральном уровне работу координирует Федеральная палата адвокатов Российской Федерации (ФПА РФ).

Основное отличие между адвокатурой России и Беларуси состоит в независимости. В России адвокаты обладают большей независимостью, а региональные адвокатские палаты играют значимую роль в координации. В Беларуси адвокатура централизована и контролируется Республиканской коллегией адвокатов, сотрудничающей с государственными структурами, из-за чего проблема влияния государственного контроля на независимость адвокатуры остается и в настоящее время [5. С. 15]. В отличие от России, в Беларуси для ведения адвокатской практики требуется разрешение, которое выдает Министерство юстиции Республики Беларусь.

В настоящее время в Республике Беларусь способом ведения адвокатской деятельности является создание юридических консультаций. Это ограничивает возможности в выборе формата деятельности, не давая возможности использовать индивидуальные или коллективные формы предоставления юридической помощи, как это практикуется в России. Кроме того, это ограничивает независимость адвокатуры, поскольку министерство юстиции регулирует создание адвокатских образований и их деятельность. В России существует четыре формы адвокатских объединений. Подобный разнообразный выбор предоставляет больше прав при выборе формы деятельности.

Требования к получению статуса адвоката в Российской Федерации и Республике Беларусь схожи. Однако одним из основных различий в процедуре получения статуса в Беларуси является обязательное прохождение стажировки. В России аналогичная практика предусмотрена для стажеров нотариусов. Это требование, вероятно, способствует улучшению профессиональной подготовки кандидатов и более соответствует интересам адвокатского сообщества. Поэтому для укрепления принципа квалифицированного оказания правовой поддержки в Российской Федерации необходимо ввести обязательное прохождение стажировки для всех кандидатов на получение статуса адвоката.

Вместе с тем в России для кандидатов на статус адвоката были ужесточены требования к уровню высшего юридического образования<sup>2</sup>. В то же время будущим кандидатам на получение статуса адвоката в Беларуси целесообразно

---

<sup>1</sup> Правила профессиональной этики адвоката: постановление Министерства юстиции Республики Беларусь от 30.09.2021 № 180 // Национальный центр правовой информации Республики Беларусь: сайт. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=w22137239>.

<sup>2</sup> Масштабный закон с новшествами в сфере адвокатуры опубликован // Консультант Плюс.Новости: сайт. URL: <https://consultant.ru/legalnews/25139/> (дата обращения: 15.09.2024).

повысить требования в области юридического образования, например, потребовать получения степени «магистр» по специальности «юриспруденция» от тех, кто уже получил диплом бакалавра по соответствующей специальности.

7 июля 2022 г. в Беларуси прошла встреча адвокатов, в ходе которой была утверждена «Концепция развития адвокатуры в Республике Беларусь до 2030 года»<sup>1</sup>. Основная цель данной Концепции заключается в предоставлении гражданам и организациям квалифицированной юридической помощи. Среди основных задач Концепции – формирование у граждан правовой культуры, обеспечение преобладания закона, повышение уровня юридической грамотности населения и поддержание уважения к закону. А.О. Бархатова отмечала, что данная инициатива станет стимулом для улучшения законодательства в области адвокатуры и юридической защиты [2. С. 117]. В отличие от Беларуси, в России подобная концепция на будущее не была утверждена. Однако, по мнению Н.Х. Гурбановой, в Беларуси существуют недостаточно развитая правовая база для предоставления услуг адвоката малоимущим и недостаточные механизмы для выполнения данной задачи в рамках основного закона страны [1. С. 265]. В свою очередь, в России более широкий круг граждан обладает возможностью получить услуги адвоката без оплаты. Как отмечает А.А. Токмаков, закрепление развития адвокатуры необходимо [9. С. 34]. Возможно, главной целью данной концепции следует сделать улучшение доступности правовых услуг населению.

Несмотря на достоинства адвокатуры в Республике Беларусь, в ней также существуют проблемы. Например, граждане России не имеют права получить статус адвоката Республики Беларусь. Чтобы осуществлять полноценную адвокатскую деятельность на территории Республики Беларусь, необходимо получить лицензию, одним из обязательных условий для которой является наличие гражданства Республики Беларусь<sup>2</sup>. Согласно М.И. Пастухову, несмотря на существование соглашений о правовом сотрудничестве, включая Договор о создании Союзного государства от 8 декабря 1999 г., белорусские правоохранительные органы продолжают отказывать российским юристам в участии в уголовных процессах [3, 4]. В России же иностранные граждане и лица без гражданства имеют возможность получить статус адвоката Российской Федерации.

Процедура работы адвокатов иностранных государств в Беларуси схожа процедурой в России [6. С. 179]. Иностранные адвокаты на территории Беларуси и России могут оказывать правовую поддержку, предварительно зарегистрировавшись в специальном реестре. Но в Беларуси правовая помощь может оказываться иностранным адвокатом только в соответствии с международными договорами Республики Беларусь. В Российской Федерации адвокат другого

<sup>1</sup> Концепция развития адвокатуры на период до 2030 года // Белорусская республиканская коллегия адвокатов: сайт. URL: <https://brka.by/news/kontseptsiya> (дата обращения: 15.09.2024).

<sup>2</sup> О лицензировании: Закон Республики Беларусь от 14.10.2022 № 213-3 // Национальный центр правовой информации Республики Беларусь: сайт. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=H12200213>.

государства может оказать юридическую помощь по вопросам права его государства любому лицу, не основываясь на международном договоре.

Также представляется важным сравнить законодательное регулирование адвокатской тайны в России и Беларуси. Как отмечается, теоретическое понятие адвокатской тайны до сих пор не является совершенным [8. С. 472]. В Беларуси адвокатскую тайну определяют сведения, упомянутые в ст. 20 Закона «Об адвокатуре и адвокатской деятельности в Республике Беларусь». В Российской Федерации адвокатская тайна включает в себя любую информацию, полученную в ходе оказания юридической поддержки своему доверителю, т.е. дополнительных рамок по содержанию адвокатской тайны нет. В обеих странах конфиденциальная информация не может быть использована в судебном процессе как доказательство, и адвокат не может быть допрошен в качестве свидетеля по этим вопросам. Эта защита распространяется также на помощников и стажеров адвоката. Важно, что конфиденциальность не имеет сроков действия.

Однако существуют различия в возможности раскрытия адвокатской тайны при согласии клиента (доверителя). В Беларуси защитник может раскрыть данные, полученные от доверителя, при его разрешении в ситуациях, когда это необходимо для предоставления правовой поддержки или для консультаций с другими адвокатами, при условии, что клиент не против. В России раскрытие адвокатской тайны при согласии доверителя не имеет четких ограничений, но требует оформления письменного разрешения в присутствии защитника и при исключении вмешательства защитника и посторонних лиц.

Как отмечает Е.Е. Цветкова, в институте адвокатской тайны существуют правовые пробелы [10. С. 64]. Для адвокатуры Беларуси необходимо законодательно дополнить точный порядок раскрытия адвокатской информации с разрешения доверителя, чтобы избежать злоупотреблений, а перечень оснований для раскрытия данных с разрешения клиента расширить.

Далее рассмотрим взаимодействие между центральными адвокатскими органами и территориальными представителями. В Российской Федерации такими организациями являются адвокатские палаты субъектов Российской Федерации и Федеральная палата адвокатов Российской Федерации, а в Беларуси – территориальные коллегии адвокатов и Белорусская республиканская коллегия адвокатов. В целом права и обязанности, которыми обладают данные организации, схожи.

Особенности взаимодействия органов адвокатуры в Беларуси включают в себя следующее:

- запуск дисциплинарного производства в отношении руководителей и заместителей руководителей коллегий адвокатов через центральный орган;
- установление порядка кадрового обеспечения территориальных коллегий адвокатов после согласования с Министерством юстиции;
- определение порядка функционирования юридических консультаций после согласования с Министерством юстиции;
- возможность проведения внеплановой аттестации адвокатов;
- выдвижение законодательных инициатив по совершенствованию законодательства.

В свою очередь, ФПА РФ:

- предпринимает шаги по решению конфликтов, которые могут возникнуть между адвокатскими палатами (например, создание согласительной комиссии);

- участвует в проведении экспертиз проектов федеральных законов в области адвокатуры.

Несмотря на то, что полномочия у этих организаций схожи, отметим, что для некоторых действий БРКА требуется разрешение Министерства юстиции. Кроме того, республиканская коллегия может проводить повторную аттестацию юристов, чего нет в Российской Федерации. Стоит обратить внимание на возможность изменять законодательство: в России это возможно только в отношении адвокатской деятельности, в Беларуси в целом. Основания и виды дисциплинарного наказания в данном случае схожи, однако в Беларуси нет ограничений на тех, кто может подать жалобу. В России перечень лиц, которые могут пожаловаться на адвоката, ограничен. Можно сказать, что установление закрытого списка тех, кто имеет право инициировать проверку работы адвоката, помогает защитить их от несправедливых обвинений и снижает нагрузку на органы адвокатского самоуправления.

Отметим, что в России и Беларуси имеются различия в процедуре проверки деятельности адвокатов. В России проверка проходит через квалификационную комиссию и совет адвокатской палаты субъекта, а в Беларуси проверку проводит только совет территориальной адвокатской коллегии. Если жалоба направлена против председателя и членов Совета БРКА, председателей и членов советов территориальных коллегий, то она сразу передается в Совет БРКА.

В России дисциплинарное производство может быть инициировано только Президентом адвокатской палаты субъекта Российской Федерации или его уполномоченным лицом, в то время как в Беларуси его назначение зависит от инициаторов процесса: от общего собрания членов коллегии, совета или министра юстиции. Следует отметить, что в России иные органы, кроме адвокатуры, не могут инициировать дисциплинарное производство.

Сроки рассмотрения дисциплинарного взыскания также различаются – в Беларуси всего один месяц на назначение и два месяца на рассмотрение дела, в России процесс более длительный из-за двойного контроля со стороны квалификационной комиссии и совета адвокатской палаты, до двух месяцев на каждой стадии. Получается, что в Беларуси дисциплинарное производство ведется по более простой и ускоренной форме, что позволяет рассматривать большее число жалоб. В адвокатуре России выходит более квалифицированная оценка дела за счет рассмотрения его двумя органами, вследствие чего получаются более длительные сроки рассмотрения дел.

Также в Республике Беларусь дисциплинарное производство не возбуждается, либо прекращается при истечении шести месяцев с момента совершения проступка. Если компетентными организациями будет проведена проверка, то этот период составит два года. В Российской Федерации адвокат может столкнуться с дисциплинарным взысканием за проступок, который был



совершен два года назад, либо при таком же сроке со дня окончания длительного проступка.

Решение о лишении статуса адвоката, которое принимает Совет, оспаривается только лицом, чей статус был отозван, в судебном порядке или в ФПА РФ. В Беларуси решение территориальной коллегии может быть обжаловано органом, который инициировал дисциплинарное производство. Решение, принятое БРКА, также может быть оспорено в судебном порядке.

Обобщая, можно сказать, что количество субъектов, которые могут инициировать дисциплинарное производство и обжаловать решение по нему, шире в Республике Беларусь, что, по нашему мнению, не является положительным отличием, поскольку возможность воздействовать на такие процессы со стороны органов, не относящихся к адвокатским, влияет на независимость адвокатуры. Несмотря на указанное затруднение, можно заметить, что более сжатые сроки для начала дисциплинарного производства и привлечения адвоката к ответственности могут иметь компенсационный эффект. В России используются более длительные сроки и способы рассмотрения дисциплинарного производства, поскольку количество подаваемых жалоб получается меньше при существующих ограничениях, позволяющих в большей степени сохранять независимость адвокатской деятельности.

Переходя к оказанию бесплатной юридической помощи, в зависимости от определенных категорий дел иностранные граждане и лица без гражданства в Республике Беларусь имеют возможность получить правовую помощь за счет средств коллегий адвокатов или за счет средств местного или регионального бюджета. Как указывает В.В. Россиев, в сложившейся ситуации коллегии несут значительные финансовые потери при оказании бесплатной правовой поддержки [7. С. 44]. В России закон не требует, чтобы правовая поддержка предоставлялась безвозмездно за счет средств адвокатских образований или палат<sup>1</sup>. Список лиц, имеющих право на бесплатную юридическую помощь, более обширен, чем в Беларуси. Однако в настоящее время в России отсутствует законодательное регулирование, позволяющее иностранным гражданам и лицам без гражданства получать бесплатную правовую поддержку наравне с россиянами.

**Выводы.** С учетом вышесказанного, чтобы улучшить работу адвокатуры Республики Беларусь, можно предложить следующие меры:

- уменьшить влияние Министерства юстиции Республики Беларусь путем передачи полномочий по лицензированию ведения адвокатской практики территориальным коллегиям адвокатов;
- возобновить иные формы адвокатского образования, помимо юридических консультаций;
- расширить возможность получения разрешений на ведение адвокатской практики гражданам Российской Федерации;
- ужесточить требования к высшему юридическому образованию для новых претендентов на статус адвоката до получения степени магистра, если имеется степень бакалавра по аналогичному направлению;

<sup>1</sup> О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации: Фед. закон от 21.11.2011 № 324-ФЗ // Гарант: сайт. URL: <https://base.garant.ru/12191964> (дата обращения: 15.09.2024).

- уменьшить оказание правовой помощи за счет средств коллегий адвокатов;
- снизить количество субъектов, которые могут инициировать дисциплинарное производство и обжаловать его;
- законодательно дополнить точный порядок раскрытия адвокатской информации с разрешения доверителя.

Для улучшения качества работы в России можно предложить следующие меры:

- внести стажировку как обязательное условие для получения статуса защитника;
- разработать концепт развития адвокатуры в России, одной из целей которого будет являться развитие бесплатной юридической помощи;
- законодательно урегулировать право иностранных граждан и лиц без гражданства получать бесплатную правовую поддержку адвокатов.

В заключение отметим, что путь становления адвокатуры был долгим и сложным. Адвокаты играют важную роль в обеспечении прав и свобод граждан, а также в поддержании правопорядка. В обеих странах институт адвокатуры имеет схожие цели и задачи, такие как защита прав и законных интересов физических и юридических лиц, участие в отправлении правосудия и содействие укреплению законности. Однако существуют различия в законодательной базе, регулирующей деятельность адвокатов, а также в организационной структуре адвокатских сообществ. Несмотря на значительный прогресс правового регулирования современной адвокатуры, в обеих странах существует ряд проблем, которые требуют новых решений.

#### Литература

1. Актуальные вопросы квалифицированной юридической помощи на постсоветском пространстве / *Н.Х. Гурбанова, С.В. Распопин, Н.С. Юртаев, Д.А. Бардокин* // Вестник Кемеровского государственного университета. Сер. Гуманитарные и общественные науки. 2020. Т. 4, № 3(15). С. 257–269. DOI: 10.21603/2542-1840-2020-4-3-257-269.
2. *Бархатова А.О.* Тенденции и перспективы развития института адвокатуры в Республике Беларусь // Электронный сборник трудов молодых специалистов Полоцкого государственного университета имени Евфросинии Полоцкой. Юридические науки. 2023. № 47. С. 116–117.
3. *Пастухов М.И.* Новые поправки в белорусский закон об адвокатуре: их причины и последствия // Евразийская адвокатура. 2021. № 4(53). С. 37–40. DOI: 10.52068/2304-9839\_2021\_53\_4\_37.
4. *Пастухов М.И.* Адвокатура в Республике Беларусь: законодательство и практика // Евразийская адвокатура. 2017. № 4(29). С. 22–27.
5. *Рагулин А.В., Мацкевич Н.* Кризис адвокатуры: есть ли выход? интервью с адвокатом прав человека Натальей Мацкевич // Евразийская адвокатура. 2024. № 4(69). С. 9–15.
6. *Резепкин А.М.* Адвокат иностранного государства в РФ // Право и государство: теория и практика. 2020. № 5(185). С. 178–182.
7. *Россиев В.В.* Бесплатная юридическая помощь в российской федерации и некоторых постсоветских странах // Вестник Омского университета. Сер. Право. 2022. Т. 19, № 4. С. 38–48. DOI: 10.24147/1990-5173.2022.19(4).38-48.
8. *Содмонова А.М., Лиджиева А.Б., Будуктаева К.Ю.* Понятие адвокатской тайны: современный аспект // Право и государство: теория и практика. 2023. № 6(222). С. 470–472. DOI: 10.47643/1815-1337\_2023\_6\_470.
9. *Токмаков А.А.* Эволюция отечественной адвокатуры: история и перспективы // Евразийская адвокатура. 2020. № 2(45). С. 30–34.

10. Цветкова Е.Е. Некоторые пути совершенствования правового регулирования института адвокатской тайны в Республике Беларусь // Труд. Профсоюзы. Общество = Labour. Trade Unions. Society. 2016. № 3. С. 60–64.

---

**СИНИЧКИН АНДРЕЙ АРКАДЬЕВИЧ** – кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовно-правовых дисциплин, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (sianar@bk.ru).

**МУЛГАЧЕВ ДАВИД НИКОЛАЕВИЧ** – преподаватель кафедры гражданско-правовых дисциплин, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (muldavnik@gmail.com).

---

Andrey A. SINICHKIN, David N. MULGACHEV

#### ADVOCACY IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE REPUBLIC OF BELARUS: COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS

**Key words:** lawyer, advocacy, Russian Federation, Republic of Belarus, legal regulation, professional ethics, licensing, autonomy, state control, development of the legal profession.

*The institutions of advocacy in the Russian Federation and the Republic of Belarus have similar tasks, but their legal regulation, organizational structure and specifics of activity differ and reflect the peculiarities of the legal systems of each state. Despite the differences, it is necessary to create an effective system of advocacy that promotes the protection of the rights and interests of clients and principals.*

**The purpose of the study** is to conduct a comparative legal analysis of the organization and activities of advocacy in the Russian Federation and the Republic of Belarus.

**Materials and methods.** The following materials were used as initial data: international treaties, normative legal acts, documents of law enforcement agencies, scientific works, and publications in periodicals.

*General scientific methods were used in the study: analysis, synthesis, induction, deduction. Among the private scientific methods, formal legal, comparative legal and systematic methods were used.*

**The results of the study.** In the Russian Federation, lawyers have greater independence, and regional law chambers play a significant role. In the Republic of Belarus, advocacy is centralized, cooperates more with government agencies, which is why the problem of the influence of state control on the independence of the advocacy remains at present. In Belarus, a license is required to practice law, which is issued by the Ministry of Justice. The restriction on the choice of legal education in Belarus restricts the right to choose a lawyer, since the Ministry of Justice regulates the creation of legal entities and their activities. There are also legal gaps in the area of attorney-client privilege that need to be addressed. In Russia, candidates for the status of a lawyer must add a condition for completing an internship in law education. It is also necessary to create a general concept for the development of the legal profession in the country, the main direction of which is to choose the development of free legal aid. It is proposed to legislatively regulate the provision of free legal assistance by a lawyer to foreign citizens and stateless persons.

**Conclusions.** Legislative changes are proposed for the development of the advocacy in Russia and Belarus, since in both countries there are a number of legal problems that require new solutions in order to protect the rights and legitimate interests of individuals and legal entities, participate in the administration of justice and promote the rule of law.

#### References

1. Gurbanova N.Kh., Raspopin S.V., Yurtaev N.S., Bardokin D.A. *Aktual'nye voprosy kvalifitsirovannoi yuridicheskoi pomoshchi na postsovetskom prostranstve* [Topical issues of qualified legal assistance in the post-Soviet space]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i obshchestvennyye nauki*, 2020, vol. 4, no. 3(15), pp. 257–269.

2. Barkhatova A.O. *Tendentsii i perspektivy razvitiya instituta advokatury v Respublike Belarus'* [Trends and prospects of development of the Institute of Advocacy in the Republic of Belarus]. *Elektronnyi sbornik trudov molodykh spetsialistov Polotskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Evfrosinii Polotskoi. Yuridicheskie nauki*, 2023, no. 47, pp. 116–117.
3. Pastukhov M.I. *Novye popravki v belorusskii zakon ob advokature: ikh prichiny i posledstviya* [New amendments to the Belarusian law on advocacy: their causes and consequences]. *Evraziiskaya advokatura*, 2021, no. 4(53), pp. 37–40.
4. Pastukhov M.I. *Advokatura v Respublike Belarus': zakonodatel'stvo i praktika* [Advocacy in the Republic of Belarus: legislation and practice]. *Evraziiskaya advokatura*, 2017, no. 4(29), pp. 22–27.
5. Ragulin A.V., Matskevich N. *Krizis advokatury: est' li vykhod? interv'yu s advokatom prav cheloveka Natal'ei Matskevich* [Crisis of advocacy: is there a way out? interview with human rights lawyer Natalia Matskevich]. *Evraziiskaya advokatura*, 2024, no. 4(69), pp. 9–15.
6. Rezepkin A.M. *Advokat inostrannogo gosudarstva v RF* [Lawyer of a foreign state in the Russian Federation]. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika*, 2020, no. 5(185), pp. 178–182.
7. Rossiev V.V. *Besplatnaya yuridicheskaya pomoshch' v rossiiskoi federatsii i nekotorykh post-sovetskikh stranakh* [Free legal aid in the Russian Federation and some post-Soviet countries]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Pravo»*, 2022, vol. 19, no. 4, pp. 38–48.
8. Sodmonova A.M., Lidzhieva A.B., Buluktaeva K.Yu. *Ponyatie advokatskoi tainy: sovremenniy aspekt* [The concept of attorney-client privilege: a modern aspect]. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika*, 2023, no. 6(222), pp. 470–472.
9. Tokmakov A.A. *Evolutsiya otechestvennoi advokatury: istoriya i perspektivy* [The concept of attorney-client privilege: a modern aspect]. *Evraziiskaya advokatura*, 2020, no. 2(45), pp. 30–34.
10. Tsvetkova E.E. *Nekotorye puti sovershenstvovaniya pravovogo regulirovaniya instituta advokatskoi tainy v Respublike Belarus'* [Some ways to improve the legal regulation of the institute of attorney-client privilege in the Republic of Belarus]. *Trud. Profsoyuzy. Obshchestvo = Labour. Trade Unions. Society*, 2016, no 3, pp. 60–64.

---

**ANDREY A. SINICHKIN** – Candidate of Law Sciences, Associate Professor, Department of Criminal Law Disciplines, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (sianar@bk.ru).

**DAVID N. MULGACHEV** – Lecturer, Department of Civil Law Disciplines, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (muldavnik@gmail.com).

---

**Формат цитирования:** Синичкин А.А., Мулгачев Д.Н. Адвокатура в Российской Федерации и Республике Беларусь: сравнительно-правовой анализ [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 105–114. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/9>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-105-114.

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

***Антоновская Е.А., Васильева Ю.М.***

Внедрение медиаплатформ в сферу развития государственной гражданской службы как инструмента подготовки молодых кадров ..... 1

***Аркадьева О.Г.***

Демографические факторы формирования клиентской политики коммерческого банка ..... 12

***Балакин И.Н.***

Особенности формирования модели управления проектным офисом образовательной организации ..... 28

***Дианов С.А., Дианова Ю.В., Смирнов А.В.***

От креативного действия к креативным индустриям: роль бренд-проектов в управлении культурной политикой региона ..... 42

***Сныткин Д.В.***

К вопросу о достижении национальных целей развития в сфере физической культуры и спорта ..... 54

***Штанько А.Ю., Паникарова С.В.***

Подходы к государственному регулированию рынка медицинских изделий в России и зарубежных странах ..... 65

**ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ**

***Авдеев В.А., Авдеева О.А.***

Миграционная безопасность и правовые меры ее обеспечения в Российской Федерации ..... 79

***Кунц Е.В.***

Психологические проблемы и их влияние на дальнейшее исправление освобожденных лиц из мест лишения свободы ..... 96

***Синичкин А.А., Мулгачев Д.Н.***

Адвокатура в Российской Федерации и Республике Беларусь: сравнительно-правовой анализ ..... 105