

**ВГУ**

Территория новых возможностей. Вестник ВГУ

2025

**3**

**3**

**[17]**

**ТЕРРИТОРИЯ**  
НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

**ВЕСТНИК**  
ВЛАДИВОСТОКСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

**THE TERRITORY**  
OF NEW OPPORTUNITIES

**THE HERALD**  
OF VLADIVOSTOK STATE  
UNIVERSITY

**2025**

2025 № 3 ..... [17]

**ТЕРРИТОРИЯ НОВЫХ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ.**

**ВЕСТНИК ВЛАДИВОСТОКСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УНИВЕРСИТЕТА**

.....  
Учредитель и издатель:  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Владивостокский государственный университет»

Издается с 2009 г.

**ISSN 2949-1258**

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3>

EDN: <https://elibrary.ru/FCPDYJ>

Владивосток  
2025

2025 № 3 ..... [17]

**THE TERRITORY OF NEW  
OPPORTUNITIES.**

**THE HERALD OF VLADIVOSTOK  
STATE UNIVERSITY**

.....  
Founder and publisher:  
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "Vladivostok State University"

Published since 2009

**ISSN 2949-1258**

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3>

EDN: <https://elibrary.ru/FCPDYJ>

Vladivostok  
2025

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

<b>Терентьева Татьяна Валерьевна</b>	<i>председатель редакционной коллегии</i> , доктор экономических наук, профессор, ректор, ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет» (г. Владивосток, Россия)
<b>Мамычев Алексей Юрьевич</b>	<i>заместитель председателя редакционной коллегии</i> , доктор политических наук, кандидат юридических наук, доцент, заведующий лабораторией политико-правовых исследований, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва, Россия)
<b>Латкин Александр Павлович</b>	<i>главный редактор</i> , доктор экономических наук, профессор, директор Института подготовки кадров высшей квалификации, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<i>Члены редакционной коллегии:</i>	
<b>Васильев Антон Александрович</b>	доктор юридических наук, доцент, директор Юридического института, Алтайский государственный университет (г. Барнаул, Россия)
<b>Гвадия Наталья Алексеевна</b>	доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры логистики и поставок, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» (г. Москва, Россия)
<b>Глазырина Ирина Петровна</b>	доктор экономических наук, профессор, Институт природных ресурсов, экологии и криологии СО РАН (г. Чита, Россия)
<b>Гомбоева Маргарита Ивановна</b>	доктор культурологии, профессор, заведующая кафедрой теории и истории культуры, искусств и дизайна, Забайкальский государственный университет (г. Чита, Россия)
<b>Дорошенко Светлана Викторовна</b>	доктор экономических наук, доцент, заведующая сектором, Институт экономики УрО РАН, (г. Екатеринбург, Россия)
<b>Ермакова Жанна Анатольевна</b>	доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой банковского дела и страхования, Оренбургский государственный университет (г. Оренбург, Россия)
<b>Зубарев Александр Евстратович</b>	доктор экономических наук, профессор факультета экономики и управления, Тихоокеанский государственный университет (г. Хабаровск, Россия)
<b>Клещева Нелли Александровна</b>	доктор педагогических наук, профессор, Дальневосточный федеральный университет (г. Владивосток, Россия)
<b>Кокурина Ольга Юрьевна</b>	доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры сравнительной политологии, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва, Россия)
<b>Коноплева Нина Алексеевна</b>	доктор культурологии, профессор кафедры дизайна и технологий, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<b>Кречетников Константин Геннадьевич</b>	доктор педагогических наук, профессор, Тихоокеанское высшее военно-морское училище им. С.О. Макарова (г. Владивосток, Россия)
<b>Мазелис Лев Соломонович</b>	доктор экономических наук, доцент, и.о. директора Института цифровой экономики и бизнес-аналитики, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<b>Мешанова Мария Валентиновна</b>	доктор юридических наук, доцент, заведующая кафедрой гражданского права юридического факультета, Белорусский государственный университет (г. Минск, Республика Беларусь)
<b>Муртазозода Джамшед Саидали</b>	доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права юридического факультета, Таджикский национальный университет (г. Душанбе, Республика Таджикистан)
<b>Найден Светлана Николаевна</b>	доктор экономических наук, профессор, Институт экономических исследований ДВО РАН, (г. Хабаровск, Россия)
<b>Овчинников Алексей Игоревич</b>	доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и истории государства и права, Южный федеральный университет (г. Ростов-на-Дону, Россия)
<b>Петрук Галина Владимировна</b>	кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики и управления, директор департамента научно-исследовательской работы, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<b>Семкин Сергей Викторович</b>	доктор физико-математических наук, профессор кафедры информационных технологий и систем, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<b>Смагин Виктор Павлович</b>	доктор физико-математических наук, профессор, заведующий лабораторией фундаментальной и прикладной физики, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<b>Смирнова Надежда Анатольевна</b>	доктор технических наук, профессор кафедры дизайна, технологии, материаловедения и экспертизы потребительских товаров, Костромской государственный университет (г. Кострома, Россия)
<b>Солодухин Константин Сергеевич</b>	доктор экономических наук, профессор кафедры математики и моделирования, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<b>Фоминская Марина Дмитриевна</b>	доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры государственно-правовых дисциплин Ставропольского института кооперации (филиал), Белгородский университет кооперации, экономики и права (г. Ставрополь, Россия)
<b>Чернянская Валентина Станиславовна</b>	доктор педагогических наук, профессор кафедры философии и юридической психологии, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<b>Шеромова Ирина Александровна</b>	доктор технических наук, профессор кафедры дизайна и технологий, ФГБОУ ВО «ВВГУ» (г. Владивосток, Россия)
<b>Эрдышева Клавдия Гомбожаповна</b>	доктор педагогических наук, профессор, заместитель директора по науке Школы педагогики, Дальневосточный федеральный университет (г. Владивосток, Россия)
<b>Яроцкая Людмила Владимировна</b>	доктор педагогических наук, профессор, доцент, ведущий эксперт Центра анализа и прогнозирования мирового научно-технологического развития Института международных отношений ФГАОУ ВО НИЯУ «МИФИ» (г. Москва, Россия)
<b>Park Nohyoung</b>	доктор юридических наук, декан Юридической школы, директор Центра киберправа, Корейский университет (г. Сеул, Республика Корея)
<b>Zhang Yuci</b>	профессор, доктор экономических наук, директор международного департамента, Северо-Восточный университет финансов и экономики (г. Далянь, КНР)

## EDITORIAL COUNCIL MEMBERSHIP

<b>Tatiana V. Terentyeva</b>	<i>Chairman of the Editorial Council</i> , Doctor of Economics, Professor, Rector, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Alexey Yu. Mamychhev</b>	<i>Vice-chairman of the Editorial Council</i> , Doctor of Political Sciences, Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Laboratory of Political and Legal Studies, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)
<b>Alexander P. Latkin</b>	<i>Head Editor</i> , Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Training of Highly Qualified Personnel, VVSU (Vladivostok, Russia)
<i>Members of the Editorial Board:</i>	
<b>Anton A. Vasiliev</b>	Doctor of Law, Associate Professor, Director of the Law Institute, Altai State University (Barnaul, Russia)
<b>Natalia A. Gvilia</b>	Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Logistics and Supplies, St. Petersburg State University of Economics (Moscow, Russia)
<b>Irina P. Glazyrina</b>	Doctor of Economics, Professor, Institute of Natural Resources, Ecology and Cryology SB RAS (Chita, Russia)
<b>Margarita I. Gomboeva</b>	Doctor of Cultural Studies, Professor, Head of the Department of Theory and History of Culture, Arts and Design, Trans-Baikal State University (Chita, Russia)
<b>Svetlana V. Doroshenko</b>	Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Sector, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Yekaterinburg, Russia)
<b>Zhanna A. Ermakova</b>	Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Banking and Insurance, Orenburg State University (Orenburg, Russia)
<b>Alexander E. Zubarev</b>	Doctor of Economics, Professor of the Faculty of Economics and Management, Pacific State University (Khabarovsk, Russia)
<b>Nelly A. Kleshcheva</b>	Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Far Eastern Federal University (Vladivostok, Russia)
<b>Olga Yu. Kokurina</b>	Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Comparative Political Science, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)
<b>Nina A. Konopleva</b>	Doctor of Cultural Studies, Professor of the Department of Design and Technology, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Konstantin G. Krechetnikov</b>	Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, S.O. Makarov Pacific Higher Naval School (Vladivostok, Russia)
<b>Lev S. Mazelis</b>	Doctor of Economics, Associate Professor, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Maria V. Meshchanova</b>	Doctor of Law, Associate Professor, Head of the Department of Civil Law of the Faculty of Law, Belarusian State University (Minsk, Republic of Belarus)
<b>Jamshed S. Murtazozoda</b>	Doctor of Law, Professor of the Department of Civil Law, Faculty of Law, Tajik National University (Dushanbe, Republic of Tajikistan)
<b>Svetlana N. Nayden</b>	Doctor of Economics, Professor, Institute of Economic Research FEB RAS (Khabarovsk, Russia)
<b>Alexey I. Ovchinnikov</b>	Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Theory and History of State and Law, Southern Federal University (Rostov-on-Don, Russia)
<b>Galina V. Petruk</b>	Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Director of the Department of Research, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Sergey V. Syomkin</b>	Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor of the Department of Information Technologies and Systems, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Viktor P. Smagin</b>	Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Head of the Laboratory of Fundamental and Applied Physics, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Nadezhda A. Smirnova</b>	Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Design, Technology, Materials Science and Consumer Goods Expertise, Kostroma State University (Kostroma, Russia)
<b>Konstantin S. Solodukhin</b>	Doctor of Economics, Professor of the Department of Mathematics and Modeling, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Marina D. Fominskaya</b>	Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of State and Legal Disciplines of the Stavropol Institute of Cooperation (branch), Belgorod University of Cooperation, Economics and Law (Stavropol, Russia)
<b>Valentina S. Chernyavskaya</b>	Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Philosophy and Legal Psychology, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Irina A. Sheromova</b>	Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Design and Technology, VVSU (Vladivostok, Russia)
<b>Claudia G. Erdynceeva</b>	Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Deputy Director for Science of the School of Pedagogy, Far Eastern Federal University (Vladivostok, Russia)
<b>Lydmila V. Yarotskaya</b>	Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Associate Professor, Leading expert of the Centre for Analysis and Forecasting of World Science and Technology Development, Institute of International Relations, National Research Nuclear University "MEPhI" (Moscow Engineering Physics Institute) (Moscow, Russia)
<b>Park Nohyoung</b>	Doctor of Law, Dean of the Law School, Director of the Cyber Law Center, Korea University (Seoul, Republic of Korea)
<b>Zhang Yuci</b>	Professor, Doctor of Economics, Director of the International Department, Northeastern University of Finance and Economics (Dalian, China)

Научное издание

**ТЕРРИТОРИЯ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.  
ВЕСТНИК ВЛАДИВОСТОКСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

2025, № 3

[Том 17]

Научный журнал

Издание не подлежит маркировке в соответствии с гл. 3 ст. 11 п. 4 ч. 2 ст. 1  
ФЗ № 436-ФЗ

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3>

EDN: <https://elibrary.ru/FCPDYJ>

Журнал «Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского  
государственного университета» зарегистрирован Федеральной службой  
по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций 15.12.2022 г.  
(Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-84186 от 05.12.2022 г. – печатное издание)

ISSN 2949-1258

Периодичность: 4 раза в год

Адрес учредителя:

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Сайт: <https://science.vvsu.ru/scientific-journals/journal/>

Адрес издателя:

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Адрес редакции:

690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41, к. 1341  
тел. (423) 240-40-54; e-mail: [vestnik@vvsu.ru](mailto:vestnik@vvsu.ru)

Ответственный за выпуск Л. Е. Стрикаускас

Ответственный секретарь В. В. Шамаева

Редактор И. Г. Шабунина

Компьютерная верстка М. А. Портновой

Подписано в печать 30.09.2025. Формат 70×100/16.

Бумага писчая. Печать цифровая. Усл.-печ. л. 17,52. Уч.-изд. л. 15,82.

Тираж 300 [I–100] экз. Заказ 453

Цена на территории РФ свободная

Дата выхода в свет: 30.09.2025 г.

---

Отпечатано в ресурсном информационно-методическом центре  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

## Содержание

### Региональная и отраслевая экономика

*Гвилия Н.А., Янковский Д.И.*

Управление логистикой отходов в мегаполисах на основе методов имитационного моделирования

7

*Чжан Цзэюй*

Алгоритмизированное проектирование логистической инфраструктуры трансграничной торговли Россия – Китай: системно-процессный подход

22

*Шишкин М.В., Назарова А.Н.*

Модель ресурсообмена в управлении транспортно-логистическими системами

36

*Масюк Н.Н., Блюдик А.Р.*

Динамика развития морского транспорта в приграничных регионах России

44

### Менеджмент

*Рахманова М.С., Соловьева А.А.*

Моделирование бизнес-процессов как фактор повышения эффективности деятельности организации, оказывающей консалтинговые услуги

61

*Скрипник В.В.*

Формирование системы кадрового обеспечения для инновационной модели аграрного сектора региона

76

*Гавришев А.А.*

Нормативное регулирование деятельности управленческих кадров по информационной безопасности в сфере здравоохранения

95

*Иванушкина С.А.*

Оценка управленческих компетенций при формировании кадрового резерва кандидатов на руководящие должности в системе образования Московской области

106

*Ослопова М.В., Костюк И.Е.*

Методический подход к анализу дебиторской задолженности компании при оценке ее платежеспособности

120

### Педагогика

*Москвина Н.Б., Машовец С.П., Калугина Н.А.*

Технология реализации воспитательного потенциала межпоколенческого взаимодействия в образовательном пространстве вуза

134

## Contents

### Regional and sectoral economy

*Gviliya N.A., Yankovsky D.I.*

Waste logistics management in megacities based on simulation methods

*Zhang Zeyu*

Algorithmic design of logistics infrastructure for Russia – China cross-border trade: a systemic process approach //

*Shishkin M.V., Nazarova A.N.*

Resource exchange model in the management of transportation and logistics systems

*Masyuk N.N., Blyudik A.R.*

Dynamics of development of maritime transport in the border regions of Russia

### Management

*Rakhmanova M.S., Solovyova A.A.*

Business process modeling as a factor in improving the efficiency of an organization providing consulting services

*Skripnik V.V.*

Formation of a personnel provision system for an innovative model of the regional agricultural sector

*Gavrishev A.A.*

Normative regulation of the activities of management personnel on information security in the healthcare sector

*Ivanushkina S.A.*

Assessment of managerial competencies in the formation of the personnel reserve of candidates for senior positions in the education system of the Moscow region

*Osloпова M.V., Kostyuk I.E.*

A methodical approach to analyzing a company's accounts receivable when assessing its solvency

### Pedagogy

*Moskvina N.B., Mashovets S.P., Kalugina N.A.*

The technology of realizing the educational potential of intergenerational interaction in the educational space of the university

<i>Сидоренко А.С.</i>		<i>Sidorenko A.S.</i>	
Об эффективности включения практических занятий в учебный процесс в рамках изучения истории физической культуры и спорта	151	On the effectiveness of the inclusion of practical exercises in the educational process as part of the studying of the history of physical culture and sport	
<i>Банникова Л.В., Морозова В.И.</i>		<i>Bannikova L.V., Morozova V.I.</i>	
Организационно-педагогические условия овладения психологическим аспектом педагогического дискурса	159	Organizational and pedagogical conditions for mastering the psychological aspect of pedagogical discourse	
<i>Екинцев В.И.</i>		<i>Ekintsev V.I.</i>	
Подходы к изучению самостоятельной работы студентов в эпоху искусственного интеллекта	170	Approaches to self-study students in the age of artificial intelligence	
<i>Крыжановская О.А.</i>		<i>Kryzhanovskaya O.A.</i>	
Психолого-педагогические условия развития метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов	183	Psychological and pedagogical conditions for the development of metacognitive abilities in students – future teachers and psychologists	
<b>Юридические науки</b>		<b>Law sciences</b>	
<i>Плахотина Н.А.</i>		<i>Plahotina N.A.</i>	
Формы государственного режима: проблемы дифференциации	196	Forms of state regime: problems of differentiation	
<i>Литвинова С.Ф.</i>		<i>Litvinova S.F.</i>	
Природа международного частного права	212	The nature of private international law	
<b>Технические науки</b>		<b>Technical sciences</b>	
<i>Гетманцева В.В., Гусева М.А., Хотеева М.И.</i>		<i>Getmantseva V.V., Guseva M.A., Hoteeva M.I.</i>	
Исследование и разработка швейных изделий с функцией мониторинга состояния организма животных	230	Research and development of garments with the function of monitoring the condition of animals' bodies	
<b>Правила оформления статей</b>	242	<b>Rules of formatting articles</b>	

.....

## Региональная и отраслевая экономика

.....

Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 7–21  
The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 7–21

Научная статья  
УДК 332.146.2  
DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/007-021>  
EDN: <https://elibrary.ru/VSJBUY>

### Управление логистикой отходов в мегаполисах на основе методов имитационного моделирования

Гвилия Наталья Алексеевна

Янковский Дмитрий Игоревич

Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
Санкт-Петербург. Россия

***Аннотация.** Рассмотрено управление логистикой отходов в мегаполисах на основе применения метода имитационного моделирования для оптимизации транспортной нагрузки при вывозе твердых коммунальных отходов (ТКО) на примере Красносельского района Санкт-Петербурга. Проанализированы существующие маршруты, объемы отходов и графики вывоза; предложены решения по перераспределению адресов и замене контейнеров для крупногабаритных отходов (КГО) на стандартные контейнеры под ТКО. Результаты показывают, что предложенные меры позволяют снизить издержки на транспортировку до 1 млн руб. в месяц, оптимизировать использование автопарка и повысить эффективность работы предприятия.*

***Ключевые слова:** логистика отходов, имитационное моделирование, транспортная нагрузка, вывоз твердых коммунальных отходов, оптимизация маршрутов, контейнерные площадки, крупногабаритные отходы.*

***Для цитирования:** Гвилия Н.А., Янковский Д.И. Управление логистикой отходов в мегаполисах на основе методов имитационного моделирования // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/007-021>. EDN: <https://elibrary.ru/VSJBUY>*

.....

## Regional and sectoral economy

.....

Original article

### Waste logistics management in megacities based on simulation methods

Natalia A. Gviliya

Dmitry I. Yankovsky

Saint Petersburg State University of Economics  
Saint Petersburg. Russia

---

© Гвилия Н.А., 2025  
© Янковский Д.И., 2025

**Abstract.** *The article discusses the management of waste logistics in megacities based on the application of the simulation modeling method to optimize the transport load during the removal of municipal solid waste (MSW) using the example of the Krasnoselsky District of St. Petersburg. The authors analyze existing routes, waste volumes, and removal schedules, and propose solutions for redistributing addresses and replacing bulky waste (BW) containers with standard MSW containers. The results show that the proposed measures can reduce transportation costs to 1 million rubles per month, optimize vehicle fleet use, and improve enterprise efficiency.*

**Keywords:** *waste logistics, simulation modeling, transport load, solid municipal waste removal, route optimization, container sites, large-sized waste.*

**For citation:** *Gviliya N.A., Yankovsky D.I. Waste logistics management in megacities based on simulation methods // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/007-021>. EDN: <https://elibrary.ru/VJSJBUY>*

## Введение

Логистика отходов в мегаполисах становится все более актуальной проблемой из-за стремительного роста городского населения и увеличения объемов производимых отходов. Согласно отчету Всемирного банка [1], в мире около 2 млрд т твердых бытовых отходов генерируется ежегодно, и эта цифра продолжает расти. В крупных городах проблема усугубляется высокой концентрацией населения и промышленных объектов, что приводит к перегрузке систем управления отходами и ухудшению экологической обстановки.

Как и в других мегаполисах, в Санкт-Петербурге проблема управления отходами усугубляется большим количеством жителей и, соответственно, высокими объемами бытовых и промышленных отходов, что создает нагрузку на существующие системы управления отходами. Однако организация такого процесса требует дополнительных усилий и ресурсов, а также изменения привычек населения. Управление логистикой отходов требует координации между органами власти, предприятиями по обращению с отходами, экологическими организациями и другими заинтересованными сторонами [2]. Отсутствие эффективной координации может приводить к сбоям в работе системы и снижению ее эффективности.

На текущий момент времени перевозчики, осуществляющие вывоз твердых коммунальных отходов (ТКО) на территории Санкт-Петербурга, работают через систему государственных закупок. Они заключают контракт на весь объем отходов, образованный внутри районов города, без пересчета на фактический объем вывезенных отходов.

Одной из ключевых проблем в организации вывоза ТКО является прогнозирование транспортной нагрузки на маршрутах спецтехники. Неправильное распределение транспорта приводит к перерасходу топлива, износу оборудования, несвоевременному вывозу отходов и, как следствие, к ухудшению санитарного состояния территорий.

Применение методов моделирования (математических, имитационных, геоинформационных) позволяет точно прогнозировать транспортные потоки, оптимизировать маршруты и графики вывоза.

*Актуальность темы исследования* заключается в рассмотрении существующих методов планирования нагрузки на спецтехнику с учетом географиче-

ских особенностей мест накопления ТКО, а также их применения в существующем районе для планирования вывоза отходов на территории Санкт-Петербурга.

*Цель исследования* заключается в разработке модели управления логистикой отходов на основе анализа применения существующих методов планирования транспортной нагрузки к сфере обращения с ТКО.

### **Основная часть**

Планирование транспортной нагрузки при вывозе ТКО является одним из основных этапов для обеспечения эффективной системы транспортировки ТКО. От грамотного планирования будет зависеть производственная и экономическая эффективность предприятия. Основными методами при планировании транспортной нагрузки являются:

- метод Кларка – Райта (алгоритм «экономии»), применяемый для построения оптимальных маршрутов с минимальными пробегами [3];
- метод загрузки транспорта, при котором сначала загружаются самые тяжелые или объемные грузы;
- ГИС метод, при котором происходит визуализация маршрутов [4];
- математическое моделирование, заключающееся в использовании различных математических моделей для оценки транспортных потоков;
- имитационное моделирование, которое может учитывать различные факторы, позволяющие построить оптимальную модель нагрузки [5].

В качестве основного инструмента при планировании вывоза используется имитационное моделирование с использованием пространственного анализа по географической принадлежности контейнерных площадок к определенному району и кварталу. Авторами построена математическая модель, которая при изменении графиков вывоза с контейнерной площадки позволяет определять транспортную нагрузку, как на отдельную единицу техники, так и в общем по району. Имитационное моделирование позволяет в виртуальной среде воспроизвести существующую систему по транспортированию отходов, а также оценить эффективность возможных изменений без реальных затрат [6, 7].

В качестве практической базы рассмотрен Красносельский район г. Санкт-Петербурга, где за вывоз отходов отвечает один перевозчик [8]. Для моделирования системы вывоза отходов из программы единого регионального оператора была выгружена аналитическая отчетность, в которой хранятся следующие данные:

- адреса контейнерных площадок с указанием GPS координат;
- количество и объем контейнеров, установленных на площадках;
- график вывоза контейнерной площадки или график вывоза определенных контейнеров на площадках.

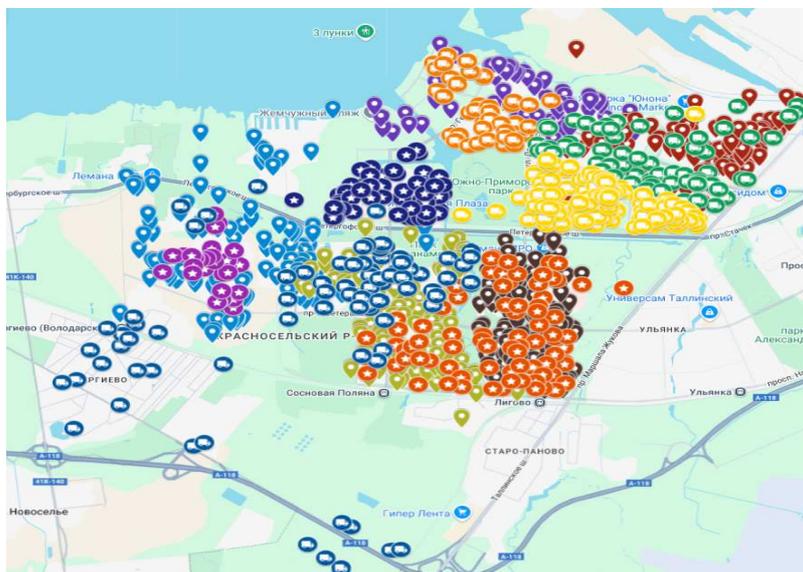
Для начала необходимо выгрузить текущие маршруты автомобилей на карту города, чтобы определить маршруты, которые могут сильно пересекаться.

При анализе исследуются маршруты движения автомобилей с прессовальной установкой трех размеров:

- маленький автомобиль, объем кузова –  $10 \text{ м}^3$ , коэффициент уплотнения – 1:5;
- средний автомобиль, объем кузова –  $16 \text{ м}^3$ , коэффициент уплотнения – 1:6;

– крупный автомобиль, объем кузова – 22 м<sup>3</sup>, коэффициент уплотнения – 1:6.

Использование автомобилей трех размеров обусловлено различной шириной подъездных путей до контейнерных площадок.



Условные обозначения:

-  – автомобиль маленького размера
-  – автомобиль среднего размера
-  – автомобиль крупного размера

Рис. 1. Графическое отображение существующих маршрутов движения автотранспорта

Как видно из рис. 1, не все маршруты автомобилей имеют достаточную плотность и многие из них пересекаются с другими. Получается, что на территории одного квартала в один день будут работать сразу несколько автомобилей.

Следующим этапом необходимо проанализировать планируемые объемы по вывозу. Данные объема рассчитаны с учетом средней наполняемости контейнерной площадки, т.е. если на площадке установлено 10 контейнеров, а в среднем их забирается 8, то объем отходов, требуемых к вывозу, будет равен

$$\Sigma = V * K * K_c, \quad (1)$$

где  $V$  – объем контейнера, установленного на площадке;  $K$  – количество установленных контейнеров;  $K_c$  – средний процент наполнения площадки.

В результате данных расчетов была составлена таблица с плановыми показателями существующей нагрузки по маршрутам движения автотранспорта. Необходимо рассматривать нагрузку по автомобилям по дням недели, так как

в силу особенностей отрасли наибольший объем отходов скапливается к понедельнику. Связано это с тем, что значительное количество людей проводят выходные у себя дома и накапливают большой объем отходов [9].

Обозначение номеров маршрутов состоит из трех цифр, где первая цифра обозначает номер района для маршрута, вторая – какого размера автомобиль (1 – самый маленький), последняя – номер маршрута для данного автомобиля. Текущий объем представлен в табл. 1.

Таблица 1

### Текущий объем вывоза отходов на маршрутах

Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
111	192	177	197	161	193	180	146	178
112	184	200	189	204	192	192	194	194
113	220	138	210	129	207	137	28	153
114	151	182	142	175	153	182	58	149
115	180	109	143	103	172	120	29	122
121	297	313	303	277	340	275	297	300
122	245	248	245	246	245	243	243	245
123	505	439	394	467	456	447	436	449
131	242	259	240	256	242	241	250	247
132	305	256	296	230	312	267	203	267
133	240	272	202	253	203	253	104	218
134	350	306	340	322	322	289	340	324

Источник: сост. авторами.

Вторым числом в значении номера маршрута обозначается размер автомобиля.

Как видно из табл. 1, наиболее сильно из общей массы выбивается маршрут 123, но из-за высокой плотности адресов автомобиль и экипаж справляются с данным объемом работы. Из-за особенностей графиков вывоза контейнерных площадок маршруты 113, 114 и 115 необходимо объединять в один по воскресеньям.

При перераспределении адресов между автомобилями необходимо учитывать следующие факторы (табл. 2):

- среднее количество баков на маршруте, так как от количества баков зависит, сколько времени потребуется экипажу на подкатку и опустошение баков;
- количество адресов на маршруте, так как от количества требуемых остановок зависит время работы автомобиля.

Таблица 2

**Текущее количество адресов на маршрутах**

Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
111	65	66	68	52	70	63	44	61
112	42	43	46	48	48	39	41	44
113	46	37	46	36	45	30	13	36
114	61	65	55	61	63	63	20	55
115	61	49	40	53	55	49	12	45
121	49	50	52	44	59	44	47	49
122	45	46	45	44	46	43	43	45
123	57	53	43	57	51	54	51	52
131	35	39	34	37	35	33	34	35
132	58	39	55	37	60	45	31	46
133	54	60	48	62	47	53	17	49
134	55	43	58	44	50	41	46	48

Источник: сост. авторами.

Дополнительно необходимо учитывать следующие факторы:

– для крупных автомобилей приоритетным стал выбор площадок, на которых образуется большой объем отходов, чтобы они быстро заполнялись и уезжали на перегрузы, что позволит увеличить темп их работы;

– для маленьких автомобилей это стали площадки, на которых скапливается маленький объем отходов. Данные автомобили обладают большей маневренностью, и они смогут быстрее двигаться внутри кварталов, чем мусоровозы большего размера;

– дополнительным параметром стало наличие контейнеров типа «лодка», которые могут быть опустошены только мусоровозами среднего и крупного размера.

В результате перераспределения адресов с учетом их графиков получились следующие показатели, представленные в табл. 3.

Таблица 3

**Плановый объем отходов к вывозу на маршрутах**

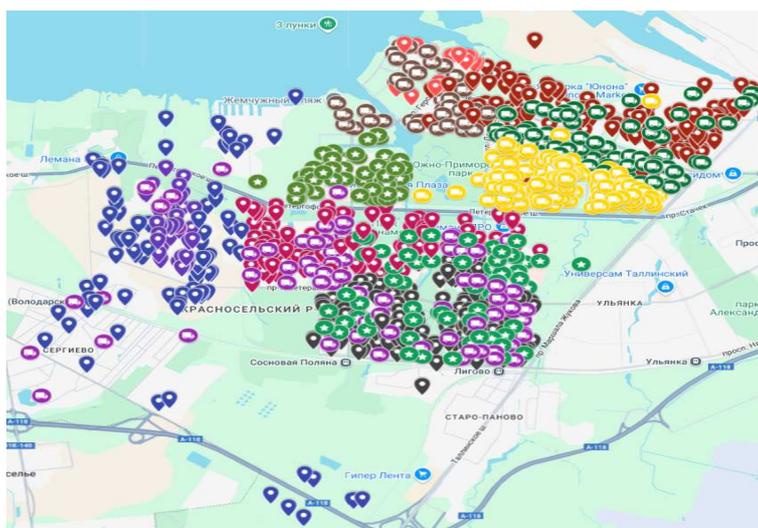
Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
111	205	193	212	193	202	195	192	199
112	–	–	–	–	–	–	–	
113	272	171	267	184	262	173	111	206
114	186	203	153	204	166	200	59	167
115	224	156	215	121	236	171	69	170

Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
121	297	313	303	277	340	275	297	300
122	191	196	192	196	193	190	191	193
123	371	342	312	365	345	341	309	341
131	313	331	312	332	313	320	331	322
132	305	281	297	238	312	278	174	269
133	275	307	236	289	237	289	137	253
134	471	407	403	426	431	395	458	427

Источник: сост. авторами.

В результате получилось освободить один автомобиль на территории района, но появилось дополнительное требование, а именно: на маршруте 113 необходимо изменить графики вывоза площадок, чтобы сгладить пики по понедельникам, средам и пятницам. Маршрут 134 очень объемный, но он будет состоять только из контейнеров типа «лодка», в которых мусор является «воздушным» и реальные показатели можно умножить на 0,7.

Графическое изображение маршрутов представлено на рис. 2.



Условные обозначения:

-  – автомобиль маленького размера
-  – автомобиль среднего размера
-  – автомобиль крупного размера

Рис. 2. Географическое расположение новых маршрутов

Рисунок 2 наглядно демонстрирует, что увеличилась плотность маршрутов, но избежать ситуации по работе нескольких размеров автомобилей на территории одного квартала не удалось. Далее необходимо рассчитать плановое среднее время работы автомобилей по маршрутам (табл. 4).

Таблица 4

**Плановое время работы автомобилей**

Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
111	11,2	10,6	11,6	10,6	11,1	10,7	10,5	10,9
112								
113	15,2	9,6	14,9	10,3	14,7	9,7	6,2	11,5
114	10,9	11,9	9,0	11,9	9,7	11,7	3,4	9,8
115	14,9	10,4	14,3	8,0	15,7	11,3	4,6	11,3
121	8,6	9,0	8,8	8,0	9,8	8,0	8,6	8,7
122	8,1	8,3	8,1	8,2	8,1	8,0	8,1	8,1
123	11,9	11,0	10,0	11,7	11,1	10,9	9,9	10,9
131	14,1	15,0	14,1	15,0	14,2	14,5	15,0	14,6
132	13,1	12,1	12,8	10,3	13,5	12,0	7,5	11,6
133	13,3	14,9	11,4	14,0	11,5	14,0	6,7	12,3
134	11,9	10,3	10,2	10,7	10,9	10,0	11,5	10,8

Источник: сост. авторами.

По полученным данным необходимо будет скорректировать графики вывоза площадок на маршрутах 113, 114, 132 и 133. После корректировки плановое время работы представлено в табл. 5.

Таблица 5

**Время работы после корректировки графиков вывоза площадок**

Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
111	11,8	11,4	12,2	11,3	11,9	11,2	11,2	11,6
112								
113	12,7	12,6	12,3	12,9	12,1	12,1	9,3	12,8
114	13,3	14,0	11,0	14,3	11,9	13,7	6,0	12,1
115	11,1	11,4	11,3	11,0	11,8	12,6	6,9	12,3
121	11,3	11,3	11,6	10,4	12,6	10,4	11,2	11,3
122	9,3	9,5	9,4	9,4	9,5	9,1	9,1	9,3
123	11,5	10,7	10,2	11,2	11,2	10,7	9,7	10,7

Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
131	11,0	11,4	11,0	11,4	11,1	11,2	11,4	11,2
132	12,9	12,5	12,3	11,5	12,1	12,2	8,2	11,9
133	12,7	12,0	11,5	11,8	12,3	12,9	6,8	11,8
134	12,3	11,3	11,1	11,6	11,8	11,1	12,2	11,6

Источник: сост. авторами.

Дополнительным этапом по имитационному моделированию является замена части контейнеров, предназначенных под крупногабаритные отходы (КГО), на контейнеры под обычные ТКО. Для обеспечения вывоза отходов используются различные типы автомобилей и, соответственно, необходимы разные типы контейнеров, куда жители выбрасывают свои отходы.

Для вывоза разных типов контейнеров должны использоваться разные типы автомобилей, стоимость использования которых значительно отличается. Например, средний автомобиль, который вывозит контейнеры только для ТКО, может за рабочую смену вывезти 250 м<sup>3</sup> отходов. Мусоровоз, который вывозит только КГО, способен вывезти около 85 м<sup>3</sup> отходов. Примерная разница по производительности составляет 3 раза.

Необходимо отметить, что мусоровоз, собирающий стандартные контейнеры, может объехать за рабочую смену до 80 адресов, а автомобиль под КГО – только 8. Площадь охвата территорий, где работает первый автомобиль, вырастает до 10 раз по сравнению со вторым. Следует отметить, что пробег автомобилей при вывозе контейнеров под КГО кратно увеличивается, так как им необходимо приехать на адрес, забрать контейнер, отвезти его на пункт обработки отходов и вернуть пустой контейнер на место.

Для оценки экономической целесообразности замены контейнеров под КГО на контейнеры под ТКО необходимо посчитать себестоимость вывоза 1 м<sup>3</sup> отходов для разных видов.

Таблица 6

#### Расчет себестоимости вывоза автомобиля под ТКО и КГО

Показатель	Мусоровоз под ТКО	Мусоровоз под КГО
Количество собранных отходов в смену	250	85
Количество рабочих дней в месяц	28	28
Ежемесячный лизинговый платеж	350 000	150 000
Средний пробег за смену	80	250
Стоимость обслуживания, руб./км	30	12

Окончание табл. 6

Показатель	Мусоровоз под ТКО	Мусоровоз под КГО
Средний расход топлива л/100 км	45	17
Расход на топливо в месяц	72 576	85 680
Стоимость экипажа в смену	13 200	6 300
Стоимость содержания в месяц	67 200	84 000
Итого расходов в месяц	859 376	496 080
Стоимость вывоза 1 м <sup>3</sup>	123	208

Источник: сост. авторами.

Как видно из табл. 6, у мусоровоза под КГО меньше стоимость обслуживания, стоимость закупки и меньше расходов на экипаж, но при этом гораздо меньше количество вывозимых отходов в месяц. В результате стоимость вывоза 1 м<sup>3</sup> отходов вырастает на 70%. Понимая такую себестоимость вывоза, многие перевозчики всячески стараются отказаться от использования контейнеров под КГО на своей территории, но они не могут это сделать в полном объеме, и на это есть свои причины.

Во-первых, нормами накопления ТКО установлено накопление как обычных ТКО, так и крупногабаритных. Соответственно, перевозчикам необходимо устанавливать на территории кварталов контейнеры под КГО.

Во-вторых, существуют контейнерные площадки, куда мусоровоз с прессовальной установкой не сможет заехать из-за своих габаритов, а мусоровоз под КГО имеет гораздо меньшие размеры и более маневрен. Дополнительным фактором являются нормативные места накопления отходов, утвержденные в территориальной схеме по обращению с отходами; данные места перевозчик не может исключить из программы своего вывоза.

В-третьих, некоторые контейнеры находятся в собственности у различных жилищных служб, которые не готовы брать дополнительную финансовую нагрузку по замене контейнеров.

В результате данных ограничений нельзя в полном объеме отказаться от контейнеров под крупногабаритные отходы, а перевозчикам отходов необходимо идти на дополнительные издержки.

В качестве примера эффективной замены контейнеров под КГО на обычные контейнеры рассмотрим ситуацию в Красносельском районе г. Санкт-Петербурга. В результате анализа контейнерных площадок были выявлены следующие адреса; их графическое расположение представлено на рис. 3.

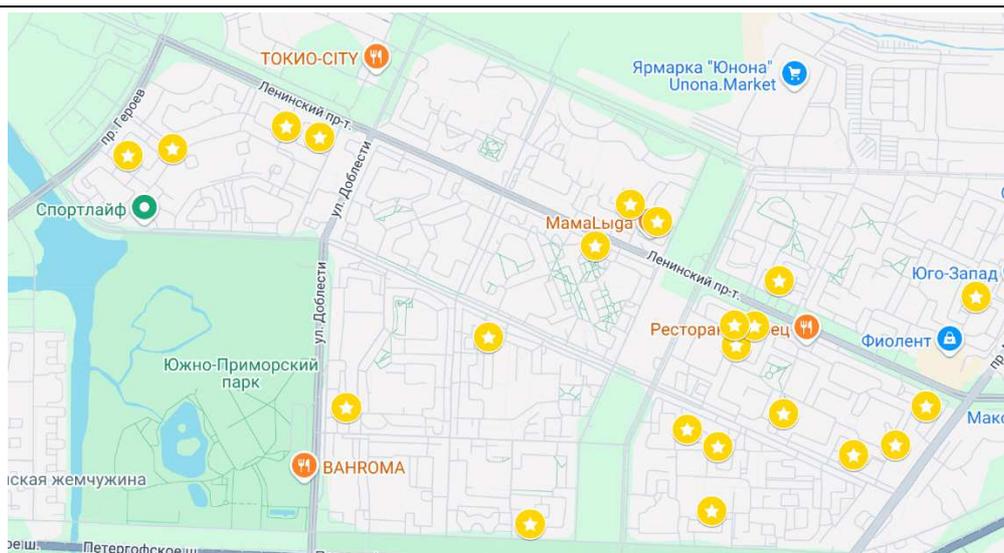


Рис. 3. Графическое изображение адресов, пригодных для замены контейнеров под КГО

В результате анализа было принято решение о замене существующего оборудования на площадках на контейнеры под обычные ТКО. Для их замены потребуется приобрести 103 контейнера объемом 1,1 м<sup>3</sup>. С учетом новых графиков дополнительная нагрузка на существующие маршруты движения представлена в табл. 7.

Таблица 7

**Расчет дополнительной нагрузки на оптимизированные маршруты**

Маршрут	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
111	17,6	35,2	17,6	35,2	17,6	35,2	35,2
113	17,6	27,5	17,6	27,5	23,1	27,5	27,5
123	7,5	0	7,5	0	7,5	0	0
132	3,3	32,4	3,3	17,4	3,3	24,9	24,9
133	14,3	14,3	24,2	24,2	14,3	24,2	24,2
Итого	60,3	109,4	70,2	104,3	73,3	111,8	111,8

Источник: сост. авторами.

Количество вывозов автомобилей, использующих контейнеры под КГО, представлено в табл. 8.

Таблица 8

**Снижение количества вывозов по дням недели**

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
-11	-10	-11	-8	-9	-11	-10

*Источник:* сост. авторами.

Среднее количество вывозов для автомобиля составляет 7 контейнеров. В результате оптимизация позволит снизить использование автопарка практически на два автомобиля, что позволит сэкономить до 992 160 руб. в месяц.

Итоговая нагрузка на автомобили с учетом замены контейнеров представлена в табл. 9.

Таблица 9

**Плановый объем отходов на маршрутах после замены контейнеров**

Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
111	223	228	230	228	220	230	227	227
112	–	–	–	–	–	–	–	–
113	290	199	285	212	285	201	139	230
114	186	203	153	204	166	200	59	167
115	224	156	215	121	236	171	69	170
121	297	313	303	277	340	275	297	300
122	191	196	192	196	193	190	191	193
123	379	342	320	365	353	341	309	344
131	313	331	312	332	313	320	331	322
132	308	313	300	255	315	303	199	285
133	289	321	260	313	251	313	161	273
134	471	407	403	426	431	395	458	427

*Источник:* сост. авторами.

Последним этапом является расчет среднего времени работы автомобилей (табл. 10).

**Плановое среднее время работы автомобилей**

Номер маршрута	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Среднее
111	12,5	12,7	12,5	12,3	12,4	12,2	11,9	12,4
112								
113	13,0	13,4	12,7	13,3	12,6	12,9	10,0	12,6
114	13,3	14,0	11,0	14,3	11,9	13,7	6,0	12,0
115	11,1	11,4	11,3	11,0	11,8	12,6	6,9	10,9
121	11,3	11,3	11,6	10,4	12,6	10,4	11,2	11,3
122	9,3	9,5	9,4	9,4	9,5	9,1	9,1	9,3
123	11,6	10,7	10,3	11,2	11,3	10,7	9,7	10,8
131	11,0	11,4	11,0	11,4	11,1	11,2	11,4	11,2
132	12,9	13,0	12,3	12,4	12,6	12,2	8,3	12,0
133	13,0	12,5	12,1	12,4	12,6	13,4	7,5	11,9
134	12,3	11,3	11,1	11,6	11,8	11,1	12,2	11,6

*Источник:* сост. авторами.

Необходимо понимать, что плановое время на маршруте может отличаться от фактического времени в силу изменения дорожной ситуации и погодных условий, что непосредственно сказывается на скорости движения автомобилей, а также работе экипажа.

**Заключение**

Проведенное исследование демонстрирует эффективность применения методов имитационного моделирования для оптимизации транспортной нагрузки при вывозе твердых коммунальных отходов в Красносельском районе г. Санкт-Петербурга. Использование математических моделей, геоинформационных систем и алгоритмов маршрутизации позволило перераспределить адреса вывоза, скорректировать графики работы спецтехники и заменить часть контейнеров для крупногабаритных отходов на стандартные, что привело к значительному экономическому эффекту.

Ключевые результаты исследования:

- 1) оптимизация маршрутов: устранение пересечений и неравномерной загрузки автомобилей, что сократило холостые пробеги и время работы техники;
- 2) снижение затрат: экономия составила до 1 млн руб. в месяц за счет сокращения числа задействованных мусоровозов и уменьшения расходов на топливо и обслуживание;

3) повышение эффективности: улучшение санитарного состояния района благодаря своевременному вывозу отходов и рациональному использованию автопарка.

Предложенные решения, включая замену контейнеров и адаптацию графиков вывоза, могут быть масштабированы на другие районы города, что делает исследование практически значимым. Дальнейшее развитие работы может быть направлено на интеграцию динамических факторов в модели (погода, дорожная ситуация) и применение искусственного интеллекта для прогнозирования нагрузки.

Имитационное моделирование подтвердило свою ценность как инструмент для принятия управленческих решений в сфере логистики отходов. Внедрение подобных методов на других предприятиях отрасли позволит достичь устойчивого развития системы обращения с ТКО.

### Список источников

1. Всемирный банк. Индекс GRI 2024 (на англ. языке). URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099912510212415327> (дата обращения: 25.07.2025).
2. Мясникова Л.А., Букринская Э.М. Логистика взаимодействия участников системы обращения с отходами // Проблемы современной экономики. 2018. № 3 (67). С. 152–157.
3. Цифровая логистика: учебник для вузов / В.В. Щербаков, Э.М. Букринская, И.Б. Воробьева [и др.]; под ред. В.В. Щербакова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2023. 573 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-09643-9
4. Гвилия Н.А. Устойчивое развитие транспортно-логистического холдинга в условиях цифровой трансформации. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2022. 184 с.
5. Баркалов С.А., Гриценко В.И. Имитационное моделирование в управлении отходами. Москва: Инфра-М, 2020.
6. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. Москва: Эксмо, 2013. 940 с. (Полный курс MBA). ISBN 978-5-699-61919-1. EDN YZDFXJ
7. Inghels D., Dullaert W., Vigo D. A simulation model for estimating optimal recycling rates in waste supply chains // Waste Management. 2021.
8. Распоряжение Комитета Санкт-Петербурга от 15.06.2022 № 361-р «Об утверждении Территориальной схемы обращения с отходами производства и потребления».
9. Янковский Д.И. Целесообразность внедрения двухсменного графика работы мусоровозов в логистике обращения с отходами // Логистика и управление цепями поставок: сб. науч. тр. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гос. экон. ун-т, 2024. С. 228–232. EDN PJOFSQ

### References

1. The World Bank. GRI Index 2024 (in English). URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099912510212415327> (accessed date: 25.07.2025).
2. Myasnikova L.A., Bukrinskaya E.M. Logistics of Interaction between Participants in the Waste Management System. *Problems of Modern Economics*. 2018; 3 (67): 152–157.
3. Digital logistics: textbook for universities / V.V. Shcherbakov, E.M. Bukrinskaya, I.B. Vorobyeva [et al.]; under the editorship of V.V. Shcherbakov. 2nd edition, revised. and added. Moscow: Yurayt; 2023. 573 p. (Higher Education). ISBN 978-5-534-09643-9

4. Gviliya N.A. Sustainable Development of a Transport and Logistics Holding in the Context of Digital Transformation. St. Petersburg: SPbSUE Publishing House; 2022. 184 p.
5. Barkalov S.A., Gritsenko V.I. Simulation Modeling in Waste Management. Moscow: Infra-M; 2020.
6. Logistics: Integration and Optimization of Logistic Business Processes in Supply Chains / V.V. Dybskaya, E.I. Zaitsev, V.I. Sergeev, A.N. Sterligova. Moscow: Eksmo; 2013. 940 p.
7. Inghels D., Dullaert W., Vigo D. A simulation model for estimating optimal recycling rates in waste supply chains. *Waste Management*. 2021.
8. Order of the St. Petersburg Committee dated 15.06.2022 No. 361-г "On Approval of the Territorial Scheme for Waste Management in Production and Consumption".
9. Yankovsky D.I. The Feasibility of Implementing a Two-Shift Schedule for Garbage Trucks in Waste Management Logistics. *Logistics and Supply Chain Management: Collection of Scientific Papers*. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2024. P. 228–232.

#### **Информация об авторах:**

**Гвилия Наталья Алексеевна**, д-р экон. наук, профессор, каф. логистики и управления цепями поставок, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, natagvi@mail.ru

**Янковский Дмитрий Игоревич**, аспирант, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, gitcarazin@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/007-021>

EDN: <https://elibrary.ru/VSJBUY>

Дата поступления:  
25.08.2025

Одобрена после рецензирования:  
11.09.2025

Принята к публикации:  
12.09.2025

Научная статья

УДК 656.078.11

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-2/022-035>

EDN: <https://elibrary.ru/VSSRHW>

## Алгоритмизированное проектирование логистической инфраструктуры трансграничной торговли Россия – Китай: системно-процессный подход

Чжан Цзэюй

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Санкт-Петербург. Россия

**Аннотация.** Разработана алгоритмизированная модель проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли между Россией и Китаем в условиях цифровой трансформации мировой экономики. Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования воспроизводимых методологических подходов, позволяющих интегрировать институциональные, технологические и организационные элементы в рамках Евразийского транспортного каркаса. Методологическую основу составляют инструменты структурного моделирования IDEF0 и процессного анализа BPMN, обеспечивающие системное описание инфраструктурных элементов, их взаимосвязей и управленческих механизмов. Представлен четырехэтапный алгоритм проектирования, включающий определение исходных условий, разработку альтернативных проектных решений, их многокритериальную оценку и выбор оптимального варианта, а также внедрение инструментов мониторинга и управления рисками. Научная новизна заключается в формализации системно-процессного подхода к развитию логистической инфраструктуры, обеспечивающего согласование стратегических задач макроуровня с практическими механизмами функционирования микроуровневых логистических процессов. Разработанный авторский алгоритм может быть использован как органами государственного регулирования, так и бизнес-структурами в сфере российско-китайской торговли.

**Ключевые слова:** логистическая инфраструктура, международная торговля, российско-китайское сотрудничество, трансграничная электронная торговля, транспортный каркас, цифровизация торговли.

**Для цитирования:** Чжан Цзэюй. Алгоритмизированное проектирование логистической инфраструктуры трансграничной торговли Россия – Китай: системно-процессный подход // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/022-035>. EDN: <https://elibrary.ru/VSSRHW>

Original article

## Algorithmic design of logistics infrastructure for Russia – China cross-border trade: a systemic process approach

Zhang Zeyu

Saint Petersburg State University of Economics

Saint Petersburg. Russia

**Abstract.** The article is devoted to the development of an algorithmized model for designing the logistics infrastructure of cross-border e-commerce between Russia and China under the conditions of digital transformation of the global economy. The relevance of the study is determined by the need to establish reproducible methodological approaches that integrate institutional, technological, and organizational elements within the framework of the Eurasian Transport Framework. The methodological basis consists of structural modeling tools (IDEF0) and process analysis (BPMN), which enable a systematic description of infrastructure elements,

---

© Чжан Цзэюй, 2025

*their interrelations, and management mechanisms. The study presents a four-stage design algorithm that includes the identification of initial conditions, the development of alternative design solutions, their multi-criteria evaluation and selection of the optimal variant, as well as the introduction of risk management and monitoring instruments. The scientific novelty lies in the formalization of a system-process approach to the development of logistics infrastructure, ensuring the alignment of strategic objectives at the macro level with practical mechanisms of micro-level logistics processes. The author's contribution is expressed in the development of an algorithm that may be applied both by public regulatory bodies and by business structures engaged in Russian-Chinese trade.*

**Keywords:** logistics infrastructure, international trade, Russia – China cooperation, cross-border e-commerce, transport framework, trade digitalization.

**For citation:** Zhang Zeyu. Algorithmic design of logistics infrastructure for Russia – China cross-border trade: a systemic process approach // *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University*. 2025. Vol. 17, № 3. P. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/022-035>. EDN: <https://elibrary.ru/VSSRHW>

## Введение

Современная логистическая инфраструктура в условиях цифровой трансформации глобальной торговли претерпевает глубокие изменения, связанные с быстрым ростом трансграничной электронной коммерции. Цифровизация торговых процессов требует создания высокоадаптивных логистических систем, способных оперативно реагировать на колебания спроса, изменения валютных курсов и динамику мировых рынков. В этих условиях именно логистическая инфраструктура становится ключевым элементом устойчивого развития глобальной экономики, обеспечивая эффективное перемещение товаров, информации и финансовых потоков между странами [1].

Для России и Китая, формирующих ядро евразийского торгового пространства, интеграция цифровых технологий и развитие новых моделей логистической инфраструктуры приобретают стратегическое значение. Создание распределенных складских сетей, развитие моделей прямой доставки и специализированных транспортно-логистических каналов позволяет ускорять товарооборот, снижать издержки и повышать качество обслуживания [2]. Дополнительный эффект обеспечивается за счет интеграции цифровых платформ, автоматизации фулфилмента и формирования гибких цепей поставок, что усиливает масштабируемость и устойчивость системы, особенно важную для малого и среднего бизнеса в условиях мировой экономической турбулентности.

Однако существующие исследования преимущественно носят фрагментарный характер, ограничиваясь анализом отдельных элементов инфраструктуры (транспортные коридоры, цифровые платформы, складские сети), без их системного объединения в единый алгоритм проектирования. Отсутствие комплексного подхода затрудняет выработку воспроизводимых управленческих решений и интеграцию трансграничной электронной торговли в Евразийский транспортный каркас (ЕТК).

*Цель исследования* – разработка концептуальной модели и алгоритма проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли между Россией и Китаем на основе методологии IDEF0 и BPMN. Такой подход позволяет системно структурировать инфраструктурные элементы, зафик-

сировать их взаимосвязи и определить логику поэтапного проектирования, что обеспечивает практическую применимость результатов и формирование воспроизводимой методики развития логистической инфраструктуры в условиях цифровизации.

*Методы исследования.* В исследовании применяется сочетание дескриптивного и нормативного подходов. На первом этапе используется дескриптивный анализ логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли России и Китая с учетом включенности в Евразийский транспортный каркас. Этот метод позволяет выделить ключевые элементы системы, установить взаимосвязи между транспортными коридорами, распределительными центрами, цифровыми платформами и регуляторными условиями, а также зафиксировать тенденции их трансформации под влиянием цифровизации и изменения торговых потоков. Такой аналитический фундамент необходим для перехода ко второму уровню – нормативному моделированию, направленному на разработку алгоритма проектирования и оптимизации инфраструктуры. На этом этапе обоснован выбор методов структурного (IDEF0) и бизнес-процессного моделирования (BPMN). Применение IDEF0 позволяет формализовать функции логистической системы, декомпозировать ее на физическую, информационную, финансовую и институционально-организационную подсистемы, а также выявить функциональные связи между ними. В свою очередь, BPMN используется для описания динамики бизнес-процессов трансграничной торговли, включая последовательность операций, точки принятия решений и взаимодействие участников цепей поставок [3]. Такой методический дуализм обеспечивает преемственность: дескриптивный уровень формирует понимание исходной структуры и проблематики, а нормативное моделирование позволяет разработать воспроизводимый алгоритм проектирования логистической инфраструктуры СВЕС, интегрированной в ЕТК и учитывающей современные инструменты цифровизации [4, 5].

### **Основная часть**

Трансграничная электронная торговля представляет собой ключевое направление цифровой трансформации мировой экономики, создавая новые возможности для международного обмена товарами и услугами. Для стран Евразии, включая Россию и Китай, она стала важным элементом внешнеэкономической стратегии, способствующим ускорению товарооборота, снижению транзакционных издержек и расширению каналов экспорта. Однако успешное развитие СВЕС невозможно без создания комплексной логистической инфраструктуры, обеспечивающей надежное и быстрое перемещение грузов через национальные границы [6, 7].

Одним из ответов на этот вызов стало формирование Евразийского транспортного каркаса – инициативы, разработанной Евразийским банком развития и направленной на развитие интегрированной транспортной сети, соединяющей экономические центры Китая, России и стран Центральной Азии с рынками Европы и Ближнего Востока. ЕТК включает систему магистральных железнодорожных маршрутов, мультимодальных транспортных коридоров, автомобиль-

ных и морских путей, которые обеспечивают стабильное движение грузов между континентами [8].

Создание ЕТК позволяет значительно сократить сроки доставки, повысить надежность поставок и снизить логистические издержки, что особенно важно в условиях высококонкурентного рынка СВЕС. Кроме того, формирование единой транспортной инфраструктуры поддерживает интеграцию цифровых технологий, автоматизацию складских процессов и развитие международных логистических платформ, что критически важно для устойчивости глобальных цепочек поставок.

Таким образом, развитие СВЕС в евразийском регионе требует опоры на масштабные транспортные коридоры, создаваемые в рамках ЕТК, что позволяет обеспечить синергию между цифровыми технологиями и физической логистической инфраструктурой.

Евразийский транспортный каркас включает ключевые транспортные коридоры, связывающие основные экономические регионы Евразии, обеспечивая интеграцию торговых потоков между Европой, Азией и Ближним Востоком. Основными компонентами ЕТК являются Северный евразийский коридор, Центральный евразийский коридор, международный транспортный коридор ТРАСЕКА, Транскаспийский международный транспортный маршрут, Южный евразийский коридор и коридор «Север – Юг».

Через Китай проходят транспортные коридоры, имеющие наибольшее значение для развития трансграничной электронной торговли, Россия – Китай:

*Северный евразийский коридор* соединяет европейскую часть России с Дальним Востоком, Монголией и Китаем; включает Транссибирскую железнодорожную магистраль, которая связывает Китай с Россией через монгольские и российские железнодорожные линии. Основные пункты пересечения границы: Маньчжурия – Забайкальск, Суйфэньхэ – Гродеково, Хуньчунь – Махалино.

*Центральный евразийский коридор* проходит через территорию Китая, Казахстана и стран Центральной Азии. Основные узлы: Достык, Алашанькоу, Ляньюньган, Шанхай. Он обеспечивает связь между западноевропейскими промышленными центрами и портами тихоокеанского побережья Китая.

*Транскаспийский международный транспортный маршрут* соединяет Китай, Казахстан, страны Южного Кавказа и Европу через Каспийское море. Он начинается в Восточном Китае, включая порты Ляньюньган и Шанхай; далее идет через Казахстан в сторону Кавказа и Европы [9].

Эти маршруты, интегрированные в ЕТК, обеспечивают гибкость логистических цепочек, что важно для устойчивого экономического развития и оптимизации транспортных расходов.

В рамках ЕТК реализуются различные инфраструктурные проекты, направленные на развитие транспортной и логистической инфраструктуры, а также мягкой инфраструктуры:

- запуск цифровой платформы комплексной организации поставок продукции;
- гармонизация международных перевозок и процедур пересечения границы;
- координированные механизмы управления коридорами, включая тарифную политику;

– создание сети транспортно-логистических центров по единым стандартам качества, а также модернизация портов и железнодорожной инфраструктуры и техническое совершенствование транспортных средств [10].

Таким образом, Евразийский транспортный каркас представляет собой комплексную инициативу, направленную на создание эффективной и взаимосвязанной транспортной системы в Евразии, способствующей развитию международной торговли и экономической интеграции региона.

На рисунке 1 видно, что обе инициативы включают как элементы транспортной и логистической инфраструктуры, так и элементы мягкой логистической инфраструктуры (в инициативе ЕТК это управленческие решения в логистике, направленные на устранение нефизических барьеров, специфичных для каждого транспортного коридора: тарифные, административные, трансграничные и технические). Этот факт свидетельствует о комплексном подходе к развитию транспортных коридоров и цифровизации логистических процессов.



Рис. 1. Корреляция инициатив, направленных на развитие логистической инфраструктуры в рамках трансграничной электронной торговли и Евразийского транспортного каркаса

Основные компоненты транспортной и логистической инфраструктуры:

1. Создание сети транспортно-логистических центров по единым стандартам качества, а также транспортных средств. Эти центры обеспечивают консолидацию и распределение грузов, снижая время обработки заказов и повышая качество логистического сервиса; служат ключевыми узлами для интеграции цифровых платформ, используемых в трансграничной электронной торговле [11]. Примером могут служить фулфилмент-центры в Подмосковье и Забайкальске, интегрированные с платформами, такими как Cainiao и Wildberries.

2. Модернизация портов и железнодорожной инфраструктуры, включающая развитие портов Дальнего Востока, таких как Владивосток и Восточный, а также расширение мощностей железнодорожных маршрутов, например Транссибирской магистрали и Китайско-Европейской железной дороги. Эти улучшения позволяют значительно сократить время доставки и обеспечить более высокий уровень надежности транспортных операций, обеспечивая реализацию моделей прямой доставки.

3. Техническое совершенствование парка транспортных средств. Инвестиции в современные транспортные средства, включая рефконтейнеры и мультимодальные контейнеры, позволяют обеспечить более гибкие условия транспортировки, что критически важно для высокочувствительных товаров, таких как электроника, медицинское оборудование и продукты питания, что также создает инфраструктурную базу для развития моделей прямой доставки и специализированных логистических каналов.

К элементам мягкой логистической инфраструктуры относятся:

1. Запуск цифровой платформы комплексной организации поставок продукции. Цифровые платформы, такие как JD Logistics, Cainiao и СберЛогистика, обеспечивают интеграцию складских мощностей, автоматизацию фулфилмента и управление цепями поставок в реальном времени. Они позволяют оптимизировать маршруты доставки, повысить прозрачность логистических процессов и минимизировать риски задержек.

2. Гармонизация международных перевозок и процедур пересечения границы, включающая стандартизацию процедур таможенного оформления, внедрение единого электронного документооборота и упрощение процедур пересечения границ. Такие меры снижают транзакционные издержки и ускоряют прохождение товаров через транспортные коридоры, помогая реализовать модели прямой доставки и развитие специализированных каналов.

3. Координированные механизмы управления коридорами, включая тарифную политику. Создание единой тарифной политики для международных транспортных коридоров снижает затраты на транспортировку и повышает конкурентоспособность экспортеров, создавая базу для развития моделей прямой доставки и специализированных логистических каналов. Согласование логистических нормативов и технических стандартов транспортных средств включает разработку единых стандартов для контейнеров, транспортных средств и складских комплексов, что упрощает процессы обработки и перевозки грузов [12].

Результаты анализа Евразийского транспортного каркаса представляют собой не только описательную функцию, позволяя зафиксировать структуру и текущее состояние логистической инфраструктуры, но и служат методологической предпосылкой для перехода к нормативному уровню исследования. Именно в рамках дескриптивного этапа формируется эмпирическая база, необходимая для выявления системных ограничений и определения направлений структурного переосмысления логистических процессов. Это создает условия для дальнейшей алгоритмизации проектирования инфраструктуры, так как позволяет обосновать выбор инструментов моделирования (IDEF0, BPMN) и задать исходные параметры, которые обеспечат корректность и воспроизводимость проектных решений в трансграничной электронной торговле.

Алгоритм проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли между Россией и Китаем начинается с формирования исходных условий, которые в терминах методологии IDEF0 выступают в качестве входного блока и определяют корректность дальнейших этапов проектирования (рис. 2). На этом этапе выстраивается целостное представление об исходном состоянии системы, включающее характеристики товарных потоков, специфику геоэкономической среды и параметры цифровой инфраструктуры, обеспечивающей взаимодействие между странами.

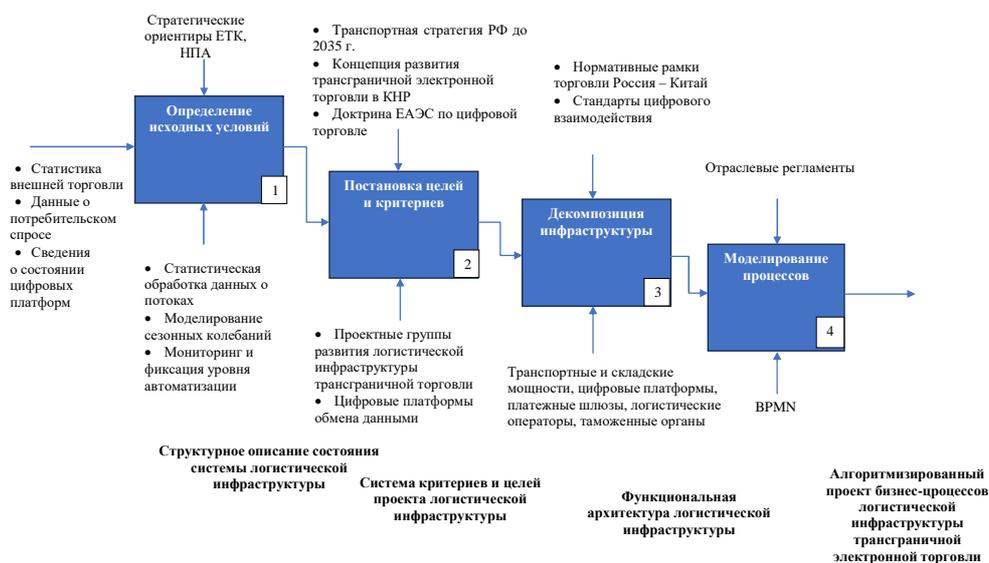


Рис. 2. Алгоритм проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли

Анализ товарных потоков предполагает фиксацию их объемов, ассортиментной структуры и динамики спроса с учетом сезонности. Для российско-китайского направления особое значение имеют категории продукции, активно

представленные в электронной торговле: электроника и бытовая техника, товары легкой промышленности, потребительские товары массового спроса (FMCG), а также продовольствие с коротким сроком годности. Сезонные пики формируют неравномерную нагрузку на транспортно-складскую систему, что требует прогнозирования и выделения приоритетных товарных групп, нуждающихся в специализированной обработке и гибком распределении.

Далее учитываются геоэкономические факторы, оказывающие непосредственное влияние на структуру издержек и конкурентоспособность трансграничных поставок. Ключевым является курс рубля и юаня, который напрямую влияет на закупочную активность и ценообразование. Существенную роль играют тарифные механизмы Евразийского экономического союза, а также регламенты китайской таможни, включая квоты, лицензирование отдельных категорий товаров и санитарно-фитосанитарные требования. Дополнительными ограничителями выступают административные барьеры – различия в стандартах сертификации и особенности контроля на сухопутных переходах (Забайкальск – Маньчжурия, Благовещенск – Хэйхэ, Покровка – Суйфэньхэ) [13]. Все эти факторы формируют условия доступности и стоимость доставки, а также влияют на выбор оптимальных маршрутов.

Завершающий блок анализа связан с фиксацией цифровой среды. В российско-китайском контексте особое значение имеет уровень зрелости трансграничных платформ электронной торговли (AliExpress, Ozon Global, Wildberries), развитие национальных систем электронного документооборота (ГИС «Электронная таможня» в России, система «Single Window» в КНР) и степень автоматизации логистических процессов на складах и в транспортных компаниях [14]. Существенным становится наличие каналов интеграции между системами обеих стран, включая использование цифровых маркировок товаров («Честный знак» в России и его сопряжение с китайскими системами), а также совместимых стандартов обмена данными.

Таким образом, первый этап алгоритма закрепляет исходные параметры функционирования системы, структурирует информацию о материальных, геоэкономических и цифровых ограничителях и создает основу для последующей постановки целей проектирования. В условиях российско-китайской торговли данный шаг приобретает особую значимость, так как позволяет учесть не только объемно-структурные характеристики товарных потоков, но и институциональные различия двух стран, что является необходимым условием для построения устойчивой и конкурентоспособной логистической инфраструктуры.

На втором этапе алгоритма проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли осуществляется переход от фиксации исходных условий к формированию целевой конфигурации системы. Если первый этап обеспечил описание исходного состояния, характеристику товарных потоков, особенностей геоэкономической среды и уровня цифровизации, то на данном этапе эти данные трансформируются в систему стратегических ориентиров, которые определяют траекторию развития инфраструктуры.

В условиях российско-китайской торговли ключевая задача заключается в преобразовании разрозненной информации о текущем положении в совокупность целей, согласованных как с логикой функционирования глобальных цепей поставок, так и с особенностями евразийского пространства [15]. Это означает постановку задач по снижению совокупной стоимости владения логистической системой, оптимизации транспортно-складских процессов и синхронизации материальных и информационных потоков. При этом минимизация издержек рассматривается не изолированно, а во взаимосвязи с требованиями к надежности обслуживания, устойчивости инфраструктуры к геополитическим и валютным шокам, а также со способностью масштабироваться при росте объемов электронной торговли между Россией и Китаем [16].

Особое значение приобретает интеграция проектируемых решений в Евразийский транспортный каркас, включая сопряжение с международными коридорами «Приморье-1» и «Приморье-2», инфраструктурой сухопутных погранпереходов и опорными узлами маршрутов. Такое сопряжение не только усиливает пространственную связанность, но и позволяет распределять риски между разными маршрутами, снижая зависимость от отдельных точек перегрузки или ограничений на пропускную способность [17].

Неотъемлемым элементом данного этапа становится закрепление критериев прозрачности и цифровой прослеживаемости. В российско-китайском контексте это означает развитие электронного документооборота на основе сопряжения российских и китайских таможенных систем, внедрение механизмов обмена данными между торгово-логистическими платформами и создание условий для сквозного отслеживания грузов в трансграничном пространстве. Прослеживаемость в данном случае выполняет не только техническую, но и институциональную функцию, способствуя росту доверия между участниками, снижению транзакционной неопределенности и обеспечению соответствия требованиям национального регулирования обеих стран.

Таким образом, второй этап задает управленческую рамку проектирования, превращая структурное описание системы в набор стратегически выверенных целей. Эти цели позволяют оценивать проектные решения не только с позиции снижения затрат или времени доставки, но и через их вклад в формирование устойчивой, взаимосвязанной и гибкой логистической инфраструктуры, отвечающей современным вызовам российско-китайской трансграничной электронной торговли.

Третий этап алгоритма проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли Россия – Китай в терминах IDEF0 представляет собой декомпозицию функций, где физическая, информационная, финансовая и институциональная («мягкая» в терминологии ЕТК) инфраструктуры образуют взаимосвязанный контур. Физический уровень формируется за счет сухопутных и морских транспортных коридоров, приграничных и внутренних распределительных центров, фулфилмент-узлов и сетей «последней мили», которые обеспечивают как классическую модель распределенных складов, так и сценарии прямой доставки и специализированных каналов с фиксированными

SLA. Информационный уровень задается цифровыми платформами управления цепями поставок, системами трекинга и электронного документооборота, где распределенные сети требуют синхронизации запасов, прямая доставка – облегченных EDI-контуров, а специализированные маршруты – преднастроенных интерфейсов и преддекларирования. Финансовая составляющая охватывает платежные шлюзы, расчеты в рублях и юанях, налогово-тарифные режимы и схемы DDP/DDU, обеспечивающие предсказуемость издержек: распределенные сети опираются на отложенный НДС и таможенный контроль в складах, прямая доставка – на агрегированные расчеты мелких партий, а специализированные каналы – на заранее оптимизированные тарифные сценарии. Мягкая инфраструктура фиксирует правила взаимодействия через стандартизацию, унификацию бизнес-процессов и согласование SLA: для складских сетей это координация РЦ и возвратных потоков, для прямой доставки – упрощенные процедуры fast track, для специализированных каналов – рамочные соглашения о приоритетной обработке и slot-менеджмент на железной дороге и в портах. Таким образом, декомпозиция третьего этапа формирует функциональную архитектуру, где физическая пропускная способность, цифровая прозрачность, финансовая предсказуемость и институциональная совместимость объединяются в адаптивную систему, ориентированную на гибкую конфигурацию моделей распределения в российско-китайской СВЕС.

Четвертый этап моделирования процессов в алгоритме проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли между Россией и Китаем представляет собой переход от статической архитектуры системы к динамическому описанию ее функционирования. В терминах BPMN (Business Process Model and Notation) этот этап предполагает построение последовательных и параллельных бизнес-процессов, которые отражают взаимодействие участников цепи поставок, последовательность операций и точки контроля [12].

Отправной точкой служит инициирование проекта, которое в российско-китайском контексте может формироваться как «снизу» – в виде запроса со стороны крупных маркетплейсов (Ozon, Wildberries, JD.com, Alibaba), так и «сверху» – в рамках стратегических установок («Один пояс – один путь», Евразийский транспортный каркас, национальные программы цифровизации логистики). Это задает рамочные требования к инфраструктуре и определяет набор допустимых проектных решений.

Далее формируются проектные альтернативы. В торговле между Россией и Китаем наибольшее значение имеют три базовые модели: распределенная сеть складов (например, кластеры фулфилмент-центров в приграничных зонах Забайкалья и Маньчжурии), прямая доставка (ускоренные железнодорожные и автокоридоры Чунцин – Москва, Сиань – Санкт-Петербург), а также специализированные каналы (например, выделенные линии для скоропортящихся продуктов или высокотехнологичных товаров с особым таможенным режимом). Каждая альтернатива имеет собственный баланс издержек, сроков доставки и устойчивости.

Выбор осуществляется через процедуры многокритериального анализа – от классического АНР (Analytic Hierarchy Process), позволяющего сопоставить приоритеты участников, до балльных и экспертных оценок, которые учитывают как финансовые, так и институциональные параметры (надежность партнеров, гибкость таможенного оформления, степень интеграции с цифровыми платформами). На основании этого анализа определяется оптимальное решение, учитывающее стратегию минимизации издержек при одновременном повышении надежности и прозрачности цепей.

Следующим шагом является интеграция проектируемой конфигурации в Евразийский транспортный каркас и сопряжение ее с существующими цифровыми платформами. Для российско-китайской торговли это означает стыковку с национальными системами отслеживания грузов, электронного документооборота и таможенной интеграции (например, сопряжение ГИС «Меркурий», ЕГАИС и китайских систем CIQ/Golden Customs).

Завершающим блоком процесса является оценка рисков и внедрение системы мониторинга. В условиях российско-китайских операций критически важны риски валютных колебаний, изменения тарифной политики и институциональных ограничений (санитарные барьеры, геополитические факторы). Для их минимизации в модель закладываются процедуры корректировки проекта, сценарное планирование и механизмы диверсификации маршрутов. Мониторинг осуществляется через KPI: время доставки (например, ускоренные контейнерные поезда 12–15 суток против морских 35–40), совокупная стоимость логистики, надежность доставки и уровень прозрачности в обмене данными [18].

Таким образом, четвертый этап позволяет превратить архитектурное описание логистической системы в управляемый набор процессов, где каждый шаг – от инициирования до мониторинга – формализован, измерим и встроен в институциональные рамки российско-китайской торговли.

Алгоритм проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли Россия – Китай формируется как последовательность взаимосвязанных этапов: на вход подаются исходные характеристики товарных потоков, институциональной среды и цифровой инфраструктуры; управление обеспечивается стратегическими документами, отраслевыми стандартами и инициативами интеграции в ЕТК; механизмами выступают нормативно-правовые инструменты, цифровые платформы, логистические операторы и транспортные коридоры; выходом является воспроизводимая модель инфраструктуры, включающая структурное описание элементов, формализованные бизнес-процессы и систему мониторинга на основе KPI.

### **Заключение**

В результате исследования была разработана концептуальная модель проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли между Россией и Китаем, основанная на методологии IDEF0 и BPMN и учитывающая интеграцию в Евразийский транспортный каркас. Проведенный дескриптивный анализ позволил зафиксировать структуру и тенденции развития

инфраструктуры, а переход к нормативному уровню обеспечил формирование алгоритма ее проектирования и оптимизации.

Научная новизна работы заключается в сочетании структурного и процессного моделирования для задач трансграничной электронной торговли: впервые предложено рассматривать Евразийский транспортный каркас как методологическую основу для алгоритмизации проектирования логистических систем между Россией и Китаем. Такой подход позволил выявить проблемные зоны действующей инфраструктуры и предложить воспроизводимый методический аппарат, ориентированный на цифровизацию, гибкость и адаптивность логистических процессов.

Авторский вклад заключается в разработке методической последовательности – от описательного анализа к построению алгоритма проектирования логистической инфраструктуры трансграничной электронной торговли, что обеспечивает практическую применимость результатов исследования. Полученные выводы могут быть использованы при формировании государственной стратегии в сфере трансграничной электронной торговли, а также в практике компаний, выстраивающих устойчивые и цифрово-интегрированные цепочки поставок между Россией и Китаем.

#### Список источников

1. Qi X., Qin W., Lin B. Case study on synergistic development strategy of cross-border e-commerce and logistics: An empirically model estimation // PLoS ONE. 2024. Vol. 19, № 6: e0304393. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304393>
2. Гвилия Н.А. Системная организация корпоративной логистики транспортного бизнеса в условиях цифровизации: монография. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гос. экон. ун-т, 2021. 228 с.
3. Business Process Modeling for Domain Outbound Logistics System: Analytic Perspective with BPMN 2.0 / M.R. Khabbazi, M.R. Hasan, R. Sulaiman, A. Shapi'i // World Applied Sciences Journal. 2013. Vol. 28, № 3. P. 367–377. ISSN 1818-4952. E-ISSN 1991-6426
4. Jeong Ki-Young, Wu Lei, Hong Jae-Dong. IDEF method-based simulation model design and development framework // Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), Omnia Science. 2009. Vol. 2, Iss. 2. P. 337–359. URL: <https://doi.org/10.3926/jiem.v2n2.p337-359>. ISSN 2013-0953
5. Sustainable supply chain design: a configurational approach / S.M. Masoumik, S.H. Abdul-Rashid, E.U. Olugu, R.A. Raja Ghazilla // Scientific World Journal. 2014: 897121. DOI: 10.1155/2014/897121. PMID: 24523652; PMCID: PMC3913522
6. Гвилия Н.А. Кластеризация как вектор повышения конкурентоспособности логистической инфраструктуры корпораций в современных условиях // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2014. № 3. С. 60–65.
7. Дмитриев А.В., Парфенов А.В., Чжао Ц. Развитие методов логистики в трансграничной электронной торговле // Инновационные логистические решения в условиях экономики трансформации: технологический суверенитет, импортозамещение, цифровое равенство: матер. междунар. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 9–10 ноября 2023 г.). Ростов-на-Дону: Ростовский гос. экон. ун-т (РИНХ), 2023. С. 455–460.
8. Евразийский банк развития. Евразийский транспортный каркас. URL: <https://eabr.org/analytics/special-reports/evrazijskij-transportnyj-karkas/> (дата обращения: 19.05.2025).

9. Парфенов А.В., Вэй Ш. Сетевые формы организации логистического сервиса в трансграничной электронной торговле // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 7. С. 3825–3838. DOI: 10.18334/epp.14.7.121146
10. Евразийский транспортный каркас. URL: <https://index1520.com/analytics/evraziyskiy-transportnyu-karkas/> (дата обращения: 19.05.2025).
11. Li J., Wang Y., Chen Y. Exploring the Evolution and Development Strategies of Cross-Border E-Commerce Logistics Systems // Sustainability. 2023. Vol. 15, № 8. Article ID 6874. DOI: 10.3390/su15086874
12. Силкина Г.Ю., Щербаков В.В. Инновационная динамика логистики: от цифровых преобразований к интеллектуальным решениям: монография. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехн. ун-т Петра Великого, 2024. 228 с. ISBN 978-5-7422-8540-3
13. Международный транспортный маршрут «Европа – Западный Китай» // Министерство транспорта Российской Федерации. URL: <https://mintrans.gov.ru/activities/-215/217/25/28> (дата обращения: 04.04.2025).
14. Латышев И.В. Тренды в развитии торговли России и Китая: презентация. URL: <https://ur.hse.ru/data/2024/03/12/2088551537/Презентация%20И.%20В.%20Латышева.pdf> (дата обращения: 04.04.2025).
15. Ли Минтао. Законодательные основы и ключевые вопросы в Китае: презентация. URL: <https://www.carecprogram.org/uploads/Session-6.1-Legislative-Backgroundand-Key-Issues-in-China-Mingtao-Li-ru.pdf> (дата обращения: 04.02.2025).
16. Россия, Китай и Казахстан достигли соглашения о создании единого цифрового коридора // ТАСС. 2024. 2 июля. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21256609> (дата обращения: 01.04.2025).
17. Москва и Пекин договорились о развитии международных транспортных маршрутов по направлению Россия – Китай // ТАСС. 2020. 17 ноября. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/9814297> (дата обращения: 10.01.2025).
18. Cross-border B2C e-commerce to China: an evaluation of different logistics solutions under uncertainty / M. Giuffrida, R. Mangiaracina, A. Perego, A. Tumino // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2020. Vol. 23, № 3. P. 355–378.

## References

1. Qi X., Qin W., Lin B. Case study on synergistic development strategy of cross-border e-commerce and logistics: An empirically model estimation. *PLoS ONE*. 2024; 19 (6): e0304393. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304393>
2. Gwilia N.A. System organization of corporate logistics of the transport business in the context of digitalization: monograph. St. Petersburg: St. Petersburg State Economy. un-t; 2021. 228 p.
3. Business Process Modeling for Domain Outbound Logistics System: Analytic Perspective with BPMN 2.0 / M.R. Khabbazi, M.R. Hasan, R. Sulaiman, A. Shapi'i. *World Applied Sciences Journal*. 2013; 28 (3): 367–377. ISSN 1818-4952. E-ISSN 1991-6426
4. Jeong Ki-Young, Wu Lei, Hong Jae-Dong. IDEF method-based simulation model design and development framework. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), Omnia Science*. 2009; 2 (2): 337–359. URL: <https://doi.org/10.3926/jiem.v2n2.p337-359>. ISSN 2013-0953
5. Sustainable supply chain design: a configurational approach / S.M. Masoumik, S.H. Abdul-Rashid, E.U. Olugu, R.A. Raja Ghazilla. *Scientific World Journal*. 2014; 897121. DOI: 10.1155/2014/897121. PMID: 24523652; PMCID: PMC3913522
6. Gwilia N.A. Clustering as a vector of increasing the competitiveness of the logistics infrastructure of corporations in modern conditions. *RISK: Resources. Information. Supply. Competition*. 2014; (3): 60–65.

7. Dmitriev A.V., Parfenov A.V., Zhao C. Development of logistics methods in cross-border e-commerce. *Innovative logistics solutions in a transformation economy: technological sovereignty, import substitution, digital equality: mater. international scientific-practical conf. (Rostov-on-Don, November 9–10, 2023)*. Rostov-on-Don: Rostov State. economy. University (RINH); 2023. P. 455–460.
8. Eurasian Development Bank. Eurasian transport framework. URL: <https://eabr.org/analytics/special-reports/evrazijskij-transportnyj-karkas/> (accessed date: 19.05.2025).
9. Parfenov A.V., Wei Sh. Network forms of organization of logistics service in cross-border e-commerce. *Economics, entrepreneurship and law*. 2024; 14 (7): 3825–3838. DOI: 10.18334/epp.14.7.121146
10. Eurasian transport framework. URL: <https://index1520.com/analytics/evraziyskiy-transportnyy-karkas/> (accessed date: 19.05.2025).
11. Li J., Wang Y., Chen Y. Exploring the Evolution and Development Strategies of Cross-Border E-Commerce Logistics Systems. *Sustainability*. 2023; 15 (8). Article ID 6874. DOI: 10.3390/su15086874
12. Silkina G.Yu., Shcherbakov V.V. Innovative dynamics of logistics: from digital transformations to intellectual solutions: monograph. St. Petersburg: St. Petersburg Polytechnic. University of Peter the Great; 2024. 228 p. ISBN 978-5-7422-8540-3
13. International transport route "Europe – Western China". *Ministry of Transport of the Russian Federation*. URL: <https://mintrans.gov.ru/activities/215/217/25/28> (accessed date: 04.04.2025).
14. Latyshev I.V. Trends in the development of trade between Russia and China: presentation. URL: <https://ur.hse.ru/data/2024/03/12/2088551537/Презентация%20И.%20В.%20Латышева.pdf> (accessed date: 04.04.2025).
15. Li Mingtao. Legislative framework and key issues in China: presentation. URL: <https://www.carecprogram.org/uploads/Session-6.1-Legislative-Backgroundand-Key-Issues-in-China-Mingtao-Li-ru.pdf> (accessed date: 04.02.2025).
16. Russia, China and Kazakhstan reached an agreement on the creation of a single digital corridor. *TASS*. 2024. July 2. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21256609> (accessed date: 01.04.2025).
17. Moscow and Beijing agreed on the development of international transport routes in the direction of Russia – China. *TASS*. 2020. November 17. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/9814297> (accessed date: 10.01.2025).
18. Cross-border B2C e-commerce to China: an evaluation of different logistics solutions under uncertainty / M. Giuffrida, R. Mangiaracina, A. Perego, A. Tumino. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2020; 23 (3): 355–378.

#### Информация об авторе:

**Чжан Цзэюй**, аспирант, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, e-mail: [natagvi@mail.ru](mailto:natagvi@mail.ru)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/022-035>

EDN: <https://elibrary.ru/VSSRHW>

Дата поступления:  
25.08.2025

Одобрена после рецензирования:  
27.08.2025

Принята к публикации:  
29.08.2025

Научная статья

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/036-043>

EDN: <https://elibrary.ru/VWRARX>

## Модель ресурсообмена в управлении транспортно-логистическими системами

Шишкин Михаил Васильевич

Назарова Анна Николаевна

Санкт-Петербургский университет промышленных технологий и дизайна

Санкт-Петербург. Россия

**Аннотация.** Представлен теоретический анализ модели ресурсообмена в управлении транспортно-логистическими системами (ТЛС). Исследуются концептуальные основы обмена материальными, информационными, финансовыми и кадровыми ресурсами между субъектами ТЛС. Систематизированы механизмы внедрения ресурсообмена, включая кооперационные платформы, нормативно-правовые инструменты и цифровые решения. Выявлены ключевые преимущества и институциональные барьеры реализации модели. Результаты формируют теоретическую базу для оптимизации управления ресурсными потоками в логистических системах.

**Ключевые слова:** управление транспортно-логистическими системами, ресурсообмен, теоретический анализ, кооперационные механизмы, механизмы внедрения, оптимизация ресурсных потоков.

**Для цитирования:** Шишкин М.В., Назарова А.Н. Модель ресурсообмена в управлении транспортно-логистическими системами // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/036-043>. EDN: <https://elibrary.ru/VWRARX>

Original article

## Resource exchange model in the management of transportation and logistics systems

Mikhail V. Shishkin

Anna N. Nazarova

Saint Petersburg state university of industrial technologies and design

Saint Petersburg. Russia

**Abstract.** The article presents a theoretical analysis of the resource exchange model in the management of transport-logistics systems (TLS). The conceptual foundations of exchanging material, informational, financial, and human resources among TLS entities are investigated. Implementation mechanisms, including cooperation platforms, regulatory tools, and digital solutions, are systematized. Key advantages and institutional barriers to model implementation are identified. The results form a theoretical basis for optimizing resource flow management in logistics systems.

**Keywords:** transport-logistics systems management, resource exchange, theoretical analysis, cooperation mechanisms, implementation mechanisms, resource flow optimization.

**For citation:** Shishkin M.V., Nazarova A.N. Resource exchange model in the management of transportation and logistics systems // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/036-043>. EDN: <https://elibrary.ru/VWRARX>

---

© Шишкин М.В., 2025

© Назарова А.Н., 2025

## **Введение**

В условиях глобальной цифровизации и обострения конкуренции на рынке логистических услуг традиционные модели ресурсопотребления демонстрируют снижающуюся эффективность. Линейные цепочки поставок уступают место сетцентрическим структурам, где ключевую роль играет кооперация на принципах ресурсообмена [1]. Несмотря на активное изучение экономики совместного потребления в B2C сегменте, ее потенциал в B2B логистике, особенно в условиях российского рынка, исследован недостаточно.

*Научная проблема:* отсутствие управленческой модели ресурсообмена, адаптированной к полиморфной структуре транспортно-логистических систем (ТЛС) и учитывающей специфику взаимодействия разнородных участников [2].

*Цель исследования:* разработка и верификация инновационной управленческой модели ресурсообмена для ТЛС [3], включая классификацию форм кооперации, оценку экономического эффекта и барьеров внедрения.

*Научная новизна исследования:*

- разработка комплексной типологии ресурсообмена между субъектами транспортно-логистической системы [4];
- выявление барьеров и разработка адаптивных решений в условиях РФ [5].

## **Основная часть**

Ресурсообмен как управленческая концепция базируется на принципах циркулярной экономики и сетевой кооперации [6]:

- пулинг ресурсов (resource pooling);
- динамическое ценообразование;
- многосторонние репутационные системы.

На сегодняшний день основными субъектами транспортно-логистической деятельности являются грузовладелец, экспедитор, перевозчик, грузополучатель и вспомогательные партнеры.

С точки зрения материальных ресурсов (МР) в транспортно-логистической деятельности в рамках совместного потребления могут быть задействованы следующие виды активов [7]:

- 1) транспортные средства (автомобили, грузовики, автобусы, поезда, корабли, самолеты и др.);
- 2) топливо, масла, смазки и другие материалы, необходимые для эксплуатации транспортных средств;
- 3) узлы и детали для ремонта и обслуживания транспортных средств;
- 4) технические средства и оборудование, используемые для мониторинга и управления транспортными процессами (например, GPS-навигаторы, радиостанции, терминалы для считывания баркодов и RFID);
- 5) контейнеры, паллеты и другие транспортные упаковки, используемые для перевозки грузов;
- 6) складские помещения, площадки и оборудование для хранения и перемещения грузов;
- 7) компьютеры и средства связи для управления и контроля логистических процессов.

В аспекте информационных ресурсов (ИР) в транспортно-логистической деятельности для совместного потребления могут быть задействованы:

1) транспортные системы управления (ТСУ) – программные продукты, позволяющие автоматизировать процессы управления транспортной деятельностью;

2) транспортные индексы (например, индекс цен на железнодорожные перевозки и индекс цен на автомобильные перевозки), с помощью которых производится отслеживание экономических показателей в сфере транспортно-логистических услуг;

3) глобальные навигационные спутниковые системы (ГНСС), такие как GPS и ГЛОНАСС, которые позволяют отслеживать местоположение транспортного средства в режиме реального времени;

4) информационно-аналитические системы (ИАС), обрабатывающие данные о грузах, маршрутах, расписаниях и другой информации, позволяющие оптимизировать логистические процессы;

5) специализированные базы данных, содержащие информацию о транспортных компаниях, технических характеристиках и рейтингах перевозчиков;

6) информационные системы безопасности транспорта, которые позволяют отслеживать движение транспорта и контролировать его безопасность.

Для совместного потребления в транспортно-логистической деятельности также могут быть использованы финансовые ресурсы (ФР) следующих видов:

1) кредиты – один из наиболее распространенных финансовых ресурсов, используемых для покупки и обновления транспорта, а также для развития и расширения бизнеса. Кредит может быть применен для осуществления деятельности в рамках совместного предприятия;

2) лизинг, который является альтернативой кредитам и позволяет взять в аренду необходимый для работы транспорт и другое оборудование на определенный срок. Это позволяет снижать начальные затраты и управлять меньшими финансовыми рисками.

Если смотреть через призму кадровых ресурсов (КР), то для совместного пользования в транспортно-логистической деятельности можно рассматривать следующие активы:

1) водители транспортных средств: грузовых, пассажирских автобусов, грузовиков, тракторов и других видов транспорта;

2) грузчики – работники, занимающиеся погрузкой и разгрузкой грузов на складе или при доставке заказов;

3) курьеры – работники, которые доставляют бумажную документацию, посылки, бандероли, денежные и другие ценности;

4) диспетчеры – работники, которые контролируют работу транспортных средств, прием и передачу заказов, координацию работы персонала;

5) специалисты по логистике – работники, разрабатывающие и оптимизирующие логистические схемы, планирующие и организующие перевозки, контролирующие затраты на логистику;

б) программисты и IT-специалисты – работники, занимающиеся разработкой транспортно-логистических систем, автоматизирующих управление процессами доставки и позволяющих улучшить качество транспортно-логистических услуг;

7) эксперты по качеству – работники, занимающиеся контролем качества услуг и оборудования, а также персонала, в том числе в сфере складской логистики.

На наш взгляд, с точки зрения управления реализуемы варианты взаимодействия между разными субъектами транспортно-логистической деятельности в рамках совместного использования ресурсов (табл. 1).

Таблица 1

**Теоретически возможные варианты совместного использования ресурсов в ТЛС**

Кадровые ресурсы	Грузовладелец	Экспедитор	Грузополучатель	Перевозчик	Вспомогательные партнеры
Грузовладелец	MP – грузовые места, складские помещения	MP – ТС, склады, технические средства для контроля и мониторинга, контейнеры, паллеты, складские помещения	MP – ТС, складские помещения, погрузо-разгрузочное оборудование, топливо	MP – ТС (грузовые автомобили)	MP – ТС, складские помещения, упаковочные материалы, объединение закупок
	ИР – транспортные индексы	ИР – ТСУ, ГНСС, ИАС	ИР – приложения для заказа и отслеживания грузов, электронные платформы для документооборота, облачные сервисы, big data, системы мониторинга грузовых перевозок	ИР – онлайн-платформа для поиска и заказа грузовых перевозок, мобильные приложения для учета грузов и маршрутов	ИР – общая система мониторинга грузоперевозок, облачные данные, совместные программы управления запасами и планирование
	ФР – субсидии, гранты и диверсификация	ФР – кредит и лизинг ТС	ФР – кредит	ФР – общий банковский счет	ФР – совместные инвестиции и технологические решения в области ТЛД
	КР – все активы ресурса	КР – все активы ресурса	КР – все активы ресурса	КР – все активы ресурса с созданием общей базы данных трудоспособного населения	КР – все активы ресурса
Экспедитор	–	MP – общескладские помещения и ТС	MP – общая транспортная перевозка, использование оборудования	MP – ТС, склады, оборудование	MP – общие складские помещения и ТС, материалы и оборудование

Продолжение табл. 1

Кадровые ресурсы	Грузовладелец	Экспедитор	Грузополучатель	Перевозчик	Вспомогательные партнеры
Экспедитор		ИР – облачные технологии, big data, файлообменные системы, использование ПО для обеспечения логистики и экспедирования	ИР – информация о характеристиках груза, облачные сервисы, информационно-аналитические базы мониторинга и контроля	ИР – совместные системы электронного документооборота, системы управления грузоперевозками, онлайн-платформы для управления складскими помещениями, ПО для автоматизации логистических процессов	ИР – аналитические базы, обмен документами
		ФР – совместная консолидированная финансовая база	ФР – заключение совместных договоров для закупки нового оборудования	ФР – кредитные линии, факторинг счетов, лизинг транспорта, инвестиции	ФР – лизинг ТС
		КР – все активы ресурса с созданием общей базы данных на трудоспособное население	КР – все активы ресурса	КР – совместный набор персонала, бэк-офисные функции	КР – общие обучающие программы и развитие персонала
Грузополучатель	–	–	МР – ТС, склады, оборудование	МР – ТС, складские помещения	МР – ТС, складские помещения, упаковочные материалы и тара, техническое оборудование
			ИР – системы управления транспортом	ИР – системы управления транспортом	ИР – системы управления складом, информационные порталы, системы GPS-мониторинга, облачные сервисы
Грузополучатель	–	–	ФР – оплата складских услуг	ФР – кредитный фонд	ФР – программа финансирования
			КР – все активы ресурса	КР – все активы ресурса, обучение сотрудников	КР – пул сотрудников, система управления персоналом

Окончание табл. 1

Кадровые ресурсы	Грузовладелец	Экспедитор	Грузополучатель	Перевозчик	Вспомогательные партнеры
Перевозчик	–	–	–	МР – ТС, складское пространство, технические средства	МР – ТС, складское пространство, технические средства
				ИР – базы управления логистическими процессами, база о грузах и клиентах, мониторинг транспорта	ИР – базы данных, программное обеспечение, электронные платформы
				ФР – инвестиции, программа лояльности	ФР – инвестиции, гранты, субсидии
				КР – все активы ресурса, система обучения	КР – все активы ресурса, проекты развития персонала
Вспомогательные партнеры	–	–	–	–	МР – ТС, складское пространство
				ИР – онлайн-платформа для управления складом, отслеживание грузов, база данных поставщиков и клиентов	

Однако, несмотря на существование большого количества преимуществ внедрения экономики совместного потребления, эксперты выделяют ряд существенных проблем, препятствующих эффективному развитию модели: наличие ответственности за риски, страхование, сложность обеспечения прозрачности и защиту рабочей силы [2, 8].

### Заключение

Несмотря на общие принципы моделей совместного ресурсообмена, внедрение их в транспортно-логистическую деятельность не является гарантированным способом достижения желаемых результатов. Различия в особенностях развития транспортно-логистической деятельности в каждой стране создают уникальные перспективы и барьеры для внедрения экосистем совместного использования ресурсов. В России логистические компании внедряют элементы ресурсообмена через цифровые платформы и проходят этап апробации [3]. Практическая значимость разработанной модели ресурсообмена усиливается ее соответ-

ствием стратегическим ориентирам государственной политики. Транспортная стратегия РФ до 2030 года акцентирует внимание на необходимости снижения транспортных издержек за счет сбалансированного опережающего развития эффективной транспортной системы, что может быть достигнуто через внедрение механизмов совместного использования ресурсов между участниками логистических цепочек [9]. Однако для успешного масштабирования эффектов этой модели необходимо адаптировать существующие инструменты и подходы с учетом специфики деятельности и готовности субъектов транспортно-логистической деятельности к их использованию.

### Список источников

1. Волкова Е.М. Развитие совместного потребления в городских транспортных системах // Вестник Московского автомобильно-дорожного гос. техн. ун-та (МАДИ). 2021. № 4 (63). С. 120–128. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sovmestnogo-potrebleniya-v-gorodskih-transportnyh-sistemah> (дата обращения: 01.05.2025).
2. Аналитический центр при Правительстве РФ. Цифровизация логистики: барьеры и перспективы. Москва: АЦ, 2023. 64 с.
3. NtechLab. Спецификация смарт-контрактов для логистики. Москва, 2024.
4. Аналитический отчет. Цифровая трансформация транспортно-логистической отрасли РФ: тренды, вызовы, решения / Центр цифровых трансформаций. Москва, 2023. 64 с. URL: [https://www.dtla.ru/upload/docs/Analitika\\_DTLA.pdf](https://www.dtla.ru/upload/docs/Analitika_DTLA.pdf) (дата обращения: 12.05.2025).
5. Смена парадигмы: Будущее транспортно-логистического сектора // Серия публикаций PwC о перспективах развития отраслей РФ. 2021. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/pwc-logistics-transformation-gus.pdf> (дата обращения: 02.06.2025).
6. Плотников В.А., Анисимова Я.А. Экономика совместного потребления: понятие, особенности, перспективы развития // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 42–51.
7. Khan M.R., Yeo V.S.L. Sharing Economy, Innovation, and Sustainability // Digital Transformation for Sustainability. L.: Routledge, 2025. Ch. 4. P. 89–114. ISBN 978-1-003-53561-4. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003535614-4/sharing-economy-innovation-sustainability-mustafa-rehman-khan-vanessa-yeo-shu-ling-naveed-ur-rehman-khan-arsalan-mujahid-ghouri> (дата обращения: 20.06.2025).
8. Honeycomb 3.0: The Collaborative Economy Market Expansion РФ. 2021. URL: <https://web-strategy.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw>
9. Минтранс РФ. Стратегия развития транспортно-логистической системы до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 15 сентября 2021 г. № 1234-р. Москва, 2021. 87 с.

### References

1. Volkova E.M. Development of joint consumption in urban transport systems. *Bulletin of the Moscow Automobile and Road State. tech. University (MADI)*. 2021; 4 (63): 120–128. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sovmestnogo-potrebleniya-v-gorodskih-transportnyh-sistemah> (accessed date: 01.05.2025).
2. Analytical Center under the Government of the Russian Federation. Digitalization of logistics: barriers and perspectives. Moscow: AC; 2023. 64 p.

3. NtechLab. Specification of smart contracts for logistics. Moscow; 2024.
4. Analytical report. Digital transformation of the transport and logistics industry of the Russian Federation: trends, challenges, solutions/Center for Digital Transformations. Moscow; 2023. 64 p. URL: [https://www.dtl.ru/upload/docs/Analitika\\_DTLA.pdf](https://www.dtl.ru/upload/docs/Analitika_DTLA.pdf) (accessed date: 12.05.2025).
5. Paradigm shift: The future of the transport and logistics sector. *PwC publications on the prospects for the development of Russian industries*. 2021. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/pwc-logistics-transformation-rus.pdf> (accessed date: 02.06.2025).
6. Plotnikov V.A., Anisimova Y.A. Economy of joint consumption: concept, features, development prospects. *Management consulting*. 2023; (1): 42–51.
7. Khan M.R., Yeo V.S.L. Sharing Economy, Innovation, and Sustainability. *Digital Transformation for Sustainability*. L.: Routledge; 2025. Ch. 4. P. 89–114. ISBN 978-1-003-53561-4. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003535614-4/sharing-economy-innovation-sustainability-mustafa-rehman-khan-vanessa-yeo-shu-ling-naheed-ur-rehman-khan-arsalan-mujahid-ghouri> (accessed date: 20.06.2025).
8. Honeycomb 3.0: The Collaborative Economy Market Expansion РФ. 2021. URL: <https://web-strate-gist.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw>
9. Ministry of Transport of the Russian Federation. Strategy for the development of the transport and logistics system until 2030: approved by by order of the Government of the Russian Federation of September 15, 2021 No. 1234-р. Moscow; 2021. 87 p.

#### **Информация об авторах:**

**Шишкин Михаил Васильевич**, аспирант, Санкт-Петербургский университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург.

**Назарова Анна Николаевна**, канд. экон. наук, доцент, Санкт-Петербургский университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург, [msrealt001@gmail.com](mailto:msrealt001@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/036-043>

EDN: <https://elibrary.ru/VWRARX>

Дата поступления:  
31.07.2025

Одобрена после рецензирования:  
08.09.2025

Принята к публикации:  
09.09.2025

Научная статья

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/044-060>

EDN: <https://elibrary.ru/PUZROA>

## **Динамика развития морского транспорта в приграничных регионах России**

**Масюк Наталья Николаевна**

**Блюдик Ангелина Руслановна**

Владивостокский государственный университет

Владивосток. Россия

***Аннотация.** Морская отрасль переживает быстрый технологический прогресс, включая внедрение автономных судов, цифровизацию и интеллектуальную портовую инфраструктуру. Авторы отмечают, что внедрение этих технологий в приграничных регионах России отстает от других морских узлов. Анализируются тенденции развития морского транспорта в приграничных регионах России. Проанализирована динамика грузооборота морских портов приграничных регионов в период 2013–2024 гг., рассчитаны статистические показатели, построена матрица распределения портов по стабильности и степени колебания грузооборота. В целях исследования инфраструктурного аспекта рассчитаны коэффициенты загруженности морских портов, проанализирована динамика наличия основных фондов и степени износа основных фондов организаций по виду экономической деятельности «морской грузовой транспорт». Проведен корреляционный анализ объемов инвестиций и грузооборота. Отмечено позитивное влияние роста объемов инвестиций в морской транспорт, формирование высокого спроса иностранных партнеров на транзит с использованием отечественных мощностей. Научная значимость статьи заключается в обосновании междисциплинарного подхода к анализу тенденций развития морского транспорта, формулировке проблем и выявлению существующих противоречий, а также к использованию количественных методов для установления закономерностей. Анализ динамики морского транспорта в приграничных регионах помогает оценить воздействие на местную экономику, включая объемы торговли, развитие инфраструктуры и создание рабочих мест. Исследование призвано внести вклад в процесс разработки политики, основанной на фактических данных, предоставить информацию для принятия стратегических решений заинтересованными сторонами и поддержать устойчивое развитие морского транспорта в приграничных регионах России. С практической точки зрения результаты исследования могут использоваться для разработки конкретных мер по улучшению инфраструктуры морского транспорта приграничных регионов.*

**Ключевые слова:** морской транспорт, приграничный регион, динамика грузооборота, статистический анализ, инфраструктура морского транспорта.

**Для цитирования:** Масюк Н.Н., Блюдик А.Р. Динамика развития морского транспорта в приграничных регионах России // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 44–60. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/044-060>. EDN: <https://elibrary.ru/PUZROA>

## Dynamics of development of maritime transport in the border regions of Russia

Natalya N. Masyuk

Angelina R. Blyudik

Vladivostok State University

Vladivostok, Russia

**Abstract.** *The maritime industry is currently undergoing rapid technological advancement, including the adoption of autonomous vessels, digitalization, and intelligent port infrastructure. The authors note that the implementation of these technologies in Russia's border regions lags behind other key maritime hubs. This article analyzes trends in the development of marine transportation within Russia's border regions. The dynamics of cargo turnover in seaports of these regions were examined for the period 2013–2014; statistical indicators were calculated, and a matrix for classifying ports according to stability and variability in cargo turnover was developed. To investigate the infrastructural aspect, coefficients of port capacity utilization were computed, and the dynamics of availability and depreciation levels of fixed assets among enterprises engaged in "maritime freight transport" were analyzed. A correlation analysis between investment volumes and cargo turnover was conducted. The study highlights the positive impact of increased investments in marine transportation and growing demand from foreign partners for transit services utilizing domestic capacities. The scientific significance of this work lies in the substantiation of an interdisciplinary approach to analyzing trends in maritime transport development, the formulation of existing problems, the identification of contradictions, and the application of quantitative methods to detect underlying patterns. Analyzing the dynamics of maritime transport in border regions helps assess its impact on the local economy, including trade volumes, infrastructure development, and job creation. This research aims to contribute to evidence-based policy-making, provide data for strategic decision-making by stakeholders, and support sustainable development of maritime transport in Russia's border regions. From a practical standpoint, the findings can be used to develop targeted measures for improving maritime transport infrastructure in these areas.*

**Keywords:** *maritime transport, border region, cargo turnover dynamics, statistical analysis, maritime transport infrastructure.*

**For citation:** *Masyuk N.N., Blyudik A.R. Dynamics of development of maritime transport in the border regions of Russia // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 44–60. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/044-060>. EDN: <https://elibrary.ru/PUZROA>*

### Введение

Тема анализа динамики и тенденций развития морского транспорта в приграничных регионах России актуальна как для научных исследований, так и для решения практических задач, поскольку она нацелена на понимание сложных систем, возможности междисциплинарных исследований и эффективных стратегий содействия экономическому развитию регионов.

В рамках исследования выбраны приграничные регионы России, имеющие выход к Балтийскому, Баренцеву, Белому, Каспийскому, Черному, Азовскому, Охотскому, Японскому и Берингову морям. Регионы отличаются высокой стратегической значимостью и разнообразием экономических условий, что позволяет получить более полную картину текущих тенденций и проблем.

Выбор периода анализа 2013–2024 гг. обусловлен доступностью статистической информации и необходимостью охватить достаточно продолжительный период для выявления устойчивых тенденций и динамики изменений.

Приграничные морские регионы, располагаясь на стыке стран и культур, создают уникальные возможности для сотрудничества и обмена, поэтому обла-

дают стратегическим потенциалом для экономического развития России [1]. Ряд очевидных преимуществ, таких как выход к морю, обеспечивающий доступ к международным рынкам, наличие крупных производственных центров, привлекательность для инвестирования со стороны отечественных и иностранных партнеров, подкрепляют стратегическую значимость приграничных морских регионов [2]. Тем не менее их потенциал остается недостаточно реализованным из-за ряда проблем, включая недостаточную обеспеченность инфраструктурой.

Основной *целью исследования* является комплексный анализ тенденций, проблем и возможностей, формирующих морской транспортный сектор в этих регионах.

В качестве *методологической основы исследования* использованы методы анализа и синтеза, а также междисциплинарный подход на основе литературного обзора, статистического анализа, тематического, системного и ситуационного подходов. Литературный обзор помог установить базовое понимание особенностей приграничного региона. Статистический анализ данных об объемах грузооборота дал представление о закономерностях, темпах роста и колебаниях деятельности морского транспорта в приграничных регионах. Тематический, системный, ситуационный подходы к анализу конкретных приграничных регионов позволили получить углубленное понимание социально-экономических и геополитических факторов, формирующих морской транспорт в конкретных контекстах.

Для анализа динамики грузооборота морского транспорта по регионам отобраны крупные порты обозначенных регионов: Калининградская область – Калининград, Санкт-Петербург – Большой порт Санкт-Петербург, Мурманская область – Мурманск, Астраханская область – Астрахань, Краснодарский край – Новороссийск, Республика Дагестан – Махачкала, Приморский край – Находка, Восточный, Владивосток, Посьет, Хабаровский край – Де-Кастри, Ванино.

Для оценки тенденций развития морского транспорта приграничных регионов решено использовать такие показатели, как: объем морских перевозок (грузооборот), отражающий общую динамику развития морского транспорта; пропускную способность как показатель мощностей портовой инфраструктуры в целом; наличие и степень износа основных фондов, объем инвестиций в морской транспорт.

Использованы данные официальной статистики, отобраны показатели для анализа тенденций развития, рассмотрена динамика и выявлен вектор их изменения. Проведен расчет статистических показателей: среднее, стандартное отклонение, коэффициент вариации. Построена матрица распределения портов по стабильности грузооборота и характеру его колебаний. Проведен корреляционный анализ зависимости грузооборота, объемов инвестиций портов по бассейнам.

### **Основная часть**

*Понятие приграничного региона и показатели морского транспорта: литературный обзор*

Под приграничным регионом понимают «субъект страны, примыкающий к государственной границе и находящийся под ее влиянием» [3]. Понятие «близости» к границе определяется как расстояние дневной транспортной доступности.

Приграничные регионы отличаются культурным и языковым разнообразием из-за присутствия различных этнических групп и соседних стран [4]. Присутствует консолидация с сопредельным государством (государствами) в срезе торговли, таможен, культуры, общества в условиях «либерализации» такого взаимодействия [5].

Межгосударственное взаимодействие содействует экономическому росту таких регионов [6]. Взаимодействие носит скоординированный характер в целях решения задач, определяемых международными договорами, либо такая согласованность была бы желательной [7]. Глобальный поток капитала, финансов, товаров, услуг, идей и культуры считается распространенным аргументом в пользу экономического роста [8]. По этой причине приграничные регионы имеют особый потенциал к экономическому росту [9].

Приграничность рассматривается как благоприятный фактор для выгодного обмена, однако граница несет для региона двойственное влияние – развивающее и тормозящее, ограничивающее [10]. В таких зонах велики риски незаконного экспорта, миграции, преступности и, как следствие, снижения уровня жизни. Последнее десятилетие ученые призывают рассматривать понятие приграничного региона не только как потенциальный инструмент «решения проблем», но и как арену политической борьбы и социальной неоднородности, а нестабильность на границах приводит к отсталости [11].

Другие исследователи призывают интерпретировать приграничные регионы не как «зоны отчуждения и дистанцирования», а как области интеграции, коммуникации, сотрудничества, обогащения в сферах науки, языка, культуры, экологии [12].

Таким образом, «приграничный регион» прямо указывает на связь приграничного сотрудничества с понятием границы [13]. При этом данная связь, в зависимости от выстраивания взаимодействия между странами, может нести как выгоду, так и деградацию для приграничного региона.

Изучение тенденций развития морского транспорта требует использования показателей в сфере морского транспорта для анализа их динамики. Развитие морского транспорта оценивается через показатель объема контейнерных перевозок в TEU [14], однако рациональнее будет использовать показатель «грузооборот», потому что он учитывает все виды грузов, перевозимые морским транспортом. При изучении финансово-экономических показателей и составляющих в сфере морского транспорта используют «cargo traffic» или грузооборот в натуральных единицах измерения [15]. В исследовании влияния развития морского транспорта на экономический рост используют показатель «cargo transshipment» – объем перевалки грузов, который является аналогичным грузообороту [16]. При изучении факторов, влияющих на рейтинг морского транспорта, также используется показатель «объемы перевозки грузов» [17]. Ученые используют также показатель «доля занятости населения по секторам экономики» [18].

#### *Характеристика морских приграничных регионов России*

Морские приграничные регионы России выбраны в качестве объекта исследования по ряду причин, среди которых то, что они представляют собой уникальные контексты, в которых действуют особые силы и факторы. Морские при-

граничные регионы являются сложными и динамичными системами, играющими значимую роль как центры экономического и социального развития. В статистическом сборнике «Транспорт в России» приведены данные по количеству занятых трудовых ресурсов в направлении «Транспорт и хранение». В 2023 г. на водном транспорте было занято 58,3 тыс. чел., что составляет 1,16 % в общей структуре занятых на транспорте (рис. 1).

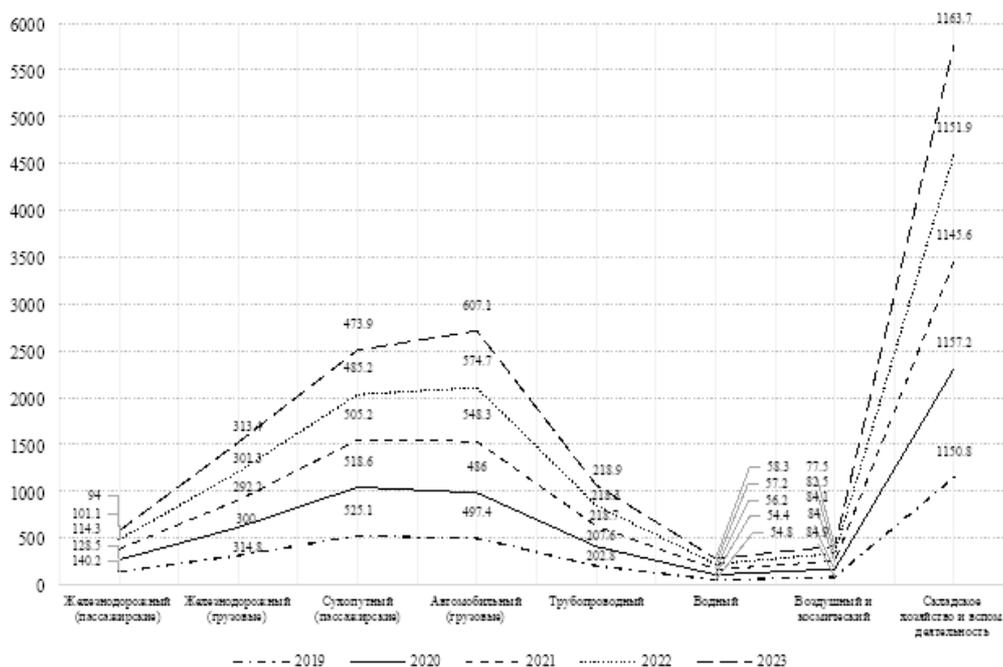


Рис. 1. Среднегодовая численность работников по виду экономической деятельности «Транспортировка и хранение» (2019–2023), тыс. чел.

Источник: сост. авторами по [19].

За анализируемый период видно, что доля занятых на водном транспорте с 2019 по 2023 г. выросла на 6,39 %. Рост занятости связан с ростом объемов грузоперевозок. Таким образом, исследование морского транспорта приграничных регионов значимо и с экономической, и социальной точек зрения.

Для исследования отобран пул морских приграничных регионов из перечня приграничных субъектов. К таковым относятся Республика Крым, Севастополь, Калининградская область, Санкт-Петербург, Мурманская область, Астраханская область, Краснодарский край, Республика Дагестан, Приморский край, Хабаровский край. От каждого региона для анализа тенденций развития отобраны самые значимые порты (рис. 2).

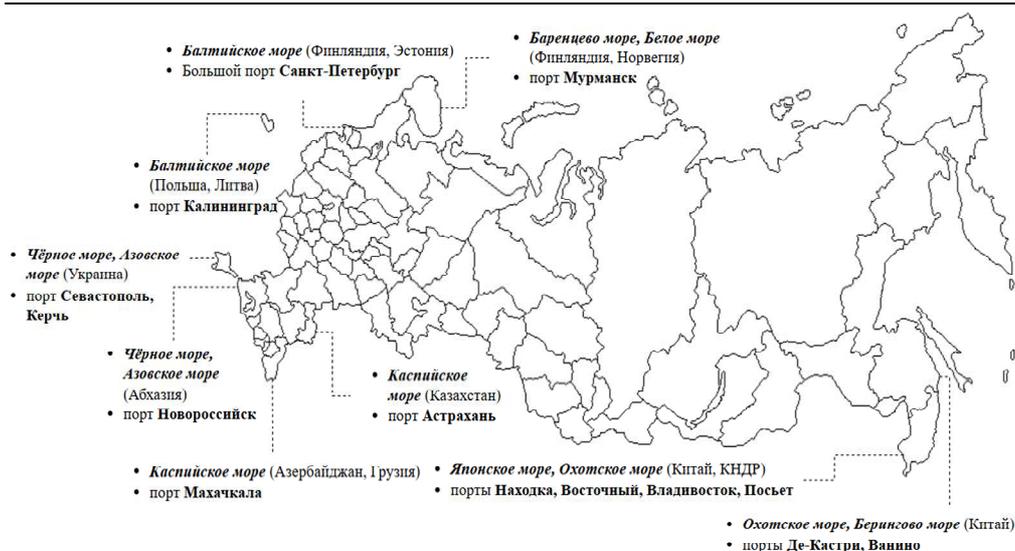


Рис. 2. Морские приграничные порты РФ

*Источник:* сост. авторами.

Приграничные регионы производят широкий спектр продукции, включая сельскохозяйственную продукцию, рыбу, нефть, газ, металлы и другие ресурсы. Морской транспорт участвует в экспорте этой продукции, что способствует развитию экономики страны. Приграничные регионы также обеспечивают безопасность страны, защиту от внешних угроз, являются популярными туристическими направлениями, обладающими широким спектром природных и культурных достопримечательностей.

*Тенденции развития морского транспорта приграничных регионов: исходные данные и статистический анализ*

Рассмотрим данные исследования статистики Ассоциации морских торговых портов в период 2013–2024 гг. (рис. 3).

Грузооборот морских портов приграничных регионов России в 2024 г. составил 484,5 млн т, что на 0,3% меньше, чем в 2023 г. Это свидетельствует о слабой общей динамике роста, вызванной как внешними экономическими условиями, так и структурными изменениями в логистических цепочках. Наибольший грузооборот в 2024 г. приходился на порт Новороссийск (164,8 млн т) и порты Приморского края (159,8 млн т).

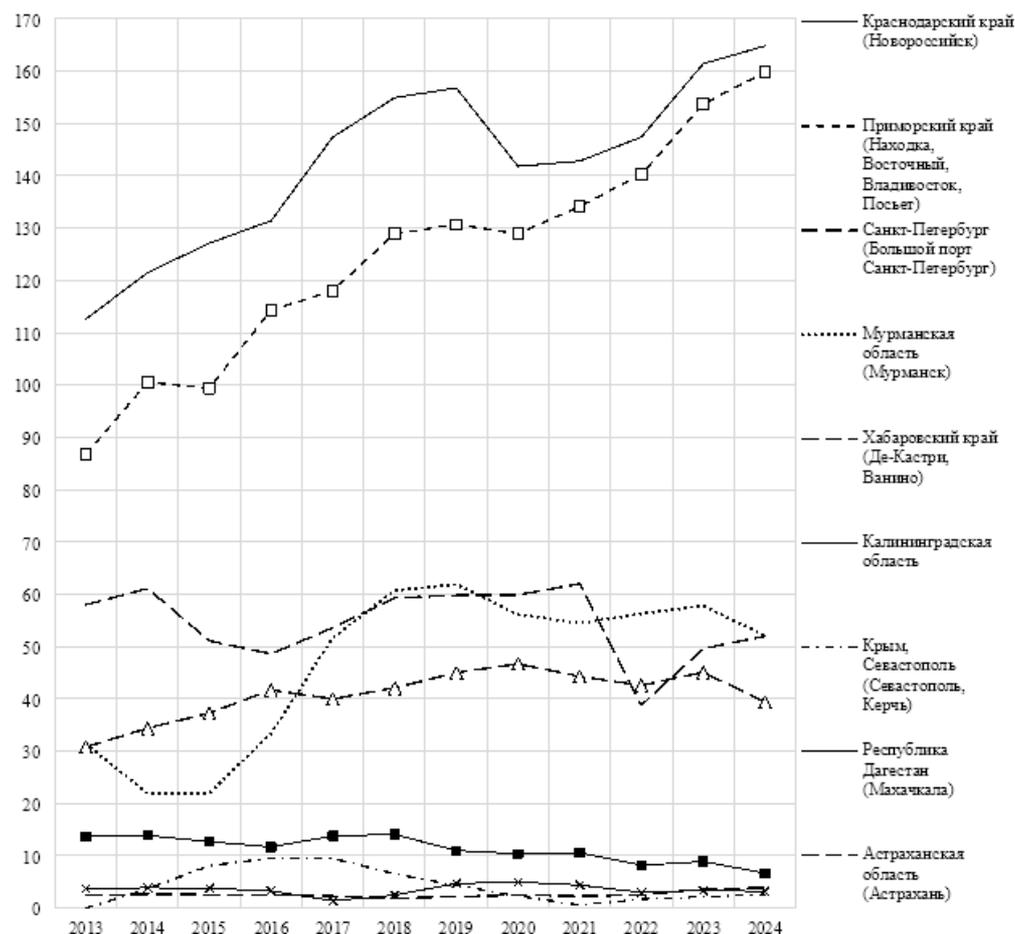


Рис. 3. Грузооборот приграничных регионов (2013–2024), млн т

Источник: сост. авторами по [20].

Расчет темпов роста показал, что прирост чаще всего был стабильным в портах Приморского края. Стабильность обеспечивается развитием дальневосточных терминалов и увеличением экспортных потоков нефти, угля и металлов. Порт Калининграда преимущественно имеет отрицательную динамику темпов прироста, что является продолжением негативной динамики последних лет, связанной с перераспределением контейнерных маршрутов в пользу порта Светлый и снижением доли балтийского транзита. Порты Краснодарского края и Большой порт Санкт-Петербурга подвергались резким динамикам роста и падения темпов роста грузооборота. Такая волатильность указывает на адаптацию порта к новым логистическим реалиям после ограничения транзита через страны Балтии (табл. 1).

Таблица 1

## Темп прироста грузооборота портов в период 2014–2024 гг., %

Порт	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Крым, Севастополь	–	118,9	18,5	–1,0	–31,1	–33,9	–45,7	–73,7	174,6	29,4	18,2
Калининградская область	1,5	–8,6	–7,9	17,9	2,2	–22,0	–5,5	1,9	–22,6	8,5	–24,7
Санкт-Петербург	5,3	–16,4	–4,9	10,3	10,6	0,8	0,2	3,5	–37,4	27,8	4,8
Мурманская область	–30,3	0,5	51,8	54,8	17,4	2,0	–9,4	–2,9	3,3	2,7	–9,9
Астраханская область	11,6	–2,9	0,0	–11,5	–17,4	15,8	13,6	–8,0	8,7	48,0	5,4
Краснодарский край	7,9	4,6	3,4	12,2	5,1	1,2	–9,6	0,7	3,2	9,5	2,1
Республика Дагестан (Махачкала)	4,1	–2,6	–13,2	–57,6	78,6	88,0	6,4	–12,0	–31,8	13,3	–5,9
Приморский край	15,8	–1,1	15,0	3,2	9,2	1,4	–1,4	4,0	4,6	9,6	4,0
Хабаровский край	11,7	8,4	11,8	–4,1	5,3	6,9	3,8	–5,1	–3,9	5,9	–12,6

Источник: сост. авторами.

Рассчитаны статистические показатели: среднее значение, стандартное отклонение, коэффициент вариации для каждого порта за анализируемый период. Порты проранжированы по убыванию значения коэффициента вариации (табл. 2).

Таблица 2

## Статистические показатели

Порт	Среднее значение	Стандартное отклонение	Коэффициент вариации
Крым, Севастополь (Севастополь, Керчь)	4,66	3,24	0,70
Мурманская область (Мурманск)	46,65	15,02	0,32
Республика Дагестан (Махачкала)	3,53	0,98	0,28
Астраханская область (Астрахань)	2,63	0,59	0,22
Калининградская область	11,31	2,46	0,22
Приморский край (Находка, Восточный, Владивосток, Посьет)	124,62	21,93	0,18

Окончание табл. 2

Порт	Среднее значение	Стандартное отклонение	Коэффициент вариации
Санкт-Петербург (Большой порт Санкт-Петербург)	54,48	6,85	0,13
Хабаровский край (Де-Кастри, Ванино)	40,78	4,72	0,12
Краснодарский край (Новороссийск)	142,49	16,39	0,12

Источник: сост. авторами.

Средние значения грузооборота портов за анализируемый период (2013–2024) показывают лидеров – порты Новороссийск, Приморского края, Большой порт Санкт-Петербург, Мурманск.

Стандартное отклонение демонстрирует, насколько сильно фактические значения отклоняются от среднего, и характеризует степень стабильности грузооборота. Самыми стабильными портами стали Астрахань, Махачкала. Одновременно с этим данным портам принадлежит меньшая доля общего грузооборота по годам, в то время как высокие значения – у динамичных портов, захватывающих большую долю и имеющих больший показатель стандартного отклонения.

Коэффициент вариации, рассчитанный как отношение стандартного отклонения к среднему значению, также показывает относительную изменчивость данных. Низкий коэффициент вариации портов указывает на стабильность грузооборота, а высокий – на значительные его колебания относительно среднего значения. На основании расчетов статистических показателей построена матрица группировки исследуемых портов по характеристикам стабильности и степени колебаний (табл. 3).

Таблица 3

### Матрица распределения портов

Характер колебаний	Грузооборот стабилен	Грузооборот нестабилен
Колебания грузооборота значительны	Мурманская область (Мурманск)	Крым, Севастополь (Севастополь, Керчь)
Колебания грузооборота умеренны	Республика Дагестан (Махачкала), Астраханская область (Астрахань)	Калининградская область
Колебания грузооборота незначительны	Санкт-Петербург (Большой порт Санкт-Петербург), Хабаровский край (Де-Кастри, Ванино)	Приморский край (Находка, Восточный, Владивосток, Посет), Краснодарский край (Новороссийск)

Источник: сост. авторами.

Матрица показывает, что основная часть исследуемых портов характеризуется нестабильным грузооборотом, но характер нестабильности относительно умеренный. В чем заключается роль приграничного положения при таких результатах? В период 2013–2024 гг. структура внешней торговли России претерпела различные изменения. На основании данных статистики и аналитических отчетов выведена характеристика динамики развития морского транспорта анализируемого периода.

В 2014 г. из-за санкций наблюдалось снижение торговли с западными странами, но увеличился импорт из США. Усиленно развивалось импортозамещение. Грузооборот портов вырос в целом по стране, кроме Мурманска (падение на 30,25 %).

В 2015 г. санкции привели к сокращению экспорта в Европу и падению грузооборота прибрежных балтийских портов. В ответ активизировалась политика импортозамещения, что способствовало росту сельхозпроизводства более чем в 3,6 раза за предшествующие 10 лет.

В 2017 г. произошло восстановление структуры внешней торговли, возобновление импорта сельхозпродукции, однако зафиксировано аномальное падение грузооборота в порту Махачкала (–57,58 %) из-за прекращения перевалки нефти. Причина – конфликт за контроль над Махачкалинским морским торговым портом и обвинения в загрязнении нефти, что повлекло неполное использование мощностей порта, названное «Каспийским коллапсом».

В 2020 г. общее сокращение грузооборота портов связано с пандемией COVID-19 и экономическим спадом в мире. В сравнении с итогами 2019 г. увеличили объемы перевалки порты Каспийского и Дальневосточного бассейнов. Одновременно уменьшились объемы грузооборота Арктического, Азово-Черноморского и Балтийского бассейнов. Структура внешней торговли характеризовалась увеличением импорта продукции медицинского назначения, а основной грузовой базой морских портов в 2020 г. оставались углеводороды: нефть и уголь (50 % от всех наливных и 47 % от всех сухих грузов соответственно) [21].

В 2021 г. структура внешней торговли продолжила восстанавливаться, а в 2022 г. в целом изменилась в сторону увеличения импорта продукции, заменяющей продукцию, ранее импортировавшуюся из стран, которые ввели санкции против России.

В 2022 г. некоторые рассматриваемые порты показали значительное снижение грузооборота. С 1 марта 2022 г. в Балтийском бассейне произошло уменьшение количества приходов в порты России ключевых контейнерных линий (датской компании «Maersk», швейцарской MSC и французской контейнерной линии CMA), когда было временно приостановлено принятие новых заявок на перевозку, за исключением продуктов питания и грузов медицинского и гуманитарного назначения. Помимо этого, стивидорные компании столкнулись с нехваткой контейнеров, потому что произошел запрет на вход российских судов в европейские порты и были наложены санкции на экспорт. На Балтике также случилась существенная перестройка направления логистических потоков, санкционные ограничения в виде запрета на экспорт металлов, угля, торфа, кокса.

В целях сохранения транспортной и продовольственной безопасности региона запущена «новая и единственная» контейнерная линия «Калининград – Россия» (Санкт-Петербург). В условиях внешнего санкционного воздействия выделяются бюджетные субсидии и ассигнования на возмещение расходов, связанных с морскими перевозками между Калининградом и основной частью России.

Порты Каспийского бассейна также показали сокращение грузооборота, так как транзит нефти из Туркменистана и Казахстана перестроился на Азербайджан. На фоне геополитических вызовов закрывающиеся транспортные маршруты требовали альтернатив. В Прикаспийском регионе это МТК «Север-Юг», где Махачкала стала «мостом» юга России со странами Средней Азии, Закавказья и Ираном. Дальнейшее развитие порта Махачкала было направлено на перевалку зерна контейнерным транспортом благодаря спросу индийских и иранских партнеров.

В 2023–2024 гг. продолжалась перестройка логистических потоков под влиянием геополитических изменений и санкционного давления. Рост зафиксирован в портах Приморского края, что связано с активным развитием внешнеэкономических связей с государствами АТР и Южной Азии. Порт Новороссийск сохранил лидерство по объему грузооборота, демонстрируя устойчивый, хотя и умеренный рост. В то же время наблюдалось снижение грузопотока в ряде западных портов, в первую очередь, в Калининградской и Мурманской областях, что обусловлено ограничением транзита через страны Балтии и перераспределением контейнерных маршрутов.

Одной из возможных причин нестабильности грузооборота приграничных портов России является то, что пропускная способность этих портов не всегда соответствует фактическим возможностям по объемам грузоперевозок. Пропускная способность порта – это максимальный объем грузов, который может быть перегружен в порту за единицу времени. Она определяется наличием и состоянием портовой инфраструктуры, включая причалы, склады, перегрузочные механизмы и оборудование. В некоторых случаях пропускная способность портов оказывается недостаточной, что приводит к снижению эффективности их работы. Рассмотрены показатели пропускной способности морских портов приграничных регионов России по состоянию на 2024 г., по данным Росморпорта (рис. 4).

Графический анализ демонстрирует ситуацию, при которой не все порты используют имеющиеся мощности полностью. С этой задачей справляются только порты Приморского края и Мурманской области. Причем пропускная способность порта Мурманск в 1,96 раза стала меньше его фактического грузооборота. Причиной высокого спроса на мурманские портовые мощности является увеличение перевалки сухих грузов, включая уголь, контейнеры и минеральные удобрения, что связано с ростом спроса на эти виды продукции как внутри страны, так и за ее пределами. Произошел запуск логистического маршрута «Арктический экспресс № 1», соединившего порт Мурманск с портами Китая через Северный морской путь, в результате увеличился объем транзитных перевозок. Помимо этого, незамерзающий статус Мурманска обеспечивает круглогодичную работу без сезонных ограничений.

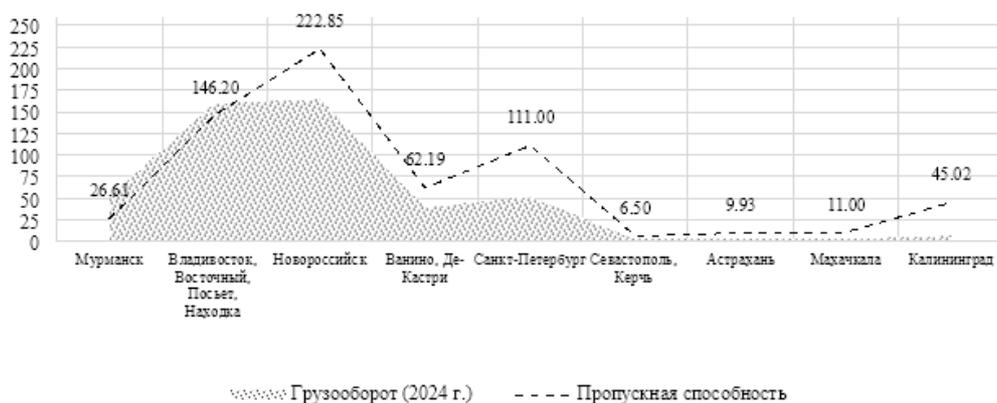


Рис. 4. Пропускная способность приграничных портов в соотношении с грузооборотом по состоянию на 2024 г., млн т

Источник: сост. авторами по [21].

Рассчитаны коэффициенты загрузки мощностей приграничных портов по состоянию на 2024 г. (табл. 4).

Таблица 4

#### Коэффициенты загрузки мощностей приграничных портов

Порт	Коэффициент загрузки мощностей
Мурманск	1,96
Владивосток, Восточный, Посьет, Находка	1,09
Новороссийск	0,74
Ванино, Де-Кастри	0,63
Санкт-Петербург	0,47
Севастополь, Керчь	0,40
Астрахань	0,39
Махачкала	0,29
Калининград	0,15

Источник: сост. авторами.

Пропускная способность портов Балтики, Азово-Черноморского, Астраханского бассейновых филиалов недоиспользуется и имеет потенциал для увеличения грузооборота.

Показателем тенденции развития морской транспортной отрасли является динамика объемов инвестиций в порты. Инвестиции направлены на их модернизацию и расширение, повышение пропускной способности, эффективность

работы и безопасности. Исследованы данные по объемам инвестиций в основной капитал, представленные в статистическом сборнике «Транспорт в России». Проанализирована также динамика наличия основных фондов и степени износа основных фондов организаций по виду экономической деятельности «морской грузовой транспорт» (рис. 5).

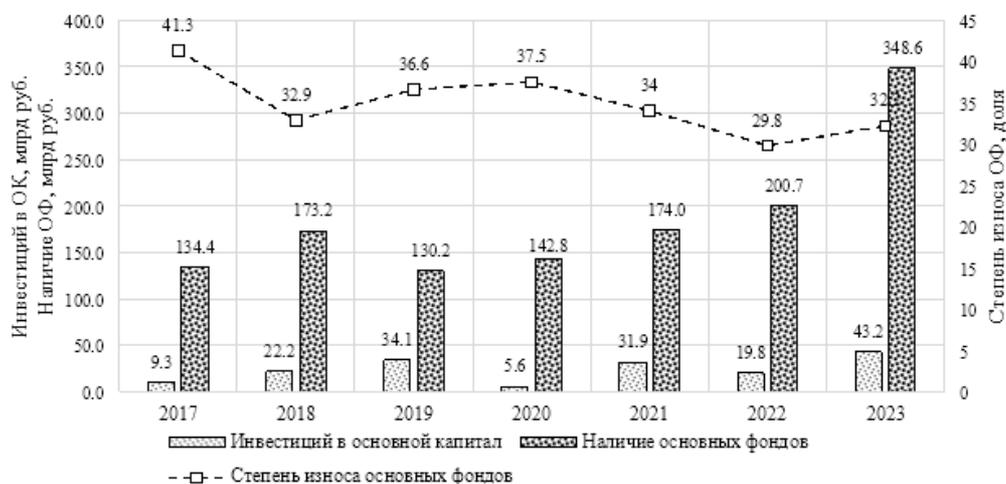


Рис. 5. Инвестиции, наличие и степень износа основных фондов морского транспорта в период 2017–2023 гг., млрд руб., %

Источник: сост. авторами по [22].

Инвестиции в основной капитал показывают увеличение с 2017 по 2023 г. К 2023 г. объем инвестиций вырос до 348,6 млрд руб., что в 2,6 раза больше начального уровня. Рост инвестиций свидетельствует о приоритете развития инфраструктуры морского транспорта и модернизации существующих активов. Наличие основных фондов также демонстрирует рост, хотя темпы его увеличения менее динамичны по сравнению с инвестициями. К 2023 г. это значение выросло до 43,2 млрд руб., что в 4,6 раза больше уровня 2017 г.; отражает накопление материально-технической базы, необходимой для поддержания деятельности морского транспорта. Несмотря на положительную динамику, степень износа остается относительно высокой (32 % в 2023 г.), что указывает на необходимость продолжения инвестиционной политики для дальнейшего снижения износа портовой инфраструктуры.

#### *Корреляционный анализ показателей морского транспорта приграничных регионов*

Проведен корреляционный анализ зависимости объемов инвестиций и грузооборота портов приграничных регионов в период 2017–2023 гг. Расчетным способом получено значение коэффициента корреляции инвестиций и грузооборота 0,76. Данное значение по шкале Чеддока свидетельствует о наличии высокой связи между показателями.

### **Заключение**

Анализ динамики развития морского грузового транспорта в приграничных регионах России позволил выявить ключевые тенденции, обусловленные как внешними (санкции, изменение торговых маршрутов), так и внутренними факторами (инвестиционная активность, модернизация портовой инфраструктуры). Анализ грузооборота морских портов за исследуемый период выявил значительную зависимость от геополитических и экономических условий. Наблюдалось снижение грузооборота большинства портов в условиях пандемии и мирового экономического спада. В то же время отдельные регионы, такие как Каспийский и Дальневосточный бассейны, смогли компенсировать общий негативный тренд за счет перераспределения транспортных потоков и усиления роли альтернативных логистических коридоров. Параллельно негативным тенденциям данные события стали катализатором формирования новых логистических цепочек и повышения интереса к транспортным коридорам, ориентированным на страны Азии и Юга, что подчеркивает адаптивность морского транспорта к меняющимся условиям внешнеэкономической среды.

На основе представленной статистики показано, что инвестиции в основной капитал демонстрируют тенденцию к росту, что свидетельствует о нарастающем внимании со стороны государства и частного сектора к развитию морской транспортной инфраструктуры. Увеличение основных фондов подтверждает расширение материально-технической базы отрасли. Одновременно наблюдается снижение степени износа основных фондов. Выявленные количественные закономерности позволяют констатировать наличие прямой связи между объемом инвестиций, наличием основных фондов и степенью их износа. Рост инвестиций способствует увеличению объема основных фондов и одновременному снижению уровня их физического старения.

Таким образом, результаты исследования подтверждают целесообразность применения междисциплинарного подхода к анализу развития морского транспорта в приграничных регионах, учитывающего взаимосвязь между экономическими, техническими и информационными факторами. Использование количественных методов анализа позволило выявить существующие закономерности и противоречия в развитии отрасли, а также обосновать необходимость дальнейшего развития портовой инфраструктуры с учетом новых геополитических реалий. Представленные данные могут быть использованы в процессе разработки стратегий развития морского транспорта, планирования инвестиционных программ и совершенствования государственной политики в сфере транспортной логистики. Полученные выводы представляют научный и практический интерес для специалистов в области транспортной инфраструктуры, региональной экономики и логистики, а также могут служить основой для последующих исследований в данной области.

### **Список источников**

1. Технологии автономного судоходства, тенденции и перспективы / М.А. Москаленко, С.Е. Черняхович, И.И. Пушкарев, А.В. Титов // Морские интеллектуальные технологии. 2023. № 1-1 (59). С. 18–28.

2. Гизатуллина О.М., Петров А.М. Анализ транспортно-логистической инфраструктуры Арктической зоны РФ // Вестник Воронежского гос. аграрного ун-та. 2022. Т. 15, № 4 (75). С. 238–246.
3. Дамбаева Н.П. К вопросу о понятии «приграничный регион» // Экономическая среда. 2019. № 4 (30). С. 66–75.
4. Блюдик А.Р., Масюк Н.Н. Специфика транспортных экосистем приграничных регионов: факторы влияния // Вестник академии знаний. 2023. Т. 4 (57). С. 32–36.
5. Мекин М.А. Приграничное сотрудничество регионов сопредельных стран: понятие, формы, модели // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 6-5 (108). С. 68–74. DOI: 10.23670/IRJ.2021.108.6.148
6. Vasboga K. The role of open borders and cross-border cooperation in regional growth across Europe // *Regional Studies, Regional Science*. 2020. № 7:1. P. 532–549. DOI: 10.1080/21681376.2020.1842800
7. Podadera-Rivera P., Calderon-Vazquez F.J. Borders, cross-border cooperation and depopulation: the case of the Spanish-Portuguese North-Central Border // *Open Research Europe*. 2023. DOI: 10.12688/openreseurope.16319.1
8. Border regions across the globe: Analyzing border typologies, economic and political disparities, and development dynamics / H. Taubenböck, C. Otto, F. Gülzau, S. Mau // *Applied Geography*. 2023. Vol. 151. DOI: 10.1016/j.apgeog.2022.102866
9. Cappellano F., Kurowska-Pysz J. The Mission-Oriented Approach for (Cross-Border) Regional Development // *Sustainability*. 2020. № 12 (2). DOI: 10.3390/su12125181
10. The Issue of Border Regions in the Context of Deepening the European Integration Process / F. Chirodea, C.V. Toca, L. Soproni [et al.] // *Europe in a changing world: opportunities and challenges*. Oradea: Oradea University Press, 2021. URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-76830-1> (дата обращения: 12.03.2025).
11. Lawn D.S. Conflict and Development in the Myanmar-China Border Region // XCEPT Research Report. Kachinland Research Centre. 2022. URL: <https://www.xcept-research.org/publication/conflict-and-development-in-the-myanmar-china-border-region/> (дата обращения: 16.03.2025).
12. Bertram D., Chilla T., Hippe S. Convergence and resilience in border regions // *European Planning Studies*. 2024. Vol. 32, Iss. 1. DOI: 10.1080/09654313.2023.2170214
13. Горская А.Н. Международное сотрудничество регионов: эволюция, формы и виды // Приграничный регион в историческом развитии: партнерство и сотрудничество. 2020. С. 9–12.
14. Freire-Seoane M.J., Lopez-Bermudez B., de la Pena Zarzuelo I. The effects of maritime container transport on economic growth in the countries on the west coast of Latin America // *CEPAL Review*. 2020. № 130.
15. Development of maritime transport: features and financial component in market conditions / L. Vlasenko, S. Niyazbekova, M. Khalilova [et al.] // *Transportation Research Procedia*. 2022. Vol. 63. P. 1410–1419. DOI: 10.1016/j.trpro.2022.06.152
16. Akbulaev N., Bayramli G. Maritime transport and economic growth: Interconnection and influence (an example of the countries in the Caspian Sea coast; Russia, Azerbaijan, Turkmenistan, Kazakhstan and Iran) // *Marine Policy*. 2020. Vol. 118. DOI: 10.1016/j.marpol.2020.104005
17. Abdullayev K. Factors influencing the ranking of maritime transport in the Global Competitiveness Report: The developing country case // *Corporate and Business Strategy Review*. 2022. № 3. P. 43–54. DOI: 10.22495/cbsrv3i2art4

18. The Importance of Maritime Transport for Economic Growth in the European Union: A Panel Data Analysis / A. Fratila, I.A. Gavril, S.C. Nita, A. Hrebenciuc // *Sustainability*. 2021. № 13 (14). DOI: 10.3390/su13147961
19. Среднегодовая численность работников по виду экономической деятельности «Транспортировка и хранение» 2019–2023 гг. Транспорт в России. 2024: сб. ст. / Росстат. Федеральная служба государственной статистики. 2025. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport_2024.pdf) (дата обращения: 09.04.25).
20. Грузооборот морских портов России в период 2013–2024 гг. Ассоциация морских торговых портов – 2025. URL: <https://www.morport.com/rus/news/gruzooborot-morskih-porotov-rossii-za-yanvar-dekabr-2024-goda> (дата обращения: 25.11.23).
21. Стратегический отчет ФГУП «Росморпорт». Официальный сайт ФГУП «Росморпорт» – 2025. URL: <https://www.rosmorport.ru/about/disclosure/report/presentation2020-strategicheskii-otchet/index.html> (дата обращения: 14.04.25).
22. Транспорт в России 2024: сб. ст. / Росстат – 2024. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport_2024.pdf) (дата обращения: 21.04.25).

## References

1. Technologies of autonomous shipping, trends and prospects / M.A. Moskalenko, S.E. Chernyakhovich, I.I. Pushkarev, A.V. Titov. *Marine intelligent technologies*. 2023; 1-1 (59): 18–28.
2. Gizatullina O.M., Petrov A.M. Analysis of the transport and logistics infrastructure of the Arctic zone of the Russian Federation. *Bulletin of the Voronezh State Agrarian University*. 2022; 15 (4 (75)): 238–246.
3. Dambaeva N.P. To the question of the concept of "border region". *Economic environment*. 2019; 4 (30): 66–75.
4. Blyudik AR, Masyuk N.N. Specificity of transport ecosystems of border regions: factors of influence. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2023; 4 (57): 32–36.
5. Mekin M.A. Cross-border cooperation of the regions of neighboring countries: concept, forms, models. *International Research Journal*. 2021; 6-5 (108): 68–74. DOI: 10.23670/IRJ.2021.108.6.148
6. Basboga K. The role of open borders and cross-border cooperation in regional growth across Europe. *Regional Studies, Regional Science*. 2020; (7:1): 532–549. DOI: 10.1080/21681376.2020.1842800
7. Podadera-Rivera P., Calderon-Vazquez F.J. Borders, cross-border cooperation and depopulation: the case of the Spanish-Portuguese North-Central Border. *Open Research Europe*. 2023. DOI: 10.12688/openreseurope.16319.1
8. Border regions across the globe: Analyzing border typologies, economic and political disparities, and development dynamics / H. Taubenböck, C. Otto, F. Gülzau, S. Mau. *Applied Geography*. 2023; (151). DOI: 10.1016/j.apgeog.2022.102866
9. Cappellano F., Kurowska-Pysz J. The Mission-Oriented Approach for (Cross-Border) Regional Development. *Sustainability*. 2020; 12 (2). DOI: 10.3390/su12125181
10. The Issue of Border Regions in the Context of Deepening the European Integration Process / F. Chirodea, C.V. Toca, L. Soproni [et al.]. *Europe in a changing world: opportunities and challenges*. Oradea: Oradea University Press; 2021. URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-76830-1> (accessed date: 12.03.2025).
11. Lawn D.S. Conflict and Development in the Myanmar-China Border Region. *XCEPT Research Report. Kachinland Research Centre*. 2022. URL: <https://www.xcept->

- research.org/publication/conflict-and-development-in-the-myanmar-china-border-region/ (accessed date: 16.03.2025).
12. Bertram D., Chilla T., Hippe S. Convergence and resilience in border regions. *European Planning Studies*. 2024; 32 (1). DOI: 10.1080/09654313.2023.2170214
  13. Gorskaya A.N. International cooperation of regions: evolution, forms and types. *Border region in historical development: partnership and cooperation*. 2020: 9–12.
  14. Freire-Seoane M.J., Lopez-Bermudez B., de la Pena Zarzuelo I. The effects of maritime container transport on economic growth in the countries on the west coast of Latin America. *CEPAL Review*. 2020; (130).
  15. Development of maritime transport: features and financial component in market conditions / L. Vlasenko, S. Niyazbekova, M. Khalilova [et al.]. *Transportation Research Procedia*. 2022; (63): 1410–1419. DOI: 10.1016/j.trpro.2022.06.152
  16. Akbulaev N., Bayramli G. Maritime transport and economic growth: Interconnection and influence (an example of the countries in the Caspian Sea coast; Russia, Azerbaijan, Turkmenistan, Kazakhstan and Iran). *Marine Policy*. 2020; (118). DOI: 10.1016/j.marpol.2020.104005
  17. Abdullayev K. Factors influencing the ranking of maritime transport in the Global Competitiveness Report: The developing country case. *Corporate and Business Strategy Review*. 2022; (3): 43–54. DOI: 10.22495/cbsrv3i2art4
  18. The Importance of Maritime Transport for Economic Growth in the European Union: A Panel Data Analysis / A. Fratila, I.A. Gavril, S.C. Nita, A. Hrebenciuc. *Sustainability*. 2021; 13 (14). DOI: 10.3390/su13147961
  19. Average annual number of employees by type of economic activity "Transportation and storage" 2019–2023 Transport in Russia. 2024: Sat. Art. / Rosstat. Federal State Statistics Service. 2025. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport_2024.pdf) (accessed date: 09.04.25).
  20. Cargo turnover of Russian seaports in the period 2013–2024. Association of Commercial Sea Ports – 2025. URL: <https://www.morport.com/rus/news/gruzooborot-morskikh-portov-rossii-za-yanvar-dekabr-2024-goda> (accessed date: 25.11.23).
  21. Strategic Report of FSUE Rosmorport. The official website of FSUE Rosmorport is 2025. URL: <https://www.rosmorport.ru/about/disclosure/report/presentation2020/-strategicheskiy-otchet/index.html> (accessed date: 14.04.25).
  22. Transport in Russia 2024: Sat. Art. / Rosstat – 2024. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport_2024.pdf) (accessed date: 21.04.25).

#### Информация об авторах:

**Масюк Наталья Николаевна**, д-р экон. наук, профессор, профессор каф. экономики и управления, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, natalya.masyuk@vvsu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8055-8597>

**Блюдик Ангелина Руслановна**, аспирант, ассистент каф. маркетинга и логистики, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, angelina.bliudik@vvsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1923-5005>

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/044-060>

EDN: <https://elibrary.ru/PUZROA>

Дата поступления:  
17.06.2025

Одобрена после рецензирования:  
23.06.2025

Принята к публикации:  
30.06.2025

Научная статья

УДК 005.4/338

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/061-075>

EDN: <https://elibrary.ru/XKMEXD>

### **Моделирование бизнес-процессов как фактор повышения эффективности деятельности организации, оказывающей консалтинговые услуги**

**Рахманова Марина Сергеевна**

**Соловьева Александра Александровна**

Владивостокский государственный университет

Владивосток. Россия

***Аннотация.** Представлены результаты проведенного исследования, посвященные разработке модели бизнес-процессов организации, оказывающей консалтинговые услуги. Современные условия функционирования коммерческих организаций, высокий уровень конкурентоспособности внешней среды требуют разработки или совершенствования модифицированных методов управления коммерческими организациями, в особенности с учетом специфики деятельности организаций, оказывающих консалтинговые услуги. Цель исследования – обоснование выбора системного подхода к управлению организацией с учетом применения показателей оценки эффективности бизнес-процессов организации на основе KPI. С теоретической точки зрения рассмотрены подходы к понятию «бизнес-процесс», проанализированы показатели и методы, оценивающие эффективность бизнес-процессов. Проведен анализ понятийного аппарата, научных подходов и специфики деятельности организации, оказывающей консалтинговые услуги, сформирована модель бизнес-процессов организации, оказывающей консалтинговые услуги, а также разработаны показатели KPI, позволяющие оценить эффективность каждого отдельного бизнес-процесса по структурным подразделениям организации.*

***Ключевые слова:** эффективность управления, системный подход к управлению, бизнес-процессы, модель бизнес-процессов, KPI.*

***Для цитирования:** Рахманова М.С., Соловьева А.А. Моделирование бизнес-процессов как фактор повышения эффективности деятельности организации, оказывающей консалтинговые услуги // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/061-075>. EDN: <https://elibrary.ru/XKMEXD>*

Original article

## Business process modeling as a factor in improving the efficiency of an organization providing consulting services

Marina S. Rakhmanova

Alexandra A. Solovyova

Vladivostok State University

Vladivostok, Russia

**Abstract.** The article presents the results of a study conducted on the development of a business process model for an organization providing consulting services. Modern operating conditions of commercial organizations and the high level of competitiveness of the external environment require the development or improvement of modified management methods for commercial organizations, especially taking into account the specifics of the activities of organizations providing consulting services. The purpose of the study was to substantiate the choice of a systematic approach to managing an organization, taking into account the use of indicators for evaluating the effectiveness of an organization's business processes based on KPIs. The article examines approaches to the concept of "business process" from a theoretical point of view, analyzes indicators and methods for evaluating the effectiveness of business processes. Based on the analysis of the conceptual framework, scientific approaches and the specifics of the organization providing consulting services, the following was formed.

**Keywords:** management efficiency, system approach to management, business processes, business process model, KPI.

**For citation:** Rakhmanova M.S., Solovyova A.A. Business process modeling as a factor in improving the efficiency of an organization providing consulting services // *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University*. 2025. Vol. 17, № 3. P. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/061-075>. EDN: <https://elibrary.ru/XKMEXD>

### Введение

*Актуальность темы исследования.* Моделирование бизнес-процессов становится важным инструментом для повышения эффективности деятельности предприятий в условиях быстроменяющейся рыночной среды. В условиях глобализации и цифровизации бизнеса компании сталкиваются с необходимостью оптимизации своих процессов для повышения конкурентоспособности и улучшения качества обслуживания клиентов. Моделирование бизнес-процессов может способствовать улучшению операционной деятельности, снижению затрат и повышению удовлетворенности клиентов.

*Цель и задачи исследования.* Целью исследования является разработка модели бизнес-процессов организации, оказывающей консалтинговые услуги. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи: обосновать выбор методического подхода к управлению бизнес-процессами, разработать показатели КРІ, позволяющие оценить эффективность бизнес-процессов структурных подразделений организации, оказывающей консалтинговые услуги.

*Методология исследования.* Теоретическая и методическая база исследования основана на трудах классиков экономической науки, работах современных отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления бизнес-

М.С. Рахманова, А.А. Соловьева. Моделирование бизнес-процессов как фактор повышения эффективности...  
процессами коммерческих организаций. В зависимости от решаемых задач использовались следующие методы: абстрактно-логический, графический, расчетно-аналитический.

### **Основная часть**

В научной литературе существуют различные подходы к понятию бизнес-процесс:

- многократно повторяющаяся, логически связанная последовательность действий, направленная на создание ценности и формирование результата [1];
- установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для клиента [2];
- повторяющаяся последовательность действий, которые выполняются на предприятии для достижения ценного продукта [3];
- последовательность связанных действий, нацеленных на достижение поставленных бизнес-задач и целей [4];
- основные операции и действия, которые происходят в любой организации с целью достижения конкретных результатов [5].

Анализ различных определений термина «бизнес-процесс» показывает, что все они подчеркивают важность последовательности действий и взаимосвязи между ними. В каждом из представленных определений акцентируется внимание на создании ценности для клиента или достижении стратегических целей организации, что свидетельствует о значимости бизнес-процессов в контексте управления. Все источники рассматривают бизнес-процесс как структурированный подход к выполнению задач, что подчеркивает его роль в эффективном функционировании организаций.

Современная практика управления выделяет три основные группы бизнес-процессов [6]:

- 1) основные (ключевые) – процессы, непосредственно связанные с созданием и предоставлением продукции или услуг, которые формируют основную ценность для клиента;
- 2) вспомогательные – процессы, обеспечивающие поддержку и эффективное функционирование основных процессов;
- 3) управленческие – процессы, связанные с планированием, контролем и стратегическим управлением организацией.

Структура бизнес-процессов позволяет организациям более системно подходить к управлению своей деятельностью: оптимизировать ключевые операции для повышения ценности для клиента, обеспечивать поддержку через вспомогательные функции и стратегически управлять развитием компании посредством управленческих процессов. Такой подход способствует повышению общей эффективности, устойчивости и конкурентоспособности организации на рынке.

Моделирование бизнес-процессов – процесс создания абстракций, которые представляют собой упрощенные модели реальных бизнес-операций. Эти модели позволяют анализировать текущие процессы, выявлять их слабые места и предлагать пути улучшения [7]. Одним из основных преимуществ моделирова-

ния является возможность прогнозирования поведения процесса в будущем и выявления потенциальных узких мест и проблем.

Основные цели моделирования бизнес-процессов включают в себя следующие аспекты:

- 1) анализ текущих процессов;
- 2) оптимизацию процессов;
- 3) автоматизацию процессов;
- 4) документирование процессов.

Оценка эффективности бизнес-процессов является важным инструментом для улучшения управления предприятием и повышения его конкурентоспособности. Для оценки эффективности бизнес-процессов применяются различные показатели, которые помогают детально анализировать их работу. Основными показателями эффективности являются:

1) время выполнения процесса. Снижение времени выполнения процессов является важным направлением оптимизации, так как оно влияет на повышение производительности и скорости реакции на изменения внешней среды [8];

2) качество – показатель, отражающий степень соответствия результатов процесса заранее установленным стандартам. Качество является важным критерием оценки эффективности, так как высокое качество продукции или услуги напрямую влияет на удовлетворенность клиентов и финансовые результаты компании [9];

3) стоимость – показатель, отражающий затраты на выполнение определенного процесса. Снижение затрат без потери качества и времени является одной из ключевых целей оптимизации бизнес-процессов;

4) производительность – отношение объема производимой продукции или предоставленных услуг к количеству использованных ресурсов (в том числе времени, труда и капитала). Повышение производительности является одним из индикаторов успешности процесса [10];

5) рентабельность – мера, отражающая способность процесса приносить прибыль. Для каждого бизнес-процесса важно определить, какие из них способствуют наибольшей прибыли, а какие требуют оптимизации для повышения доходности.

С точки зрения разработки модели бизнес-процесса организаций, оказывающих консалтинговые услуги, возникает ряд разногласий с позиции эффективности применения тех или иных подходов, которые оказали значительное влияние на управление бизнес-процессами.

Первоначально концепция управления бизнесом базировалась на функциональном подходе, который был разработан такими авторами, как А. Файоль, Ф. Тейлор и Г. Эмерсон [10]. В рамках этого подхода предприятие рассматривается как совокупность отдельных функций – планирование, организация, контроль и мотивация, которые разделяются между различными структурными подразделениями. Однако этот подход имеет свои недостатки, в частности он приводит к «разрыву» между различными функциями, где сотрудники фокусируются на своих обязанностях, а не на конечной ценности для клиента.

С развитием теории управления появился процессный подход, получивший широкое признание после публикации работы М. Хаммера и Д. Чампи «Революция в бизнесе» в 1993 г. Этот подход предполагает, что организация должна рассматриваться как совокупность сквозных бизнес-процессов, охватывающих всю цепочку создания ценности, начиная с запроса клиента и заканчивая результатом. В своей работе Хаммер дает следующее определение бизнес-процессу: «Бизнес-процесс – это набор взаимосвязанных действий, создающих результат, который представляет ценность для потребителя» [цит. по: 11]. Ключевыми целями этого подхода являются максимизация ценности для клиента, устранение дублирующих и неэффективных функций и ориентация на результат, а не на внутреннюю структуру.

Кроме того, особое внимание стоит уделить системному подходу, который развивался на основе общей теории систем Л. Бергаланфи и кибернетики Н. Винера [11]. В рамках этого подхода предприятие рассматривается как система взаимосвязанных элементов (процессов), работающих в условиях внешней и внутренней среды. Каждый процесс при этом представляет собой подсистему, обладающую входом, выходом, ресурсами и механизмом управления. Системный подход позволяет рассматривать организацию как целостную структуру, учитывая взаимодействие процессов и влияние внешней среды.

Одним из самых радикальных и известных подходов является теория реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), разработанная М. Хаммером и Д. Чампи. В отличие от подходов, нацеленных на постепенные улучшения, реинжиниринг предполагает радикальную переработку процессов с нуля. Хаммер утверждал, что «если вы автоматизируете хаос, то у вас получится автоматизированный хаос» [цит. по: 12]. Главной целью BPR является отказ от функциональной структуры в пользу процессов, передача полномочий исполнителям, внедрение информационных технологий и измерение результатов, а не действий.

Теория бережливого производства (Lean), изначально разработанная в Японии в рамках Toyota Production System, ориентирована на устранение всех видов потерь в процессе создания ценности (так называемые «муда»). Основные принципы Lean включают создание потока ценности, ориентацию на клиента, непрерывное совершенствование (кайдзен) и вовлечение сотрудников в улучшение процессов. К типичным потерям, которые необходимо исключить, относятся ожидание, перепроизводство, лишние перемещения, дефекты и избыточная обработка [12].

Еще одной важной теорией является теория ограничений (ТОС), предложенная Э. Голдраттом. Суть этой теории заключается в том, что эффективность всей системы определяется самым «узким» процессом. Задача менеджмента – выявить это ограничение и устранить его. Для этого ТОС предлагает последовательные этапы: идентификация ограничения, использование его по максимуму, подчинение остальных процессов, устранение ограничения и переход к следующему ограничению [13].

Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference) была разработана Советом цепей поставок для формализации процессов в логистике, снабжении, про-

изводстве и возвратах. Она включает пять основных категорий процессов: планирование (Plan), обеспечение (Source), производство (Make), доставку (Deliver) и возврат (Return). SCOR широко применяется для оптимизации бизнес-процессов в сфере логистики и дистрибуции [14].

Теория системного подхода позволяет разработать стратегии и решения с учетом всех факторов и взаимосвязей, которые могут возникать в организации. Системный подход к моделированию бизнес-процессов также позволяет связать процесс с показателями результативности деятельности каждого бизнес-процесса в отдельности и оценить эффективность работы структурного подразделения, отвечающего за каждый отдельный бизнес-процесс.

В научной литературе выделяют несколько методик, которые позволяют оценить эффективность бизнес-процессов:

1) метод KPI (Key Performance Indicators) – система ключевых показателей эффективности; представляет собой инструмент для оценки и мониторинга результатов деятельности как отдельных сотрудников, так и целых бизнес-процессов или подразделений компании. Этот метод помогает объективно измерять прогресс в достижении стратегических целей организации, выявлять слабые места и принимать управленческие решения для их улучшения;

2) метод сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC); является современным инструментом стратегического управления, который помогает оценивать эффективность бизнеса с учетом не только финансовых результатов, но и нефинансовых аспектов деятельности. Основная идея метода заключается в том, что для достижения долгосрочного успеха компании недостаточно сосредотачиваться только на финансовых показателях. Важно учитывать также такие важные аспекты, как удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и развитие сотрудников. Благодаря этому формируется «сбалансированная» картина состояния бизнеса, которая помогает руководству принимать более обоснованные стратегические решения [14];

3) метод оценки по затратам и результатам (Cost-to-Serve); является одним из инструментов анализа эффективности бизнес-процессов с точки зрения соотношения понесенных затрат и достигнутых результатов. Этот метод позволяет организациям более точно понять, насколько эффективно реализуются различные процессы внутри компании, и выявить участки, которые требуют оптимизации или перераспределения ресурсов;

4) метод анализа «стоимость – время – качество» (Cost-Time-Quality); является современным инструментом оценки эффективности бизнес-процессов, который основывается на параллельной и комплексной оценке трех ключевых факторов – стоимости, времени и качества. Этот метод позволяет получить более полную и сбалансированную картину эффективности процесса, поскольку каждый из этих факторов существенно влияет на конечный результат и общую конкурентоспособность организации [15, 16];

5) метод анализа эффективности бизнес-процессов с использованием теории ограничений (Theory of Constraints, TOC); основан на понимании того, что в любой системе (или процессе) существует ограничение, которое определяет ее

максимальную пропускную способность. Процесс применения метода включает несколько последовательных шагов: идентификацию ограничения, эксплуатацию ограничения, подчинение остальных процессов ограничению, улучшение ограничения, повторный цикл анализа [17];

б) метод анализа ценности (Value Stream Mapping, VSM). Его основная цель – понять, как каждая стадия процесса влияет на создание ценности для клиента, и выявить возможности для повышения эффективности за счет устранения ненужных или неэффективных операций [17].

С нашей точки зрения, метод КРІ позволяет объективно оценивать результаты деятельности, устанавливать четкие цели и повышать мотивацию сотрудников. Применение метода КРІ особенно актуально для руководства, поскольку позволяет:

1) осуществлять стратегическое управление. Руководители получают возможность формировать и отслеживать выполнение приоритетных целей, обеспечивая согласованность действий всех подразделений с общей стратегией;

2) обеспечивать прозрачность и подконтрольность процессов. КРІ позволяет руководству своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей и принимать корректирующие управленческие решения на основе достоверных данных;

3) мотивировать персонал. На основе КРІ возможно формирование системы материального и нематериального стимулирования, которая связывает результаты труда, что способствует росту производительности и ответственности сотрудников;

4) повышать эффективность управления. КРІ дают возможность оценивать эффективность работы различных уровней управления, оптимизировать бизнес-процессы и распределение ресурсов;

5) улучшать коммуникацию внутри организации. Единая система показателей формирует общие ориентиры и способствует лучшему пониманию целей и ожиданий между руководством и подчиненными.

Анализ состояния и эффективности бизнес-процессов предприятия – это процесс систематической оценки всех основных операций и процессов с целью выявления сильных и слабых сторон, оптимизации работы и повышения производительности. Он помогает определить, насколько эффективно и рационально используются ресурсы организации для достижения ее целей, а также найти пути для улучшения бизнес-процессов, снижения затрат и повышения качества продукции и услуг.

В соответствии со спецификой деятельности организации по оказанию консалтинговых услуг была поставлена задача моделирования бизнес-процессов организации и разработки показателей, позволяющих оценить эффективность каждого бизнес-процесса.

Компания имеет несколько ключевых бизнес-процессов:

- продажа услуг;
- разработка документации;
- отправка готовой документации клиентам.

В данный момент осуществляется бинарная оценка процессов: они считаются либо «плохими», либо «хорошими» без учета степени их эффективности или недостатков. Такой подход не позволяет понять, насколько процессы действительно плохи или хороши и в чем именно заключаются их сильные или слабые стороны. В результате сложно определить, для кого эти процессы действительно подходят и как их можно улучшить для повышения общей эффективности.

Для наглядности будем использовать функциональные блок-схемы, представленные на рис. 1–3.

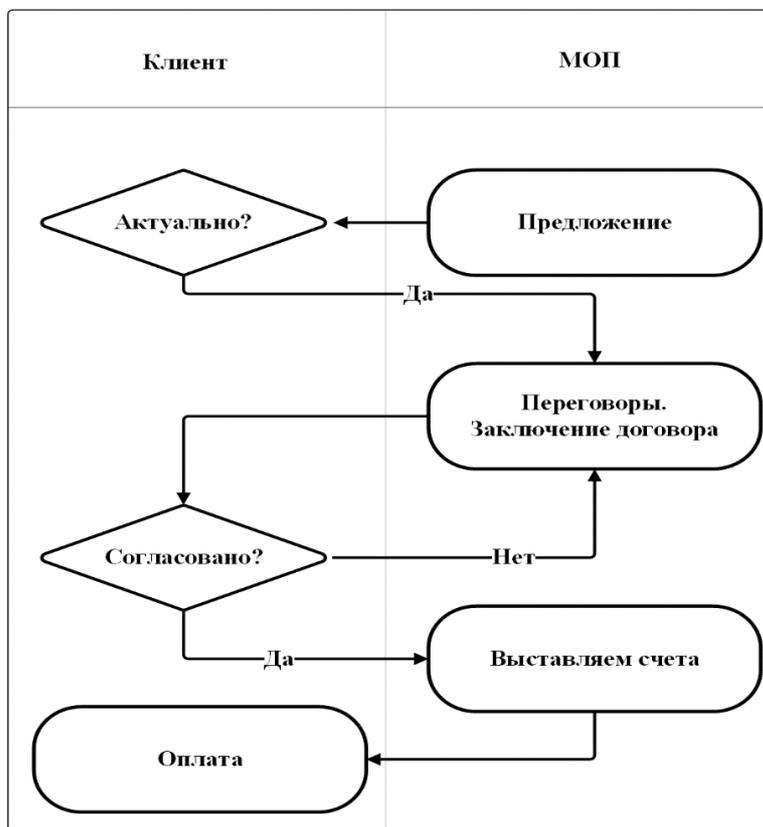


Рис. 1. Функциональная блок-схема продаж

*Источник:* сост. автором.

Процесс взаимодействия между клиентом и менеджером отдела продаж (МОП) представляет собой последовательность логически взаимосвязанных этапов, каждый из которых играет важную роль в достижении конечной цели – заключение договора и запуск реализации услуги. Процесс начинается с первичной оценки актуальности предложения со стороны клиента. При отсутствии интереса взаимодействие завершается на ранней стадии, что позволяет оптимизировать затраты времени и ресурсов.

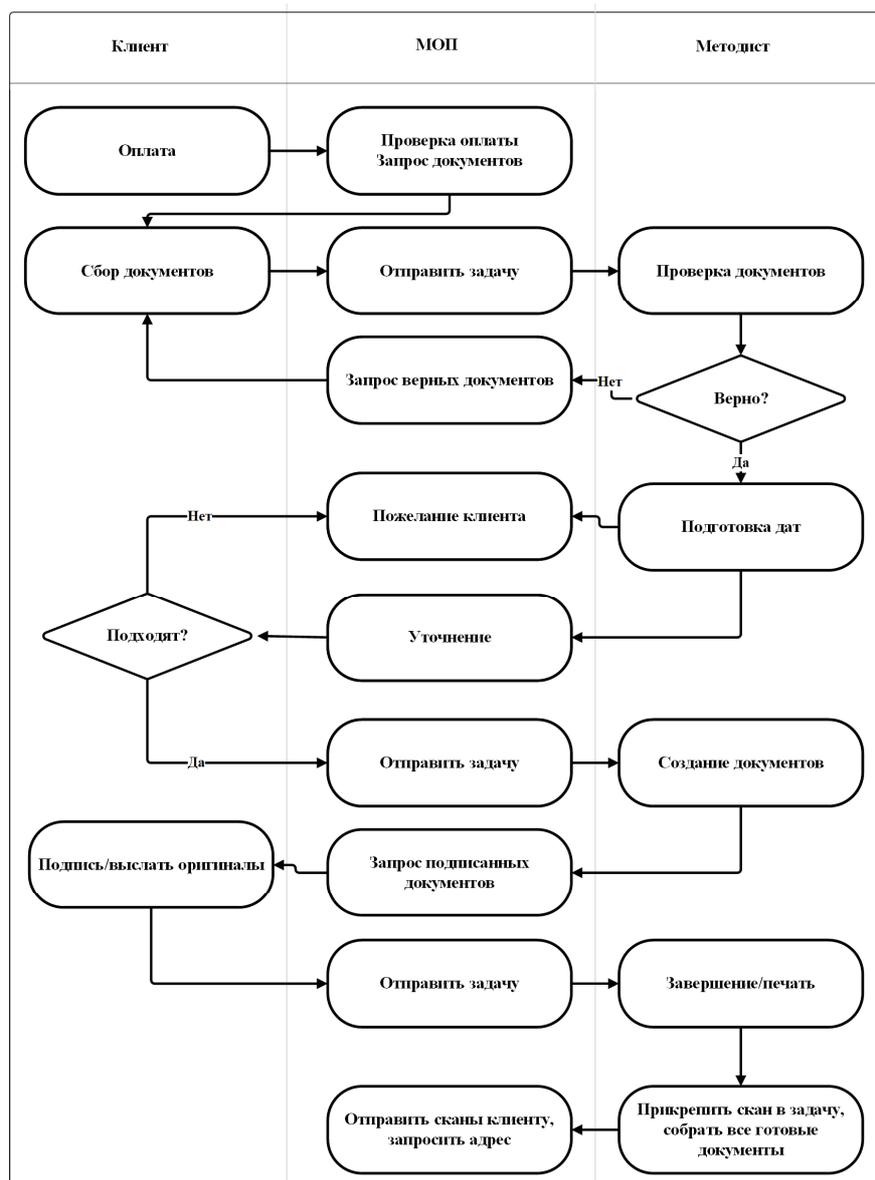


Рис. 2. Функциональная блок-схема производства

Источник: сост. автором.

В случае положительного отклика МОП инициирует подготовку коммерческого предложения, после чего стороны переходят к переговорам. Этот этап является ключевым, поскольку от качества коммуникации и гибкости условий зависит вероятность успешного завершения сделки. При достижении договоренностей заключается договор, однако при отсутствии согласия МОП предпринимает шаги для сохранения клиента, выставляя счет на минимально приемлемых условиях.

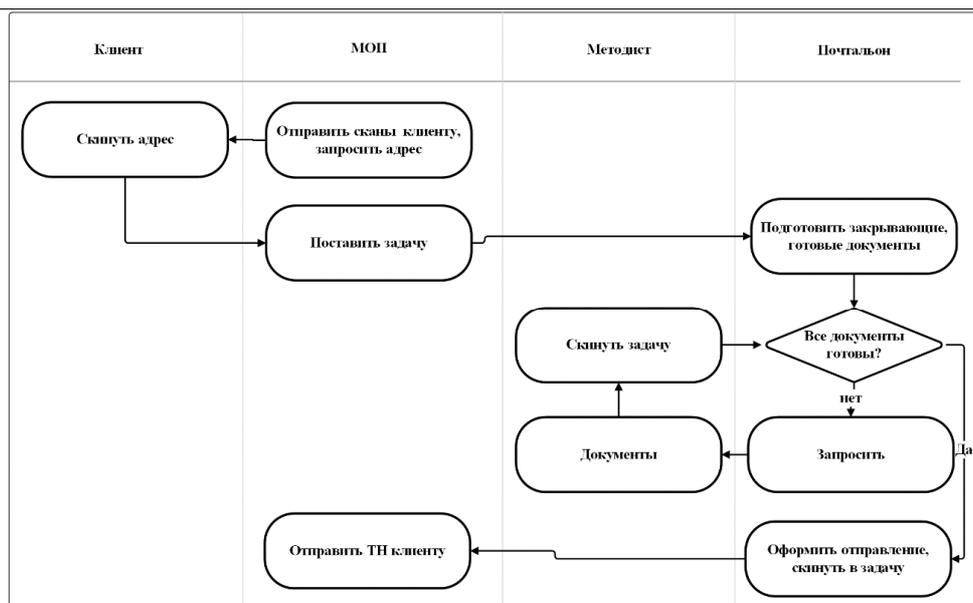


Рис. 3. Функциональная блок-схема отправки готовой документации

Источник: сост. автором.

Финальной точкой взаимодействия становится оплата со стороны клиента, которая свидетельствует о принятии условий и активирует процесс дальнейшего оказания услуги. Данная структура процесса позволяет обеспечить гибкость, клиентоориентированность и поэтапный контроль на каждом уровне взаимодействия, что способствует повышению эффективности работы отдела продаж и удовлетворенности клиентов.

После оплаты клиентом МОП проверяет поступление средств и запрашивает необходимые документы. Клиент собирает документы и передает их, после чего МОП направляет их методисту для проверки. Если документы содержат ошибки, методист запрашивает корректные данные. При корректности готовятся рабочие даты и согласовываются с клиентом. Если клиента что-то не устраивает, уточняются его пожелания и данные корректируются. После согласования методист готовит документы. МОП запрашивает у клиента подписанные оригиналы и передает их на заверение. После печати методист прикрепляет сканы, а МОП отправляет их клиенту и уточняет адрес для доставки оригиналов.

После того как клиент присылает адрес, МОП отправляет ему сканы документов и ставит задачу на отправку оригиналов. Методист передает задачу почтальону, который проверяет, готовы ли все документы. Если документов не хватает, он запрашивает недостающие материалы. После полного комплекта документов оформляется отправка, и информация прикрепляется в задачу. В завершение менеджер отправляет трек-номер (ТН) клиенту.

По функциональным блок-схемам можно увидеть, что МОП большую часть времени включен в производство, т.е. в операционную деятельность, чем

в продажи. По опросам менеджеров компании, запуски занимают от 25 до 50% рабочего времени, т.е. от 2 до 4 ч в день, в зависимости от количества сделок. Стоит заметить, что чем успешнее менеджер продает, тем больше времени у него уходит на производство.

Самым времязатратным процессом является создание документов методистом, которое занимает около 30 мин. В совокупности весь цикл у методиста составляет примерно 62 мин, из которых именно подготовка и создание документов занимают большую часть времени. Это указывает на потенциальную область для улучшения. Можно подумать о внедрении автоматизированных систем или шаблонов для ускорения процесса создания документов, а также о стандартизации и оптимизации этапов подготовки и заверения. Автоматизация этих операций поможет сократить время выполнения и повысить общую эффективность работы методиста.

С целью оптимизации работы структурных подразделений организации была разработана модель бизнес-процессов организации по оказанию консалтинговых услуг с учетом специфики ее деятельности (рис. 4).

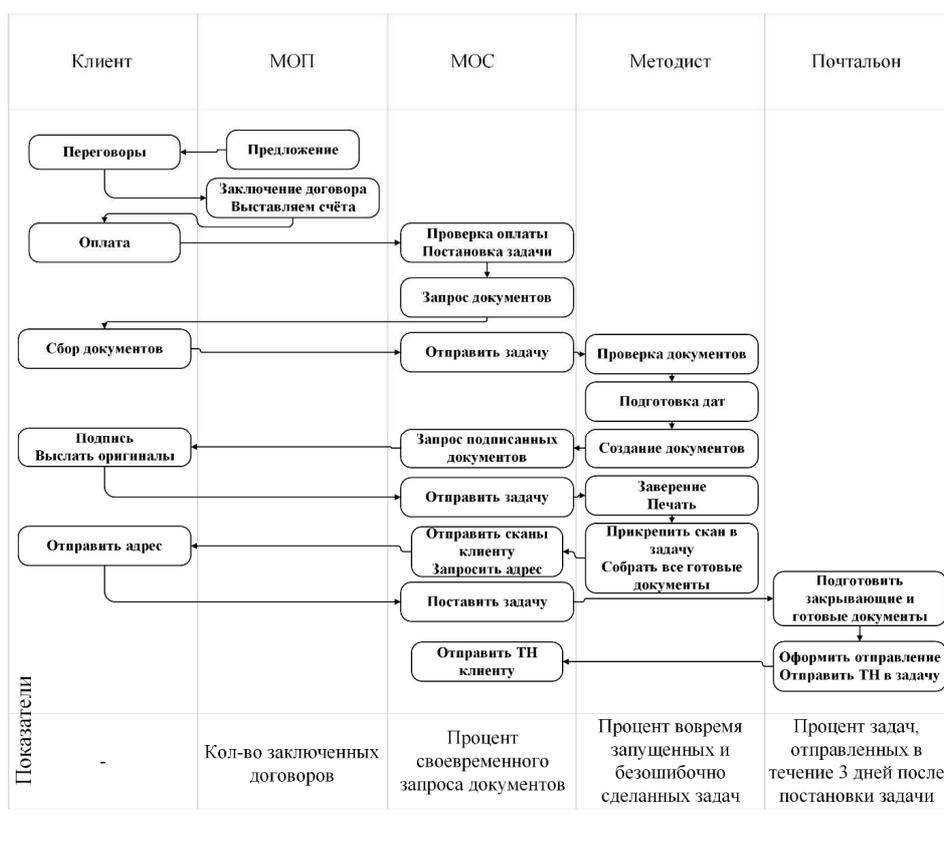


Рис. 4. Модель бизнес-процессов организации, оказывающей консалтинговые услуги

Источник: сост. автором.

На основе модели бизнес-процессов предложим систему KPI, которая позволит эффективно оценивать и контролировать выполнение ключевых задач и целей организации и подразделений МОП, МОС, методиста и почтальона. Подробное описание представлено в табл. 1.

Таблица 1

**Система KPI организации, оказывающей консалтинговые услуги**

Подразделение	Бизнес-процесс	KPI показатель	Значение	Влияние на бизнес-процесс
МОП	Заключение договора. Выставление счета	Количество заключенных договоров	30 договоров	Получение прибыли
МОС	Запрос документов	Процент своевременного запроса документов	100 %	Отправить сканы документов клиенту
Методист	Создание документов	Количество вовремя запущенных и безошибочно сделанных задач	Не менее 90 % от всех запусков	Запрос подписанных документов
Почтальон	Оформление отправления. Отправить ТН в задачу	Процент задач, отправленных в течение 3 дней после постановки задачи	Не менее 90 %	Отправить ТН клиенту

*Источник:* сост. автором.

Система позволяет четко измерять и контролировать ключевые бизнес-процессы, связанные с продажами, запуском работ и коммуникациями. Установленные целевые показатели способствуют повышению эффективности работы, своевременности выполнения задач и улучшению качества обслуживания клиентов. В результате внедрения данной системы достигается увеличение объема продаж, сокращение сроков запуска проектов, повышение точности и надежности выполнения работ, а также укрепление уровня клиентского сервиса. Такой подход способствует достижению стратегических целей компании и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

Реализация проекта по созданию отдела сопровождения, внедрению системы KPI и организации обучения персонала оказывает комплексное влияние на ключевые показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Эффект от внедрения проявляется не только в виде прямой экономии или роста прибыли, но и в повышении прозрачности процессов, управляемости, дисциплины исполнения и вовлеченности сотрудников.

Изменения показателей эффективности деятельности структурных подразделений после модернизации бизнес-процессов представлены в табл. 2.

**Оценка эффективности бизнес-процессов**

Показатели	До проекта	После проекта
Время выполнения процесса, мин		
1. Общее производство	От 99	От 92,7
МОС	37	30
Методист	От 62	От 62
2. Общая подготовка закрывающих документов	От 29	От 24
МОС	7	2
Почтальон	От 22	От 22
Производительность (количество задач в день)		
1. Общее производство	4,8	5,18
МОС	12,97	16
Методист	7,74	7,74
2. Общая подготовка закрывающих документов	16,55	20
МОС	68,57	68,27
Методист	7,74	7,74
Почтальон	21,82	21,82

*Источник:* сост. автором.

Замена МОП на МОС привела к существенному сокращению времени выполнения основных этапов и повышению производительности. Это свидетельствует о повышении эффективности процессов за счет более быстрого и надежного выполнения задач МОС по сравнению с МОП.

Во-первых, проект способствует повышению операционной эффективности. Введение системы ключевых показателей (KPI) позволяет установить четкие ориентиры и метрики, по которым оценивается деятельность как отдельных сотрудников, так и подразделений в целом. Это приводит к повышению производительности труда, снижению простоев, сокращению издержек и ускорению принятия управленческих решений. Таким образом, улучшается структура затрат и возрастает отдача на единицу вложенных ресурсов.

Во-вторых, создание специализированного отдела сопровождения обеспечивает качественное сопровождение внутренних процессов, своевременное решение задач пользователей и эффективную коммуникацию между подразделениями. Это снижает нагрузку на смежные службы, позволяет фокусировать усилия на ключевых бизнес-функциях, а также улучшает общую организационную структуру предприятия.

В-третьих, обучение персонала в рамках проекта оказывает непосредственное влияние на рост квалификации сотрудников, формирование новых компетенций и повышение мотивации. Это особенно важно для адаптации работников к изменяющимся требованиям бизнеса, цифровизации процессов и внедрению новых управленческих технологий.

### **Заключение**

Моделирование бизнес-процессов является важным инструментом для повышения эффективности деятельности предприятий в условиях динамично меняющейся рыночной среды. Проведенный анализ текущих бизнес-процессов позволяет организации более гибко реагировать на изменения внешней среды, повышать свою конкурентоспособность и обеспечивать более качественное обслуживание.

Применение системного подхода к моделированию бизнес-процессов является ключевым фактором для достижения устойчивого развития и успешного функционирования компании в современных условиях.

### **Список источников**

1. Кузнецов А.В. Бизнес-процессы: теория и практика. URL: <https://example.ru/kuznetsov2021>
2. Смирнов И.И. Управление бизнес-процессами в современных условиях. URL: <https://example.ru/smirnov2020>
3. Петрова Е.А. Классификация бизнес-процессов. URL: <https://example.ru/petrova2022>
4. Иванова Т.С. Методы моделирования бизнес-процессов. URL: <https://example.ru/ivanova2023>
5. Григорьев Д.А. Сбалансированная система показателей как инструмент управления. URL: <https://example.ru/grigoriev2023>
6. Смирнов С.П., Кальнина Ю.А. Современные подходы к управлению бизнес-процессами // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 44–49.
7. Яковлев И. Бизнес-процесс как инструмент управления организацией. Москва: ГУ – ВШЭ, 2022. URL: <https://example.ru/grigori3ev2023>
8. Шмидт А. Анализ и оптимизация бизнес-процессов на основе статистического моделирования: учебник. Москва: Физматлит, 2021. 156 с.
9. Невзорова И. Моделирование и управление проектами: теория и практика: учебник. Москва: Эксмо, 2021. 320 с.
10. Гусев В. Информационные технологии для моделирования бизнес-процессов. Москва: Диалог, 2021. 224 с.
11. Киреев А.В. Теория бизнес-процессов: модели, анализ, управление. Москва: КноРус, 2020. 312 с.
12. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking. Simon & Schuster, 2020.
13. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Москва: Альпина Паблишер, 2021. URL: <https://example.ru/goldratt2021>
14. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Harvard Business Press, 2020. URL: <https://example.com/kaplan2020>
15. Ковалев В. Моделирование бизнес-процессов и их оптимизация. Москва: Инфра-М, 2021. URL: <https://example.ru/kovalev2021>
16. Черников Ю. Методы и технологии моделирования бизнес-процессов. Санкт-Петербург: Питер, 2020. URL: <https://example.ru/chernikov2020>

17. Михайлов Р. Системный подход в управлении бизнес-процессами. Москва: Альпина, 2021. URL: <https://example.ru/mikhailov2021>

## References

1. Kuznetsov A.V. Business processes: theory and practice. URL: <https://example.ru/kuznetsov2021>
2. Smirnov I.I. Business process management in modern condition. URL: <https://example.ru/smirnov2020>
3. Petrova E.A. Classification of business processes. URL: <https://example.ru/petrova2022>
4. Ivanova T.S. Business process modeling methods. URL: <https://example.ru/ivanova2023>
5. Grigoriev D.A. Balanced scorecard as a management tool. URL: <https://example.ru/grigoriev2023>
6. Smirnov S.P., Kalnina Yu.A. Modern approaches to business process management. *Economics and Entrepreneurship*. 2021; 5 (130): 44–49.
7. Yakovlev I. Business Process as a Tool for Organizational Management. Moscow: HSE University; 2022. URL: <https://example.ru/grigori3ev2023>
8. Schmidt A. Analysis and Optimization of Business Processes Based on Statistical Modeling: textbook. Moscow: Fizmatlit; 2021. 156 p.
9. Nevzorova I. Modeling and Project Management: Theory and Practice: textbook. Moscow: Eksmo; 2021. 320 p.
10. Gusev V. Information Technologies for Business Process Modeling. Moscow: Dialog; 2021. 224 p.
11. Kireev A.V. Theory of Business Processes: Models, Analysis, and Management. Moscow: KnoRus; 2020. 312 p.
12. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking. Simon & Schuster; 2020.
13. Goldratt E. The Goal. The Process of Continuous Improvement. Moscow: Alpina Publisher; 2021. URL: <https://example.ru/goldratt2021>
14. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Harvard Business Press; 2020. URL: <https://example.com/kaplan2020>
15. Kovalev V. Modeling of Business Processes and Their Optimization. Moscow: Infra-M; 2021. URL: <https://example.ru/kovalev2021>
16. Chernikov Yu. Methods and Technologies of Business Process Modeling. St. Petersburg: Peter; 2020. URL: <https://example.ru/chernikov2020>
17. Mikhailov R. System Approach in Business Process Management. Moscow: Alpina, 2021. URL: <https://example.ru/mikhailov2021>

## Информация об авторах:

**Рахманова Марина Сергеевна**, канд. экон. наук, доцент Института международного бизнеса, экономики и управления, руководитель Центра научных исследований, проектов и программ, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, [Marina.Rakhmanova@vvsu.ru](mailto:Marina.Rakhmanova@vvsu.ru)

**Соловьева Александра Александровна**, студентка, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, [sasha.tolcheeva@gmail.com](mailto:sasha.tolcheeva@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/061-075>

EDN: <https://elibrary.ru/XKMEXD>

Дата поступления:  
18.06.2025

Одобрена после рецензирования:  
23.06.2025

Принята к публикации:  
30.06.2025

Научная статья

УДК 338.43.02:005.591.6/953.2

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/076-094>

EDN: <https://elibrary.ru/YATZXI>

## **Формирование системы кадрового обеспечения для инновационной модели аграрного сектора региона**

**Скрипник Виктория Витальевна**

Луганский государственный аграрный университет им. К.Е. Ворошилова

Луганск. Россия

***Аннотация.** В контексте совершенствования системы инновационно-ориентированных кадров для аграрного сектора региона сформирован комплекс предложений относительно: совершенствования системы подготовки менеджеров-аграриев по управлению инновационными и инвестиционными проектами (в том числе сертифицированных проектных менеджеров); повышения квалификации и переподготовки персонала аграрных предприятий в контексте формирования готовности к разработке проектов (бизнес-тренинги); использования аутсорсинга персонала в сфере управления и контроля проектами. В структуре профессиональной компетентности менеджера аграрного проекта с опорой на результаты анализа международного опыта, национального стандарта и собственных исследований выделены технические, контекстуальные, экономические, поведенческие и отраслевые компоненты, каждый из которых включает набор соответствующих способностей. Декомпозицию этих элементов следует осуществлять с учетом профиля компетентностей персонала для экспертного оценивания его готовности к управлению инновационными проектами, который следует использовать при определении эффективности системы кадрового обеспечения аграрного сектора региона. Для исследования уровня сформированности цифровой компетентности будущих специалистов аграрного сектора с целью выявления предпосылок изменения условий, образующих благоприятные изменения компетенций, в том числе касающихся цифровых аспектов изменения реальности, проведен корреляционный анализ по ключевым факторам, к которым относятся социально-демографические и геоэкономические, профессионально-организационные и мотивационные условия. Результаты корреляционного анализа этой гипотезы в целом подтвердили наличие статистически значимой сильной связи между интегральным показателем цифровой компетентности и средой начальной подготовки, специализации профессиональной подготовки, а также уровнем интеграции региона в социально-политическое пространство Российской Федерации. Указанные показатели, отраженные соответствующими переменными, повлияли на большинство результативных показателей, сформировав преимущественно умеренную связь.*

***Ключевые слова:** инновационное развитие, кадровое обеспечение, аграрный сектор, компетентность, инновационный проект, аутсорсинг персонала, цифровизация экономики.*

***Для цитирования:** Скрипник В.В. Формирование системы кадрового обеспечения для инновационной модели аграрного сектора региона // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 76–94. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/076-094>. EDN: <https://elibrary.ru/YATZXI>*

## Formation of a personnel provision system for an innovative model of the regional agricultural sector

Victoriva V. Skripnik

Lugansk State Agrarian University named after K.E. Voroshilov  
Lugansk. Russia

**Abstract.** *In the context of improving the system of innovation-oriented personnel for the regional agricultural sector, a set of proposals has been developed regarding: improving the system of training agricultural managers in managing innovative and investment projects (including certified project managers); advanced training and retraining of personnel of agricultural enterprises in the context of forming readiness for project development (business training); using personnel outsourcing in the field of project management and control. In the structure of professional competence of an agricultural project manager, based on the results of the analysis of international experience, national standard and our own research, technical, contextual, economic, behavioral and industry components have been identified, each of which includes a set of relevant abilities. The decomposition of these elements should be carried out taking into account the profile of personnel competencies for expert assessment of their readiness to manage innovative projects, which should also be used in determining the effectiveness of the personnel provision system for the regional agricultural sector. To study the level of formation of digital competence of future specialists of the agricultural sector in order to identify the prerequisites for changing the conditions that form favorable changes in competencies, including those related to the digital aspects of changing reality, a correlation analysis was carried out on key factors, which include socio-demographic and geo-economic, professional, organizational and motivational conditions. The results of the correlation analysis of this hypothesis generally confirmed, in particular, the presence of a statistically significant strong relationship was established between the integral indicator of digital competence and the environment of initial training, specialization of professional training, as well as the level of integration of the region into the socio-political space of the Russian Federation. These indicators, reflected by the corresponding variables in a similar way, reflected their influence on most of the performance indicators, forming a predominantly moderate relationship.*

**Keywords:** *innovative development, personnel provision, agricultural sector, competence, innovative project, personnel outsourcing, digitalization of the economy.*

**For citation:** *Skripnik V.V. Formation of a personnel provision system for an innovative model of the regional agricultural sector // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 76–94. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/076-094>. EDN: <https://elibrary.ru/YATZXI>*

### Введение

*Актуальность темы исследования.* В условиях перехода экономики на траекторию инновационного развития формирование системы кадрового обеспечения аграрного сектора на региональном уровне выступает одним из значимых факторов повышения уровня его эффективности и обеспечения конкурентоспособности. Поэтому возникает необходимость для проведения научных исследований по данной проблеме.

Кадры и высокие технологии – два вектора, которые являются базовыми в условиях перехода на инновационную модель развития, а их основой, бесспорно, выступают цифровые технологии, внедрение которых является определяющим для формирования инновационных изменений в аграрном секторе экономики. Все это определило актуальность выбора темы научного исследования, решаемых в нем теоретических, методологических и практических задач, связанных с кадровым обеспечением аграрного сектора в контексте инновационного развития на региональном уровне.

*Цель и задачи исследования.* Целью исследования является разработка научно обоснованных предложений по формированию системы подготовки и переподготовки инновационно-ориентированных кадров для аграрного сектора региона в условиях цифровизации экономики. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи: разработать модель подготовки специалистов прежде всего экономического профиля с включением в ее структуру бизнес-тренингов; провести эту подготовку на платформе компетентностного подхода.

*Методология исследования.* Теоретическая, методологическая и методическая база исследования основана на трудах классиков экономической науки, работах современных отечественных и зарубежных ученых по вопросам кадрового обеспечения аграрного сектора в условиях инноватизации региональной экономики. В зависимости от решаемых задач использовались следующие методы: абстрактно-логический, графический, эмпирический, социологический, экспертных оценок, расчетно-аналитический и расчетно-конструктивный.

### **Основная часть**

Научная практика свидетельствует о том, что человеческий фактор является одним из ключевых факторов успешного инновационного развития аграрного сектора региона. В то же время часто из-за низкого уровня взаимодействия инновационного менеджмента с производителями и низкого уровня квалификации и мотивации работников на местах происходит неудачная реализация инновационных проектов, что приводит к изменению «курса» владельцем и/или инвестором. Как правило, инновационный менеджмент не доказывает владельцу о необходимости и правильности следовать стратегическому плану, а начинает разрабатывать и запускать в работу другие проекты. Кроме того, целесообразно определять доминирующие мотивационные факторы у персонала с учетом этих данных в процессе управления кадрами, в частности разработки политики мотивации членов команды проектов [1, с. 187].

В научных работах применяют компетентностный подход при оценке эффективности деятельности руководителя [2, с. 89], разработана «модель профессиональных компетенций современного инновационного менеджера аграрного сектора» и обоснована целесообразность привлечения бизнеса к формированию этих компетентностей и учебного процесса, предложена концептуальная модель подготовки специалистов-аграриев в сфере инновационного развития [3, с. 32].

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 21500-2023 «Национальный стандарт Российской Федерации. Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия» (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 30.10.2023 № 1293-ст) [4, с. 8] и Национальными требованиями к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) компетентность по управлению проектами описана с помощью 55 элементов, каждый из которых включает ключевые показатели компетенций: «Объекты управления и контекстуальная компетентность» – 10 элементов, «Субъекты управления и поведенческая компетентность» – 24 элемента, «Процессы управления и техническая компетентность» – 17 элементов, «Общая (базовая) компетентность» – 4 элемента [5, с. 62].

Учитывая объект нашего исследования, научный интерес вызывает концентрическая модель прорывных компетенций в управлении инновационным развитием аграрного сектора, базирующаяся на трех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) и формуле успеха относительно инноваций, формирующих технические, технологические и организационные прорывы: «если уровень предпринимательской энергии плюс уровень эмоционального интеллекта в контексте привлекательности образа будущего (видение) с учетом определенности первого шага превышает общее сопротивление в рамках траектории инновационного прорыва, то прорыв может осуществиться успешно» [6, с. 7]. Возможность повышения эффективности управленческой деятельности инновационного менеджера связана с развитием эмоционального интеллекта, помогающего руководителю развивать персонал и поддерживать высокую самооценку каждого сотрудника. Несмотря на проявление научного интереса к проблеме со стороны ученых и наличие национального стандарта, до сих пор нет однозначности в решении вопроса модели компетентности современного специалиста-агрария, и одной из главных причин этого являются разногласия в понимании понятий «компетенция» и «компетентность», их соотношение и часто ошибочное отождествление [7, с. 124].

Российские ученые выяснили, что не только крупные аграрные предприятия, но даже малые и средние субъекты агробизнеса ищут работников, обладающих знаниями и опытом в инновационной деятельности. Это связано с ростом количества инновационных проектов в аграрном секторе. Анализируя навыки и способности, необходимые менеджеру для эффективной реализации аграрного инновационного проекта, ученые установили, что большинство опрошенных отметили важность постоянного (непрерывного) обучения, в частности, во время тренингов; при этом тренинги с надлежащим уровнем и качеством оправдывают затраты на них, потому что выгоды от тренингов также заметны в финансовом балансе, поэтому они считают эти тренинги незаменимыми [8, с. 223].

Таким образом, возникает большой разрыв в компетентностях, которыми владеют специалисты, с теми, в которых нуждаются работодатели и общество. Для решения этого вопроса и формирования системы инновационно-ориентированных кадров для аграрного сектора региона нами сформирован комплекс предложений относительно:

- формирования системы подготовки менеджеров-аграриев по управлению инновационными и инвестиционными проектами (в том числе сертифицированных проектных менеджеров);
- повышения квалификации и переподготовки персонала аграрных предприятий в контексте формирования готовности к разработке проектов;
- использования аутсорсинга персонала в сфере управления и контроля проектами.

В настоящее время значительную часть инновационных и/или инвестиционных проектов можно отнести к категории «мягких», в которых базовыми становятся понятия «компетентность личности» и «компетентность команды», поскольку в эпоху экономики знаний только проявленные компетентности, а не квалификация являются конкурентным инструментом инновационного развития [9, с. 28].

В структуре профессиональной компетентности менеджера аграрного проекта с опорой на результаты анализа международного опыта, национального стандарта и собственных исследований выделены технические, контекстуальные, экономические, поведенческие и отраслевые компоненты, каждый из которых включает набор соответствующих способностей. Декомпозицию этих элементов следует осуществлять с учетом профиля компетентностей персонала для экспертного оценивания его готовности к управлению инновационными проектами, который, кстати, следует использовать и при определении эффективности системы подготовки и/или переподготовки указанных специалистов аграрной сферы.

Следует отметить, что к известным компонентам мы добавили экономический, суть которого отражает уровень владения компетентностями по экономическому управлению инновационными проектами аграрных предприятий. Отраслевой компонент должен учитывать аграрную специфику и мегатренд по цифровизации, в том числе аграрные и цифровые компетентности. С опорой на определенную структуру компетентности результатом концептуального обоснования организации подготовки будущих менеджеров и экономистов-аграриев по управлению инновационными проектами стала разработка модели системы подготовки будущих специалистов к управлению инновационными проектами (рис. 1).

Необходимо отметить, что миссия этой системы состоит в подготовке будущих специалистов агроэкономического профиля по управлению инновационными проектами и обучению в течение жизни, т.е. подчеркивается важность постоянного (непрерывного) обучения, что связано с быстрыми темпами изменений и обновления знаний. Целью является формирование у будущих специалистов профессиональной компетентности по управлению проектами, а декомпозицию задач осуществляют с учетом выделенных выше пяти компонентов этой компетентности (I уровень иерархии) и их элементов (II уровень иерархии). Теоретико-методологическую основу подготовки составляют научные подходы и принципы; некоторые из них рассмотрены ранее, другие подробно охарактеризованы в специальной литературе.

Поэтапная реализация целевого, структурного, организационно-технологического, мотивационного, рефлексивного и контрольно-оценочного компонентов подготовки должна обеспечить формирование должного уровня готовности к управлению проектами. Характеристика компонентов готовности к управлению проектами: когнитивные – осведомленность специалиста по теории, методологии и практике управления инновационными проектами, осознание собственного стиля управления; мотивационные – включающие мотивы специалиста к управлению инновационными проектами, его отношение к этой деятельности, определяющие стремление к саморазвитию, самообразованию; личностные – самоуправление (в том числе саморефлексия), наличие способностей к управлению инновационными проектами, креативных и лидерских способностей и других личностных качеств, способствующих своевременному достижению проектных целей; операционные – владение умениями инициировать, разрабатывать и успешно реализовывать инновационные проекты, устанавливать обратную связь в управлении и оценивать его эффективность.

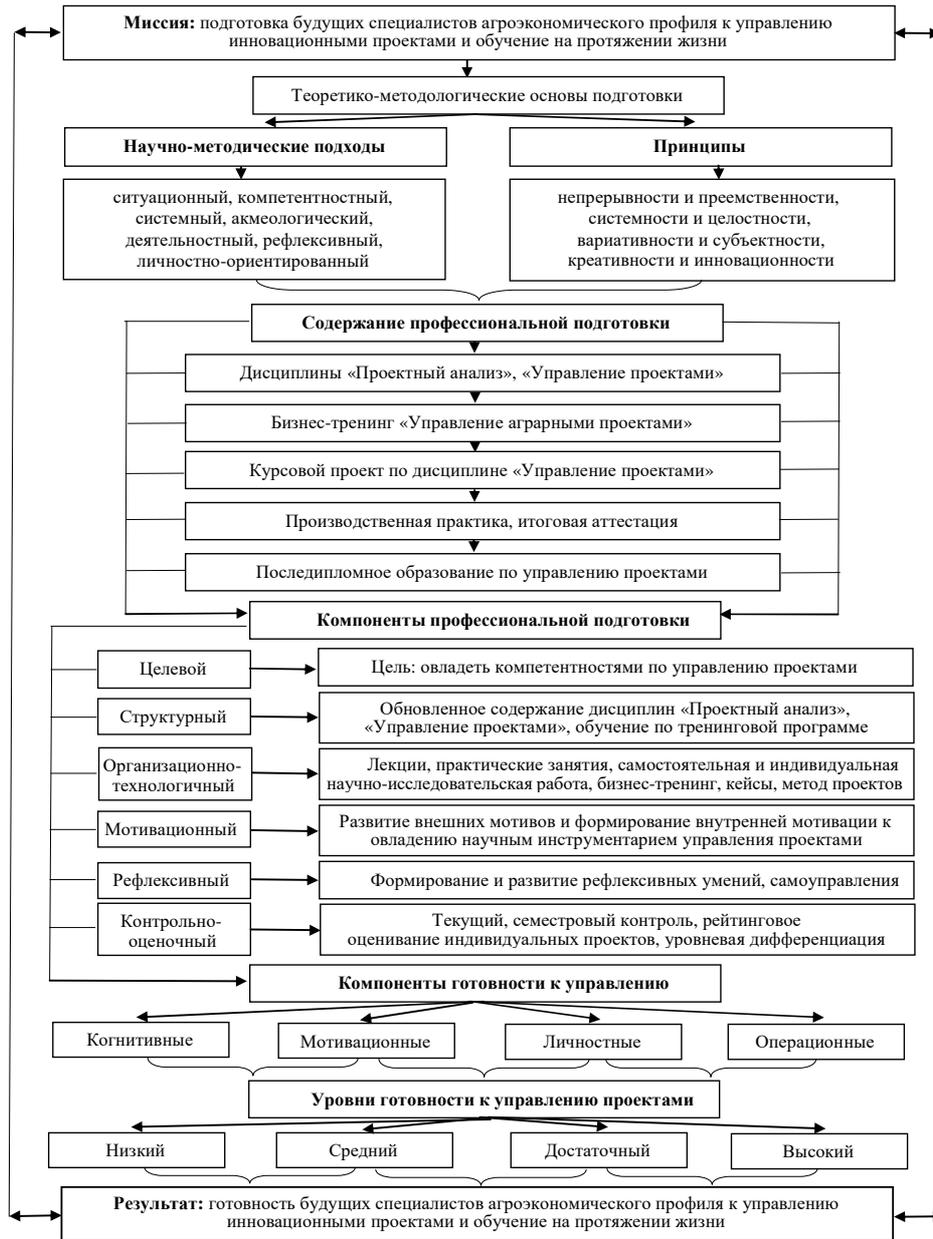


Рис. 1. Модель системы подготовки инновационно-ориентированных специалистов агроэкономического профиля

Источник: сост. автором.

Важным аспектом совершенствования кадрового обеспечения управления инновационными аграрными предприятиями считаем развитие неформального образования, в частности сертификацию проектных менеджеров по разным стандартам. В России одним из неформальных институтов, осуществляющих такую сертификацию, является ПМ Стандарт (PM STANDARD) [10, 11]. Это отечественный аналог международных сертификаций, основанный на российских подходах, практиках и ГОСТах. Программный продукт разработан ЦОРПУ (Центром оценки и развития проектного управления) [10].

Сертификация подтверждает владение менеджером проекта умениями выстроить систему управления проектом. В некоторых странах она имеет большой спрос, что позволяет оценить не только индивидуальные компетентности менеджера, но и готовность предприятия в целом к реализации проекта. В то же время на практике реальный опыт имеет большую ценность, чем наличие даже международного сертификата [9, с. 17].

Характерно, что среди проанализированных субъектов обучения и сертификации отсутствуют вузы, как и курсы, учитывающие экономические или отраслевые аспекты управления проектами, поскольку, не зная отраслевой специфики, обычному сертифицированному менеджеру будет сложно управлять аграрным проектом. Кроме того, следует не исключать возможности и целесообразности (при необходимости) сертификации опытных специалистов с неэкономическим и неуправленческим образованием, которых с учетом аграрной специфики привлекают к управлению проектами.

Для формирования институциональных основ развития профессии проектного менеджера в России следовало бы разработать и реализовать концепцию формирования системы профессионального образования и сертификации проектных менеджеров аграрного сектора экономики, как это, например, было сделано для подготовки бухгалтеров для этой отрасли [12, с. 110].

Согласно глобальному опросу, 28 % организаций в мире имеют запланированную программу развития или путь развития компетентностей по управлению проектами; 61 % полагаются на самооценку как на ключевой подход к выявлению потребностей развития умений. Доминирующим подходом является постоянное обучение управлению проектами (45 %), хотя на практике используются и другие неформальные подходы к наращиванию способностей. К компетентностям, которыми меньше владеют менеджеры проектов, отнесены следующие: постоянное обучение управлению проектами (45 %); коммуникативные практики (33 %); неформальный, но эффективный процесс передачи знаний (28 %); формальный процесс развития компетентности по управлению проектами (25 %); формальный процесс для зрелости практики управления проектами (21 %) [13].

В то же время, согласно официальным данным, в 2023 г. удельный вес затрат на профессиональное обучение персонала на предприятиях аграрного сектора ЛНР составил 0,1 % в структуре расходов на рабочую силу [14]. Это наглядно свидетельствует о том, что большинство аграрных предприятий фактически не осуществляют затрат на подготовку и переподготовку кадров. Учитывая

это, целесообразно существенно активизировать данное направление деятельности аграрных предприятий, в частности, путем:

- организационного обучения, которое в рамках отдельного предприятия может быть реализовано пятью базовыми циклами развития профессиональных компетентностей специалиста (корпоративное обучение, профессиональные сообщества, наставничество, коучинг и самообучение) с использованием, например, таких методов, как тренинг, кейс-стади, деловая игра, ролевая игра, баскет-метод, Secondment [15, с. 217];

- создания корпоративных учебных центров для повышения квалификации и переподготовки кадров в сотрудничестве с вузами на основе моделей технологической зрелости [16, с. 173].

Первый вариант считаем более перспективным для малых и средних аграрных предприятий, второй – для крупных, в том числе агрохолдингов. Оба варианта могут быть реализованы с использованием разработанной нами системы подготовки специалистов по управлению инновационными проектами при определенной модификации с учетом ситуационных особенностей.

Аутсорсинг персонала управления проектами является еще одним способом кадрового обеспечения аграрных предприятий. Использование аутсорсинга в сфере управления проектами выгодно, поскольку экономия от передачи управления на аутсорсинг составляет 10–50 % в зависимости от проекта и специфики деятельности предприятия. Ученые доказывают, что использование аутсорсинга в управлении инновационным развитием аграрных предприятий обеспечивает возможность: получить доступ к инновациям; снизить общие затраты за счет передачи бизнес-процессов на аутсорсинг; эффективно распределить функции и ресурсы; сократить продолжительность технологического цикла инновационного процесса; повысить оперативность, достоверность и точность информации по выполнению инновационного проекта; снизить себестоимость функций, передаваемых на аутсорсинг, за счет специализации аутсорсера [17, с. 512].

Комплексную оценку альтернатив следует осуществлять на основе алгоритма определения целесообразности аутсорсинга в управлении проектами по следующим параметрам: стратегический, операционный, финансовый. Принятие решения об использовании аутсорсинга должно происходить на основе расчета коэффициента экономии выполнения определенных бизнес-функций внешним субъектом и оценки соотношения между преимуществами и рисками привлечения внешних специалистов в процесс управления проектами [18, с. 231].

Ситуационные особенности, в которых можно применять аутсорсинг в проектах, организационные структуры предприятий при различных вариантах аутсорсинга (матричная, функциональная, проектная) и роли членов команды аутсорсингового проекта, отражены в работе А.О. Саинчук [19, с. 30]; могут быть использованы и аграрными предприятиями во время управления инновационными проектами.

Согласно современным требованиям любой компетентный специалист, в том числе менеджер по управлению проектами, должен обладать не только *hard skills* (профессиональной компетентностью), но и *soft skills* (универсальные /

нетехнические компетентности) [20, с. 168]. С учетом мегатренда по цифровизации именно цифровая компетентность является одной из ключевых, которой должны владеть специалисты в условиях имплементации агробизнеса 4.0. Аналитический центр НАФИ на протяжении нескольких лет проводит комплексную оценку цифровых компетенций россиян. Измерения уровня цифровой грамотности проводились в 2018–2023 гг. с использованием платформы для оценки цифровой грамотности «Цифровой гражданин». По итогам 2023 г. индекс цифровой грамотности россиян составляет 71 %.

На завершающем этапе научного исследования кратко представлены результаты проведенного нами опроса студентов – будущих специалистов аграрного сектора специальностей: «Экономическая безопасность», «Менеджмент», «Экономика», «Бизнес-информатика», «Экология и природопользование», «Агрономия», «Агроинженерия», «Землеустройство и кадастры». Опрос проводился в течение 2022–2023 гг., общее количество респондентов – 437 чел.

В процессе обработки результатов опроса из исследования изъято 18 анкет, в которых респонденты ответили не на все вопросы и/или некорректно заполнили ответы, поэтому финальное количество респондентов – 419 соискателей высшего образования ФГБОУ ВО «Луганского ГАУ им. К.Е. Ворошилова». По численности выборка репрезентативна для соискателей высшего образования Луганской Народной Республики (20 тыс. чел.) с уровнем надежности 0,95, поскольку превышает минимальное количество респондентов (377 чел.), что указывает на дополнительную надежность результатов [21, с. 47].

В основу анкеты положен предложенный Европейской комиссией Фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), состоящий из основных пяти блоков компетентностей и 21 блока субкомпетентности [22]. Деятельность ЕС в области развития цифровых навыков населения опирается на европейскую модель цифровых компетенций для образования (EU Digital Competence Framework for Educators) (рис. 2).



Рис. 2. План-схема европейской модели цифровых компетенций для образования

Источник: сост. автором по [23].

В рамках Плана по развитию цифрового образования (DEAP) предпринимаются усилия по формированию нового видения цифровых компетенций, которые сосредоточены в трех ключевых направлениях:

- 1) совершенствование применения цифровых технологий в преподавании и обучении;
- 2) развитие навыков, необходимых для цифровой трансформации;
- 3) опора на анализ и прогнозирование на основе данных в образовании.

Для исследования уровня сформированности цифровой компетентности будущих специалистов аграрного сектора применен метод анкетирования (самооценки). Самооценку уровня сформированности цифровых компетентностей осуществляли по пятибалльной шкале: балл 5 свидетельствует о высоком уровне, 4 – достаточный уровень, 3 – средний уровень, 2 – низкий уровень, 1 – очень низкий уровень. Далее по формуле средней арифметической определяли среднее значение по каждой группе компетентностей, что позволило оценить уровень сформированности цифровой компетентности будущих специалистов как среднее арифметическое оценок по анализируемым компонентам для каждого респондента. В результате трансформации дискретной шкалы в интервальную количественную характеристику уровней сформированности цифровой компетентности определяли с учетом следующих диапазонов значений интегральной оценки ( $I_o$ ): очень низкий –  $1,00 \leq I_o \leq 1,79$ ; низкий –  $1,80 \leq I_o \leq 2,59$ ; средний –  $2,60 \leq I_o \leq 3,39$ ; достаточный –  $3,40 \leq I_o \leq 4,19$ ; высокий –  $4,20 \leq I_o \leq 5,00$ .

Анализ результатов оценки интегрального показателя цифровой компетентности будущих специалистов аграрного сектора показал, что 69,8% респондентов владели цифровыми компетентностями на среднем и достаточном уровне; 12,8% – на высоком уровне; 17,4% – на низком уровне (рис. 3).

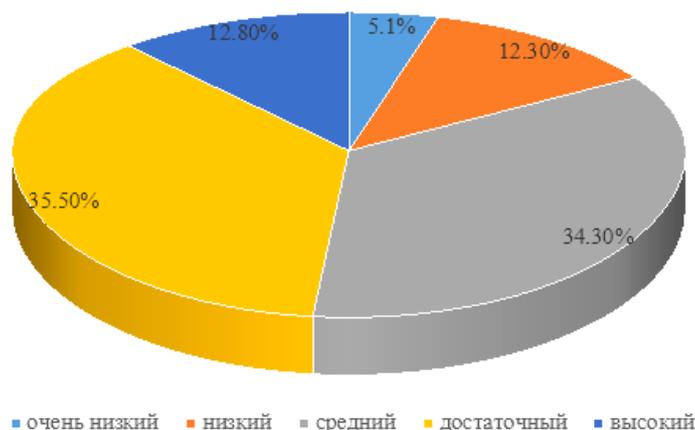


Рис. 3. Распределение будущих специалистов аграрного сектора по интегральному показателю цифровой компетентности, %

*Источник:* графически визуализировано автором на основе анкетирования респондентов.

Полученные эмпирические результаты по интегральному показателю цифровой компетентности соответствуют закону нормального распределения (рис. 4).

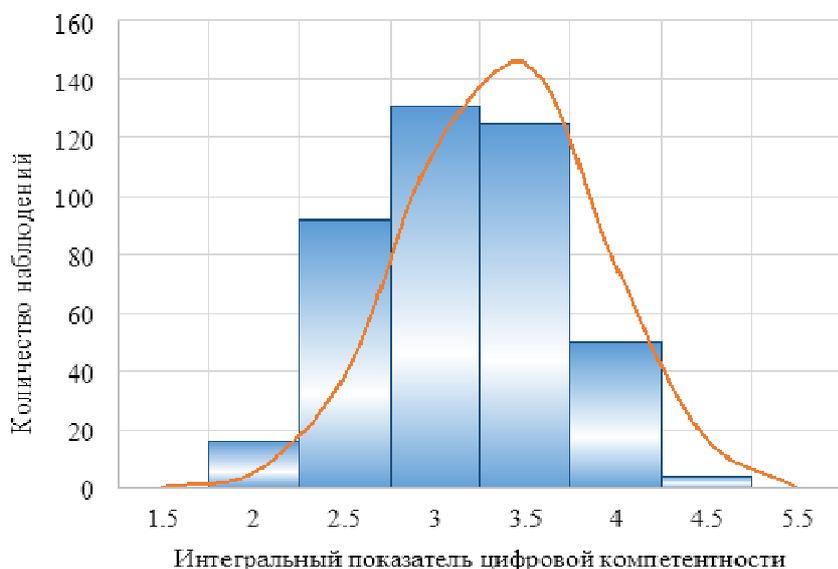


Рис. 4. Гистограмма нормального распределения будущих специалистов аграрного сектора по интегральному показателю цифровой компетентности

*Источник:* построено автором на основе анкетирования респондентов.

В то же время в распределении респондентов по уровням сформированности конкретных цифровых компетентностей зафиксированы определенные отличия, обусловленные, очевидно, личностными свойствами респондентов. Так, на очень низком уровне больше всего респондентов владели следующими компетентностями: программирование (44,7%); осведомленность об авторских правах и политике лицензирования относительно данных, информации и цифрового контента (7,9%); создание цифрового контента (7,6%); умение изменять, улучшать, использовать цифровой контент (7,4%); умение защитить устройства и контент, знание мер безопасности, понимание рисков и угроз (7,4%).

Количество респондентов, обладавших конкретными компетентностями на низком уровне, колебалось от 3,3 до 4,1% для компонента «информация и информационная грамотность»; от 0,5 до 9,8% для коммуникации и сотрудничества; от 15,3 до 29,4% для способности управлять цифровым контентом; от 6,2 до 21,5% для способности обеспечивать безопасность; от 13,6 до 22,4% для способности к решению проблем.

Анализ сведенных по блокам результатов свидетельствует о том, что способностью управлять цифровым контентом практически не обладают 35% респондентов (рис. 5).

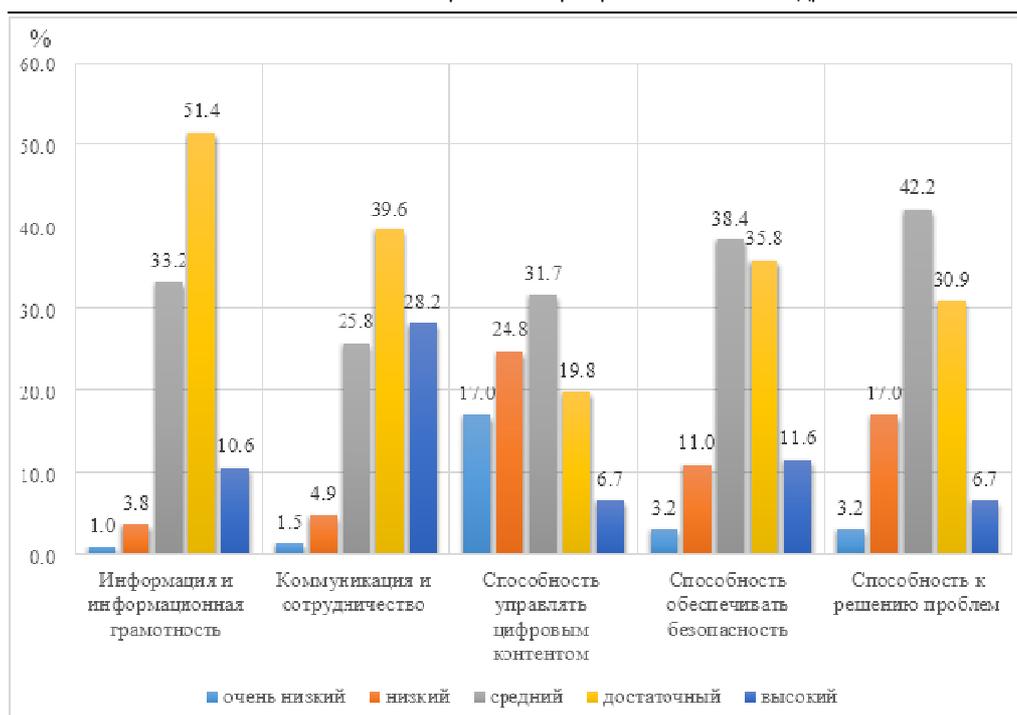


Рис. 5. Распределение будущих специалистов аграрного сектора по уровням сформированности компонентов цифровой компетентности, %

*Источник:* построено автором на основе анкетирования респондентов.

Следовательно, не менее 4,8% респондентов нуждаются в повышении информационной грамотности и грамотности по работе с данными, 6,4% – способности к коммуникации и сотрудничеству, 41,8% – способности управления цифровым контентом, 14,2% – способности обеспечивать безопасность, 20,2% – способности к решению проблем, поскольку именно эти будущие специалисты владели соответствующими компетенциями на низком и очень низком уровне.

Первоочередными направлениями повышения цифровых компетентностей являются улучшение способности управления цифровым контентом, поскольку средняя оценка по этому компоненту составила 2,74 балла, и способности к решению проблем – соответственно 3,21 балла.

Среди субкомпетентностей информационной грамотности самая низкая средняя оценка характерна для умения оценивать данные, информацию и цифровой контент (3,60 балла); среди компонента «способность к коммуникации и сотрудничеству» худший уровень владения умениями контактировать с обществом, пользоваться государственными и частными услугами благодаря использованию цифровых технологий (3,65 балла) и способность взаимодействовать благодаря использованию цифровых технологий (3,80 балла); среди компонента «способность обеспечивать безопасность» самый низкий уровень владения умениями защитить устройства и контент, знания мер безопасности, понимания

рисков и угроз (3,11 балла). Следовательно, указанные субкомпетентности требуют приоритетного улучшения.

С целью выявления предпосылок изменения условий, образующих благоприятные изменения компетенций, в том числе касающихся цифровых аспектов изменения реальности, проведен корреляционный анализ по ключевым факторам, к которым отнесены социально-демографические и геоэкономические, профессионально-организационные и мотивационные условия. Основой для проведенного анализа послужили данные социологического опроса со специфическим способом построения вариантов ответов. Каждому из ответов предлагаемой анкеты присваивается субъективная оценка в виде балла, значение которого отражает уровень благоприятности суждения в вопросе формирования компетенции исследуемой аудитории. Например, при формировании вопроса относительно места жительства, по мнению большинства экспертов, масштаб населенного пункта, в котором проживает человек, определяет его возможности доступа к ключевой информации, круг интересов исходя из приоритетных культурных потребностей общества. Следовательно, чем больше населенный пункт, тем больше развита инфраструктура и тем более подготовленным к инновационным изменениям будет личность. Таким образом, при формировании вопросов и ответов формируются гипотезы о влиянии факторов на благоприятное становление компетенции обучающихся.

По результатам анкетирования сформирована информационная база, данные которой были обработаны с использованием методики корреляционного анализа, в результате которого построена матрица корреляций (табл. 1).

Таблица 1

**Матрица линейных коэффициентов парной корреляции между уровнями цифровой компетентности будущих специалистов аграрного сектора и факторами, влияющими на них**

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	1	0,34	0,41	0,28	0,64	0,13	-0,02	0,62	0,16	0,38	0,19	0,32	0,21	0,32
x2	0,34	1	0,71	0,47	0,44	0,75	0,08	0,21	0,23	0,91	0,54	0,74	0,64	0,78
x3	0,41	0,71	1	0,43	0,2	0,64	-0,01	0,01	0,27	0,69	0,46	0,74	0,5	0,68
x4	0,28	0,47	0,43	1	0,44	-0,08	-0,15	0,29	0	0,41	0,17	0,3	-0,01	0,24
x5	0,64	0,44	0,2	0,44	1	0,02	0,25	0,86	0,25	0,58	0,5	0,28	-0,11	0,41
x6	0,13	0,75	0,64	-0,08	0,02	1	0,01	-0,1	0,26	0,71	0,42	0,68	0,85	0,73
x7	-0,02	0,08	-0,01	-0,15	0,25	0,01	1	0,37	0,72	0,25	0,74	0,09	-0,2	0,42
x8	0,62	0,21	0,01	0,29	0,86	-0,1	0,37	1	0,42	0,4	0,52	0,3	-0,15	0,4
y1	0,16	0,23	0,27	0	0,25	0,26	0,72	0,42	1	0,41	0,8	0,49	0,21	0,73
y2	0,38	0,91	0,69	0,41	0,58	0,71	0,25	0,4	0,41	1	0,72	0,74	0,48	0,86
y3	0,19	0,54	0,46	0,17	0,5	0,42	0,74	0,52	0,8	0,72	1	0,68	0,16	0,87
y4	0,32	0,74	0,74	0,3	0,28	0,68	0,09	0,3	0,49	0,74	0,68	1	0,58	0,89
y5	0,21	0,64	0,5	-0,01	-0,11	0,85	-0,2	-0,15	0,21	0,48	0,16	0,58	1	0,59
y6	0,32	0,78	0,68	0,24	0,41	0,73	0,42	0,4	0,73	0,86	0,87	0,89	0,59	1

*Источник:* авторские расчеты на основе анкетирования респондентов.

На рисунке 6 представлены отчетные формы корреляционного анализа пакета прикладных программ STATISTACA.

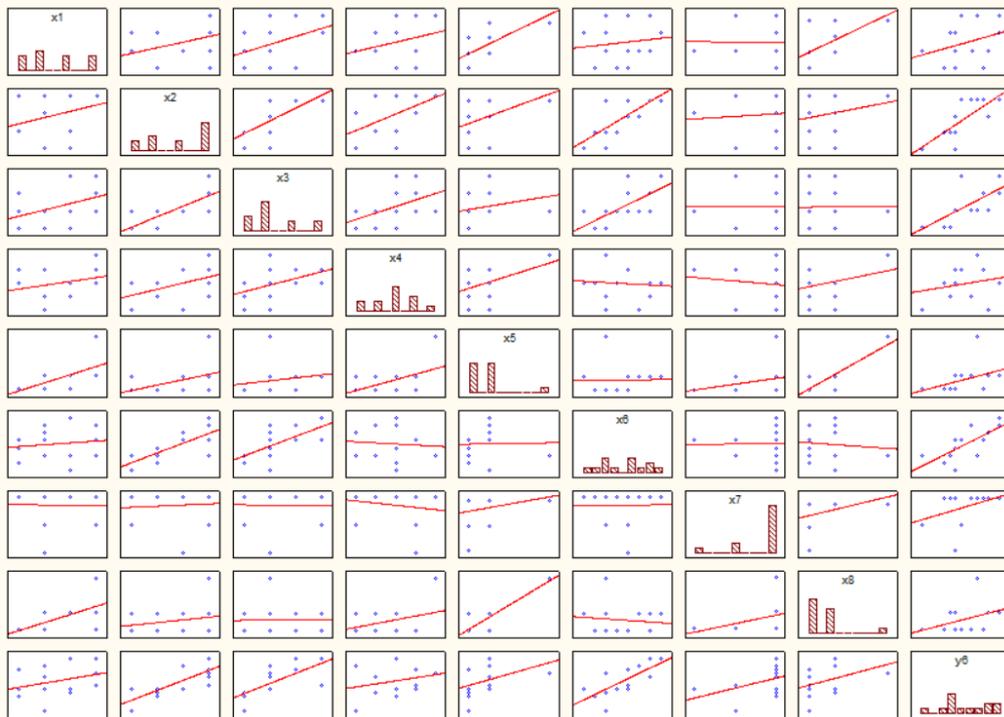


Рис. 6. Данные точечного вычерчивания корреляционного анализа

*Источник:* построено автором на основе анкетирования респондентов.

Гипотеза исследования основывалась на предположении, что уровень цифровой компетентности имеет положительную корреляционную взаимосвязь с базовыми знаниями и навыками, сформированными социально-демографическими и геоэкономическими факторами, а также спецификой профессиональной подготовки, которая предполагает дифференцированное погружение в сферу знаний, образующую цифровую компетентность.

В целом результаты корреляционного анализа гипотезу подтвердили. В частности, установлено наличие статистически значимой сильной связи между интегральным показателем цифровой компетентности и средой начальной подготовки ( $r = 0,78$ ), специализации профессиональной подготовки ( $r = 0,73$ ), а также уровнем интеграции региона в социально-политическое пространство РФ ( $r = 0,68$ ). Указанные показатели, отраженные соответствующими переменными, аналогичным образом повлияли на большинство результативных показателей, сформировав преимущественно умеренную связь.

С учетом результатов корреляционного анализа построена многофакторная модель воздействия существенных факторов на величину интегрального показателя цифровой компетентности (табл. 2, 3).

Таблица 2

**Результаты оценки параметров модели зависимости интегрального показателя цифровой компетентности будущих специалистов аграрного сектора от отдельных профессионально-организационных и мотивационных факторов**

Параметр	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение
Y-пересечение	2,069676286	0,429053	4,823819	0,000942
$x_2$	0,30617017	0,223571	1,369453	0,204054
$x_3$	0,153220247	0,225343	0,679942	0,513649
$x^6$	0,108751774	0,11573	0,939704	0,371903

Источник: сост. автором.

Таблица 3

**Параметры модели зависимости интегрального показателя цифровой компетентности будущих специалистов аграрного сектора от отдельных профессионально-организационных и мотивационных факторов**

Признаки и статистическая характеристика	Показатели и их значение
Множественная линейная регрессионная модель	$y = 2,0697 + 0,3062x_2 + 0,1532x_3 + 0,1088x_6$
Коэффициент множественной корреляции ( $R$ )	$R = 0,821859009$ (теснота связи сильная)
Коэффициент множественной детерминации ( $R^2$ )	$R^2 = 0,67545$ (статистически значимый). Результативный признак на 67,55 % определяется исследуемыми факторами

Источник: сост. автором.

Параметры полученной модели свидетельствуют о том, что основу прогресса освоения цифровой компетентности составляет начальная подготовка, что требует особого внимания к базовым образовательным программам с учетом соответствия государственным стандартам (интеграция в единую государственную систему), а также специфические запросы к средствам цифровизации, образованные потребностями квалификационной подготовки по отдельным специальностям.

### **Заключение**

В контексте усовершенствования системы инновационно-ориентированных кадров для аграрного сектора региона нами сформирован комплекс предложений относительно: усовершенствования системы подготовки менеджеров-аграриев по управлению инновационными и инвестиционными проектами

(в том числе сертифицированных проектных менеджеров); повышения квалификации и переподготовки персонала аграрных предприятий в контексте формирования готовности к разработке проектов (бизнес-тренинги); использования аутсорсинга персонала в сфере управления и контроля проектами. Результатом внедрения предложенной модели должно быть формирование и/или повышение уровня готовности будущих специалистов агроэкономического профиля к управлению инновационными проектами и обучению в течение жизни.

В структуре профессиональной компетентности менеджера аграрного проекта с опорой на результаты анализа международного опыта, национального стандарта и собственных исследований выделены технические, контекстуальные, экономические, поведенческие и отраслевые компоненты, каждый из которых включает набор соответствующих способностей. Декомпозицию этих элементов следует осуществлять с учетом профиля компетентностей персонала для экспертного оценивания его готовности к управлению инновационными проектами, который следует использовать и при определении эффективности системы подготовки и/или переподготовки указанных специалистов аграрной сферы.

Для исследования уровня сформированности цифровой компетентности будущих специалистов аграрного сектора с целью выявления предпосылок изменения условий, образующих благоприятные изменения компетенций, в том числе касающихся цифровых аспектов изменения реальности, проведен корреляционный анализ по ключевым факторам, к которым отнесены социально-демографические и геоэкономические, профессионально-организационные и мотивационные условия. В целом результаты корреляционного анализа гипотезу исследования подтвердили. В частности, установлено наличие статистически значимой сильной связи между интегральным показателем цифровой компетентности и средой начальной подготовки ( $r = 0,78$ ), специализации профессиональной подготовки ( $r = 0,73$ ), а также уровнем интеграции региона в социально-политическое пространство РФ ( $r = 0,68$ ). Указанные показатели, отраженные соответствующими переменными, аналогичным образом повлияли на большинство результативных показателей, сформировав преимущественно умеренную связь.

### Список источников

1. Ткаченко В.Г. Подготовка кадров АПК – приоритетную государственную заботу: монография. Луганск: Янтарь, 2012. 240 с.
2. Попова Е.П., Яковлева Т.К. Компетентностный подход к проблеме эффективности деятельности руководителя // Вопросы управления. 2023. № 04 (21). С. 89–98.
3. Чернобровкина И.И. Формирование профессиональных компетенций в процессе изучения дисциплин искусственного интеллекта // Евразийский союз ученых. 2024. № 7-6 (7). С. 32–34.
4. ГОСТ Р ИСО 21500-2023 «Национальный стандарт Российской Федерации. Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия» (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 30.10.2023 № 1293-ст). Москва: Российский институт стандартизации, 2023. 16 с.
5. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). Москва: ЗАО «Проектная практика», 2010. 256 с.

6. Бушуев С.Д., Бушуев Д.А., Ярошенко Р.Ф. Прорывные компетенции в управлении инновационными проектами и программами // Вестник Южно-Российского гос. техн. ун-та (НПИ). Серия: Стратегическое управление, управление портфелями, программами и проектами. 2018. № 1 (1277). С. 3–9. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.1
7. Поскрипко Ю.А. Данченко О.Б. Компетенция и компетентность: консенсус // Ученые записки Университета «КРОК». DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-117-127
8. Nagy A., Fenyves V., Nábrádi A. Project management systems in agriculture in the northern great plain region of Hungary. *Agricultural Economics and Rural Sociology: Proceedings on 44th Croatian and 4th International Symposium on Agriculture*. 2019. P. 223–226. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/18184776.pdf>
9. Корсакова А.В., Копысова А.А., Синяева О.Ю. Развитие бизнес-образования и сертификация в области проектного менеджмента // *Лидерство и менеджмент*. 2016. Т. 3, № 1. С. 17–32. DOI: 10.18334/lim.3.1.2100
10. Главное о компании ПМ «СТАНДАРТ». URL: <https://pmstandart.ru/about/index.php>
11. Сертификация ПМ «СТАНДАРТ». URL: <https://pmpractice.ru/training/certification/pm-standart/>
12. Кабулова К.И. Переход России на систему профессиональной сертификации бухгалтеров // *Современные наукоемкие технологии*. 2014. № 7-1. С. 110–112. EDN SALQJP
13. The future of project management: Global Outlook 2023. URL: <https://www.ipma.world/assets/PM-Survey-FullReport-2023-FINAL.pdf>
14. Экономическое и социальное положение Луганской Народной Республики за 2023 год: статистический бюллетень / Государственный комитет статистики ЛНР. URL: [https://gkslnr.su/files/itogi\\_rab\\_GKS\\_1\\_polugod\\_2020.pdf](https://gkslnr.su/files/itogi_rab_GKS_1_polugod_2020.pdf) (дата обращения: 15.05.2023).
15. Приймак В., Павленко Н. Организационное обучение в системе управления проектами // *Инфраструктура рынка*. 2018. № 26. С. 214–221.
16. Лукьянов Д.В. Концепция создания корпоративных учебных центров для повышения квалификации и переподготовки кадров // *Управление развитием сложных систем*. 2017. № 29. С. 168–176.
17. Тимофеев М.А. Технология внедрения в инновационный проект учетно-контрольного аутсорсинга с использованием системы управления ресурсами предприятия ERP SAP // *Креативная экономика*. 2016. Т. 10, № 5. С. 505–516. DOI: 10.18334/ce.10.5.35151. EDN VZXITX
18. Смирнова П.М. Специфика аутсорсинга в Российской Федерации // *Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект: матер. I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. В 3 ч. Ч. 3 (Москва, 16 января 2020 г.)*. Москва: Институт мировых цивилизаций, 2020. С. 231–234. EDN GUWVEL
19. Саинчук А.О. Команда аутсорсингового проекта // *Восточный Европейский журнал передовых технологий*. 2022. № 3 (3). С. 30–38.
20. Pryimak V., Pavlenko N. Organizational learning in the project management system. The potential of modern science: monograph. Vol. 2. London: Sciemcee Publishing, 2019. P. 161–172.
21. Критерии оценки качественных исследований / О.Т. Мельникова, А.Н. Кричевец, А.Н. Гусев [и др.] // *Национальный психологический журнал*. 2014. № 2 (14). С. 47–49. DOI: 10.11621/npj.2014.0206. EDN TPUWKN

22. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. EUR 27948 EN / R. Vuorikari, Y. Punie, S. Carretero Gomez and G. Van Den Brande. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union, 2016. JRC101254. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254>
23. Redecker Ch. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. 10.2760/159770. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329191291\\_European\\_Framework\\_for\\_the\\_Digital\\_Competence\\_of\\_Educators\\_DigCompEdu/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/329191291_European_Framework_for_the_Digital_Competence_of_Educators_DigCompEdu/citation/download)

## References

1. Tkachenko V.G. APK personnel training – priority state care: monograph. Lugansk: Amber; 2012. 240 p.
2. Popova E.P., Yakovleva T.K. Competency approach to the problem of manager performance. *Management issues*. 2023; 04 (21): 89–98.
3. Chernobrovkina I.I. Formation of professional competencies in the process of studying artificial intelligence disciplines. *Eurasian Union of Scientists*. 2024; 7-6 (7): 32–34.
4. GOST R ISO 21500-2023 "National Standard of the Russian Federation. Project, program and portfolio management. Context and basic concepts" (approved by and put into effect by order of Rosstandart dated 30.10.2023 No. 1293-st). Moscow: Russian Institute for Standardization; 2023. 16 p.
5. Project management: Fundamentals of professional knowledge. National Competence Requirements (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). Moscow: Design Practice CJSC; 2010. 256 p.
6. Bushuev S.D., Bushuev D.A., Yaroshenko R.F. Breakthrough competencies in the management of innovative projects and programs. *Bulletin of the South Russian State Technologist. University (NPI). Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*. 2018; 1 (1277): 3–9. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.1
7. Porskko Yu.A. Danchenko O.B. Competence and competence: consensus. *Scientific notes of the University "CROC"*. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-117-127
8. Nagy A., Fenyves V., Nábrádi A. Project management systems in agriculture in the northern great plain region of Hungary. *Agricultural Economics and Rural Sociology: Proceedings on 44th Croatian and 4th International Symposium on Agriculture*. 2019: 223–226. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/18184776.pdf>
9. Korsakova A.V., Kopysova A.A., Sinyaeva O.Yu. Development of business education and certification in the field of project management. *Leadership and management*. 2016; 3 (1): 17–32. DOI: 10.18334/lim.3.1.2100
10. The main thing about the company PM "STANDARD". URL: <https://pmstandart.ru/about/index.php>
11. Certification of PM "STANDARD". URL: <https://pmpractice.ru/training/certification/pm-standart/>
12. Kabulova K.I. Russia's transition to a system of professional certification of accountants. *Modern science-intensive technologies*. 2014; (7-1): 110–112. EDN SALQJP
13. The future of project management: Global Outlook 2023. URL: <https://www.ipma.world/assets/PM-Survey-FullReport-2023-FINAL.pdf>
14. Economic and social situation of the Luhansk People's Republic for 2023: statistical bulletin / State Statistics Committee of the LPR. URL: [https://gkslnr.su/files/itogi\\_rab\\_GKS\\_1\\_polugod\\_2020.pdf](https://gkslnr.su/files/itogi_rab_GKS_1_polugod_2020.pdf) (accessed date: 15.05.2023).
15. Priymak V., Pavlenko N. Organizational training in the project management system. *Market infrastructure*. 2018; (26): 214–221.

16. Lukyanov D.V. The concept of creating corporate training centers for advanced training and retraining of personnel. *Management of the development of complex systems*. 2017; (29): 168–176.
17. Timofeev M.A. Technology for introducing accounting and control outsourcing into an innovative project using the ERP enterprise resource management system SAP. *Creative Economy*. 2016; 10 (5): 505–516. DOI: 10.18334/ce.10.5.35151. EDN VZXITX
18. Smirnova P.M. Specifics of outsourcing in the Russian Federation. *Modern trends in management and economics in Russia and the world: civilizational aspect: mater. I All-Russia. scientific-practical. conf. with international participation. At 3 h. Part 3 (Moscow, January 16, 2020)*. Moscow: Institute of World Civilizations; 2020. P. 231–234. EDN GUWVEL
19. Sainchuk A.O. Outsourcing Project Team. *Eastern European Journal of Advanced Technologies*. 2022; 3 (3): 30–38.
20. Pryimak V., Pavlenko N. Organizational learning in the project management system. The potential of modern science: monograph. Vol. 2. London: Sciemcee Publishing; 2019. P. 161–172.
21. Criteria for evaluating qualitative studies / O.T. Melnikova, A.N. Krichevets, A.N. Gusev [et al.]. *National Psychological Journal*. 2014; 2 (14): 47–49. DOI: 10.11621/npj.2014.0206. EDN TPUWKN
22. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. EUR 27948 EN / R. Vuorikari, Y. Punie, S. Carretero Gomez and G. Van Den Brande. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union; 2016. JRC101254. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254>
23. Redecker Ch. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. 10.2760/159770. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329191291\\_European\\_Framework\\_for\\_the\\_Digital\\_Competence\\_of\\_Educators\\_DigCompEdu/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/329191291_European_Framework_for_the_Digital_Competence_of_Educators_DigCompEdu/citation/download)

**Информация об авторе:**

**Скрипник Викторня Витальевна**, канд. экон. наук, доцент каф. экономической теории и экономической безопасности, ФГБОУ «Луганский государственный аграрный университет им. К.Е. Ворошилова», г. Луганск, Qwerty181120@mail.ru

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/076-094>

EDN: <https://elibrary.ru/YATZXI>

Дата поступления:  
30.04.2025

Одобрена после рецензирования:  
22.05.2025

Принята к публикации:  
26.05.2025

Научная статья

УДК 331.54

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/095-105>

EDN: <https://elibrary.ru/ZIFOJG>

## **Нормативное регулирование деятельности управленческих кадров по информационной безопасности в сфере здравоохранения**

**Гавришев Алексей Андреевич**

Московский государственный лингвистический университет

Москва. Россия

***Аннотация.** На основании проведенных исследований и данных из различных источников предложены возможные меры по совершенствованию нормативной базы, регулирующей работу управленческих кадров по информационной безопасности (ИБ) в сфере здравоохранения. Анализ выявил, что текущая нормативно-правовая база, регулирующая деятельность управленческих кадров по ИБ в отечественном здравоохранении, опирается на федеральные законы, указы Президента РФ и постановления Правительства РФ. Однако существующие нормативные правовые акты (НПА) в указанной области не содержат конкретных положений, учитывающих специфику сферы здравоохранения. Подчеркивается необходимость детализации этих вопросов в НПА Министерства здравоохранения РФ и иных отраслевых подзаконных документах. С учетом требований законодательства и анализа различных источников предложены упрощенные варианты внесения изменений в некоторые отраслевые НПА, касающиеся регулирования деятельности управленческих кадров по ИБ в здравоохранении. Несомненно, что представленный перечень возможных улучшений нормативной базы, регулирующей работу управленческих кадров по ИБ в здравоохранении, не является до конца исчерпывающим. Однако авторы полагают, что комплексное применение предложенных мер может способствовать улучшению ситуации в данной области в будущем. Полученные выводы и рекомендации могут быть полезны экспертам, занимающимся разработкой квалификационных требований к управленческим кадрам по ИБ в системе здравоохранения, а также руководителям медицинских организаций и профильным специалистам, работающим в этих учреждениях.*

***Ключевые слова:** управленческие кадры, информационная безопасность, здравоохранение, нормативное регулирование, совершенствование.*

***Для цитирования:** Гавришев А.А. Нормативное регулирование деятельности управленческих кадров по информационной безопасности в сфере здравоохранения // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/095-105>. EDN: <https://elibrary.ru/ZIFOJG>*

Original article

## **Normative regulation of the activities of management personnel on information security in the healthcare sector**

**Alexey A. Gavrishchev**

Moscow State Linguistic University

Moscow. Russia

---

© Гавришев А.А., 2025

**Abstract.** Based on the conducted research and data from various sources, this article suggests possible measures to improve the regulatory framework governing the work of management personnel on information security (IS) in the healthcare sector. The analysis revealed that the current regulatory framework governing the activities of management personnel on IS in domestic healthcare is based on federal laws, decrees of the President of the Russian Federation and resolutions of the Government of the Russian Federation. However, the existing legal acts in this area do not contain specific provisions that take into account the specifics of the healthcare sector. It emphasizes the need to detail these issues in the legal acts of the Ministry of Health of the Russian Federation and other sectoral bylaws. Taking into account the requirements of legislation and the analysis of various sources, simplified options for making changes to some sectoral regulations concerning the regulation of management personnel on IS in healthcare are proposed. Undoubtedly, the presented list of possible improvements to the regulatory framework governing the work of management personnel on IS in healthcare is not completely exhaustive. However, the authors believe that the integrated application of the proposed measures may contribute to improving the situation in this area in the future. The conclusions and recommendations obtained can be useful to experts involved in the development of qualification requirements for management personnel on IS in the healthcare system, as well as to heads of medical organizations and specialists on IS working in these institutions.

**Keywords:** management personnel, information security, healthcare, normative regulation, improvement.

**For citation:** Gavrishev A.A. Normative regulation of the activities of management personnel on information security in the healthcare sector // *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University*. 2025. Vol. 17, № 3. P. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/095-105>. EDN: <https://elibrary.ru/BZIFOJG>

### Введение

В динамичной обстановке последствия решений, принимаемых управленческими кадрами, становятся все более значимыми. В начале XXI в. исследователями было установлено, что итоговое качество любого продукта или сервиса, предоставляемого любой организацией, практически на 100 % обусловлено эффективностью управления ключевыми процессами [1]. При этом известно, что организация любой формы собственности по своей сути является в некотором роде системой [1–3]. Обычно под системой понимается множество (совокупность) элементов (объектов) любой природы, взаимодействующих между собой для достижения общей цели и обладающих системным свойством / свойствами. Одно из центральных мест в достижении общих целей отводится процессам управления. Под управлением будем понимать функцию организованных систем различной природы, обеспечивающую сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности [2]. Важной характеристикой для процесса управления является управляющее воздействие, под которым понимается воздействие субъекта управления, например компетентного должностного лица, на объект управления, направленное на достижение цели управления. Обычно управляющее воздействие реализуется через управленческое решение, под которым понимается акт волеизъявления субъекта управления, адресованный объекту управления, о необходимости выполнения последним конкретных действий [2, 3], в то время как управленческое решение всегда представляется в виде указания, приказа или распоряжения.

Вместе с тем в условиях масштабной цифровизации экономики, расширения использования информационных технологий и иных технологических новшеств неперенным условием эффективного управления любыми системами, например социальными, является наличие нормативно-правового обеспечения процессов управления. Известно, что главенствующее место в нормативно-право-

вом обеспечении любых процессов занимает государство, которое с помощью государственного регулирования той или иной деятельности может прямо или косвенно устанавливать требования к соответствующим видам деятельности посредством издания различных нормативных правовых актов (НПА), имеющих обязательную юридическую силу [2, 3].

В настоящее время одной из самых важных социальных сфер, от которой зависит благополучие современного общества, является здравоохранение. Исходя из вышесказанного результативность системы здравоохранения, уровень и доступность медицинской помощи для населения, скорость технологического прогресса в отрасли, а также успех в реализации утвержденных программ в значительной степени зависят от квалификации и мотивированности руководящего состава медицинских учреждений [4–6]. В отечественном здравоохранении одним из сравнительно недавно появившихся и еще не получивших повсеместного распространения направлений развития управленческих кадров является деятельность по управлению обеспечением информационной безопасностью (ИБ) в медицинских учреждениях. В соответствии с НПА по ИБ организации здравоохранения [7–9], выступая в качестве субъектов критической информационной инфраструктуры (КИИ), должны делегировать полномочия в области обеспечения ИБ заместителю руководителя.

В настоящее время обеспечение ИБ объектов КИИ, владельцами которых являются субъекты КИИ, в том числе медицинские учреждения, является одним из приоритетных направлений развития цифровой экономики РФ [7–9]. Логичным объяснением данного факта, с одной стороны, является бурное развитие информационных технологий и их внедрение во все сферы жизни общества, включая здравоохранение, а с другой – порождаемые новыми технологиями угрозы безопасности [2, 10–12]. Так, только за первые полгода 2024 г. количество компьютерных атак на российские учреждения здравоохранения выросло на треть по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. [13]. При этом почти половина успешных компьютерных атак за этот период привела к тому, что пострадавшие медицинские учреждения временно не могли оказать некоторые виды медицинской помощи или теряли доступ к данным. В указанных условиях, помимо совершенствования нормативного регулирования в указанной области, регуляторы в области ИБ также проводят проверки соответствующих организаций, в том числе и из сферы здравоохранения. В частности, по результатам мониторинга, проведенного ФСТЭК России, выяснилось, что практически 90 % объектов КИИ не имеют минимального уровня защищенности, установленного соответствующими НПА [14].

На основании этого в целях соблюдения законодательных требований по ИБ Министерство здравоохранения РФ выпустило информационное письмо, подчеркивающее необходимость возложения ответственности за ИБ на заместителей руководителей медицинских учреждений, а также определяющее требования к их образованию и опыту работы [15].

Таким образом, на сегодняшний день управленческие кадры по ИБ стали неотъемлемой частью организационной структуры учреждений здравоохранения.

Однако ввиду новизны и недостаточной разработанности этой области исследование информационной безопасности остается актуальным и требует дальнейшей проработки [16].

*Цель статьи* – разработка предложений по совершенствованию нормативной базы, регулирующей деятельность управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения РФ.

### **Основная часть**

В работе [17] проведено исследование ситуации на рынке труда в области управленческих кадров, отвечающих за ИБ в медицинских учреждениях РФ. В результате проведенных исследований установлено, что в большинстве случаев в литературе анализируется либо рынок труда управленческих кадров в здравоохранении в целом, без учета специфики работы по ИБ, либо рынок труда управленческих кадров по ИБ, не ориентированных на работу в медицинской отрасли. Итогом проведенного анализа стал вывод о том, что вопреки наличию четких законодательных требований для рассматриваемых специалистов в РФ пока не наблюдается ни устоявшейся организационной структуры, ни развитого рынка труда в этой области [17]. Кроме этого указано, что нехватка квалифицированных кадров по ИБ на рынке труда также осложняет процесс подбора соответствующих сотрудников. Установлено, что рынок труда в области управленческих кадров по ИБ для учреждений здравоохранения находится в стадии формирования. Следовательно, необходимы дальнейшие исследования по совершенствованию информационной безопасности.

В связи с вышесказанным одним из важных направлений в исследуемой области является нормативно-правовое регулирование деятельности управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения. Известно, что в РФ законодательство имеет вертикальную (по видам правовых актов) и горизонтальную структуру (по отраслям законодательства) [18].

Согласно первой классификации структура российского законодательства включает в себя [2, 3, 18]:

- Конституцию РФ;
- федеральные законы и кодексы;
- указы Президента РФ и постановления Правительства РФ;
- НПА федеральных органов исполнительной власти;
- другие законодательные акты (НПА субъектов РФ и пр.).

Непосредственно, касаясь исследуемой тематики, отметим, что в настоящее время в РФ нормативно-правовое регулирование деятельности управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения основывается на Федеральном законе [7], Указе Президента РФ [8] и Постановлении Правительства РФ [9]. Вместе с тем указанные НПА не уточняют отдельные вопросы, специфические для отрасли здравоохранения; они должны уточняться в НПА Министерства здравоохранения РФ и иных отраслевых подзаконных актах. При этом единственным отраслевым НПА, регулирующим в настоящее время деятельность управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения, является НПА, представленный в работе [15].

Среди нераскрытых вопросов в области деятельности управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения отметим следующие [17]:

– в сфере здравоохранения нет общепринятого названия для должности заместителя руководителя, ответственного за обеспечение ИБ;

– для государственных и муниципальных организаций здравоохранения не определены нормы штатной численности для должности заместителя руководителя, ответственного за обеспечение ИБ.

Различные нераскрытые вопросы в исследуемой области, в том числе описанные выше, способны в будущем осложнить процесс применения требований соответствующих НПА, что может привести к неблагоприятным последствиям различного характера.

В таблице 1 приведены отдельные НПА, которые непосредственно соприкасаются с указанными вопросами. Анализ НПА (см. табл. 1) показывает, что представленные выше вопросы в области деятельности управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения не раскрыты [17].

Таблица 1

### Отдельные НПА, регулирующие деятельность кадров в системе здравоохранения

№ п/п	Наименование НПА	Номер источника
1	Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37)	[19]
2	Приказ Минздравсоцразвития РФ от 22.04.2009 № 205 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов по обеспечению безопасности информации в ключевых системах информационной инфраструктуры, противодействию техническим разведкам и технической защите информации»	[20]
3	Приказ Минздрава РФ от 09.06.2003 № 230 «Об утверждении штатных нормативов служащих и рабочих государственных и муниципальных учреждений здравоохранения и служащих централизованных бухгалтерий при государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения» (далее – приказ Минздрава РФ от 09.06.2003 № 230)	[21]
4	Методические рекомендации по формированию службы информационных технологий в медицинских организациях (утв. ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России 04.03.2022) (далее – Методические рекомендации)	[22]

*Примечание:* сост. автором.

С учетом вышесказанного предлагается усовершенствовать нормативную базу, регулирующую деятельность управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения, с помощью следующих предложений [17]:

– с учетом требований законодательства рекомендуется внести дополнения в отдельные профессиональные стандарты в сфере ИБ, добавив положение о должности заместителя руководителя, ответственного за обеспечение ИБ. Необходимо указать наименование должности, круг обязанностей, требования к образованию и опыту, а также другие характеристики;

– с учетом требований законодательства в соответствующие справочник и приказ [19, 20] рекомендуется внести дополнение о заместителе руководителя организации, ответственного за обеспечение ИБ, вне зависимости от направления деятельности организации. Необходимо определить название должности, функциональные обязанности, квалификационные требования и пр.;

– рекомендуется официально утвердить типовое название должности заместителя руководителя медицинской организации, ответственного за обеспечение ИБ;

– в целях соблюдения требований НПА предлагается включить в документ [21] пункт, касающийся позиции заместителя руководителя медицинского учреждения, ответственного за обеспечение ИБ. Следует указать общепринятое название должности и число требуемых ставок;

– с учетом требований законодательства рекомендуется внести изменения в документ [22], добавив в него информацию о должности заместителя руководителя медицинской организации, ответственного за обеспечение ИБ. Необходимо указать общепринятое обозначение должности, круг обязанностей, квалификационные требования и пр.

В силу ограниченного объема статьи в качестве примера приведем упрощенные варианты внесения дополнений и изменений в соответствующие приказ и Методические рекомендации [21, 22] согласно представленным выше рекомендациям и требованиям законодательства. Условимся считать, что в НПА, которые регулируют основные положения о должности заместителя руководителя, ответственного за обеспечение ИБ, вне зависимости от направления деятельности организации уже внесены соответствующие дополнения и изменения [19], а в отраслевые НПА – пока еще нет.

С учетом требований [7–9] и отдельных результатов [10, 16, 17] представим упрощенный вариант внесения дополнений в приказ Министерства здравоохранения РФ от 09.06.2003 № 230. Для оптимизации вопросов совершенствования указанного НПА изменения предлагается внести в виде приложения № 4 к приказу Министерства здравоохранения РФ от 09.06.2003 № 230. Полученные результаты приведены в табл. 2.

Как видно из табл. 2, с учетом требований законодательства любое медицинское учреждение, являющееся субъектом КИИ, должно предусмотреть в своем штатном расписании должность заместителя руководителя по обеспечению ИБ. При этом количество должностей специалистов по ИБ, которые подчиняются заместителю руководителя по обеспечению ИБ, определяется в соответствии с [22].

Таблица 2

**Упрощенный вариант внесения дополнений в приказ Министерства здравоохранения РФ от 09.06.2003 № 230 в виде приложения к нему № 4**

Штатные нормативы структурных подразделений (работников), уполномоченных на решение задач в области обеспечения информационной безопасности государственных и муниципальных учреждений здравоохранения		
№ п/п	Тип учреждения	Наименование должностей
1	Любой тип медицинского учреждения, являющегося субъектом КИИ	1. Одна должность заместителя главного врача (директора, заведующего, начальника) по ИБ. 2. Количество должностей специалистов по ИБ, определяемое в соответствии с [22]

*Примечание:* сост. автором по [7–10, 16, 17].

С учетом требований [7–9] и отдельных результатов [10, 16, 17] представим упрощенный вариант внесения дополнений и изменений в Методические рекомендации [22]. Полученные результаты приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Упрощенный вариант внесения дополнений и изменений в Методические рекомендации**

№ п/п	Название раздела	Вносимые дополнения и изменения
1	4. Цели, задачи и функции ИТ-службы медицинской организации	Уточнение целей, задач и функций в области ИБ с учетом требований [7–9]
2	5. Направления деятельности ИТ-службы	Уточнение направлений деятельности в области ИБ с учетом требований [7–9]
3	6. Структура ИТ-службы и рекомендуемое количество ставок	1. Ввести должность заместителя главного врача (директора, заведующего, начальника) по ИБ (описать требования к уровню образования и обучению, опыту практической работы, трудовым функциям, количеству ставок и т.д. согласно [7–9]). 2. Для специалистов службы обеспечения ИБ в п. 6.5 уточнить требования к уровню образования, опыту практической работы, трудовым функциям и количеству ставок согласно [7–9]. 3. Отобразить, что служба обеспечения ИБ подчиняется заместителю главного врача (директора, заведующего, начальника) по ИБ. 4. Пересмотреть типовые нормы времени на техническое и сервисное обслуживание информационных ресурсов в государственных (муниципальных) учреждениях для сотрудников, обеспечивающих ИБ, с учетом требований [7–9]

*Примечание:* сост. автором по [7–10, 16, 17].

Как видно из табл. 3, с учетом требований законодательства любое медицинское учреждение, являющееся субъектом КИИ, помимо назначения заместителя руководителя, ответственного за обеспечение ИБ, должно сформировать у себя службу обеспечения ИБ, которая должна подчиняться такому заместителю руководителя. Требования к уровню образования данных кадров, их опыту практической работы и трудовым функциям определяются соответствующим законодательством.

### **Заключение**

Таким образом, на основании проведенных исследований и данных из различных источников предложены возможные меры по совершенствованию нормативной базы, регулирующей работу управленческих кадров по ИБ в сфере здравоохранения РФ.

Проведен анализ нормативно-правового регулирования деятельности управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения. Приведены примеры НПА (федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и пр.), регулирующих информационную безопасность. Отмечено, что в настоящее время в РФ отсутствуют отраслевые НПА, регулирующие указанную область деятельности. Указаны некоторые нераскрытые вопросы в области деятельности управленческих кадров по ИБ в системе здравоохранения [17]. С учетом требований законодательства [7–9] и отдельных результатов [10, 16, 17] представлены упрощенные варианты внесения дополнений о нормативном регулировании деятельности управленческих кадров по ИБ в сфере здравоохранения в некоторые существующие отраслевые НПА [21, 22].

Разумеется, перечень потенциальных решений по оптимизации НПА, регулирующих деятельность управленческих кадров по ИБ в здравоохранении, не исчерпывается предложенным. Тем не менее комплексное внедрение вышеупомянутых мероприятий, по мнению авторов, сможет в будущем положительно повлиять на текущее положение дел в рассматриваемой сфере.

### **Список источников**

1. Деминг У.Э. Новая экономика. Москва: Эксмо, 2006. 208 с.
2. Капгер И.В., Шабуров А.С. Управление информационной безопасностью. Пермь: Изд-во Пермского нац. исслед. политехн. ун-та, 2023. 91 с.
3. Мазеин А.В. Правовое регулирование управленческой деятельности. Москва: Юрайт, 2025. 189 с.
4. Михайлова Ю.В., Мирошникова Ю.В., Князев А.А. Руководящие кадры органов и учреждений здравоохранения (социологическое исследование) // Вестник Росздравнадзора. 2014. № 6. С. 71–77.
5. Найговзина Н.Б., Сон И.М., Зимина Э.В. Подходы к оценке численности управленческих кадров здравоохранения // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022. № 4. С. 537–558. DOI: 10.24412/2312-2935-2022-4-537-558
6. Модель компетенций руководителя в сфере охраны здоровья / О.В. Кунгурцев, Д.С. Тюфилин, О.Б. Павленко [и др.] // Социальные аспекты здоровья населения. 2024. № S5. С. 1–8. DOI: 10.21045/2071-5021-2024-70-5S-7

7. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).
8. Указ Президента РФ от 01.05.2022 № 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).
9. Постановление Правительства РФ от 15.07.2022 № 1272 «Об утверждении типового положения о заместителе руководителя органа (организации), ответственном за обеспечение информационной безопасности в органе (организации), и типового положения о структурном подразделении в органе (организации), обеспечивающем информационную безопасность органа (организации)». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).
10. Максимова Е.А. Модели и методы оценки информационной безопасности субъекта критической информационной инфраструктуры при деструктивных воздействиях инфраструктурного генеза: дис. ... д-ра техн. наук. Санкт-Петербург, 2023. 448 с.
11. Influence of Human Factors on Cyber Security within Healthcare Organizations: A Systematic Review / S. Nifakos, K. Chandramouli, C.K. Nikolaou [et al.] // Sensors. 2021. No. 21. P. 1–25. DOI: 10.3390/s21155119
12. What happens to rural hospitals during a ransomware attack? Evidence from Medicare data / Hannah T. Neprash, Claire C. McGlave, Katie Rydberg, Carrie Henning-Smith // The Journal of Rural Health. 2024. I. 4. P. 728–737. DOI: 10.1111/jrh.12834
13. Зона заражения: киберпреступники стали чаще атаковать больницы. URL: <https://iz.ru/1734712/dmitrii-bulgakov/zona-zarazheniia-kiberprestupniki-stali-chashche-atakovat-bolnitsy> (дата обращения: 14.04.2025).
14. Тревожный сигнал. URL: <https://www.connect-wit.ru/trevozhnyj-signal.html> (дата обращения: 14.04.2025).
15. Письмо Министерства здравоохранения РФ от 04.06.2022 № 18-4/И/2-9129 «О повышении устойчивости и безопасности функционирования информационных ресурсов Российской Федерации». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).
16. Гавришев А.А. Исследование отдельных вопросов управления кадрами по информационной безопасности в медицинских учреждениях // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 1. С. 31–41. DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-1-31-41
17. Гавришев А.А. Состояние рынка труда в сегменте управленческих кадров по информационной безопасности учреждений здравоохранения // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2025. № 1. С. 123–133. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-1-123-133
18. Бибарсова Г.Ш. Правовое обеспечение информационных технологий. Ставрополь: Изд-во СГПИ, 2010. 100 с.
19. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37). URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).
20. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 22.04.2009 № 205 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов по обеспечению безопасности информации в ключевых системах информационной инфраструктуры, противодействию техническим разведкам и технической защите информации"». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).

21. Приказ Минздрава РФ от 09.06.2003 № 230 «Об утверждении штатных нормативов служащих и рабочих государственных и муниципальных учреждений здравоохранения и служащих централизованных бухгалтерий при государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).
22. Методические рекомендации по формированию службы информационных технологий в медицинских организациях (утв. ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России 04.03.2022). URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.04.2025).

## References

1. Deming W.E. *New Economy*. Moscow: Eksmo; 2006. 208 p.
2. Kapger I.V., Shaburov A.S. *Information security management*. Perm: Perm National Research Polytechnic University Publishing House; 2023. 91 p.
3. Mazein A.V. *Legal regulation of management activities*. Moscow: Yurayt; 2025. 189 p.
4. Mikhailova Yu.V., Miroshnikova Yu.V., Knyazev A.A. Leading personnel of health authorities and institutions (sociological research). *Bulletin of Roszdravnadzor*. 2014; (6): 71–77.
5. Naigovzina N.B., Son I.M., Zimina E.V. Approaches to assessing the number of health care management personnel. *Modern problems of health care and medical statistics*. 2022; (4): 537–558. DOI: 10.24412/2312-2935-2022-4-537-558
6. Model of competencies of the head in the field of health protection / O.V. Kungurtsev, D.S. Tyufilin, O.B. Pavlenko [et al.]. *Social aspects of public health*. 2024; (S5): 1–8. DOI: 10.21045/2071-5021-2024-70-5S-7
7. Federal Law of 26.07.2017 No. 187-FZ "On the Security of the Critical Information Infrastructure of the Russian Federation". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed date: 14.04.2025).
8. Decree of the President of the Russian Federation of 01.05.2022 No. 250 "On additional measures to ensure information security of the Russian Federation". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed date: 14.04.2025).
9. Decree of the Government of the Russian Federation of 15.07.2022 No. 1272 "On approval of the standard regulation on the deputy head of the body (organization) responsible for ensuring information security in the body (organization), and the standard regulation on the structural unit in the body (organization) ensuring information security of the body (organization)". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed date: 14.04.2025).
10. Maksimova E.A. *Models and methods for assessing the information security of a subject of critical information infrastructure under destructive impacts of infrastructure genesis: dis. ... Dr. Tech. sciences*. St. Petersburg; 2023. 448 p.
11. Influence of Human Factors on Cyber Security within Healthcare Organizations: A Systematic Review / S. Nifakos, K. Chandramouli, C.K. Nikolaou [et al.]. *Sensors*. 2021; (21): 1–25. DOI: 10.3390/s21155119
12. What happens to rural hospitals during a ransomware attack? Evidence from Medicare data / Hannah T. Neprash, Claire C. McGlave, Katie Rydberg, Carrie Henning-Smith. *The Journal of Rural Health*. 2024; (I. 4): 728–737. DOI: 10.1111/jrh.12834
13. Zone of infection: cybercriminals began to attack hospitals more often. URL: <https://iz.ru/1734712/dmitrii-bulgakov/zona-zarazheniia-kiberprestupniki-stali-chashche-atakovat-bolnitcy> (accessed date: 14.04.2025).
14. Alarm signal. URL: <https://www.connect-wit.ru/trevozhnyj-signal.html> (accessed date: 14.04.2025).

15. Letter of the Ministry of Health of the Russian Federation of 04.06.2022 No. 18-4/I/2-9129 "On increasing the stability and safety of the functioning of information resources of the Russian Federation". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed date: 14.04.2025).
16. Gavrishev A.A. Study of certain issues of personnel management on information security in medical institutions. *Scientific Journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management*. 2024; (1): 31–41. DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-1-31-41
17. Gavrishev A.A. State of the labor market in the segment of management personnel on information security of healthcare institutions. *Scientific journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management*. 2025; (1): 123–133. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-1-123-133
18. Bibarsova G.Sh. Legal support of information technologies. Stavropol: Publishing House SGPI; 2010. 100 p.
19. Qualification directory of positions of managers, specialists and other employees (approved by Decree of the Ministry of Labor of Russia of 21.08.1998 No. 37). URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed date: 14.04.2025).
20. Order of the Ministry of Health and Social Development of the Russian Federation of 22.04.2009 No. 205 "On approval of the Unified Qualification Directory of Positions of Managers, Specialists and Employees, section "Qualification Characteristics of Positions of Managers and Specialists in Ensuring Information Security in Key Information Infrastructure Systems, Countering Technical Intelligence and Technical Information Protection"". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed date: 14.04.2025).
21. Order of the Ministry of Health of the Russian Federation of 09.06.2003 No. 230 "On approval of staff standards for employees and workers of state and municipal health care institutions and employees of centralized accounting departments at state and municipal health care institutions". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed date: 14.04.2025).
22. Methodological recommendations on the formation of an information technology service in medical organizations (approved by FSBI "TsNIIOIZ" of the Ministry of Health of Russia 04.03.2022). URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed date: 14.04.2025).

#### **Информация об авторе:**

**Гавришев Алексей Андреевич**, канд. техн. наук, доцент каф. международной информационной безопасности, ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», г. Москва, alexxx.2008@inbox.ru

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/095-105>

EDN: <https://elibrary.ru/ZIFOJG>

Дата поступления:  
15.05.2025

Одобрена после рецензирования:  
18.07.2025

Принята к публикации:  
01.08.2025

Научная статья

УДК 371.11

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/106-119>

EDN: <https://elibrary.ru/QHGUJM>

## **Оценка управленческих компетенций при формировании кадрового резерва кандидатов на руководящие должности в системе образования Московской области**

**Иванушкина Светлана Александровна**

Корпоративный университет развития образования

Москва. Россия

***Аннотация.** Глобальные трансформационные процессы в обществе, науке, политике требуют решения новых задач. В современных условиях руководителям в сфере образования необходимо не только обладать фундаментальными профессиональными знаниями, но и быть лидерами, способными противостоять возникающим вызовам, обладающими высоким уровнем развития управленческой компетентности. Поэтому различные аспекты диагностики управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв руководителей в сфере образования являются очень актуальными. Цель – проанализировать эмпирические данные проведенной оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей в системе образования Московской области, выявить значимые взаимосвязи ключевых компетенций для формирования программ развития и актуализации используемой модели компетенций. Для обработки полученных данных применялись методы математической статистики, а также парный корреляционный анализ. Выявлены компетенции, развитые на высоком уровне, и компетенции, требующие целенаправленного усиления у большинства кандидатов, выделены значимые взаимосвязи исследуемых компетенций, предложены изменения используемой для оценки модели компетенций.*

***Ключевые слова:** компетенции, ассессмент, руководитель образовательной организации, кандидат в кадровый резерв.*

***Для цитирования:** Иванушкина С.А. Оценка управленческих компетенций при формировании кадрового резерва кандидатов на руководящие должности в системе образования Московской области // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 106–119. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/106-119>. EDN: <https://elibrary.ru/QHGUJM>*

Original article

## **Assessment of managerial competencies in the formation of the personnel reserve of candidates for senior positions in the education system of the Moscow region**

**Svetlana A. Ivanushkina**

Corporate University for Education Development

Moscow. Russia

---

© Иванушкина С.А., 2025

106

**Abstract.** *Global transformation processes in society, science, and politics require meeting new challenges. In modern conditions, managers in the field of education need not only have fundamental professional knowledge, but also be leaders who are able to withstand emerging challenges and have highly developed managerial skills. Therefore, various aspects of assessing the managerial competencies of candidates for the personnel reserve of managers in the field of education are very relevant. The objectives of the article are to analyze empirical data of assessment procedure made to evaluate the managerial competencies of candidates for the Personnel Reserve in the education system of the Moscow region, to identify significant correlations between key competencies for the formation of development programs, and also to update the competency model of the head of an educational organization which is currently in use. To process the data, statistic methods, as well as paired correlation analysis, were used. Competencies both developed at a high level and requiring targeted strengthening in most candidates are identified, significant interrelations of the competencies under study are highlighted, as well as changes to the competency assessment model are proposed.*

**Keywords:** *competence, assessment, management of educational establishments, candidate for skill pool.*

**For citation:** *Ivanushkina S.A. Assessment of managerial competencies in the formation of the personnel reserve of candidates for senior positions in the education system of the Moscow region // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 106–119. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/106-119>. EDN: <https://elibrary.ru/QHGUM>*

## Введение

В настоящее время в связи с глобальными трансформационными процессами, происходящими в экономике, новыми целями государственной политики в сфере образования и со стремительно меняющейся национальной и региональной образовательной средой возникла необходимость в руководителях образовательных организаций, не только обладающих фундаментальными профессиональными знаниями, но и способными противостоять возникающим вызовам и быть эффективными управленцами в условиях инновационного развития образования. Поэтому исследования, направленные на повышение прогностической точности оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв на должности руководителей образовательных организаций, являются очень перспективными и актуальными. Оценка управленческих компетенций может служить как целям принятия кадровых решений, так и целям формирования программ развития управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв. Цель, связанная с включением кандидатов в кадровый резерв и принятием кадровых решений о назначении на должность, является основной. В то же время использование инструментов оценки по компетенциям позволяет определить потенциал сотрудника и сформировать программу его развития, стимулирует к дальнейшему профессиональному и личностному росту.

«Компетентностный подход достаточно активно развивается в системе управления кадрами в государственной сфере и еще не исчерпал своего потенциала» [1, с. 3], так как дает возможность комплексной стандартизированной оценки кандидатов на руководящие должности. Использование оценки по компетенциям позволяет не только определить уровень эффективности деятельности лидера образовательной организации, но и целенаправленно повышать его в современных условиях: при дефиците специалистов в области образования, повышении требований к квалификации педагогических кадров, цифровой трансформации образования и возникновении новых направлений работы. Основой для проведения оценки управленческих компетенций является модель компетенций. Существующие в настоящее время модели компетенций руководителя

образовательной организации требуют актуализации с учетом происходящих изменений в системе образования, новых вызовов и региональной специфики. Недостаточно также изучены взаимосвязи ключевых управленческих компетенций, возможности построения индивидуальных планов развития и формирования программ обучения с учетом структуры корреляционных связей между компетенциями.

### **Основная часть**

Изучением личностно-деловых и профессиональных компетенций руководителей в сфере образования занимались А.А. Деркач, И.А. Зимняя, А.К. Маркова, Л.М. Митина, В.И. Сахарова, И.Д. Чечель и др.

И.Д. Чечель предлагает комплексную модель оценки профессиональной компетентности руководителя образовательного учреждения, которая интегрирует три вида компетентностей: ключевую, базовую и социальную. Ключевая компетентность, согласно предложенной исследователем модели, включает следующие компетенции: «коммуникативную, ценностную, умение управлять собой, четкие личные цели, саморазвитие, самосовершенствование и т.д.» [2, с. 35]. Составляющими базовой компетентности являются «общепедагогическая и актуально-педагогическая (знание актуальной государственной политики в сфере образования) компетенции» [2, с. 35]. Специальная компетентность предполагает развитие навыков применения в управленческой деятельности знаний в области менеджмента, экономики образования, образовательной и ювенальной юриспруденции, навыков работы с персоналом, управления школьной организацией [2, 3].

А.К. Маркова выделяет следующие характеристики управленческой компетентности руководителя образовательной организации: способность действовать самостоятельно и ответственно, управлять деятельностью других людей, наличие профессиональной зрелости личности [4].

Теоретический анализ понятия «управленческая компетентность руководителя образовательной организации» с учетом региональных особенностей представлен в исследовании А.С. Ивановой и С.В. Паниной. Данное понятие рассматривается авторами «как системно-личностное единство мотивационной предрасположенности педагога к руководящей деятельности и овладение им практико-ориентированными технологиями решения широкого спектра профессиональных задач в современной школе» [5, с. 28].

Цель статьи – проанализировать эмпирические данные проведенной оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей в системе образования Московской области для возможного использования в целях развития кадрового потенциала сферы образования и актуализации используемой в настоящее время модели компетенций.

В системе образования Московской области существуют традиции и позитивный опыт проведения оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв руководителей и действующих руководителей образовательных организаций [6]. Данная процедура проводится в соответствии с утвержденной Министерством образования Московской области моделью компетенций и программой. Целью проведения оценки является выявление уровня развития управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв и действующих

руководителей для формирования кадрового резерва и дальнейшего развития человеческого капитала системы образования Московской области.

Для обработки полученных данных применялись методы математической статистики, а также парный корреляционный анализ.

В ходе проведенных оценочных процедур был определен уровень развития рассматриваемых компетенций кандидатов и руководителей, выявлены сильные и слабые компетенции, а также проанализированы значимые корреляции между ключевыми компетенциями. Полученные результаты дают возможность сформулировать индивидуальные рекомендации для достижения достаточного уровня и дальнейшего развития управленческих компетенций, скорректировать программы обучения, а также предложить возможные изменения в используемую модель компетенций.

Оценка компетенций кандидатов в кадровый резерв проводилась Центром развития карьеры Государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Московской области «Корпоративный университет развития образования» методом центра оценки (ассесмент-центра) [7, 8].

Анализ проведен на основе оценки компетенций 182 кандидатов в кадровый резерв.

В процессе выполнения кандидатами индивидуальных и групповых упражнений наблюдатели оценивали уровень развития компетенций на основе модели, которая «включает в себя три кластера компетенций: управленческие, коммуникативные и личностно-деловые. В кластер управленческих компетенций входят следующие: стратегическое и системное мышление; лидерство и мотивация сотрудников; планирование деятельности и управление подчиненными. Коммуникативные компетенции состоят из межличностного понимания и способности вести переговоры, навыков публичного выступления и взаимодействия с аудиторией, управления конфликтами и самоконтроля. Личностно-деловые компетенции включают в себя готовность к нововведениям и гибкость в принятии решений, способность к самоанализу и ориентация на развитие. Каждая компетенция получила развернутое описание в терминах поведения, именно такой подход делает возможным выявление и оценку компетенций кандидатов в кадровый резерв» [6, с. 197].

Далее для краткости примем: стратегическое и системное мышление – *стратегическое мышление*, лидерство и мотивация сотрудников – *лидерство*, планирование деятельности и управление подчиненными – *планирование деятельности*, межличностное понимание и способность вести переговоры – *межличностное понимание*, навыки публичного выступления и взаимодействия с аудиторией – *навыки публичного выступления*, управление конфликтами и самоконтроля – *управление конфликтами*, готовность к нововведениям и гибкость в принятии решений – *готовность к нововведениям*, способность к самоанализу и ориентация на развитие – *способность к самоанализу*.

Методика оценки включала 7 уровней развития компетенций, которые оценивались от 0 до 6 баллов:

- 6 баллов – экспертный уровень;
- 5 баллов – уровень опыта;
- 4 балла – уровень базовой компетентности;

- 3 балла – уровень развития;
- 2 балла – уровень ограниченной компетентности;
- 1 балл – начальный уровень;
- 0 баллов – уровень некомпетентности.

Для дальнейшего анализа данных, полученных в ходе оценочных процедур, мы объединили несколько уровней развития компетенций и выделили 3 обобщенных уровня:

- ниже среднего (от 1 до 2 баллов);
- средний (3 балла);
- выше среднего (от 4 до 5 баллов).

Успешным прохождением этапа оценки компетенций являлось получение не менее 50 % от максимально возможной суммы оценок по всем компетенциям.

Оценки компетенций экспертами, соответствующие 0 и 6 баллам, в отчетах отсутствуют, поэтому не учитывались при анализе.

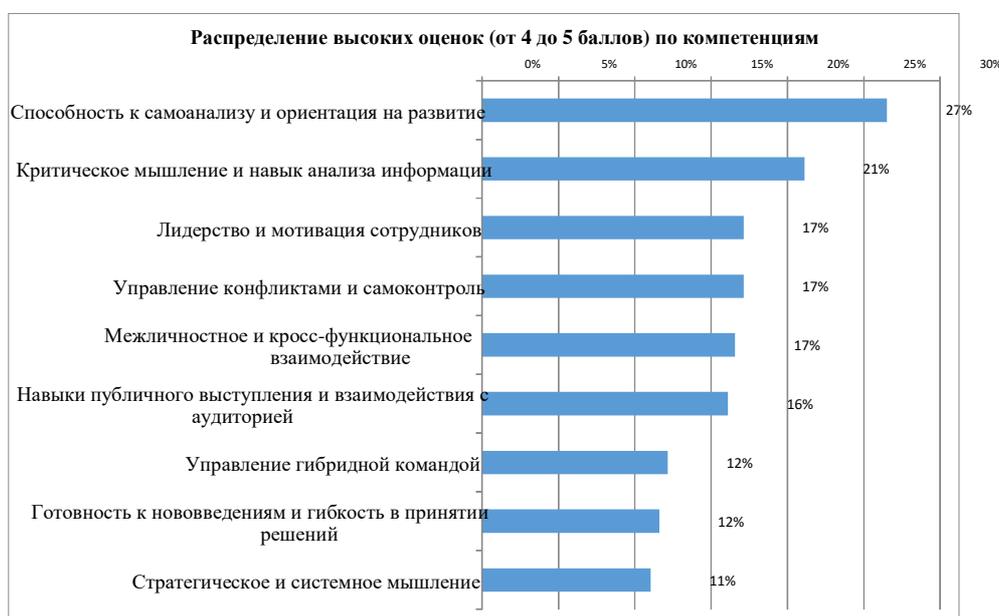


Рис. 1. Распределение высоких оценок (от 4 до 5 баллов) по компетенциям

Как видно из рис. 1, наиболее часто эксперты отмечали уровень развития выше среднего компетенции «Способность к самоанализу» (27% всех кандидатов). На 10% реже, чем «Способность к самоанализу», у кандидатов развиты компетенции «Лидерство», «Управление конфликтами», «Межличностное понимание» (17%). Несколько реже, но также выше среднего, развиты следующие компетенции: «Навыки публичного выступления» (16%), «Планирование деятельности» (12%), «Готовность к нововведениям» (12%), «Стратегическое мышление» (11%).



Рис. 2. Распределение низких оценок (от 1 до 2 баллов) по компетенциям

Как видно из рис. 2, наиболее часто кандидаты получали низкие оценки по компетенциям «Навыки публичного выступления» (57%) и «Стратегическое мышление» (56%). Более чем у 50% кандидатов ниже среднего развиты компетенции «Лидерство» (54%), «Управление конфликтами» (52%), «Планирование деятельности» (52%), «Межличностное понимание» (51%), «Готовность к нововведениям» (50%).

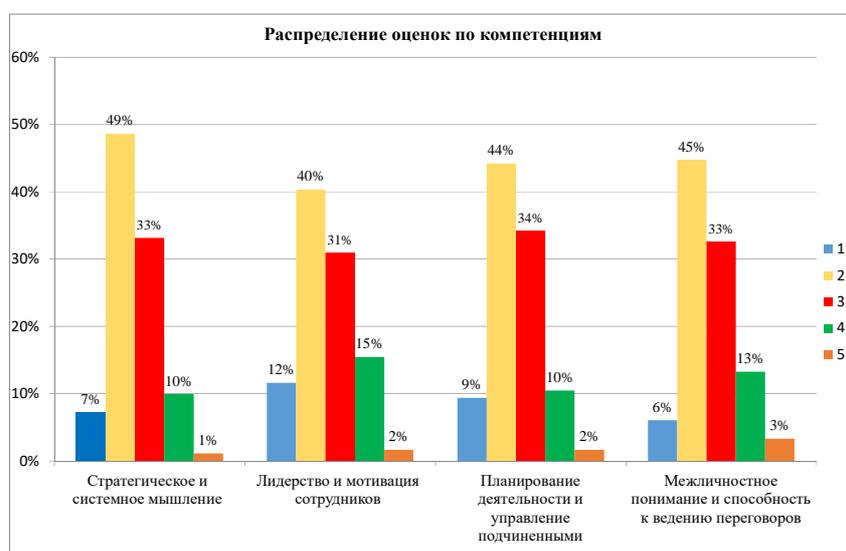


Рис. 3. Распределение оценок по компетенциям (начало)



Рис. 3. Распределение оценок по компетенциям (окончание)

Можно отметить, что *на уровне опыта* (5 баллов, выше среднего) реже всего оценивались компетенции «Стратегическое мышление» и «Навыки публичного выступления» (всего у 1% кандидатов). Несколько больше доля кандидатов, показавших развитие на уровне опыта компетенций «Лидерство», «Управление конфликтами», «Планирование деятельности», «Готовность к нововведениям» (2%). Наиболее часто эксперты отмечали развитие на уровне опыта компетенции «Способность к самоанализу» (5% кандидатов), что свидетельствует о высокой мотивации данных кандидатов к профессиональному и личностному развитию.

Можно заметить, что чаще всего *на уровне базовой компетентности* (4 балла, выше среднего) оценивалось развитие компетенции «Способность к самоанализу» (22% кандидатов). Несколько меньше доля кандидатов (15%), показавших развитие на данном уровне следующих компетенций: «Лидерство», «Управление конфликтами», «Навыки публичного выступления».

*На уровне развития* (3 балла, средний уровень) наиболее часто оценивалась компетенция «Готовность к нововведениям» (38% кандидатов), что свидетельствует о значительной доле кандидатов, находящихся на уровне активного освоения данной компетенции. Незначительно меньше доля кандидатов, показавших на рассматриваемом уровне развитие следующих компетенций: «Планирование деятельности» (34%), «Стратегическое мышление» и «Межличностное понимание» (33%). Наиболее редко на данном уровне эксперты отмечали развитие таких компетенций, как «Навыки публичного выступления» и «Способность к самоанализу» (27% кандидатов).

Как видно из рис. 3, *уровню ограниченной компетентности* (2 балла, ниже среднего) наиболее часто соответствовали оценки по компетенциям: «Стратегическое мышление» (49%), «Управление конфликтами» (46%), «Межличностное

понимание» (45 %). Наиболее редко на уровне ограниченной компетенции эксперты оценивали развитие у кандидатов компетенции «Способность к самоанализу» (34 %).

На начальном уровне развития (соответствует 1 баллу, ниже среднего) наибольшая доля кандидатов (15 %) отмечена экспертами при оценке компетенции «Навыки публичного выступления». Несколько меньше доля кандидатов, получивших оценки, соответствующие настоящему уровню развития, по компетенциям «Лидерство» и «Способность к самоанализу» – 12 %. Наиболее редко на начальном уровню соответствовали оценки по компетенциям «Управление конфликтами» и «Межличностное понимание» (6 % кандидатов).

Таким образом, по результатам анализа данных выявлены компетенции, развитые ниже среднего уровня у большинства кандидатов: «Навыки публичного выступления», «Стратегическое мышление», «Лидерство».

Наиболее часто кандидаты демонстрировали уровень выше среднего компетенции «Способность к самоанализу», что свидетельствует о высокой мотивации к профессиональному и личностному развитию, готовности к обучению.

Следующим этапом обработки полученных данных оценки компетенций кандидатов стало проведение корреляционного анализа. При этом была сформирована таблица парных корреляций оценок компетенций (табл. 1).

Таблица 1

Таблица парных корреляций оценок компетенций

Компетенция	Стратегическое мышление	Лидерство	Планирование деятельности и управление подчиненными	Межличностное понимание	Навыки публичного выступления	Управление конфликтами	Готовность к нововведениям	Способность к самоанализу
Стратегическое мышление	–	0,62	0,41	0,49	0,47	0,48	0,49	0,51
Лидерство	0,62	–	0,45	0,49	0,59	0,49	0,52	0,54
Планирование деятельности и управление подчиненными	0,41	0,45	–	0,46	0,48	0,47	0,50	0,49
Межличностное понимание	0,49	0,49	0,46	–	0,42	0,55	0,48	0,50
Навыки публичного выступления	0,47	0,59	0,48	0,42	–	0,38	0,58	0,43
Управление конфликтами	0,48	0,49	0,47	0,55	0,38	–	0,52	0,49
Готовность к нововведениям	0,49	0,52	0,50	0,48	0,58	0,52	–	0,43
Способность к самоанализу	0,51	0,54	0,49	0,50	0,43	0,49	0,43	–

Примечание: сост. автором.

Перед построением коэффициентов парной корреляции исходные ряды данных были нормализованы (приведены к форме с нулевым математическим ожиданием и единичным среднеквадратическим отклонением).

Как видно из табл. 1, во всех случаях выявлена положительная корреляционная связь. Далее согласно общей классификации корреляционных связей обозначим уровни взаимосвязи:

- I – очень слабая при  $|r_{xy}| \leq 0,20$ ;
- II – слабая при  $0,20 < |r_{xy}| \leq 0,30$ ;
- III – умеренная при  $0,30 < |r_{xy}| \leq 0,50$ ;
- IV – средняя при  $0,50 < |r_{xy}| \leq 0,70$ ;
- V – сильная, или тесная, при  $|r_{xy}| > 0,70$ .

В соответствии с данной классификацией видно, что все корреляционные связи между компетенциями относятся только к III или IV уровню (табл. 2).

Таблица 2

### Уровни корреляционных связей между компетенциями

Компетенция	Стратегическое мышление	Лидерство	Планирование деятельности и управление подчиненными	Межличностное понимание	Навыки публичного выступления	Управление конфликтами	Готовность к нововведениям	Способность к самоанализу
Стратегическое мышление	–	IV	III	III	III	III	III	IV
Лидерство	IV	–	III	III	IV	III	IV	IV
Планирование деятельности и управление подчиненными	III	III	–	III	III	III	III	III
Межличностное понимание	III	III	III	–	III	IV	III	III
Навыки публичного выступления	III	IV	III	III	–	III	IV	III
Управление конфликтами	III	III	III	IV	III	–	IV	III
Готовность к нововведениям	III	IV	III	III	IV	III	–	III
Способность к самоанализу	IV	IV	III	III	III	III	III	–

Примечание: сост. автором.

Для проверки статистической значимости корреляционных связей использовался t-критерий Стьюдента:

$$t_{\text{набл.}} = \frac{r_{xy}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}} \sqrt{n-2}. \quad (1)$$

Корреляционные связи являются статистически значимыми, если  $t$ -наблюдаемое больше  $t$ -табличного по критерию Стьюдента. Результаты проверки представлены в табл. 3.

Таблица 3

Наблюдаемое значение  $t$ -критерия Стьюдента

Компетенция	Стратегическое мышление	Лидерство	Планирование деятельности и управление подчиненными	Межличностное понимание	Навыки публичного выступления	Управление конфликтами	Готовность к нововведениям	Способность к самоанализу
Стратегическое мышление	–	10,48	6,08	7,56	7,22	7,32	7,60	7,87
Лидерство	10,48	–	6,68	7,64	9,73	7,51	8,27	8,56
Планирование деятельности и управление подчиненными	6,08	6,68	–	7,01	7,36	7,21	7,65	7,48
Межличностное понимание	7,56	7,64	7,01	–	6,16	8,74	7,40	7,84
Навыки публичного выступления	7,22	9,73	7,36	6,16	–	5,45	9,47	6,37
Управление конфликтами	7,32	7,51	7,21	8,74	5,45	–	8,07	7,53
Готовность к нововведениям	7,60	8,27	7,65	7,40	9,47	8,07	–	6,43
Способность к самоанализу	7,87	8,56	7,48	7,84	6,37	7,53	6,43	–

*Примечание:* сост. автором.

Табличное значение  $t$ -критерия Стьюдента для 182 наблюдений с двухсторонним доверительным интервалом 95 % составляет 1,973. Как видно из табл. 3, все наблюдаемые значения  $t$ -критерия Стьюдента превышают данное табличное значение, поэтому полученные нами значения парных корреляций являются статистически значимыми.

Наибольшее количество средних корреляционных связей (4 связи) обнаруживает компетенция «Лидерство». Данная компетенция представляет собой центральный компонент, что требует рассмотрения компетенций «Лидерство», «Стратегическое мышление», «Навыки публичного выступления», «Готовность к нововведениям», «Способность к самоанализу» во взаимосвязи. Можно предположить, что кандидаты с высокими показателями по компетенции «Лидерство» также будут иметь высокие оценки по перечисленным выше компетенциям, и развитие у кандидатов центральной компетенции повлечет развитие связанных с ней ключевых компетенций.

Можно отметить средний уровень взаимосвязи компетенций «Управление конфликтами» и «Межличностное понимание», компетенций «Способность к самоанализу» и «Стратегическое мышление», а также компетенций «Готовность к нововведениям» и «Навыки публичного выступления». Данные компетенции могут коррелировать, так как развитие компонентов одной из парных компетенций является необходимым условием для проявления в схожих ситуациях компонентов другой.

В связи с изменением условий работы современного руководителя образовательной организации и трансформационными процессами в образовании, связанными с развитием цифровизации, дефицитом кадров, реорганизацией и укрупнением образовательных организаций, меняются требования к лидерам сферы образования. Для более точного прогнозирования управленческой успешности кандидатов на должность руководителя в современных условиях и более стандартизированного и дифференцированного подхода к оценке и развитию необходима актуализация существующей модели компетенций руководителя образовательной организации.

С учетом результатов настоящего исследования, содержательного анализа компетенций, современных условий, а также для решения задач развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации Московской области можно предложить следующие корректировки используемой модели компетенций:

- компетенцию «Планирование деятельности» включить в компетенцию «Лидерство и управление командой» в качестве компонента «Планирование работы команды и делегирование полномочий», так как между данными компетенциями выявлена значимая взаимосвязь среднего уровня, и в то же время компетенция «Планирование деятельности» имеет скорее инструментальный характер;

- компетенцию «Лидерство и управление командой» усилить компонентом «Развитие команды и забота о сотрудниках» для акцентирования значения персонала образовательной организации как главного актива и ресурса развития;

- компетенцию «Готовность к нововведениям» включить в компетенцию «Инновативность» в соответствии с содержательным анализом;

- компетенцию «Инновативность» усилить компонентом «Цифровая грамотность и применение цифровых технологий», необходимым для успешной реализации цифровых проектов;

- расширить содержание кластера личностно-деловых компетенций, так как личностные характеристики руководителя образовательной организации являются важным инструментом влияния и саморазвития.

Таким образом, для проверки и применения можно предложить актуализированную модель компетенций (табл. 4).

**Актуализированная модель компетенций руководителя образовательной организации**

Группа (кластер) компетенций	Название компетенции	Компоненты
1. Управленческие компетенции	1.1. Стратегическое и системное мышление Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте	Стратегическое видение
		Аналитические способности, скорость и динамичность мышления
		Способность учитывать множество факторов и взаимосвязей, комплексность мышления
	1.2. Лидерство и управление командой Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей	Вовлечение членов команды с опорой на внутреннюю мотивацию
		Нацеленность на результат
		Планирование работы команды и делегирование полномочий
		Развитие команды и забота о сотрудниках
	1.3. Инновативность Способность к внедрению новых методов работы, а также умение видеть привычные явления под новым углом и обнаруживать скрытые возможности, неявные взаимосвязи	Креативность
		Готовность к нововведениям и гибкость в принятии решений
Цифровая грамотность и практическое применение цифровых технологий		
2. Коммуникативные компетенции	2.1. Эффективное межличностное взаимодействие Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений	Межличностное понимание, способность вести переговоры
		Навыки публичного выступления и умение взаимодействовать с аудиторией
		Управление конфликтами
3. Личностно-деловые компетенции	3.1. Личностная зрелость и способность к саморазвитию «Целенаправленный процесс самореализации и самоорганизации жизненного пути, установления отношений с окружающим миром и самим собой» [10, с. 90]	Способность брать ответственность как за результаты собственной деятельности, собственное развитие, так и за результаты работы команды, ответственность в более широком социальном контексте
		Эмоциональная устойчивость и самоконтроль
		Способность к самоанализу и ориентация на развитие

*Примечание:* сост. автором по [1, 6, 9, 10] и результатам проведенного исследования.

### Заключение

Результаты исследования позволили сформулировать следующие выводы:

1. На основе оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв выявлены компетенции, развитые на высоком уровне, и компетенции, требующие целенаправленного усиления у большинства кандидатов. Наиболее часто наблюдатели высоко оценивали компетенцию «Способность к самоанализу и ориентация на развитие», что свидетельствует о высокой мотивации кандидатов к профессиональному и личностному росту. Вместе с тем большинству необходима работа по усилению следующих компетенций: «Навыки публичного выступления и взаимодействия с аудиторией» и «Стратегическое и системное мышление».

2. Выявлены центральные компетенции, обладающие наибольшим количеством взаимосвязей с другими ключевыми компетенциями, повышение уровня развития которых с высокой вероятностью приведет к усилению взаимосвязанных с ними ключевых компетенций. Данные результаты могут быть использованы для построения программ направленного усиления управленческих компетенций.

3. С учетом выявленных в исследовании значимых связей между ключевыми компетенциями руководителей образовательных организаций, а также требований современных условий предложена актуализированная модель компетенций для дальнейшей проверки и применения.

### Список источников

1. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения / О.Ю. Переверзина, А.В. Рожок, Л.Н. Татарина [и др.]. 2023. 81 с. URL: <https://dpo-rd.ru/upload/-iblock/db8/v32xzg5bzvu56dwl0n41o3fwruijjo3.pdf> (дата обращения: 04.02.2025).
2. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. Москва: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. 192 с.
3. Чечель И.Д. Формы и методы профессионального становления и развития директора общеобразовательной организации // Управление образованием: теория и практика. 2014. Вып. 3. С. 97–107.
4. Маркова А.К. Психология профессионализма. Москва: Междунар. гуманитар. фонд «Знание», 1996. 308 с.
5. Иванова А.С., Панина С.В. Развитие управленческой компетентности руководителя общеобразовательной организации: региональный аспект // Педагогика. Психология. Философия. 2021. № 3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiie-upravlencheskoj-kompetentnosti-rukovoditelya-obsheobrazovatelnoy-organizatsii-regionalnyu-aspekt> (дата обращения: 28.06.2025).
6. Зубакин С.Г., Кирсанова В.Г. Перспективные направления повышения квалификации руководителей образовательных организаций // Конференциум АСОУ: сб. науч. тр. и матер. науч.-практ. конф. 2018. № 3-1. С. 196–202.
7. Российский стандарт центра оценки // Организационная психология. 2013. № 3 (2). С. 8–32.
8. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. Москва: КноРус, 2011. 300 с.

9. Портнова А.Г. Личностная зрелость: подходы к определению // Сибирский психологический журнал. 2008. № 27. С. 37–41.
10. Помазан И.А. Становление личностной зрелости // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2019. № 12. С. 88–90.

## References

1. Model of key competencies of managers and specialists of public authorities: research and justification of application / O.Yu. Pereverzina, A.V. Rozhok, L.N. Tatarinova [et al.]. 2023. 81 p. URL: <https://dpo-rd.ru/upload/iblock/db8/v32xzg5bzvu56dwlp0n-41o3fwruyjo3.pdf> (accessed date: 02.04.2025).
2. Chechel I.D. The school principal and his team: strategy and tactics of collective professional development. Moscow: National Book Center, IF "September"; 2016. 192 p.
3. Chechel I.D. Forms and methods of professional formation and development of the director of a general education organization. *Education management: theory and practice*. 2014; (3): 97–107.
4. Markova A.K. Psychology of professionalism. Moscow: Internat. Humanities Foundation "Znanie"; 1996. 308 p.
5. Ivanova A.S., Panina S.V. Development of managerial competence of the head of an educational organization: a regional aspect. *Pedagogy. Psychology. Philosophy*. 2021; 3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-upravlencheskoy-kompetentnosti-rukovoditelya-obscheobrazovatelnoy-organizatsii-regionalnyy-aspekt> (accessed date: 28.06.2025).
6. Zubakin S.G., Kirsanova V.G. Promising areas of advanced training for heads of educational organizations. *ASOU Conference: collection of scientific papers and materials of scientific and practical conferences*. 2018; (3-1): 196–202.
7. Russian standard of assessment center. *Organizational psychology*. 2013; 3 (2): 8–32.
8. Bazarov T.Yu. Technology of personnel assessment centers: processes and results. Moscow: KnoRus; 2011. 300 p.
9. Portnova A.G. Personal maturity: approaches to definition. *Siberian psychological journal*. 2008; (27): 37–41.
10. Pomazan I.A. Formation of personal maturity. *Modern science: current problems of theory and practice. Series: Cognition*. 2019; (12): 88–90.

## Информация об авторе:

**Иванушкина Светлана Александровна**, канд. психол. наук, ведущий специалист, Корпоративный университет развития образования, Центр развития карьеры, г. Москва, [ivush@yandex.ru](mailto:ivush@yandex.ru)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/106-119>

EDN: <https://elibrary.ru/QHGUJM>

Дата поступления:  
15.04.2025

Одобрена после рецензирования:  
02.06.2025

Принята к публикации:  
06.06.2025

Научная статья

УДК 330.101

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/120-133>

EDN: <https://elibrary.ru/RGUCZQ>

## **Методический подход к анализу дебиторской задолженности компании при оценке ее платежеспособности**

**Ослопова Марина Владимировна**

**Костюк Ирина Евгеньевна**

Владивостокский государственный университет

Владивосток. Россия

***Аннотация.** При определении финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта важно проводить анализ дебиторской задолженности, так как помимо распределения денежных потоков необходимо прогнозировать их изменение. Такой комплексный подход позволит предвидеть значительные изменения финансового состояния компании, чтобы исключить множество проблем и повысить конкурентоспособность. Целью исследования является обоснование методического подхода к анализу дебиторской задолженности, основанного на корректировке данных, для более реалистичной оценки платежеспособности компании. При проведении анализа использованы метод группировки, сравнения, анализ абсолютных и относительных показателей и анализ коэффициентов. Проанализировано состояние дебиторской задолженности на примере ООО «Владстрой» (г. Владивосток), занимающегося подрядными работами. Проведено сопоставление результатов оценки дебиторской задолженности по двум подходам – традиционному (без корректировки данных) и основанному на корректировке данных. Результаты исследования показали, что применение методического подхода, построенного на корректировке данных, дает более точную оценку состояния дебиторской задолженности.*

***Ключевые слова:** дебиторская задолженность, платежеспособность, финансовое состояние, методический подход, ликвидность.*

***Для цитирования:** Ослопова М.В., Костюк И.Е. Методический подход к анализу дебиторской задолженности компании при оценке ее платежеспособности // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 120–133. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/120-133>. EDN: <https://elibrary.ru/RGUCZQ>*

Original article

## **A methodical approach to analyzing a company's accounts receivable when assessing its solvency**

**Marina V. Osloпова**

**Irina E. Kostyuk**

Vladivostok State University

Vladivostok. Russia

---

© Ослопова М.В., 2025

© Костюк И.Е., 2025

**Abstract.** *When determining the financial stability of an economic entity, it is important to conduct an analysis of accounts receivable, as in addition to the distribution of cash flows, it is necessary to predict their changes. Such a comprehensive approach will allow you to anticipate significant changes in the company's financial condition, thereby eliminating many problems and increasing competitiveness. The purpose of this study is to justify a methodological approach to analyzing accounts receivable based on data adjustment, in order to provide a more realistic assessment of a company's solvency. The analysis used the method of grouping, comparison, analysis of absolute and relative indicators, and analysis of coefficients. The article analyzes the state of accounts receivable on the example of Vladstroy LLC, Vladivostok, which is engaged in contract work. The results of receivable assessment using two approaches – the traditional approach (without data adjustment) and the data adjustment approach – were compared. The study results showed that the use of a methodological approach based on data adjustment provides a more accurate assessment of the state of accounts receivable.*

**Keywords:** *accounts receivable, commitment, ability to pay, financial condition, liquidity, analysis, indicators, counterparty.*

**For citation:** *Osloпова M.V., Kostyuk I.E. A methodical approach to analyzing a company's accounts receivable when assessing its solvency // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 120–133. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/120-133>. EDN: <https://elibrary.ru/RGUCZQ>*

## Введение

Во многом финансовые аспекты деятельности хозяйствующего субъекта определяются не только эффективностью его работы, но и характером взаимоотношений с контрагентами. Особенно это актуально для компаний, занимающихся оказанием услуг в качестве подрядчиков. В результате несоблюдения условий договоров между экономическими субъектами возникают различные ситуации, связанные с несвоевременным поступлением денежных средств, невыполнением обязательств со стороны заказчиков, что впоследствии затрудняет процессы покупки материальных ценностей, необходимых для осуществления деятельности предприятия. Возникновение и наличие дебиторской задолженности могут приводить к недостаточности платежных средств, что отрицательно влияет на все процессы, происходящие в организации, вплоть до задержки денежных выплат, причитающихся поставщикам, в бюджет, работникам организации и т.п.

Дебиторская задолженность представляет собой денежные средства, находящиеся в расчетах, своевременный возврат которых положительно сказывается на коммерческой деятельности экономического субъекта [1]. Таким образом, несвоевременное погашение дебиторской задолженности приводит к риску возникновения просроченной задолженности и неполучению денежных средств за оказанные услуги или выполненные работы.

*Цель исследования:* обоснование методического подхода к анализу дебиторской задолженности, основанного на корректировке данных и повышающего точность оценки платежеспособности компании.

*Задачи исследования:* дать теоретическое основание для применения методического подхода к анализу дебиторской задолженности; провести анализ состояния дебиторской задолженности на примере подрядной организации ООО «Владстрой» (г. Владивосток) и представить его алгоритм; сравнить результаты оценки дебиторской задолженности по традиционному подходу и подходу, основанному на корректировке данных.

*Методы исследования:* в процессе исследования были использованы метод группировки, сравнения, анализ абсолютных и относительных показателей и анализ коэффициентов.

### **Основная часть**

Финансовое состояние компании представляет собой совокупный показатель, который раскрывает реальную платежеспособность, ликвидность, финансовую устойчивость и эффективность хозяйствующего субъекта. «Платежеспособность предприятия – это способность предприятия равномерно платить по своим долгосрочным и краткосрочным долгам за счет погашения краткосрочной дебиторской задолженности. Поэтому важно учитывать скорость превращения дебиторской задолженности в денежную наличность» [2, с. 138, 139]. «Наличие достоверной информации о дебиторах, суммах их задолженности, а также разделение задолженности на текущую и просроченную способствует грамотной работе по дальнейшему управлению дебиторской задолженностью» [3, с. 1].

Вышесказанное актуализирует проблему методического подхода к анализу дебиторской задолженности предприятия при оценке платежеспособности. Важно проводить глубокий анализ дебиторской задолженности, чтобы сократить риски неплатежей и предотвратить кассовые разрывы.

Под традиционным подходом к анализу дебиторской задолженности подразумевается подход, при котором анализируется общий размер дебиторской задолженности, отраженный в бухгалтерском балансе (без каких-либо корректировок). Этот подход описан в работах таких авторов, как А.Н. Олейник, А.А. Овсиенко, А.А. Кулак, Е.А. Пак [4], М.Н. Гапон, А.А. Загоренко [5], В.Н. Мосиенко, С.Р. Сидоренко [6] и др. Другие исследователи (К.В. Карелина и С.А. Нардина [7], А.Д. Шеремет [8]) оперируют понятием «краткосрочная дебиторская задолженность».

Обобщая методики анализа, можно отметить, что, как правило, одни аналитики фокусируют свое внимание на общей величине задолженности, используя при оценке величину дебиторской задолженности, отраженную в бухгалтерском балансе без корректировки, другие предлагают выделение в ее составе краткосрочной и долгосрочной задолженности.

По нашему мнению, методический подход анализа дебиторской задолженности с целью повышения качества оценки платежеспособности компании должен базироваться на принципе ликвидности. Традиционно понятие «ликвидность актива» предусматривает деление активов в зависимости от скорости превращения их в денежные средства. Согласно методике финансового анализа, дебиторская задолженность по скорости обращения является вторым элементом после денежных средств.

В контексте нашего исследования внутри величины дебиторской задолженности считаем необходимым четко определить ту сумму, которая действительно может принять денежную форму и в дальнейшем может быть использована в расчетах (в погашении кредиторской задолженности). Именно здесь и должен использоваться принцип ликвидности. Это обусловлено тем, что в состав дебиторской задолженности входят:

– задолженность поставщиков и подрядчиков перед организацией, перечисленные предоплаты в счет будущей поставки товаров или услуг (счет 60);

- задолженность покупателей и заказчиков (счет 62);
- переплата по налогам и сборам (счет 68);
- переплата по социальному страхованию (счет 69);
- задолженность подотчетных лиц (счет 71).

Понимая содержание и сущность перечисленных элементов, очевидно, что не все виды задолженностей влекут за собой получение денежных средств. Таким образом, необходимо исключить из общего состава дебиторской задолженности те элементы, по которым компания не ждет возврата в виде денежных средств. Например, задолженность поставщиков и подрядчиков и задолженность подотчетных лиц вернутся только в виде товарно-материальных ценностей или услуг. Переплата перед бюджетом, как правило, корректируется в следующем отчетном периоде. В конечном счете целесообразно проводить анализ дебиторской задолженности покупателей и заказчиков.

При этом на данном этапе также необходимо провести ряд корректировок, а именно: дебиторскую задолженность покупателей и заказчиков следует разбить на текущую и просроченную задолженность и исключить из общего объема дебиторской задолженности просроченную.

Завершающей частью исследования состояния дебиторской задолженности по методическому подходу является: проведение анализа динамики и структуры дебиторской задолженности; расчет коэффициента соотношения «реальной», полученной в результате корректировок, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности и коэффициентов ликвидности.

Следует отметить, что традиционные методики анализа предполагают сравнение величины дебиторской и кредиторской задолженности. Традиционно считается нормальным, когда эти величины примерно одинаковы и изменяются пропорционально друг другу. Однако очевидно, что в составе кредиторской задолженности элементы имеют разные сроки погашения. Например, обязательства перед персоналом компания должна гасить с периодичностью дважды в месяц. В случае наличия краткосрочных займов обязательства погашаются ежемесячно и т.п. Следовательно, возникает необходимость в аналитической информации о «реальных» суммах, которые могут обратиться в денежные средства в соответствии со сроком оплаты кредиторам. Имея такую детальную информацию, компании легче предвидеть дефицит средств для оплаты, оперативно отреагировать и предотвратить возможные «кассовые разрывы».

Таким образом, предлагаемый нами методический подход предполагает действие по следующему алгоритму:

- определение реальной величины дебиторской задолженности, которая потенциально может превратиться в денежные средства;
- выделение в составе дебиторской задолженности сумм просроченных и безнадежных долгов, т.е. тех, которые не реальны к взысканию, если такие есть;
- группировка полученной суммы задолженности по срокам возникновения в соответствии со сроками погашения кредиторской задолженности.

Представим результаты анализа дебиторской задолженности, проведенного на основе традиционного и предложенного подхода, на примере ООО «Владстрой» за период 2021–2023 гг.

В 2021 г. в структуре актива бухгалтерского баланса доля дебиторской задолженности составляла 83,39 %, в 2022 г. – 74,09 %, в 2023 г. – 85,16 %.

Динамика дебиторской задолженности исследуемой организации за период 2021–2023 гг. представлена на рис. 1.

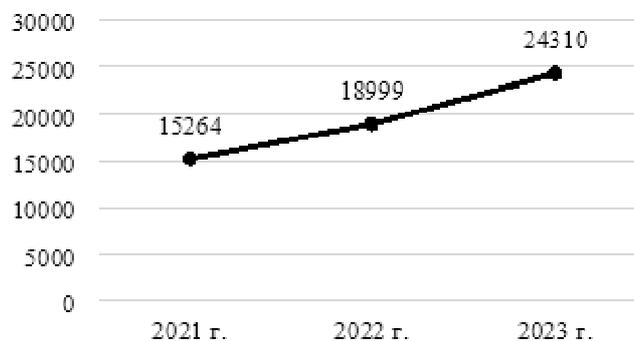


Рис. 1. Динамика дебиторской задолженности ООО «Владстрой» (2021–2023), тыс. руб.

*Источник:* сост. автором.

Из рисунка 1 следует, что дебиторская задолженность за исследуемый период увеличивается. Наиболее существенный рост дебиторской задолженности произошел в 2023 г. (на 5311 тыс. руб. или на 27,95 %). В целом от начала анализируемого периода до конца 2023 г. дебиторская задолженность выросла на 9046 тыс. руб. или на 59,26 %.

В таблице 1 приведены коэффициенты ликвидности, рассчитанные за период 2021–2023 гг. при традиционной методике анализа.

*Таблица 1*

**Расчет коэффициентов ликвидности по традиционному подходу  
ООО «Владстрой» (2021–2023)**

Показатель	Алгоритм расчета	Норматив	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Краткосрочные обязательства (КО), тыс. руб.			10 168	11 458	13 052
Денежные средства (ДС), тыс. руб.			1913	5327	3089
Краткосрочная дебиторская задолженность (ДЗ <sub>кр</sub> ), тыс. руб.			15 264	18 999	24 310
Запасы (З), тыс. руб.			1108	1298	1128

Показатель	Алгоритм расчета	Норматив	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Расчетные показатели					
Коэффициент текущей ликвидности	$(ДС + КФВ + ДЗ_{кр} + З) / КО$	1,8	1,80	2,24	2,19
Коэффициент быстрой ликвидности	$(ДС + КФВ + ДЗ_{кр}) / КО$	1,0	1,69	2,12	2,10

Источник: сост. автором.

Из таблицы 1 видно, что значения коэффициента текущей ликвидности за 2022 и 2023 гг. соответственно равны 2,24 и 2,19, что выше рекомендации. Можно говорить о том, что с учетом размера краткосрочных долгов у компании имеются так называемые «излишки» оборотных средств, которые могут быть потенциально использованы в погашение задолженности. Дальнейший анализ показывает, что во многом такая ситуация вызвана существенным приростом дебиторской задолженности.

Оценивая рассчитанный по традиционной методике коэффициент быстрой ликвидности, можно отметить, что за весь анализируемый период он имеет значение, которое существенно превышает рекомендованное. С одной стороны, это свидетельствует о некотором «запасе» для расчетов денежных средств и дебиторской задолженности. С другой стороны, это означает, что часть средств компании «обездвижена в оборотных активах, в том числе и в дебиторской задолженности, вместо того чтобы участвовать в финансово-хозяйственной деятельности компании, приносить ей доход и генерировать прибыль.

В ряде случаев аналитики, оценивая значения показателей, допускают превышение над рекомендацией и оценивают это как положительный факт, обосновывая тем, что компании могут формировать так называемый «запас» оборотных средств, используемых для дальнейшей оплаты. Однако, на наш взгляд, в данном случае проявляется несовершенство методики расчета.

Далее проведем оценку «качества» дебиторской задолженности компании, разделив ее на группы. В таблице 2 представлен анализ состава и структуры дебиторской задолженности за период 2021–2023 гг.

Из таблицы 2 видно, что по состоянию на конец 2023 г. наибольшую долю в общей структуре дебиторской задолженности занимает задолженность покупателей и заказчиков. Следует отметить, что в 2022 г. по сравнению с 2021 г. удельный вес дебиторской задолженности покупателей и заказчиков увеличился на 10,07 процентных пункта, а в 2023 г. по отношению к 2022 г. – на 3,22 пункта, что связано с основной деятельностью ООО «Владстрой» – привлечение заказчиков для выполнения подрядных работ в соответствии с заключенными договорами.

Таблица 2

**Анализ состава и структуры дебиторской задолженности ООО «Владстрой»  
(2021–2023)**

Показатель	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Дебиторская задолженность, в том числе задолженность	15 264	100	18 999	100	24 310	100
покупателей и заказчиков	11 573	75,82	16 318	85,89	21 663	89,11
Переплата по налогам и сборам	150	0,98	120	0,63	821	3,38
Переплата по социальному страхованию	1537	10,07	1018	5,36	829	3,41
Задолженность разных дебиторов	2004	13,13	1543	8,12	997	4,10

*Источник:* сост. автором.

При этом состав дебиторской задолженности компании весьма разнообразен и представлен не только долгами клиентов.

В соответствии с традиционной методикой анализа в табл. 3 приведены данные о текущей и просроченной дебиторской задолженности.

Таблица 3

**Структура текущей и просроченной задолженности покупателей  
и заказчиков ООО «Владстрой» (2021–2023)**

Показатель	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Общая дебиторская задолженность	11 573	100	16 318	100	21 663	100
Текущая дебиторская задолженность	3559	30,75	6386	39,13	6580	30,37
Просроченная дебиторская задолженность	8014	69,25	9932	60,87	15 083	69,63

*Источник:* сост. автором.

Из таблицы 3 видно, что в составе дебиторской задолженности существенная доля оказывается в качестве просроченной. В 2022 г. по сравнению с 2021 г. удельный вес просроченной задолженности снизился на 8,38 процентных пункта, что обусловлено ростом абсолютного значения текущей задолженности (на 2827 тыс. руб.). В то же время в абсолютной величине просроченная задолженность заказчиков ООО «Владстрой» увеличилась на 1918 тыс. руб.

В 2023 г. по сравнению с 2022 г. рост просроченной дебиторской задолженности ускорился. За период 2023 г. доля просроченной дебиторской задолженности увеличилась на 8,76 процентных пункта и составила 69,63 %, в абсолютном значении – 15 083 тыс. руб. Данный факт свидетельствует о снижении качества дебиторской задолженности и несет угрозу платежеспособности и финансовой устойчивости ООО «Владстрой».

Динамика просроченной дебиторской задолженности покупателей и заказчиков организации за период 2021–2023 гг. представлена на рис. 2.

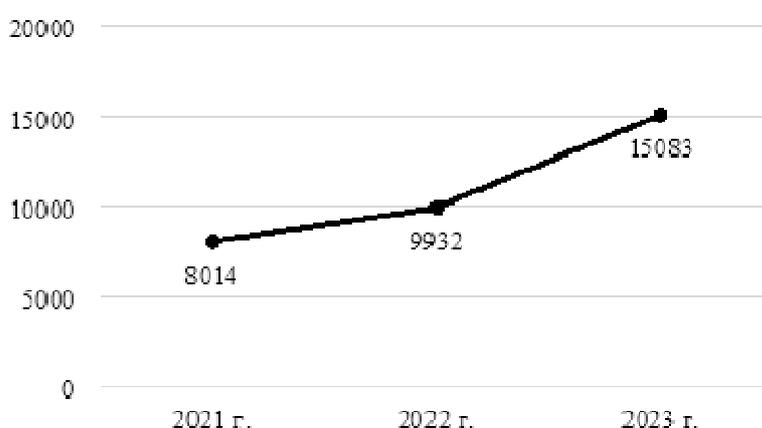


Рис. 2. Динамика просроченной задолженности покупателей и заказчиков ООО «Владстрой» (2021–2023), тыс. руб.

*Источник:* сост. автором.

Динамика просроченной дебиторской задолженности имеет тенденцию увеличения. В 2022 г. по сравнению с 2021 г. просроченная дебиторская задолженность увеличилась на 1918 тыс. руб. или на 23,93 %; в 2023 г. по сравнению с 2022 г. – на 5151 тыс. руб. или на 51,86 %.

Общий рост просроченной дебиторской задолженности с 2021 по 2023 г. составил 7069 тыс. руб. или 88,21 %, что является негативным фактором.

Среди основных причин, приводящих к росту просроченной дебиторской задолженности покупателей и заказчиков в ООО «Владстрой», можно выделить:

- отсутствие проверки платежеспособности контрагентов перед сделкой;
- выполнение работ, оказание услуг без предоплаты;

- отсутствие существенных условий договора, таких как уплата неустоек, пени, штрафных санкции;
- отсутствие регламента по работе с просроченной дебиторской задолженностью.

Анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения за период 2021–2023 гг. представлен в табл. 4.

Таблица 4

**Анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения  
ООО «Владстрой» (2021–2023)**

Сроки возникновения задолженности	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
До 2 месяцев	3559	30,75	6386	39,13	6580	30,37
От 2 до 4 месяцев	771	6,66	873	5,35	3783	17,46
От 4 до 6 месяцев	194	1,68	934	5,72	1835	8,47
От 6 до 12 месяцев	190	1,64	1762	10,81	1535	7,09
От 12 до 36 месяцев	2162	18,68	1637	10,03	3028	13,98
Свыше 36 месяцев	4697	40,59	4726	28,96	4902	22,63
Итого, в том числе	11 573	100	16 318	100	21 663	100
просроченная дебиторская задолженность	8014	69,25	9932	60,87	15 083	69,63

*Источник:* сост. автором.

В 2023 г. основная доля дебиторской задолженности по срокам возникновения приходится на срок до 2 месяцев; такие сроки являются допустимыми для предприятия и соответствуют договору. Однако существует просроченная дебиторская задолженность со сроком возникновения более 2 месяцев. Можно также отметить, что 30,37% дебиторской задолженности является текущей и 69,63% относится к просроченной, что свидетельствует о неэффективном управлении дебиторской задолженностью. Структура просроченной дебиторской задолженности представлена в табл. 5.

Из таблицы 5 видно, что на конец 2023 г. наибольший удельный вес в структуре просроченной дебиторской задолженности занимает сомнительная дебиторская задолженность; рост по сравнению с 2021 г. составил 26,1 процентных пункта. На конец 2023 г. безнадежная дебиторская задолженность сложилась в сумме 4903 тыс. руб.

**Структура просроченной дебиторской задолженности ООО «Владстрой»  
(2021–2023)**

Показатель	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Общая просроченная дебиторская задолженность	8014	100	9932	100	15 083	100
Сомнительная дебиторская задолженность	3317	41,39	5206	52,42	10 180	67,49
Безнадежная дебиторская задолженность	4697	58,61	4726	47,58	4903	32,51

*Источник:* сост. автором.

Следует отметить, что наиболее существенный рост сомнительной задолженности заказчиков произошел в 2023 г., что свидетельствует о снижении экономической стабильности исследуемой компании.

Следовательно, предприятию ООО «Владстрой» необходимо как можно скорее принять меры по взысканию просроченных долгов с заказчиков, так как при увеличении срока возникновения просроченной задолженности снижается вероятность возврата долга.

Таким образом, рост просроченной дебиторской задолженности свидетельствует о снижении финансовой стабильности экономического субъекта и оказывает отрицательное влияние на способность погашать свои текущие долги.

В свою очередь, постоянное увеличение дебиторской задолженности, в том числе и просроченной, приводит к росту кредиторской задолженности и влияет на финансовое положение организации.

Расчет коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Владстрой» за период 2021–2023 гг. представлен в табл. 6.

Таблица 6

**Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности  
ООО «Владстрой» (2021–2023)**

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	15 264	18 999	24 310
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	10 168	11 458	13 052
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	1,50	1,66	1,86

*Источник:* сост. автором.

Полученный результат, приведенный в табл. 6, свидетельствует о том, что за период 2021–2023 гг. задолженность дебиторов значительно превышает задолженность перед кредиторами.

Следует отметить, что наиболее значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской сложилось по итогу 2023 г. Это свидетельствует о том, что у ООО «Владстрой» недостаточно денежных средств, чтобы покрыть свои обязательства перед кредиторами в сроки, определенные договорами.

В рамках предлагаемого подхода к оценке дебиторской задолженности мы должны исключить из общей суммы дебиторской задолженности просроченную дебиторскую задолженность и другие виды дебиторской задолженности, которые не вернутся в виде денежных средств. В таблице 7 приведены коэффициенты ликвидности, рассчитанные по методическому подходу за период 2021–2023 гг.

На сегодняшний день существуют различные мнения авторов относительно величины нормативных значений коэффициентов ликвидности. Они зависят от отрасли деятельности организации, структуры оборотных средств и краткосрочных обязательств, оборачиваемости запасов.

Для исследуемой организации нормативные значения коэффициентов текущей и быстрой ликвидности составляют 1,8 и 1,0 соответственно.

Таблица 7

**Расчет коэффициентов ликвидности по методическому подходу,  
основанному на корректировке данных дебиторской задолженности,  
ООО «Владстрой» (2021–2023)**

Показатель	Норматив	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Краткосрочные обязательства (КО), тыс. руб.		10 168	11 458	13 052
Денежные средства (ДС), тыс. руб.		1913	5327	3089
Дебиторская задолженность (ДЗ <sub>кр</sub> ), тыс. руб., за исключением просроченной дебиторской задолженности и других видов дебиторской задолженности		3559	6386	6580
Запасы (З), тыс. руб.		1108	1298	1128
Расчетные показатели				
Коэффициент текущей ликвидности	1,8	0,65	1,14	0,83
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0	0,54	1,02	0,74

*Источник:* сост. автором.

Из таблицы 7 видно, что значения коэффициента текущей ликвидности на конец 2022 и 2023 гг. соответственно равны 1,14 и 0,83, что позволяет сделать вывод о том, что предприятие неспособно погасить краткосрочную задолжен-

ность за счет оборотных активов. Наблюдается ухудшение показателей, что приводит к невозможности выплат. Следовательно, у ООО «Владстрой» недостаточно средств, чтобы покрыть текущие расходы и обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности на конец 2023 г. составил 0,74 и по сравнению с 2022 г. снизился на 0,28, что свидетельствует о потенциальных проблемах с оплатой долгов предприятия. Учитывая реальный объем образовавшейся дебиторской задолженности заказчиков перед ООО «Владстрой», организация не в состоянии своевременно рассчитываться по обязательствам перед поставщиками за материальные ценности, необходимые для выполнения подрядных работ, а также перед другими своими кредиторами.

Таким образом, сравнивая результаты анализа, проведенного по традиционной методике, можно увидеть существенную разницу в оценках. Если проводить анализ без учета принципа ликвидности дебиторской задолженности, то ситуация выглядит более благоприятной и компания может считаться платежеспособной. Но при проведении анализа на основе более объективного подхода выявлены сложности с расчетами по обязательствам.

### **Заключение**

В процессе исследования обоснован методический подход к анализу дебиторской задолженности, основанный на корректировке данных для реалистичной оценки платежеспособности компании. Проведен анализ состояния дебиторской задолженности, сопоставлены результаты оценки дебиторской задолженности по традиционному подходу (без корректировки данных) и предложенному, основанному на корректировке данных.

Предложенный принципиальный подход к оценке ликвидности дебиторской задолженности основан на исключении из ее состава элементов, не способных к конвертации в денежные средства, тогда как традиционный подход учитывает общую сумму из баланса, что искажает реальную платежеспособность.

Кроме того, в работе предлагается трехэтапный алгоритм анализа: выделение задолженности, которая может быть превращена в деньги (только задолженность покупателей, заказчиков); исключение просроченной и безнадежной дебиторской задолженности; группировка оставшейся задолженности по срокам возникновения в привязке к срокам погашения кредиторской задолженности.

Предложенный подход имеет прикладную ценность для подрядных организаций, где дебиторская задолженность – ключевой актив. Алгоритм позволяет перейти от абстрактных коэффициентов к управлению реальными денежными потоками.

При традиционном подходе к анализу дебиторской задолженности сложилась мнение о том, что ООО «Владстрой» способно погасить свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов, в том числе и за счет имеющейся дебиторской задолженности. В то же время при подходе, основанном на корректировке дебиторской задолженности, мы увидели совершенно обратное, так как из-за большого объема просроченной дебиторской задолженности у предприятия недостаточно средств, чтобы покрыть свои обязательства.

Расчет коэффициентов ликвидности только по данным бухгалтерского баланса ООО «Владстрой» не покажет реальный уровень платежеспособности предприятия. Следовательно, разумно проводить анализ состояния дебиторской задолженности, учитывая сроки ее образования; при расчете коэффициентов ликвидности исключить из общего состава дебиторской задолженности просроченную дебиторскую задолженность.

Предложенный методический подход позволяет более точно оценить реальную платежеспособность компании за счет: исключения из дебиторской задолженности неликвидных элементов (просроченная, безнадежная, неденежные формы задолженности); фокусировки только на той части задолженности, которая может быть конвертирована в денежные средства для погашения обязательств.

### Список источников

1. Кочелорова Г.В. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности коммерческой организации // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2024. № 3. С. 32–45. DOI: 10.36718/2500-1825-2024-3-32-45
2. Якимова М.Д. Влияние дебиторской задолженности на оценку платежеспособности предприятия // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7, № 2 (23). С. 138–140.
3. Москалюк Д.С. Анализ проблемных вопросов учета, анализа и аудита дебиторской задолженности // Форум молодых ученых. 2019. № 1 (29).
4. Анализ и управление ликвидностью и платежеспособностью организации / А.Н. Олейник, А.А. Овсиенко, А.А. Кулак, Е.А. Пак // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 38 (6).
5. Гапон М.Н., Загоренко А.А. Анализ финансово-экономического состояния ООО «Империя Боулинга» г. Омска // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2021. № 1 (24).
6. Агафонова Н.П., Мосиенко В.Н., Сидоренко С.Р. Современная методика анализа ликвидности бухгалтерского баланса // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52).
7. Карелина К.В., Нардина С.А. Методы анализа и управления дебиторской задолженностью в организациях // Вектор экономики. 2020. № 1 (43).
8. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практ. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2025. 208 с.

### References

1. Kochelорова G.V. Analysis of accounts receivable and accounts payable of a commercial organization. *Socio-economic and humanitarian journal*. 2024; (3): 32–45. DOI: 10.36718/2500-1825-2024-3-32-45
2. Yakimova M.D. The influence of accounts receivable on the assessment of the solvency of an enterprise. *Karelian Scientific Journal*. 2018; 7 (2): 138–140.
3. Moskalyuk D.S. Analysis of problematic issues of accounting, analysis and audit of accounts receivable. *Forum of Young Scientists*. 2019; 1 (29).
4. Analysis and Management of an Organization's Liquidity and Solvency / A.N. Oleynik, A.A. Ovsienko, A.A. Kulak, E.A. Pak. *Natural and Humanitarian Research*. 2021; 38 (6).

5. Gapon M.N., Zagorenko A.A. Analysis of the Financial and Economic Condition of Omsk's Empire of Bowling LLC. *Electronic Scientific and Methodological Journal of Omsk State Agrarian University*. 2021; 1 (24).
6. Agafonova N.P., Mosienko V.N., Sidorenko S.R. Modern Methodology for Analyzing the Liquidity of an Accounting Balance. *Natural and Humanitarian Research*. 2024; 2 (52).
7. Karelina K.V., Nardina S.A. Methods of Analysis and Management of Accounts Receivable in Organizations. *Vector of Economics*. 2020; 1 (43).
8. Sheremet A.D., Negashev E.V. Methodology of Financial Analysis of Commercial Organizations' Activities: A Practical Guide. 2nd ed., revised and expanded. Moscow: INFRA-M; 2025. 208 p.

**Информация об авторах:**

**Ослопова Марина Владимировна**, канд. экон. наук, доцент каф. экономики и управления, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, Marina.Osloпова@vvsu.ru.

**Костюк Ирина Евгеньевна**, магистр, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток.

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/120-133>

EDN: <https://elibrary.ru/RGUCZQ>

Дата поступления:  
06.06.2025

Одобрена после рецензирования:  
25.08.2025

Принята к публикации:  
09.09.2025

Научная статья

УДК 37.017.7

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/134-150>

EDN: <https://elibrary.ru/RMYHNC>

## **Технология реализации воспитательного потенциала межпоколенческого взаимодействия в образовательном пространстве вуза**

**Москвина Наталья Борисовна**

Дальневосточный федеральный университет  
Владивосток. Россия

Дальневосточный юридический институт МВД  
Хабаровск. Россия

**Машовец Светлана Павловна**

Дальневосточный федеральный университет  
Владивосток. Россия

Дальневосточная государственная академия физической культуры  
Хабаровск. Россия

**Калугина Наталья Андреевна**

Дальневосточный федеральный университет  
Владивосток. Россия

***Аннотация.** Предметом исследования выступает внесемейное межпоколенческое взаимодействие между студенческой молодежью и представителями старшего поколения («третьего возраста»). Цель – теоретическое осмысление межпоколенческих отношений и практическая разработка, апробация и рефлексия различных моделей такого взаимодействия для снижения социальной напряженности и преодоления поколенческого разрыва. В основе методологии лежит теоретический анализ научных источников по проблеме поколенческих отношений, а также описание и рефлексия трехлетнего эмпирического опыта. Эмпирическая часть включала организацию совместной деятельности 150 пенсионеров и 40 студентов г. Хабаровска в партнерстве с некоммерческими организациями. Основными методами стали моделирование, наблюдение, опросы и беседы для сбора обратной связи. На основе теоретического анализа выявлены ключевые барьеры межпоколенческого взаимодействия (ценност-*

---

© Москвина Н.Б., 2025

© Машовец С.П., 2025

© Калугина Н.А., 2025

ные, мировоззренческие и цифровой разрывы). Апробированы и описаны две эффективные модели взаимодействия: 1) «взаимообучение» (двунаправленные занятия: студенты преподают старшим искусство, языки, физкультуру, а старшие учат студентов ремеслам); 2) «сотворчество» (совместные форматы: межпоколенческий лагерь, кино клуб, кейс-лаборатория). Эмпирически подтвержден позитивный эффект от взаимодействия, выражающийся в разрушении взаимных стереотипов, формировании уважения и выявлении ценностного согласия между поколениями. Результаты исследования могут быть применены в деятельности высших учебных заведений для реализации модуля «Обучение служением» и развития профессиональных и soft skills студентов. Новизна исследования заключается в комплексном подходе, сочетающем теоретический анализ с практической разработкой и апробацией конкретных моделей внесемейного межпоколенческого взаимодействия в российском контексте. Особую новизну представляет фокус на взаимную пользу для обеих сторон и интеграция этого взаимодействия в образовательный процесс вузов через проектную деятельность. Проведенное исследование доказывает, что целенаправленно организованное внесемейное межпоколенческое взаимодействие является эффективным инструментом преодоления поколенческих разрывов, формирования культуры диалога и взаимного уважения. Оно обладает значительным педагогическим потенциалом для профессионального и личностного развития студенческой молодежи. Для устойчивости таких практик необходима их институализация через разработку совместных программ вузов и НКО и поиск ресурсной поддержки.

**Ключевые слова:** демографическое старение, конфликт поколений, межпоколенческий разрыв, межпоколенческое взаимодействие, внесемейное взаимодействие, диалог поколений, культура понимания, разрушение стереотипов.

**Для цитирования:** Москвина Н.Б., Машовец С.П., Калугина Н.А. Технология реализации воспитательного потенциала межпоколенческого взаимодействия в образовательном пространстве вуза // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 134–150. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/134-150>. EDN: <https://elibrary.ru/RMYHNC>

.....

## Pedagogy

.....

Original article

### The technology of realizing the educational potential of intergenerational interaction in the educational space of the university

**Natalia B. Moskvina**

Far Eastern Federal University

Vladivostok, Russia

Far Eastern Law Institute of the Ministry of Internal Affairs

Khabarovsk, Russia

**Svetlana P. Mashovets**

Far Eastern Federal University

Vladivostok, Russia

Far Eastern State Academy of Physical Culture

Khabarovsk, Russia

**Natalya A. Kalugina**

Far Eastern Federal University

Vladivostok, Russia

**Abstract.** The subject of the study is the extra-familial intergenerational interaction between student youth and representatives of the older generation (the "third age"). The purpose of the work was a theoretical understanding of intergenerational relations and the practical development, testing and reflection of various models of such interaction to reduce social tension and bridge the generational gap. Method or methodology of the work: the methodology is based on a theoretical analysis of scientific sources on the problem of generational relations, as well as a description and reflection of three years of empirical experience. The empirical part included the organization of joint activities of 150 pensioners and 40 students of Khabarovsk in partnership with non-profit organizations. The main methods were modeling, observation, surveys and conversations to collect feedback. Results of the work: based on the theoretical analysis, key barriers of intergenerational interaction (value, worldview and digital divide) have been identified. Two effective interaction models have been tested and described: 1) "mutual learning" (bi-directional classes: students teach art, languages, physical education to seniors, and seniors teach students crafts); 2) "co-creation" (joint formats: intergenerational camp, film club, case lab). The positive effect of interaction has been empirically confirmed, expressed in the destruction of mutual stereotypes, the formation of respect and the identification of value harmony between generations. The scope of the results: the research results can be applied in the activities of higher education institutions for the implementation of the module "Learning by service" and the development of professional and soft skills of students. The novelty of the research lies in an integrated approach combining theoretical analysis with practical development and testing of specific models of extra-family intergenerational interaction in the Russian context. A special novelty is the focus on mutual benefit for both sides and the integration of this interaction into the educational process of universities through project activities. The conducted research proves that purposefully organized extra-familial intergenerational interaction is an effective tool for overcoming generational gaps, forming a culture of dialogue and mutual respect. It has significant pedagogical potential for the professional and personal development of students. For such practices to be sustainable, they need to be institutionalized through the development of joint programs between universities and NGOs and the search for resource support.

**Keywords:** demographic aging, generational conflict, intergenerational gap, intergenerational interaction, extra-family interaction, generational dialogue, culture of understanding, destruction of stereotypes.

**For citation:** Moskvina N.B., Mashovets S.P., Kalugina N.A. The technology of realizing the educational potential of intergenerational interaction in the educational space of the university // *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University*. 2025. Vol. 17, № 3. P.134–150. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/134-150>. EDN: <https://elibrary.ru/RMYHNC>

## Введение

Одной из характеристик современной социокультурной и социально-экономической ситуации является изменение дистанций между различными группами, представленными в обществе, в том числе поколенческими. Это потенциально содержит в себе риск роста социальной напряженности [1].

Тема отношений между разными поколениями, живущими в одном социуме, в настоящее время приобретает особую значимость в связи с изменением возрастной структуры общества, связанной с процессом демографического старения [2, 3].

Не ставя целью анализ разных трактовок феномена «поколение», остановимся на таком понимании, которое наиболее соответствует дальнейшему педагогическому осмыслению заявленной темы. Согласно К. Маннгейму поколение – это совокупность индивидов, единство которых обусловлено проживанием одних и тех же исторических событий и, следовательно, сходством жизненного опыта, формирующего соответствующие поколенческие паттерны [4].

В нашем анализе эмпирического опыта межпоколенческого взаимодействия в основном будут представлены две возрастные группы. Первая группа – это

люди старшего поколения, чье детство и юность пришлись на советское время, молодость или зрелость – на перестройку; сейчас они либо приблизились, либо перешагнули границу официально установленного трудоспособного возраста. Вторая группа – молодежь, родившаяся в начале 2000-х гг. В этой группе нами выделен сегмент студенческой молодежи. Условно представители названных групп могли бы быть по отношению друг к другу внуками или даже правнуками и, соответственно, прабабушками или прадедушками.

В исследованиях межпоколенческого взаимодействия представлены два основных направления: внутрисемейное и внесемейное.

Предметом нашего научного интереса выступает внесемейное межпоколенческое взаимодействие.

Цель исследования – на основе теоретического осмысления отношений между старшим и молодым поколениями в современном социуме выработать, апробировать на практике и отрефлексировать различные модели межпоколенческого взаимодействия.

Сделаем несколько предварительных терминологических оговорок.

В научных исследованиях чаще используется понятие «межпоколенный» применительно к отношениям и взаимодействию между представителями разных поколений. Однако встречается и понятие «межпоколенческий». Согласно portalу Грамота.ру [5], допустимы оба варианта. Словарь Лопатина предлагает вариант «межпоколенческий» [6]. Наконец, в рамках консультации по русскому языку, размещенной на сайте Новосибирского государственного технического университета [7], отмечено, что ни тот, ни другой термины пока не зафиксированы в толковых словарях; при их выборе можно руководствоваться собственным предпочтением. Имея в виду все сказанное, будем говорить о «межпоколенческих» отношениях и «межпоколенческом» взаимодействии.

Применительно к представителям старшего поколения мы избегаем использовать слово «пожилой». Это связано, прежде всего, с тем, что сами представители этого возраста часто негативно воспринимают такое его обозначение. Оно выступает, с одной стороны, маркером старения, а с другой – вызывает ассоциации с образом, навязанным средствами массовой информации: угнетенного и оторванного от жизни, «советского человека», т.е. человека из прошлого. Подобный образ оказывает стигматизирующее воздействие [8].

Учитывая вышесказанное, будем использовать понятие третьего возраста, предложенное еще в конце 1970-х гг. П. Лэслеттом. Он утверждал, что введенный им в оборот термин не является инструментом самообмана, призванного отвлечь внимание от неизбежного процесса старения. Такое обозначение возраста несет в себе заряд достоинства, креативности, социальной значимости и самоуважения, которые «продолжаются в течение неопределенного срока в более поздний период жизни, если только полная немощность «четвертого возраста» не вмешивается в данный процесс» [цит. по: 9].

Кроме того, будем использовать субстантивное прилагательное «старшие» для обозначения представителей старшего поколения. Все это позволит нам избежать терминологических повторов и утяжеления восприятия текста.

## Основная часть

### *Теоретический анализ*

Определяя характер отношений представителей старшего и молодого поколений, авторы отмечают их сложность, а нередко и конфликтность, обусловленные различием в ценностных установках и мировоззрении, жизненных стилях и поведении, которые одновременно представлены в обществе, но при этом противостоят друг другу [10, 11].

При этом, как подчеркивает И.В. Стародубровская, разногласия могут ограничиваться внешними проявлениями, что имеет невысокий конфликтногенный потенциал, в то время как при мировоззренческих противоречиях конфликт между поколениями становится практически неизбежным, приводя к межпоколенческому разрыву [12].

В этом разрыве в последние десятилетия возник еще один совершенно новый аспект – цифровой. Под цифровым разрывом между поколениями понимаются различия в доступе и использовании информационно-коммуникационных технологий. Явление, получившее это название в 1995 г., не утратило остроты и в настоящее время [13]. Его социально-психологическое проявление состоит в уязвимости позиции, в которой оказываются старшие в силу недостаточной функциональной грамотности, являющейся следствием дефицита навыков работы с современными гаджетами и ограничения в доступе к Интернету [14].

Характеризуя меру конфликтности между поколениями, исследователи расходятся в оценках. Одни, такие как А.С. Запесоцкий, М. Мид, С.Н. Паркинсон и др., утверждают наличие глобального всеобщего и постоянно увеличивающегося разрыва между поколениями [цит. по: 15, 16]. Другие авторы описывают характер межпоколенческих взаимоотношений как маятниковый, при котором периоды конфликтов чередуются с периодами преемственности [17].

Сомнение в неизбежности межпоколенческих конфликтов В.З. Шурбе формулирует в виде следующего саркастического вопроса: «Не является ли «межпоколенный конфликт» неким «ритуальным заклинанием» в социально-гуманитарных науках?» [18, с. 46].

Одним из факторов, порождающим межпоколенческое напряжение, является озабоченность старшего поколения невостребованностью его опыта. Однако проведенные среди молодежи опросы показывают, что в молодом поколении опыт старших оценивается достаточно высоко, несмотря на то, что он далеко не всегда применим в новых условиях. Исследователи приходят к выводу об экзистенциальной, а не утилитарной ценности этого опыта [Там же]. При этом, повторим, на степень межпоколенческой напряженности влияет то, как ситуация востребованности опыта воспринимается самими старшими.

Как подчеркивает К. Маннгейм, основным фактором, формирующим межпоколенческое взаимодействие, является социальная динамика: «...в случае высокой скорости изменений старшее поколение испытывает большее влияние молодых при опосредовании средних поколений, а в условиях статичного состояния общества молодое поколение стремится приспособиться к старшему и походить на него» [цит. по: 19].

Следует прислушаться к утверждению Ю.Г. Волкова о том, что межпоколенческая напряженность усугубляется тем, что «язык общения, язык коммуникации россиян страдает неясностью, ангажированностью, нежеланием слышать другого, эффектом общественной немоты». Отсюда автор выводит задачу развития дискурса понимания «как совокупности коммуникативных практик, ориентированных на нахождение общего языка смыслов, значений и артикуляций, содержащих солидаристский, объединительный эффект в межпоколенческом взаимодействии» [20, с. 31, 32].

Механизмом смягчения противоречий между поколениями и преодоления разрывов между ними выступает межпоколенческое взаимодействие.

Наиболее разработанной в гуманитарных науках является тема взаимодействия в рамках семейных систем [15, 21–23]. При этом, как справедливо отмечают О.Ю. Стрижицкая и М.Д. Петраш, в фокусе внимания исследователей оказываются позитивные эффекты такого взаимодействия преимущественно для старшего поколения, что придает межпоколенческим отношениям «старость-центрированный» характер [24, 25].

Современные старшие предпочитают парадигме доживания парадигму полноценной жизни. Они проявляют разностороннюю активность, например продолжают трудовую деятельность, даже далеко за рамками повышенного пенсионного возраста. Не будем акцентировать внимание на том, что часто это вызвано необходимостью подработки из-за недостаточности пенсии. Нас в этом вопросе интересует то, что профессиональная сфера нередко выступает ареной, на которой разворачивается общение и взаимодействие разных поколений. Кроме того, благодаря разнообразным интересам и хобби людей старшего возраста, их социальной активности площадками межпоколенческого внесемейного взаимодействия становятся различные сообщества по интересам, а также сообщества, имеющие социальную направленность.

Для того чтобы оценить эффективность межпоколенческого взаимодействия, С.А. Тращенко предлагает два следующих показателя: эффект сближения и социальный эффект. Эффект сближения представляет собой интегративную характеристику межпоколенных взаимоотношений, включающую ценностно-ориентационное единство представителей различных поколений, которые осуществляют разные виды совместной деятельности и выполняют различные роли в социально значимых проектах. Социальный эффект позволяет определить влияние, которое оказывает организованная продуктивная совместная деятельность в межпоколенческом сообществе как на участников этого сообщества, так и опосредованно через них на других людей и другие сообщества [21]. Несмотря на то, что автор применяет названные показатели к детско-взрослым семейным сообществам, представляется, что их вполне корректно экстраполировать на оценку и внесемейного межпоколенческого взаимодействия.

Автор предлагает различные модели межпоколенческих сообществ (преемственную, дискретную, корпоративную и инклюзивную), соотнося каждую из них с одним из известных типов культуры, предложенных М. Мид: постфигуративной, кофигуративной, префигуративной [Там же, с. 25, 26]. Однако полагаем,

что в этих сообществах могут сосуществовать все названные типы, каждый из которых актуализируется в той или иной ситуации. Мы покажем это, когда представим рефлексию эмпирического опыта.

Организуя межпоколенческое взаимодействие, следует учитывать предложенный Н. Луманом подход, согласно которому каждое поколение по отношению к другому является наблюдателем. В процессе наблюдения происходят отбор, усвоение и передача социокультурных образцов, которые позволяют придать устойчивость межпоколенной системе. Такое взаимонаблюдение выступает одним из механизмов интеграции разных поколений: поскольку наблюдателю нужен объект наблюдения, у них возникает взаимная потребность друг в друге [18]. Отметим, что наблюдение – путь к узнаванию и пониманию, а значит, к избавлению от стереотипов в восприятии друг друга.

Обратим внимание на те позитивные влияния, которые разновозрастные сообщества оказывают на молодых. Здесь, безусловно, формируются определенные поведенческие модели: забота о старших, проявление внимания и уважения к ним. Однако влияние старших партнеров по взаимодействию оказывает и более глубокое воздействие. Человек третьего возраста выступает, по сути, в качестве модели, образца собственного будущего для молодых людей. Опыт взаимодействия с представителями старшего поколения формирует у молодых представление о достижимой и желаемой продолжительности жизни, ее качестве на более поздних этапах развития. Согласимся с предположением, высказанным О.Ю. Стрижицкой и М.Д. Петраш, о том, что молодые видят в представителях старшего поколения «прогноз» себя в будущем. Это, в свою очередь, может оказывать влияние на формирование их собственной временной перспективы [24]. При этом, ссылаясь на исследования представлений молодежи о старшем поколении, авторы утверждают, что образ старости, закладывающий основы собственных способов старения, основан не только на взаимодействии с собственными бабушками и дедушками, но и на опыте взаимодействия с посторонними людьми старшего возраста [25].

Значимость внесемейных межпоколенческих отношений может быть аргументирована еще и тем, что такого рода отношения внутри семьи, сформировавшись однажды, оказываются достаточно устойчивыми и практически неизменными. Исследователи выделяют доминирующие чувства младших членов семьи по отношению к прародителям: гордость за выдающихся предков без какой-либо надежды на возможность превзойти их достижения; идеализацию, как правило, какой-то одной, своеобразно выхваченной, черты; соперничество [26]. Включаясь в межпоколенческое взаимодействие вне семьи, молодой человек может освоить альтернативные варианты общения и отношений [Там же].

Проблема межпоколенческих отношений, будучи глобальной, имеет страновую специфику, соответственно, в разных странах решается по-разному. В мире накоплен достаточно интересный опыт организации взаимодействия представителей старшего и молодого поколений, который становится предметом научных исследований и обогащения практики.

Так, М.В. Канавцев и А.Л. Попова отмечают, что с конца XX в. во многих странах реализуются так называемые «проекты поколений». Форматами этих проектов являются: встречи, участники которых осуществляют совместную деятельность; рассказы, предполагающие обмен жизненным опытом; обучение и взаимообучение старших и младших; взаимная поддержка. Эти варианты взаимодействия распространены в России, например: социально-образовательный центр «Солидарность поколений» в Бурятском государственном университете; реализуемый в Псковской области проект «Тимуровцы двух поколений». В Европе достаточно распространено направление, обозначенное как «соседство». Оно реализуется в рамках проекта «Жилье в обмен на помощь». Суть его состоит в том, что люди старшего возраста бесплатно предоставляют молодым избыточную жилую помощь в обмен на помощь по хозяйству и уходу [27]. Можно предположить, что подобная практика имеет место и в России, но она не институализирована и реализуется на уровне частных договоренностей.

Широкое распространение за рубежом приобретают «мультипоколенные сообщества», организованные по территориальному принципу. А.Г. Кукушкина приводит ряд примеров реализации разнообразных программ в рамках таких сообществ: проект, направленный на развитие навыков цифровой фотографии и создания печатных изданий «Digital Photography and Book Project» (Англия); программа популяризации чтения среди представителей разных поколений, развернувшаяся на базе муниципальной библиотеки (Испания); «Лагерь добрых встреч» – многопрофильное межпоколенческое объединение (США) и др. [28].

В России активную работу по аккумулярованию региональных практик межпоколенческого взаимодействия ведет некоммерческая организация «Альянс "Серебряный возраст"». Это неформальное сетевое объединение организаций, работающих как территориальные ресурсные центры по поддержке старшего поколения с единым пониманием процессов, продуманной программой, общими технологиями. Практики работы со старшими, в том числе межпоколенческого взаимодействия, размещены на сайте Альянса с целью их тиражирования и расширения географии применения [29].

Анализируя межпоколенческие практики в России и за рубежом, исследователи выделяют три доминирующих варианта взаимодействия: старшие предоставляют услуги детям и подросткам; дети и подростки предоставляют услуги старшим; дети, подростки и старшие обслуживают людей других возрастов [30, 31].

Такой подход представляется нам далеко не полным, о чем свидетельствует наш опыт организации межпоколенческого взаимодействия, который будет представлен ниже. Здесь же пока обозначим его как совместное участие молодых и старших в разных видах активности, как по интересам, так и социальной направленности.

Несмотря на безусловную индивидуальность ценностного выбора и картины мира каждого человека, выявление общих ценностно-смысловых оснований является ключевой доминантой для построения успешных программ межпоколенческого взаимодействия. Именно этот общий фундамент, а не нивелировка раз-

личий позволяет преодолевать коммуникационные разрывы и формировать устойчивые социальные взаимосвязи [32].

Выше было сказано, что в рамках исследования в различные межпоколенческие практики нами включены представители студенческой молодежи. Этот выбор имеет ряд оснований. Первое основание состоит в нашем понимании потенциальных возможностей образования в вопросах снижения межпоколенческого напряжения. В этой связи нельзя не согласиться с тем, что одной из важнейших функций, а скорее, миссией системы образования и ее институтов является становление культуры договора между поколениями, присвоение этой культуры всеми участниками образовательного процесса. Прав А.Г. Асмолов в том, что: «Школа – это место договора между поколениями. Если мы не сможем договориться, то распадется связь времен» [33].

Уточним, что школа (в широком смысле) – место договора между поколениями не только потому, что непосредственно в образовательном процессе встречаются представители разных поколений, но и потому, что в рамках образовательного процесса (не сводимого к учебному) можно обеспечить многообразие межпоколенческих практик. В этом состоит второе основание для выбора студенчества в качестве партнера в межпоколенческом взаимодействии.

Наконец, третьим основанием является внедряемый в настоящее время во всех вузах страны образовательный модуль «Обучение служением», в рамках которого студентам предстоит развивать свои профессиональные компетенции, реализуя различные социальные проекты и инициативы. Целевой аудиторией этих проектов и инициатив выступают самые разные социальные группы, в том числе люди старшего возраста. Иными словами, межпоколенческое взаимодействие может органично вписаться в идеологию и технологию образовательного модуля «Обучение служением» [34].

#### *Анализ эмпирического опыта*

Представим свой опыт реализации межпоколенческого взаимодействия молодых людей – студентов двух вузов Хабаровска и активных представителей старшего поколения. Организационно это взаимодействие было обеспечено сотрудничеством между некоммерческой организацией, работающей со старшими и реализующей различные проекты, и преподавателями педагогического института Тихоокеанского государственного университета и Дальневосточной государственной академии физической культуры.

Во взаимодействие были включены студенты – будущие педагоги, а также будущие тренеры. Апробация опыта происходила на протяжении трех лет. В ней приняли участие 150 пенсионеров, 40 студентов; функцию координации осуществляли 4 преподавателя вузов и два представителя некоммерческой организации.

Одна из мотивационных установок, предложенная студентам, состояла в том, что в силу старения населения, увеличения продолжительности жизни и удельного веса старшей возрастной когорты в структуре общества, в силу ориентации значительного числа старших на продолжение активной жизнедеятельности им (студентам) с большой вероятностью в будущем предстоит обучать и тренировать не только детей, но и людей третьего возраста. Предлагаемое взаи-

модействие можно рассматривать не только как самоценное, но и как подготовку к предстоящей профессиональной деятельности.

Обозначим некоторые апробированные нами модели межпоколенческого взаимодействия.

Модель «Взаимообучение» предполагает двунаправленность: младшие учат старших, а старшие – младших. Люди старшего возраста проявляют активный интерес к освоению новых для себя видов деятельности, развитию своего творческого потенциала. Особым спросом пользуется художественное направление: декоративно-прикладное и изобразительное искусство. Многие старшие озабочены поддержанием своего физического и ментального состояния. Отсюда вытекает запрос на физкультуру и танцы, а также на изучение иностранных языков. Эти потребности старших удовлетворяются посредством организации разнообразных занятий, которые проводят студенты соответствующих профилей подготовки. Так, в рамках художественного направления организованы занятия по декупажу, батику, акриловой живописи; в рамках физкультурного направления – общефизические тренировки и спортивные танцы; в рамках интеллектуального направления – обучение английскому, французскому, китайскому языкам.

Если запрос старших на те или иные направления обучения вполне отчетливо сформирован и взаимодействие организуется под этот запрос, то молодые плохо представляют, чему могли бы научиться у людей третьего возраста. Поэтому старшие выходят к молодым со своим предложением. В качестве таких предложений были представлены следующие: плетение из рогоза, жонглирование, изготовление цветов и украшений из фольги, вышивание лентами, выкладывание картин из шерсти.

Для нас принципиально важным было получение обратной связи от каждой из сторон межпоколенческого взаимодействия. Инструментами сбора обратной связи были опросы и беседы.

Отметим некоторые высказывания, наиболее ярко свидетельствующие, по нашему мнению, об указанном выше эффекте сближения как показателе эффективности взаимодействия.

Студенты: «Было так удивительно, что нас с таким вниманием слушали» (Марина С.); «Мы параллельно с учебой работаем в детском центре – учим детей рисованию, но там приходится придумывать, как их увлечь, удержать внимание, а у пенсионеров такая увлеченность, пока не доделают работу, не успокаиваются сами и нас не отпускают» (Ольга М., Виктория Ж.); «Сначала очень волновались, как мы можем учить тех, кто нам годится в бабушки, но они нас так поддерживали, что волнение совсем прошло» (Максим Г., Светлана П., Ольга Р., Евгений Е.); «Моя бабушка живет далеко. Когда я рассказала ей о своих занятиях с пенсионерами, она сильно жалела, что у них в городе такого нет, и мне жаль, что у бабушки нет такой возможности» (Екатерина Г.); «Я даже не представляла, что с пожилыми людьми может быть так интересно. После этого захотелось позвонить своей бабушке и просто поговорить с ней» (Оксана М.); «Никогда не умела держать иголку в руках, а благодаря Екатерине Петровне все-таки сделала такую красоту» (Марина В.); «Сначала подумала: ерунда (сло-

во заменено. – *Н.М.*) какая-то, зачем мне это жонглирование, а потом понравилось, особенно когда стало получаться» (Вера А.).

Старшие: «Получила огромное удовольствие. И не только от того, что научилась рисовать, о чем давно мечтала, но и от того, что увидела, какая у нас замечательная молодежь» (Ольга Викторовна М.); «Сколько же терпения было у девочек, чтобы по несколько раз объяснять и показывать нам» (Марина Сергеевна В.); «Спасибо огромное студентам, которые с нами работали. Если все будут такими специалистами, то можно быть спокойными за нашу страну» (Ирина Васильевна В.); «Совсем по-новому увидела молодых ребят. Зря мы ругаем молодежь» (Светлана Ивановна П.); «Так приятно было побыть в роли ученика. Спасибо девочкам от всей души» (Светлана Сергеевна И.).

Модель «Сотворчество» предполагает совместное участие старших и молодых в различных формах взаимодействия, где можно самому проявиться и раскрыть для себя партнера по взаимодействию. Апробированными в опыте и вызвавшими интерес у обеих целевых групп стали такие формы взаимодействия, как межпоколенческий лагерь, кино клуб, кейс-лаборатория. Представим кратко каждую из названных форм.

Межпоколенческий лагерь – трехдневный выезд на базу отдыха группы пенсионеров и студентов. Технология проведения лагеря базируется на идеях и практике лагерных сборов, разработанных и хорошо описанных в рамках коммунарской методики (И.П. Иванов, С.Л. Соловейчик, С.Д. Поляков, В.А. Карковский и др.). Программа лагеря включает интеллектуальную, физическую, творческую активность: деловые и психологические игры и тренинги, мастер-классы, лекции, дискуссионные площадки, мозговой штурм, утреннюю зарядку и тренировки, встречу рассвета и вечер бардовской песни при свечах. Глубокая погруженность в деятельность разной направленности и разного содержания активизирует все процессы: знакомства, общения, коллективообразования, творческой самореализации, взаимоподдержки. Принципиальными условиями, обеспечивающими эти процессы, являются интенсивность жизнедеятельности и ее эмоциональная насыщенность.

Лагерь становится значимым событием для его участников. Из года в год один из стабильных повторяющихся результатов, фиксируемый и старшими и молодыми, – разрушение стереотипов друг о друге.

Если лагерь является достаточно трудоемким и затратным форматом взаимодействия (поэтому он реализуется, как правило, в рамках поддержанного грантом проекта), то кино клуб и кейс-лаборатория организационно значительно проще.

Встречи в межпоколенческом кино клубе предполагают совместный просмотр и обсуждение фильмов. Кейс-лаборатория – встреча, в рамках которой происходит обсуждение значимых для участников ситуаций. Как правило, предлагаются ситуации, связанные с внутрисемейными отношениями и вопросами воспитания.

Мы не настаиваем на жесткой технологии организации и проведения данных мероприятий. Они представляют достаточно пространства для творчества и

привнесения новых элементов. При этом в нашей практике кино клуб имеет более спонтанный, а кейс-лаборатория более структурированный характер. Поясним сказанное: после просмотра фильма высказываться могут все желающие в свободном порядке, не согласовывая ни с кем свое мнение. В кейс-лаборатории обсуждение происходит по группам: на первом шаге ситуация рассматривается в группе, формулируется единая позиция (при возможности несогласным высказать особое мнение), на втором шаге она выносится на общее обсуждение. Поскольку, как правило, удается обсудить от двух до четырех ситуаций, это дает возможность для каждой ситуации сформировать новый состав групп, что позволяет расширить число контактов, в которые вступают участники.

При этом в рамках первого шага возможны как гомогенные (одновозрастные), так и гетерогенные (разновозрастные) группы. В первом случае групповое обсуждение проходит более гладко, так как взгляды представителей одного поколения в большей степени схожи и основной накал дискуссии возникает в общем обсуждении. Во втором случае внутри групп происходит столкновение обусловленных возрастом позиций. Продуктом этого столкновения оказывается более или менее согласованное общее мнение.

В ходе совместной с участниками рефлексии данной модели взаимодействия нами были зафиксированы некоторые суждения, представляющие существенный интерес.

Так, на первых встречах кино клуба отмечалась подавляющая студентов активность старших: им очень хотелось высказаться по поводу увиденного; порой не хватало терпения дожидаться, пока студенты сформулируют свои высказывания; людям старшего возраста порой не удавалось избежать назидательных интонаций.

Эти моменты становились предметом совместной рефлексии и актуализировали необходимость выработки правил. Вот некоторые из них: 1) после просмотра фильма берем паузу, позволяющую всем осмыслить и сформулировать свое мнение; 2) не занимаем собой все пространство и время – выражаем мысль кратко и емко; 3) никого не поучаем, а только высказываем свое мнение; 4) соблюдаем очередность высказываний; 5) можем не соглашаться с высказыванием, но не оцениваем его автора; 5) проявляем уважение друг к другу независимо от возраста.

Важно отметить, что данные правила имеют не умозрительный характер, а выработаны совместно на основании опыта первых встреч и фиксации моментов, требующих корректировки.

Обратившись к рефлексии кейс-лаборатории, отметим вывод, сделанный участниками, к их собственному удивлению: «Оказывается, наши (представителей разных поколений. – *Н.М.*) оценки тех или иных ситуаций не столь существенно различаются, как мы ожидали. Эти оценки во многом совпадают».

В данном высказывании, по существу, зафиксировано отсутствие значимых противоречий в оценке тех или иных ситуаций. Речь идет, прежде всего, о нравственной оценке. Иными словами, можно говорить об отсутствии непреодолимых ценностных противоречий между поколениями.

В рамках указанных форматов студенты получали возможность развивать навыки формулирования и отстаивания своей точки зрения, понимания собеседника и/или оппонента. Учитывая профиль профессиональной подготовки студентов, взаимодействие со старшими можно рассматривать как опыт общения с бабушками-дедушками будущих учеников и подопечных, а также как опыт общения со своими вероятными будущими возрастными учениками.

### **Заключение**

Таким образом, эмпирический опыт организации межпоколенческого взаимодействия позволяет утверждать, что в нем заложен существенный потенциал для воспитания в молодежи уважительного отношения к старшим, возвращения культуры диалога и договора, выработки ценностного согласия между представителями разных поколений, разрушения негативных, стигматизирующих стереотипов о старших. Межпоколенческое взаимодействие является перспективной площадкой для развития у студентов их профессиональных компетенций.

В завершение обозначим те риски, которые, по нашему мнению, важно учитывать и, по возможности, предотвращать.

Описанные выше практики межпоколенческого взаимодействия не подкреплены инфраструктурно и реализуются на основе партнерских, а часто – личных связей конкретных преподавателей вузов и некоммерческих организаций. Соответственно, это не может обеспечить устойчивость подобных практик. Способом минимизации этого риска видится разработка и реализация совместных программ вузов и некоммерческих организаций, работающих со старшими, обеспечение их определенными ресурсами.

Существенным барьером для активного и массового включения студентов и курирующих их педагогов в межпоколенческое взаимодействие является рабочая нагрузка преподавателей и внеучебная занятость студентов, многие из которых совмещают учебу с работой. Отсюда вытекает задача мотивации педагогов и студентов к участию в этой деятельности и выработки методов стимулирования. Правда, здесь возникает другая опасность – смещение альтруистических мотивов на сугубо прагматические.

Обозначенные риски не снижают значимость задачи организации межпоколенческого взаимодействия студентов и людей старшего возраста, но обращают наше внимание на необходимость их учета и минимизации.

### **Список источников**

1. Асмолов А.Г. Социальные эффекты образовательной политики // Национальный психологический журнал. 2010. № 2 (4). С. 100–106.
2. Доброхлеб В.Г. Демографическое старение в России и новая социальная реальность // Народонаселение. 2022. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/demograficheskoe-starenie-v-rossii-i-novaya-sotsialnaya-realnost> (дата обращения: 18.07.2025).
3. Колесов А.А., Калачикова О.Н. Демографическое старение: предпосылки и прогноз // Вопросы территориального развития. 2023. Т. 11, № 1. С. 1–18.
4. Маннгейм К. Проблема поколений // Новое обозрение. 1998. № 2 (30). С. 7–47.
5. Грамота.ру. URL: <https://gramota.ru/> (дата обращения: 16.07.2025).

6. Орфографический словарь Лопатина. URL: [https://gufo.me/dict/orthography\\_lopatin/](https://gufo.me/dict/orthography_lopatin/) (дата обращения: 16.07.2025).
7. Сайт Новосибирского государственного технического университета. URL: [https://www.nstu.ru/info\\_resources/russanswers?page\\_num=47](https://www.nstu.ru/info_resources/russanswers?page_num=47) (дата обращения: 16.07.2025).
8. Rogozin D.M. Либерализация старения, или труд, знания и здоровье в старшем возрасте // Социологический журнал. 2012. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liberalizatsiya-stareniya-ili-trud-znaniya-i-zdorovie-v-starshem-voztaste> (дата обращения: 20.07.2025).
9. Максимова О. Старость или «третий возраст»? Дискурсы субъективного восприятия индивидами собственных возрастных изменений // Laboratorium. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/starost-ili-tretiy-voztast-diskursy-subektivnogo-vozpriyatiya-individami-sobstvennyh-voztastnyh-izmeneniy> (дата обращения: 19.07.2025).
10. Юшкова Л.А. Межпоколенческий конфликт современного российского общества глазами студенческой молодежи // Развитие человека в современном мире. 2023. № 2. С. 47–61.
11. Иванова Е.И. Социально-демографические поколения современной России: воспроизводство и взаимодействие: автореф. дис. ... д-ра социол. наук. Москва, 2013. 23 с.
12. Стародубровская И.В. Межпоколенческие отношения и социальные трансформации на примере Северного Кавказа // Социология власти. 2019. № 31 (1). С. 92–113.
13. Варламова Ю.А. Межпоколенческий цифровой разрыв в России // Мир России. 2022. Т. 31, № 2. С. 51–74.
14. Баскакова М.Е., Соболева И.В. Новые грани функциональной неграмотности в условиях цифровой экономики // Вопросы образования. 2019. № 1. С. 244–263.
15. Тайкова Л.В., Тайков С.М. Проблема межпоколенных отношений в современном обществе и семье // Вестник НовГУ. 2015. № 5 (88). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-mezhpokolennyh-otnosheniy-v-sovremennom-obschestve-i-semie> (дата обращения: 18.07.2025).
16. Запесоцкий А.С. Отцы и дети: конфликт поколений. Социализация. Молодежная субкультура. Санкт-Петербург: СПбГУП, 2006.
17. Постникова, М.И. Межпоколенные отношения в контексте социокультурных изменений в современной России // Известия Российского гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. 2011. № 81. С. 265–276.
18. Шурбе В.З. Межпоколенные взаимодействия: конфликт или новая фигурация? // Идеи и идеалы. 2013. № 1 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhpokolennye-vzaimodeystviya-konflikt-ili-novaya-figuratsiya> (дата обращения: 18.07.2025).
19. Новикова В.С. Теоретико-методологические подходы к исследованию поколений: сравнительный анализ // Вестник Майкопского гос. технолог. ун-та. 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-issledovaniyu-pokoleniy-sravnitelnyy-analiz> (дата обращения: 18.07.2025).
20. Волков Ю.Г. Межпоколенческое взаимодействие в российском обществе: поиск языка согласия и взаимопонимания // Гуманитарий Юга России. 2018. № 3. С. 30–42.
21. Траценкова С.А. Педагогические стратегии развития межпоколенных взаимоотношений в детско-взрослых семейных сообществах: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Великий Новгород, 2019. 44 с.
22. Фахрадова Л.Н., Смолева Е.О., Разварина И.Н. Межпоколенные отношения в современной российской семье // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 8. URL: <https://human.snauka.ru/2016/08/15998> (дата обращения: 14.07.2025).
23. Бурмыкина О.Н. Тенденции изменений межпоколенных семейных отношений // Петербургская социология сегодня. 2019. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/>

- article/n/tendentsii-izmeneniy-mezhpokolennyh-semeynyh-otnosheniy (дата обращения: 20.07.2025).
24. Стрижицкая О.Ю., Петраш М.Д. Межпоколенные отношения как фактор психологического благополучия студентов: опосредующая роль временной перспективы // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Психология. 2022. Т. 12, вып. 4. С. 472–486.
  25. Стрижицкая О.Ю., Петраш М.Д. Несемейные межпоколенные отношения: проблемы и перспективы // Психологическая газета. 11.02.2025.
  26. Дудина С.Ю. Воспитательные потенциалы межпоколенного взаимодействия в расширенных семьях // Вестник Костромского гос. ун-та. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2012. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vospitatelnye-potentsialy-mezhpokolennogo-vzaimodeystviya-v-rasshirenykh-semyah> (дата обращения: 18.07.2025).
  27. Канавцев М.В., Попова А.Л. Международный опыт решения социально-демографических проблем старения населения и разрыва межпоколенных связей // Известия СПбГАУ. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyu-opyt-resheniya-sotsialno-demograficheskikh-problem-stareniya-naseleniyai-razryva-mezhpokolennyh-svyazey> (дата обращения: 20.07.2025).
  28. Кукушкина А.Г. Развитие межпоколенных отношений в территориальном сообществе: зарубежный опыт // Вестник НовГУ. 2015. № 5 (88). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mezhpokolennyh-otnosheniy-v-territorialnom-soobschestve-zarubezhnyu-opyt> (дата обращения: 20.07.2025).
  29. Альянс «Серебряный возраст»: [сайт]. URL: <https://silveragemap.ru/poisk-proekta/>
  30. Ярычев Н.У. Межпоколенческое взаимодействие как социальный процесс // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-4. С. 884–890.
  31. Иванова Е.И. Социально-демографические поколения современной России: воспроизводство и взаимодействие: автореф. дис. ... д-ра социол. наук. Москва, 2012. 39 с.
  32. Ценностно-ментальные типы личности и аномия / К.Г. Эрдынеева, В.Ц. Цыренов, Н.Н. Попова, Е.Ю. Полковникова // Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. 2018. № 4-5. С. 35–46.
  33. Асмолов А.Г. Школа – это место договора между поколениями. Если мы не сможем договориться, то распадется связь времен: Интервью // Вести образования. 23.02.2023. URL: <https://asmolovpsy.ru/2023/03/23/shkola-eto-mesto-dogovora-mezhdupokoleniyami-esli-my-ne-smozhem-dogovoritsya-to-raspadetsya-svyaz-vremen/>
  34. Москвина Н.Б., Машовец С.П. Образовательный модуль «Обучение служением» как инструмент социального партнерства // Антропологическая дидактика и воспитание. 2024. Т. 7, № 4. С. 11–20.

## References

1. Asmolov A.G. Social effects of educational policy. *National Psychological Journal*. 2010; 2 (4): 100–106.
2. Dobrokhleb V.G. Demographic aging in Russia and the new social reality. *Population*. 2022; (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/demograficheskoe-starenie-v-rossii-i-novaya-sotsialnaya-realnost> (accessed date: 18.07.2025).
3. Kolesov A.A., Kalachikova O.N. Demographic aging: prerequisites and forecast. *Issues of territorial development*. 2023; 11 (1): 1–18.
4. Mannheim K. Generational problem. *New Review*. 1998; 2 (30): 7–47.
5. Грамота.ру. URL: <https://gramota.ru/> (accessed date: 16.07.2025).
6. Lopatin's spelling dictionary. URL: [https://gufo.me/dict/orthography\\_lopatin/](https://gufo.me/dict/orthography_lopatin/) (accessed date: 16.07.2025).

7. Website of Novosibirsk State Technical University. URL: [https://www.nstu.ru/info\\_resources/russanswers?page\\_num=47](https://www.nstu.ru/info_resources/russanswers?page_num=47) (accessed date: 16.07.2025).
8. Rogozin D.M. Liberalization of aging, or work, knowledge and health at an older age. *Sociological journal*. 2012; (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liberalizatsiya-stareniya-ili-trud-znaniya-i-zdorovie-v-starshem-vozhraze> (accessed date: 20.07.2025).
9. Maksimova O. Old age or "third age"? Discourses of subjective perception by individuals of their own age changes. *Laboratorium*. 2020; (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/starost-ili-tretiy-vozhraz-diskursy-subektivnogo-vospriyatiya-individami-sobstvennyh-vozhraznyh-izmeneniy> (accessed date: 19.07.2025).
10. Yushkova L.A. Intergenerational conflict of modern Russian society through the eyes of student youth. *Human development in the modern world*. 2023; (2): 47–61.
11. Ivanova E.I. Socio-demographic generations of modern Russia: reproduction and interaction: author. dis. ... Dr. Sociol. sciences. Moscow; 2013. 23 p.
12. Starodubrovskaya I.V. Intergenerational relations and social transformations on the example of the North Caucasus. *Sociology of power*. 2019; 31 (1): 92–113.
13. Varlamova Yu.A. Intergenerational digital divide in Russia. *World of Russia*. 2022; 31 (2): 51–74.
14. Baskakova M.E., Soboleva I.V. New facets of functional illiteracy in the digital economy. *Education issues*. 2019; (1): 244–263.
15. Taikova L.V., Taikov S.M. The problem of intergenerational relations in modern society and family. *Bulletin of NovSU*. 2015; 5 (88). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-mezhpokolennyh-otnosheniy-v-sovremennom-obshchestve-i-semie> (accessed date: 18.07.2025).
16. Zapesotsky A.S. Fathers and children: the conflict of generations. Socialization. Youth subculture. St. Petersburg: SPbGUP; 2006.
17. Postnikova, M.I. Intergenerational relations in the context of sociocultural changes in modern Russia. *Izvestia of the Russian state. ped. University named after A.I. Herzen*. 2011; (81): 265–276.
18. Shurbe V.Z. Intergenerational interactions: conflict or new figuration? *Ideas and ideals*. 2013; 1 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhpokolennye-vzaimodeystviya-konflikt-ili-novaya-figuratsiya> (accessed date: 18.07.2025).
19. Novikova V.S. Theoretical and methodological approaches to the study of generations: comparative analysis. *Bulletin of the Maykop Gos. technologist. University*. 2024; (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-issledovaniyu-pokoleniy-sravnitelnyy-analiz> (accessed date: 18.07.2025).
20. Volkov Yu.G. Intergenerational interaction in Russian society: the search for a language of harmony and mutual understanding. *Humanist of the South of Russia*. 2018; (3): 30–42.
21. Trashchenkova S.A. Pedagogical strategies for the development of intergenerational relationships in child-adult family communities: abstract. dis. ... Dr. ped. sciences. Veliky Novgorod; 2019. 44 p.
22. Fakhradova L.N., Smoleva E.O., Razvarina I.N. Intergenerational relations in a modern Russian family. *Humanitarian scientific research*. 2016; (8). URL: <https://human.snauka.ru/2016/08/15998> (accessed date: 14.07.2025).
23. Burmykina O.N. Trends in changes in intergenerational family relations. *Petersburg sociology today*. 2019; (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-izmeneniy-mezhpokolennyh-semeynyh-otnosheniy> (accessed date: 20.07.2025).
24. Strizhitskaya O.Yu., Petrash M.D. Intergenerational relationships as a factor in the psychological well-being of students: the mediating role of temporal perspective. *Bulletin of St. Petersburg University. Psychology*. 2022; 12 (4): 472–486.

25. Strizhitskaya O.Yu., Petrash M.D. Non-family intergenerational relations: problems and prospects. *Psychological newspaper*. 11.02.2025.
26. Dudina S.Yu. Educational potentials of intergenerational interaction in extended families. *Bulletin of the Kostroma state. University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics*. 2012; (1-2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vospitatelnye-potentsialy-mezhpokolennogo-vzaimodeystviya-v-rasshirenyh-semyah> (accessed date: 18.07.2025).
27. Kanavtsev M.V., Popova A.L. International experience in solving socio-demographic problems of population aging and breaking intergenerational ties. *Izvestia SPbSAU*. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-resheniya-sotsialno-demograficheskikh-problem-stareniya-naseleniyai-razryva-mezhpokolennyh-svyazey> (accessed date: 20.07.2025).
28. Kukushkina A.G. Development of intergenerational relations in the territorial community: foreign experience. *Bulletin of NovSU*. 2015; 5 (88). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mezhpokolennyh-otnosheniy-v-territorialnom-soobshchestve-zarubezhnyy-opyt> (accessed date: 20.07.2025).
29. Silver Age Alliance: [website]. URL: <https://silveragemap.ru/poisk-proekta/>
30. Yarychev N.U. Intergenerational interaction as a social process. *Fundamental research*. 2015; (2-4): 884–890.
31. Ivanova E.I. Socio-demographic generations of modern Russia: reproduction and interaction: author. dis. ... Dr. Sociol. sciences. Moscow; 2012. 39 p.
32. Value-mental personality types and anomia / K.G. Erdyneeva, V.TS. Tsyrenov, N.N. Popova, E.Yu. Polkovnikova. *Scientific Review. Series 2: Humanities*. 2018; (4-5): 35–46.
33. Asmolov A.G. School is a place of contract between generations. If we cannot agree, then the connection of times will disintegrate: Interview. *Lead education*. 23.02.2023. URL: <https://asmolovpsy.ru/2023/03/23/shkola-eto-mesto-dogovora-mezhdu-pokoleniyami-eslimy-ne-smozhem-dogovoritsya-to-raspadetsya-svyaz-vremen/>
34. Moskvina N.B., Mashovets S.P. Educational module "Service training" as an instrument of social partnership. *Anthropological didactics and education*. 2024; 7 (4): 11–20.

#### Информация об авторах:

**Москвина Наталья Борисовна**, д-р пед. наук, профессор, профессор департамента социально-гуманитарного образования и образовательной политики Школы педагогики ДВФУ, г. Владивосток; профессор каф. педагогики и психологии, Дальневосточный юридический институт МВД, г. Хабаровск, nat200162@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0151-4842>

**Машовец Светлана Павловна**, д-р пед. наук, профессор, профессор департамента социально-гуманитарного образования и образовательной политики ДВФУ, г. Владивосток; профессор каф. менеджмента, экономики спорта и туризма, Дальневосточная государственная академия физической культуры, г. Хабаровск, rechenuksp@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1623-4982>

**Калугина Наталья Андреевна**, д-р пед. наук, доцент ВАК, профессор департамента педагогики и психологии развития ДВФУ, г. Владивосток, kalugina.na@dvfu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5782-5626>

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/134-150>

EDN: <https://elibrary.ru/RMYHNC>

Дата поступления:  
25.08.2025

Одобрена после рецензирования:  
29.08.2025

Принята к публикации:  
02.09.2025

Научная статья  
УДК 372.893  
DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/151-158>  
EDN: <https://elibrary.ru/SROIQE>

## Об эффективности включения практических занятий в учебный процесс в рамках изучения истории физической культуры и спорта

Сидоренко Александр Сергеевич

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения  
Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация.** В рамках общей стратегии патриотического воспитания подрастающего поколения одним из важных вопросов является более глубокое овладение молодыми людьми знаниями истории, особенно истории отечественной, что позволит им осознанно интерпретировать происходящие сегодня события, понимать вес страны в мире и ее вклад в развитие современной цивилизации. Включение практических занятий на спортивных объектах будет способствовать повышению интереса молодых людей к изучению истории спорта и их знаний. Цели работы: оценка знаний студентов 1-го курса по основным разделам истории физической культуры и спорта средствами контрольного тестирования; оценка эффективности включения практических занятий в учебный процесс студентов 1-го курса в рамках учебной дисциплины «Физическая культура». В работе использовались эмпирические методы исследования: педагогический эксперимент и опросы студентов, теоретические методы исследования: анализ и сравнение данных и методы математической статистики. Согласно результатам итогового тестирования по окончании теоретического курса учебной дисциплины «Физическая культура», студенты экспериментальной группы, для которых проводились практические занятия вместо теоретических, дали на 5,2 % больше правильных ответов, чем студенты контрольной группы; наиболее существенные различия между группами отмечены в разделах «Древность и античность» (14,8 %) и «Древняя Русь» (6 %). По данным опроса около 87,2 % обучаемых положительно оценили практику включения практических занятий в теоретический курс дисциплины «Физическая культура». Новизна и практическая значимость работы – возможность практического погружения студентов в культуру разных народов мира и оценка сферы их спортивных интересов.

**Ключевые слова:** студенты, история спорта, практические занятия.

**Для цитирования:** Сидоренко А.С. Об эффективности включения практических занятий в учебный процесс в рамках изучения истории физической культуры и спорта // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 151–158. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/151-158>. EDN: <https://elibrary.ru/SROIQE>

Original article

## On the effectiveness of the inclusion of practical exercises in the educational process as part of the studying of the history of physical culture and sport

Alexander S. Sidorenko

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation  
Saint Petersburg, Russia

**Abstract.** *Within the general strategy of patriotic education of the younger generation, one of the important issues is the acquisition by young people of basic knowledge of history, especially national history, which will allow them to more consciously interpret the events taking place today and understand the weight of the country in the world and its contribution to the development of modern civilization. The inclusion of practical trainings at sports facilities will contribute to increasing the interest of young people in studying the history of sports and their knowledge. Objectives of the work: assessment of the depth of knowledge of 1st year students in the main sections of the history of physical education and sports by means of control testing; assessment of the effectiveness of including practical trainings in the educational process of 1st year students within the framework of the academic discipline "Physical Education" from the point of view of improving the knowledge of students. The work used empirical research methods: a pedagogical experiment and student surveys, theoretical research methods: data analysis and comparison and methods of mathematical statistics. According to the results of the final testing at the end of the theoretical course of the discipline "Physical Education", students of the experimental group, for whom practical classes were held instead of theoretical ones, gave 5,2% more correct answers than students of the control group, the most significant differences between the groups were noted in the sections "Antiquity and Antiquity" (14,8%) and "Ancient Rus" (6%). According to the survey data, about 87,2% of students positively assessed the practice of including practical classes in the theoretical course of the discipline "Physical Education". The novelty and practical significance of the work is the opportunity for students to practically immerse themselves in the culture of different peoples of the world and assess the scope of their sports interests.*

**Keywords:** *students, history of sports, practical trainings.*

**For citation:** *Sidorenko A.S. On the effectiveness of the inclusion of practical exercises in the educational process as part of the studying of the history of physical culture and sport // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 151–158. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/151-158>. EDN: <https://elibrary.ru/SROIQE>*

## **Введение**

В последнее время особенно остро встает вопрос патриотического воспитания подрастающего поколения, без основ которого сложно представить себе позитивное развитие страны в обозримом будущем и ее достойное место в мире. Очевидно, что вопросы патриотизма тесно взаимосвязаны со знанием и пониманием истории своего региона, города, страны, ее славных и трагических моментов, личностей, во многом определивших ее развитие и внесших свой посильный вклад в ее существование и процветание. Человек, хорошо представляющий себе основные исторические этапы развития государства и общества в различных сферах деятельности, причины тех или иных произошедших событий и сопутствующие им факторы, сможет лучше понять их связь с современностью, правильно расставить акценты в анализе происходящего в настоящее время и более взвешенно и уверенно отстаивать свою линию поведения.

Вышесказанное касается и вопросов истории физической культуры и спорта, основного и обязательного раздела теоретического курса учебной дисциплины «Физическая культура» в рамках рабочей программы.

Патриотизм наиболее ярко проявляется в спорте, как ни в какой другой сфере общественной жизни. Страна знает своих спортивных героев, гордится ими и переживает за них во время спортивных соревнований. Телетрансляции спортивных событий собирают у экранов миллионы болельщиков, а зрители, находящиеся на стадионе, в едином порыве поют гимн своей страны. Поэтому в рамках патриотического воспитания молодежи тема спортивных достижений

должна стать крайне важной и необходимой. А для этого необходимо уделять самое пристальное внимание вопросам исторической ретроспективы развития отечественного физкультурного и спортивного движения, его роли и положения в мире.

К сожалению, в период всеобщей цифровизации и упрощения доступа к получению информации вопросы знания и интерпретации истории, как и большинства других гуманитарных дисциплин, представляют одно из слабых мест образования современных молодых людей, целью большинства из которых является приобретение умений и навыков, имеющих для них практическое прикладное значение с целью дальнейшего трудоустройства и получения материальных предпочтений. Данная проблема касается не только России, но и большинства стран мира. Опросы студентов вузов показывают, что многие из них путаются даже в значимых датах, фактах и персоналиях, не говоря уже о более частных событиях. И эту проблему необходимо решать.

Тема практического изучения истории проявляется, в первую очередь, в непосредственном посещении обучаемыми объектов исторического и культурного наследия, музеев, мест боевой славы, уникальных памятников природы, в беседе с непосредственными участниками тех или иных исторических событий, просмотре архивной кинохроники и тематических фильмов. При этом, согласно наблюдениям автора, чем глубже та или иная историческая тема опускается от общего обзора события до личности отдельного героя, тем больше она захватывает молодых людей. Важной составляющей активного приобщения к истории в последнее время являются реконструкции различных военных и культурных событий прошлого, где сами обучаемые выступают в качестве непосредственных участников. В данном случае в процесс освоения учебного материала включается образная и произвольная память. Тема эффективности исторических реконструкций в вопросах лучшего понимания истории активно поднимается в трудах многих отечественных и зарубежных специалистов [1–5].

Историческая память рассматривается как мощный регулятор общественного сознания, а историческую реконструкцию можно трактовать как совокупность социальных практик, направленных на воссоздание материальной и духовной культуры прошлого определенного региона, сообщества или профессиональной группы в целях сохранения и воспроизводства коллективной идентичности [6].

Механизм реконструкции является важным элементом при изучении истории спорта, когда обучаемые могут практически попробовать свои силы в различных спортивных дисциплинах народов своей страны и мира. Практика проведения фестивалей национальных культур в ГУАП в 2023 и 2024 гг. показывает, что такой вид двигательной активности вызывает у студентов значительный интерес, чем способствует приобщению к культуре и традициям разных стран и народов и пониманию исторических закономерностей развития мирового спорта [7, 8].

*Гипотеза исследования:* включение в теоретический курс дисциплины «Физическая культура» для студентов 1-го курса вуза блока практических занятий на спортивных объектах с элементами видов спорта и игр разных исторических

периодов и разных регионов мира будет способствовать повышению интереса молодых людей к теме истории физической культуры и спорта.

*Цели исследования:* оценка уровня знаний студентов 1-го курса вуза по основным разделам истории физической культуры и спорта; оценка эффективности включения практических занятий в учебный процесс студентов 1-го курса в рамках лекционного курса учебной дисциплины «Физическая культура» в целях повышения уровня их знаний.

*Методология исследования.* Методика работы автора состояла из двух этапов. На первом этапе оценивался уровень первоначальных знаний обучающихся по истории мирового и отечественного спорта. С помощью системы контрольного тестирования LMS Moodle студенты отвечали на вопросы по 6 разделам знаний:

1. История развития физических упражнений в Древнем и Античном мире.
2. Зарождение видов спорта и возрождение идеи олимпизма в XIX – начале XX в.
3. Состояние современного спорта в мире в XX–XXI вв.
4. История физических упражнений на территории России до конца XIX в.
5. Зарождение видов спорта в Российской Империи в конце XIX – начале XX в.
6. Физическая культура и спорт в СССР и современной России.

Вопросы затрагивали базовые основные факты из каждого вышеобозначенного раздела, которые должны быть известны занимающимся из общего курса истории, школьной программы по физической культуре, средств массовой информации. По каждому разделу студенты отвечали на 15 вопросов. Всего в базе LMS Moodle находилось 708 вопросов открытого («короткий ответ») и закрытого («множественный выбор», «на соответствие») типов. В опросе было задействовано 142 студента 7 учебных групп 1-го курса факультета Института фундаментальной подготовки и технологических инноваций ГУАП.

На втором этапе в учебный процесс экспериментальной группы (55 студентов) в рамках теоретического курса дисциплины «Физической культуры» было включено 4 практических занятия в спортивном зале, в процессе проведения которых студенты имели возможность принять непосредственное участие в спортивных дисциплинах и играх народов России и мира разных времен, доступных для проведения с учетом площади, спортивного инвентаря и безопасности для занимающихся [9–12].

### **Основная часть**

В контрольной группе (87 студентов) проводились занятия по данным темам в аудитории в виде семинаров. Практические занятия экспериментальной группы включали в себя 4 раздела: виды спорта древности, игры и физические упражнения русского народа, национальные виды спорта народов России, национальные виды спорта народов на постсоветском пространстве, национальные виды спорта народов мира (табл. 1).

Таблица 1

**План практических занятий по дисциплине «Физическая культура»**

Тема	Спортивные дисциплины
Древность	Прыжки в длину с хальтересами, силамбам, цигун, чуйван, кемари, тланчли
Центральная Россия	Городки, лапта, чиж, чур, кила, фловотен
Регионы России	Куобах, кылыы, ыстанга, тевек, камчы согыш, тынзын на хорей
Современный мир	Метание рунгу, сепактакрау, хуптакрау, рокке, файвз, тоуху

В конце курса для студентов обеих групп было проведено повторное контрольное тестирование знаний, а для студентов экспериментальной группы также опрос относительно их эффективности.

В таблице 2 представлены результаты входного и итогового тестирования знаний студентов по отдельным разделам курса.

Таблица 2

**Результаты тестирования студентов**

Тема	Древность	XIX–XX вв.	Современность	Древняя Русь	Российская Империя	СССР и РФ
Входное тестирование						
Экспериментальная группа, %	8,4	9,5	40,6	6,7	5,5	48,7
Контрольная группа, %	14,3	5,3	42	11,3	6,7	32,1
Итоговое тестирование						
Экспериментальная группа, %	83,3	74,3	78,6	75,3	80,1	82,0
Контрольная группа, %	68,5	66,7	81,6	69,3	76,7	79,3

Первоначальное тестирование знаний показало, что наиболее слабоизученными разделами истории спорта перед началом курса занятий в вузе, к сожалению, оказались вопросы, связанные с зарождением спорта в Российской Империи на стыке XIX–XX вв. (6,1 %) и историей физических упражнений на Руси (9 %). Касательно современного состояния физической культуры и спорта в России (40,4 %) и в мире (41,3 %) студенты оказались гораздо больше информированы. В среднем входные знания предмета у студентов экспериментальной группы оцениваются на 20 %, у студентов контрольной группы на 18,6 %. Таким образом, опрошиваемые смогли дать правильный ответ примерно на каждый пятый вопрос без существенной разницы между группами.

Итоговое тестирование показало высокий средний процент освоения материала студентами обеих групп: 78,9% у экспериментальной группы и 73,7% у контрольной группы. Таким образом, студенты экспериментальной группы показали итоговой результат на 5,2% выше, чем студенты контрольной группы, однако, по мнению автора, данные различия несущественны и не отражают разницу в знаниях. Более значимым является большая разница в результатах тестирования в пользу студентов экспериментальной группы в разделах «Древность и античность» (14,8%) и «Древняя Русь» (6%), по материалам которых проводились практические занятия, что свидетельствует об эффективности данных занятий.

Результаты опроса занимающихся экспериментальной группы показали, что 48 из 55 студентов (87,2%) положительно оценили практику включения практических занятий, связанных с историей спорта, в теоретический курс учебной дисциплины «Физическая культура» и посчитали данные занятия полезными и необходимыми.

### **Заключение**

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Визуальное наблюдение за процессом обучения студентов показывает, что практический опыт участия в различных упражнениях и играх значительно повышает интерес занимающихся к вопросам истории спорта в разные периоды его существования, позволяет понять культурные особенности жителей разных регионов нашей страны и мира, в чем и состоит важная образовательная и воспитательная функция обучения.

2. Итоговый контроль по окончании теоретического курса дисциплины «Физическая культура» указывает на улучшение результатов итоговых знаний студентов по тем разделам программы, по которым проводились практические занятия вместо теоретических.

3. Практические занятия с включением новых, ранее неизвестных спортивных дисциплин значительно улучшают эмоциональную составляющую занятий по физической культуре. 87,2% занимающихся позитивно оценивают опыт проведения практических занятий по истории физических упражнений разных народов и времен.

Исходя из положительного опыта автора, следует рекомендовать данную форму проведения практических учебных занятий по изучению вопросов, связанных с историей физической культуры и спорта, для применения и в других высших и средних специальных образовательных учреждениях.

### **Список источников**

1. Богданов С.В., Волошинов А.В. Инженерия духа: движение военно-исторической реконструкции и формирование ценностей современного общества // Обсерватория культуры. 2014. № 6. С. 30–35.
2. Божок Н.С. Метод «Living History» («живая история») как инновационный фольклорно-этнографический компонент исторической реконструкции в контексте молодежной политики // Инновационная деятельность. 2013. № 2 (25). С. 162–169.

3. Воденко К.В. Историческая память в социально-гуманитарном дискурсе: многообразие мнений и подходов // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2020. № 4. С. 5–13.
4. Кадер А.М. Самореализация молодежи в клубах исторической реконструкции // Социальная активность молодежи как необходимое условие развития общества: матер. междунар. науч.-практ. конф. 2019. С. 161–166.
5. Zhang X. Study on the Visual Reconstruction Path of Historical and Cultural Communication in the Information Age // Applied Mathematics and Nonlinear Sciences. 2024. № 9 (1). С. 1–18.
6. Наумов Д.И. Военно-историческая реконструкция как инструмент формирования исторической памяти учащейся и студенческой молодежи: философский аспект // Вестник Полоцкого гос. ун-та. Серия Е: Педагогические науки. 2022. № 7. С. 85–91.
7. Сидоренко А.С. Спортивная составляющая фестивалей национальных культур // Философия и гуманитарные науки в информационном обществе. 2023. № 3 (40). С. 83–90.
8. Сидоренко А.С. Национальные виды спорта в рамках «Фестивалей национальных культур ГУАП 2024» // Философия и гуманитарные науки в информационном обществе. 2024. № 3 (43). С. 75–84.
9. Голощапов Б.Р. История физической культуры и спорта: учеб. пособие для студентов высших пед. учебных заведений. Москва: Изд. центр «Академия», 2001. 312 с.
10. Дюперрон Г.А. Библиография спорта и физического развития; систематическая роспись всех книг, брошюр, журналов, вышедших в России по 1913 год включительно. Санкт-Петербург, 1915. 263 с.
11. Суник А.Б. Российский спорт и олимпийское движение на рубеже XIX–XX веков. Москва: Советский спорт, 2004. 763 с.
12. Murray G.P., Booth D., Carly Adams C. Routledge Handbook of Sport History. London: Routledge, 2021. 430 p.

#### References

1. Bogdanov S.V., Voloshinov A.V. Engineering of the Spirit: the Movement of Military-Historical Reconstruction and the Formation of Values of Modern Society. *Observatory of Culture*. 2014; (6): 30–35.
2. Bozhok N.S. The “Living History” Method as an Innovative Folklore-Ethnographic Component of Historical Reconstruction in the Context of Youth Policy. *Innovative Activity*. 2013; 2 (25): 162–169.
3. Vodenko K.V. Historical Memory in the Social and Humanitarian Discourse: Diversity of Opinions and Approaches. *Bulletin of the South Russian State Technical University (NPI). Series Social and Economic Sciences*. 2020; (4): 5–13.
4. Kader A.M. Self-realization of young people in historical reconstruction clubs. *Social activity of young people as a necessary condition for the development of society. Proceedings of the international scientific and practical conference*. 2019: 161–166.
5. Zhang X. Study on the Visual Reconstruction Path of Historical and Cultural Communication in the Information Age. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 2024; 9 (1): 1–18.
6. Naumov D.I. Military-historical reconstruction as a tool for forming the historical memory of schoolchildren and students: a philosophical aspect. *Bulletin of Polotsk State University. Series E: Pedagogical sciences*. 2022; (7): 85–91.
7. Sidorenko A.S. Sports component of the festival of national cultures. *Philosophy and Humanities in the Information Society*. 2023; 3 (40): 83–90.

8. Sidorenko A.S. National sports within the framework of the "Festival of National Cultures of SUAI 2024". *Philosophy and Humanities in the Information Society*. 2024; 3 (43): 75–84.
9. Goloshchapov B.R. History of physical education and sports: textbook. manual for students of higher pedagogical educational institutions. Moscow: Publishing center "Academy"; 2001. 312 p.
10. Duperron G.A. Bibliography of sports and physical development; a systematic list of all books, brochures, magazines published in Russia up to and including 1913. St. Petersburg; 1915. 263 p.
11. Sunik A.B. Russian sport and the Olympic movement at the turn of the XIX–XX centuries. Moscow: Sovetsky Sport; 2004. 763 p.
12. Murray G.P., Booth D., Carly Adams C. *Routledge Handbook of Sport History*. London: Routledge; 2021. 430 p.

**Информация об авторе:**

**Сидоренко Александр Сергеевич**, канд. пед. наук, доцент, доцент каф. физической культуры и спорта, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, г. Санкт-Петербург, [thesis@internet.ru](mailto:thesis@internet.ru)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/151-158>

EDN: <https://elibrary.ru/SROIQE>

Дата поступления:  
07.05.2025

Одобрена после рецензирования:  
23.06.2025

Принята к публикации:  
08.07.2025

Научная статья  
УДК 378.147  
DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/159-169>  
EDN: <https://elibrary.ru/TBJJNL>

## Организационно-педагогические условия овладения психологическим аспектом педагогического дискурса

**Банникова Любовь Владимировна**

**Морозова Виктория Игоревна**

Московский городской педагогический университет  
Москва, Россия

***Аннотация.** Рассматриваются организационно-педагогические условия, необходимые для овладения психологическим аспектом педагогического дискурса (из опыта подготовки учителей европейских языков). Основное внимание уделяется специфике психологического аспекта профессиональной речи учителя и его влиянию на обучающихся. Авторы анализируют различные подходы к овладению речевой культурой и содержанию речи учителя, которые играют ключевую роль в организации эффективного взаимодействия с субъектами образовательного процесса. Методология исследования основывается на анализе научных работ отечественных и зарубежных ученых, а также на изучении практического опыта подготовки учителей. Авторы приходят к выводу о том, что для успешного овладения психологическим аспектом педагогического дискурса будущим учителям необходимо развивать эмоциональную устойчивость и ассертивность, эмпатию и навыки активного слушания, адаптивность в коммуникации. В качестве организационно-педагогических условий овладения данными аспектами авторы предлагают работу с художественной и иноязычной литературой, использование театральных техник, игровых технологий и активных форм обучения, моделирование позитивной рефлексивной среды, в том числе в ходе мероприятий в рамках производственных практик, вовлечение студентов в научную и внеаудиторную деятельность. Это позволит обеспечить готовность будущих учителей к эффективному осуществлению педагогической коммуникации и успешному решению профессиональных задач.*

***Ключевые слова:** высшее образование, подготовка учителей иностранных языков, педагогический дискурс, психологический аспект коммуникации.*

***Для цитирования:** Банникова Л.В., Морозова В.И. Организационно-педагогические условия овладения психологическим аспектом педагогического дискурса // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 159–169. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/159-169>. EDN: <https://elibrary.ru/TBJJNL>*

Original article

## Organizational and pedagogical conditions for mastering the psychological aspect of pedagogical discourse

**Lyubov V. Bannikova**

**Victoria I. Morozova**

Moscow City Pedagogical University  
Moscow, Russia

---

© Банникова Л.В., 2025

© Морозова В.И., 2025

**Abstract.** *The article examines the organizational and pedagogical conditions necessary for mastering the psychological aspect of pedagogical discourse (from the experience of training teachers of European languages). The focus is on the specifics of the psychological aspect of the teacher's professional speech and its impact on students. The authors analyze various approaches to mastering speech culture and the content of a teacher's speech, which play a key role in organizing effective interaction with subjects of the educational process. The research methodology is based on the analysis of scientific works by domestic and foreign scientists, as well as on the study of practical experience in teacher training. The authors conclude that in order to successfully master the psychological aspect of pedagogical discourse, future teachers need to develop emotional stability and assertiveness, empathy and active listening skills, and adaptability in communication. As organizational and pedagogical conditions for mastering these aspects, the authors suggest working with fiction, including foreign language literature, the use of theatrical techniques, game technologies and active forms of learning, modeling a positive reflective environment, including during events within the framework of production practices, involving students in scientific and extracurricular activities. This will ensure that future teachers are prepared to effectively carry out pedagogical communication and successfully solve professional problems.*

**Keywords:** *higher education, training of teachers of foreign languages, pedagogical discourse, psychological aspects of communication.*

**For citation:** *Bannikova L.V., Morozova V.I. Organizational and pedagogical conditions for mastering the psychological aspect of pedagogical discourse // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 159–169. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/159-169>. EDN: <https://elibrary.ru/TBJINL>*

## Введение

Педагогический дискурс представляет собой многоаспектное явление, в котором тесно переплетаются лингвистические, психологические, исторические и социокультурные факторы, формирующие особую модель речевой коммуникации между педагогом и учащимся. Психологический компонент педагогического дискурса выступает ключевым элементом, оказывающим воздействие на эффективность педагогического взаимодействия, специфику установления контакта и передачу знаний; влияет на формирование личности обучающегося и его социализацию. От владения педагогом невербальными средствами общения, эмоционально-выразительной речью, умения ее адаптировать в связи с возрастной категорией и индивидуальными особенностями аудитории, а также от наличия у учителя способности к речевой импровизации, созданию благоприятного психологического климата зависит успех межличностного и межгруппового взаимодействия. Специфика такого взаимодействия связана с особенностями позиций, статусов ученика и педагога, ресурс которого раскрывается «...когда участники общения владеют навыками открытого и психологически равноправного общения, а учитель имеет педагогическую интенциональность» [1, с. 154, 2]. Осознанное и эффективное владение выпускниками педагогических вузов данными аспектами является значимым результатом подготовки специалистов, отвечающих основным вызовам современной системы образования.

Педагог как ключевая фигура образовательного и воспитательного процесса, обладающая целым комплексом профессиональных качеств, является его центральным элементом [3]. Визуальный образ педагога иллюстрирует, сопровождает вербальную подачу учебного материала, усиливает и оптимизирует его запоминание. В исследованиях М. Телье и Л. Кадэ обозначена необходимость

осознанного владения и профессионального управления педагогами такими средствами, влияющими на процесс восприятия информации обучающимися, как поза, жесты, мимика, взгляд, положение тела педагога в классе, которые играют не менее важную роль, чем голос учителя. Для этого будущих педагогов необходимо знакомить с корпусом педагогических жестов и правильным их использованием в учебном процессе [4]. Во Франции при подготовке педагогических кадров делается акцент на их готовности к адаптации педагогического курса к потребностям школьников, погруженных вне урока в различные культурные и социальные контексты и традиции, имеющих определенный языковой опыт [5]. М. Мустафа-Сабер указывает на необходимость осознанного формирования индивидуальной манеры владения голосом как значимым педагогическим инструментом, авторской просодической организацией речи для воздействия на аудиторию, которые могут служить для снятия и предотвращения трудностей в процессе восприятия информации, поддержания постоянного рабочего контакта с аудиторией. Готовность к изменениям (модификация дидактического репертуара педагога) создает новую позитивную динамику взаимодействия педагога и воспитанников, служит их мотивации [6]. При этом указывается на необходимость владения преподавателями умениями адаптироваться к различным вызовам и новым реалиям, анализировать внешние изменения, риски и вызовы, своевременно отходить от привычных им стратегий. Умение импровизировать, предугадывать пики внимания и реакцию обучаемых, менять направление урока, способ подачи учебного материала необходимо развивать, по мнению Ж. Рэмон, в ходе педагогической практики [7].

В условиях модернизации образования, активного внедрения цифровых технологий исследование контекста овладения студентами психологическими особенностями педагогического дискурса становится особенно важным. Согласно исследованиям С.В. Ивановой, Т.Н. Боковой, посвященным влиянию постмодернистских тенденций на образование в России, процесс подготовки будущих педагогов должен учитывать такие современные характеристики педагогического процесса, как децентрация, междисциплинарность, информатизация, вариативность взглядов, изменение роли учителя и т.д. При этом студент, выступающий активным участником процесса обучения, будет стремиться в будущем углублять свою психолого-педагогическую подготовку, стремиться к самоотдаче, гибкости, концентрации [8].

По мнению Н.Д. Десяевой, Г.В. Сороковых, Т.И. Зиновьевой, в процессе обучения любого предмета речь педагога выполняет значимую роль в учебно-воспитательном процессе [9–11]. Однако на уроках иностранного языка слово учителя приобретает дополнительную функцию, речь учителя иностранного языка выступает не только как средство передачи информации, но и как инструмент педагогического воздействия, способствующий развитию коммуникативных и когнитивных способностей учащихся. С точки зрения И.И. Головчанской, ценностная составляющая формирования «устно-речевого» портрета учителя отражает культурный код нации. Будущему учителю следует уделять особое внимание сбалансированности своего речевого поведения в его письменном и

устном воплощении, основанной на прозрачности, обращенности, уместности, нормативности, выразительности [12]. Общение в цифровой среде, которая рассматривается как обширная и кросс-культурная площадка для самовыражения и самопрезентации, накладывает отпечаток на специфику подготовку студентов, требует формирования навыка общения в сетевом пространстве, опирающемся на осознании своей культурной идентичности. Сюда следует отнести: готовность действовать в ситуации неопределенности, непредвиденности, потребность решать вопросы, связанные с переформатированием образовательной среды [13, 14].

Несмотря на существующие отечественные и зарубежные работы, отражающие черты языкового портрета будущего преподавателя иностранных языков, специфику его формирования в учебном процессе, а также исследования, затрагивающие отдельные составляющие психологического компонента профессионального дискурса, остаются недостаточно описанными актуальные организационно-педагогические условия овладения психологических аспектов педагогического дискурса студентами в рамках программы подготовки будущих преподавателей европейских языков, что и обусловило выбор темы данной статьи.

*Целью исследования* выступает определение организационно-педагогических условий овладения будущими специалистами (направление подготовки «Педагогическое образование», направленность (профиль) образовательной программы «Европейские языки») психологическими аспектами педагогического дискурса в процессе учебных занятий, внеаудиторной работы, прохождения практик. Создание благоприятной образовательной среды, особого психологического климата, выстроенной системы наставничества, сотрудничества, сетевого и межличностного взаимодействия, где каждый студент может раскрыть свой потенциал, является приоритетной задачей подготовки будущих специалистов.

Для достижения поставленной цели использованы *теоретические методы*: анализ педагогической, психологической и лингвистической литературы; синтез и моделирование; *методы эмпирического исследования*: анкетирование, наблюдение, беседы, методы проблемного обучения, методы статистической обработки данных.

### **Основная часть**

Для исследования специфики речи учителя иностранного языка и ее влияния на учебный процесс нами было проведено диагностическое исследование среди студентов бакалавриата и магистратуры, будущих учителей европейских языков, в Институте иностранных языков Московского городского педагогического университета. В исследовании приняли участие более 200 респондентов. Проведен анализ вербального и невербального поведения будущих педагогов на уроках иностранного языка, анализ реальных образовательных ситуаций с последующей рефлексией, сравнительный анализ результатов опроса студенческой аудитории.

Анализ полученных данных позволил выявить, что наиболее важными психологическими аспектами в коммуникативной компетентности современного педагога студенты считают:

1) эмоциональную устойчивость и асертивность. Современному педагогу необходимо быть эмоционально устойчивым в процессе коммуникации и уметь

выбирать эффективные речевые стратегии в стрессовых и конфликтных ситуациях, поддерживая высокий уровень профессионализма в сложных педагогических ситуациях и избегая эмоционального и профессионального выгорания;

2) эмпатию и активное слушание. Способность осознавать чувства учащихся помогает созданию комфортной атмосфере в классе. Умение внимательно выслушать учеников, показывая искреннюю заинтересованность в их мыслях и чувствах, будет способствовать лучшему усвоению материала и повышению мотивации к изучению иностранного языка;

3) адаптивность. Умение выстраивать коммуникацию, ориентируясь на индивидуальные особенности и потребности учащихся, изменять стили педагогического взаимодействия будет способствовать созданию благоприятной образовательной атмосферы.

Отметим, что 76% опрошенных студентов младших курсов сообщили, что испытывают затруднения в реализации вышеперечисленных психологических аспектов. Основными психологическими трудностями в процессе коммуникации будущих учителей с обучающимися, по мнению студентов, являются: преобладание защитных механизмов в общении, сложности в установлении контакта с учащимися, опасение возникновения конфликта с обучающимися из-за некорректного или неверно сформулированного высказывания, проблемы с восприятием обратной связи от обучающихся и повышенная тревожность перед объяснением новых сложных тем.

Таким образом, в процессе подготовки преподавателей иностранных языков особую значимость приобретает создание организационно-педагогических условий для освоения студентами специфики иноязычного педагогического дискурса, осмысления ими различий и особенностей употребления культурно-специфических терминов иностранного языка в контексте отечественной методики обучения иностранным языкам [15]. К таким условиям относятся:

1) подбор эффективных технологий и инструментария, направленных на успешное овладение студентами психологическим аспектом педагогического дискурса;

2) организация системы наставничества, мероприятий по активизации межсетевого педагогического взаимодействия, конструктивного общения разных участников педагогического процесса;

3) создание атмосферы доверия, сотворчества;

4) использование театральных техник, игровых технологий, активных форм обучения;

5) выбор аутентичных обучающих материалов и цифровых ресурсов;

6) моделирование позитивной рефлексивной среды, в том числе в ходе мероприятий в рамках производственных практик;

7) вовлечение студентов в научную и внеаудиторную деятельность, связанную с изучением отдельных аспектов педагогического дискурса, систематизация и углубление полученных теоретических знаний.

Рассмотрим специфику реализации данных условий в ходе подготовки учителей европейских языков в Институте иностранных языков ГАОУ ВО МГПУ.

При планировании занятий по языковым дисциплинам особое место отводится выбору средств обучения и воспитания. Современные учебно-методические комплекты отечественных и зарубежных авторов, по которым проходит обучение, являются не только основным средством языковой подготовки, но и богатым ресурсом для знакомства студентов с приемами эффективного коммуникативного воздействия, способами решения актуальных профессиональных задач, примерами сбалансированности дидактических установок. Анализ содержания разделов и заданий УМК способствует отработке моделей поведения будущего специалиста в различных заданных ситуациях, формированию прогностических и эмпатийных умений за счет «проживания» различных ролей, детализации дискурсивных тактик и стратегий.

Система ценностей и богатых педагогических традиций, представленная в детских изданиях, обладает большим развивающим и воспитательным потенциалом. В рамках знакомства с текстами художественной литературы педагогической тематики зарубежных авторов и их анализа студенты анализируют речь участников педагогического процесса согласно различным критериям, выявляя речевые трудности, с которыми сталкивается педагог, а также предлагают некоторые пути их преодоления, в том числе посредством профессионально-ориентированных упражнений, направленных на самосовершенствование речевой компетенции учителя. Особое место уделяется оценке, описанной авторами эмоциональной атмосферы уроков, педагогическим находкам, разбору возможных конфликтов, проблем взаимопонимания педагогов и воспитанников и путей выхода из них. Например, описанная Анной Вяземски в рассказе «Встреча с Фану» (Anne Wiazemsky «Rencontre avec Fanou») тяжелая, полная напряжения, речевой агрессии, словесной манипуляции и детских страхов атмосфера уроков в монастырской школе или описанная в юмористическом ключе в рассказе «Физкультура» Рене Госинни (René Goscinny, «La gym») ситуация взаимодействия инструктора по физкультуре и его воспитанников, характеризующаяся отсутствием подчинения детей и демонстрацией тактик манипулятивного общения. С помощью художественной литературы студенты знакомятся с фразами, которые не встречаются в речи учителя, например из книги Ноэ Карлен «Все, что учительница никогда не скажет никогда» (Noé Carlain «Tout ce qu'une maîtresse ne dira jamais»), в контексте юмористической составляющей сюжета произведения обсуждают, с одной стороны, ожидания героев учебно-воспитательного процесса и современную педагогическую реальность – с другой.

Некоторые прочитанные произведения для более детального осмысления и проживания нуждаются в театрализации. С помощью творческих психологически насыщенных перевоплощений студенты получают возможность посмотреть на педагогические ситуации с разных сторон, эмоционально пережить опыт литературного персонажа. Прослушивание перед постановкой аудиозаписей помогает студентам проанализировать речевые звуковые явления озвученного текста произведения (темп, паузация, модуляция высоты голоса, тембр, интонация, дикция) и скорректировать свою речь.

Знакомясь с визуальной составляющей детской художественной литературы, студенты анализируют образы педагогов и воспитанников, созданные современными зарубежными и отечественными иллюстраторами, которые расширяют представление о главных действующих лицах урока, их визуальном облике, основных чертах характера, поступках и привычках. Делается акцент на представлении в иллюстрациях поз («закрытые»/«открытые» позы), мимики, взгляда, различных жестов, разговорной дистанции, расположения людей в пространстве для общения. Жанр сказки позволяет изобразить педагогов и воспитанников в виде животных; это помогает отвлечься от сложившихся негативных стереотипов об образах участников педагогического процесса. Просмотр аутентичных видеоматериалов (фрагментов уроков, конференций, художественных фильмов и передач о школе, детских лагерях и других учреждениях образования), демонстрирующих примеры взаимодействия коллег, детей, подростков и взрослых, также помогает будущим педагогам познакомиться с традициями, актуальными проблемами, способами конструктивного решения конфликтных ситуаций в странах изучаемого языка.

Психологический аспект педагогического дискурса регулярно становится темой научного интереса студентов Института иностранных языков ГАОУ ВО МГПУ. Начинающие исследователи рассматривают наиболее часто встречающиеся коммуникативные стратегии и тактики между педагогом и учениками, способствующие созданию комфортных условий, направленные на активизацию учебно-познавательной деятельности учеников, а также негативные, демотивирующие формы воздействия на обучающихся. Практическая ценность проведенных будущими преподавателями исследований заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в составлении специальных курсов, элективов, методик по совершенствованию речевой компетенции учителя иностранного языка. Студенты представляют результаты своих исследований в рамках круглых столов, конференций, конкурсных мероприятий.

Опыт коммуникации с родителями школьников занимает особое место в процессе овладения педагогическим дискурсом. Согласно исследованиям, психологический аспект такой коммуникации подразумевает принятие личных и ценностных установок других людей, вариативность позиций в вопросах обучения и воспитания детей; умение ориентироваться в различных коммуникативных ситуациях, прогнозировать их и выбирать оптимальные пути преодоления конфликтов [16]. Данные умения и навыки приобретаются будущими педагогами в ходе педагогической практики, профориентационных мероприятий, событийных встреч, таких как интерактивные родительские форумы («Школа глазами родителей», «Педагогический конфликт в инклюзивном классе»), круглые столы («Непонимание между родителем и педагогом: что за этим следует?», «Учитель? Наставник? Друг: как очертить профессии круг», «10 вопросов учителю-наставнику») и другие площадки для обсуждения педагогического взаимодействия, инициаторами которых являются преподаватели Института иностранных языков.

Инициация публикаций в социальных сетях кафедры (постов с отзывами о прочитанной профессиональной и художественной литературе обучающим контен-

том, информации о проведенных мероприятиях), авторами которых в том числе становятся студенты, позволяет мотивировать студентов анализировать и создавать авторский цифровой контент на определенную, актуальную в современной образовательной ситуации, тематику. Создание авторских публикаций профессиональной направленности способствует осознанию будущими педагогами необходимости непрерывного профессионального саморазвития и самообразования, формирует навыки профессионального взаимодействия в цифровой среде.

Рефлексивная культура будущего преподавателя включает потребность в самоанализе его профессиональных способностей и навыков. Формирование рефлексивной культуры студентов происходит на разных этапах педагогического процесса: начинается с самооценки своей работы на практических занятиях, лекциях в рамках различных дисциплин (студенты формулируют ответы на вопросы о том, как их деятельность на занятии способствовала успеху, какие образцы и модели поведения преподавателя и однокурсников станут полезны в будущей профессиональной деятельности) и продолжается в ходе производственных практик. Фиксация результатов рефлексивного анализа педагогической деятельности является составляющим компонентом отчетных документов практики и полезной профессиональной привычкой молодого специалиста.

### **Заключение**

Таким образом, основной задачей при подготовке студентов в педагогическом вузе является обучение их свободному использованию разнообразных языковых и невербальных средств в различных коммуникативно-речевых ситуациях и, прежде всего, в непосредственной профессиональной деятельности, обучение культуре педагогического общения, формирование правильной и терминологически точной речи, эмоционально окрашенной и способствующей передаче учебной и научной информации. В процессе обучения студентам необходимо научиться анализировать различные точки зрения, аргументировать свои суждения и принимать обоснованные решения. Вместе с тем важной составляющей психологического аспекта коммуникации является развитие эмоциональной грамотности. Будущему педагогу необходимо научиться понимать и управлять своими эмоциями, а также овладеть эмпатией к чувствам других людей. Это поможет в установлении доверительных отношений с учениками и их родителями. В современном мире все более актуальным становится взаимодействие между представителями разных культур и национальностей. Будущие педагоги должны быть готовы к общению в разных форматах, с людьми разных возрастов, социальных статусов и национальностей. Все это доказывает, что профессиональная подготовка будущих педагогов сегодня должна заключаться в отдалении от жестко заданных рамочных, алгоритмизированных заданий и переходе к альтернативности содержания, множественности выбора, разнообразности контекста.

### **Список источников**

1. Чернявская В.С., Екинцев В.И., Свириденко Е.И. Педагогическая интенциональность как компонент направленности современного учителя: теория и метод //

- Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2023. № 9. С. 147–162. DOI: 10.24412/2304-120X-2023-11088. EDN LZHQOP
2. Аминов Н.А., Чернявская В.С. Новые принципы современной дидактики: монография. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2019. 228 с.
  3. Тарева Е.Г., Дорохова А.М. Современный межкультурный дискурс: статус в лингводидактике // Вестник МГПУ. Серия: Филология. Теория языка. Языковое образование. 2024. № 1 (53). С. 124–135. DOI: 10.25688/2076-913X.2024.53.1.09. EDN KQGBYP
  4. Marion Tellier. Lucile Cadet. Le corps et la voix de l'enseignant: théorie et pratique // Éditions Maison des Langues. 2014. January. P. 57–65.
  5. Delorme Vera. Jaskula Malgorzata. Discours d'enseignants sur la diversité linguistique et culturelle dans leurs classes: quels apports pour la formation? // Recherches en didactique des langues et des cultures. 2024. January. URL: <http://journals.openedition.org/rdlc/13900> (дата обращения: 11.06.2025).
  6. Moustapha-Sabeur Malak. Evaluer par la voix et/ou le geste. Un style d'enseignement lié à l'expérience pratique? // Corps, voix et langues dans l'enseignement supérieur. 2018. № 2. URL: <https://journals.openedition.org/apliut/6019> (дата обращения: 11.06.2025).
  7. Joséphine Rémon. Entrer dans le métier d'enseignante d'anglais // Etudes en didactique des langues. 2021. № 37. P. 69–80.
  8. Иванова С.В., Бокова Т.Н. Видение «школы будущего» в постмодернистском ракурсе (на основе компаративистских исследований) // Педагогика. 2020. № 6. С. 35–47. EDN DZXCLS
  9. Десяева Н.Д. Содержание и структура обучающей речи учителя в современных цифровых реалиях // Начальная школа. 2022. № 8. С. 12–14. DOI: 10.51906/0027-7371\_2022\_8\_12. EDN NYYTNS
  10. Сороковых Г.В. Культура речи учителя иностранного языка как лингводидактический феномен // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы XXI века. Вып. 3. Москва: ООО «Издательско-торговый дом «ПЕРСПЕКТИВА», 2019. С. 158–162. EDN JBVLAY
  11. Зиновьева Т.И. Стратегии овладения будущими педагогами интонационной культурой с позиций аксиологии // Аксиологическая лингвометодика: мировоззренческие и ценностные аспекты в школьном и вузовском преподавании русского языка: матер. междунар. науч.-практ. конф. к юбилею профессора А.Д. Дейкиной и ее научной школы: в 2 ч. Ч. 1 (Москва, 22–23 марта 2019 г.). Москва: Московский пед. гос. ун-т, 2019. С. 233–238. EDN YDCFRK
  12. Головчанская И.И. Дисциплина «Фоностистика» в системе подготовки учителя иностранного языка: проблемы и перспективы // Романские тетради. Москва: ООО «Языки Народов Мира», 2024. С. 57–68. EDN LABHXA
  13. Тарева Е.Г., Малых О.А. Подходы к изучению проблемы формирования фонологической компетенции в языковом вузе // Язык и социальная динамика. 2013. № 13-1. С. 310–312. EDN TAOPVF
  14. Тарева Е.Г. Цифровая эпоха и педагогические профессии // Вестник МГПУ. Серия: Философские науки. 2018. № 3 (27). С. 85–90. EDN XZOADR
  15. Практикум профессионального общения / Н.В. Языкова, В.А. Гончарова, О.О. Корзун [и др.]; отв. ред.: Н.В. Языкова, С.Н. Макеева. Москва: Московский гор. пед. ун-т, 2020. 163 с. ISBN 978-5-89191-090-4. EDN ENEEKL
  16. Морозова В.И., Сергеев Н.К. Профессиональная компетентность будущего педагога во взаимодействии с семьей в инклюзивных образовательных учреждениях в условиях постиндустриального общества // Известия Волгоградского гос. пед. ун-та. 2020. № 10 (153). С. 22–31. EDN NNUKIA

**References**

1. Chernyavskaya V.S., Yekintsev V.I., Sviridenko E.I. Pedagogical intentionality as a component of the orientation of a modern teacher: theory and method. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. 2023; (9): 147–162. DOI: 10.24412/2304-120X-2023-11088. EDN LZHQOP
2. Aminov N.A., Chernyavskaya V.S. New principles of modern didactics: monograph. Vladivostok: Vladivostok State University of Economics and Service; 2019. 228 p.
3. Tareva E.G., Dorokhova F.M. Modern intercultural discourse: status in linguodidactics. *Vestnik of the Moscow City University. Series: Philology. Theory of language. Language education*. 2024; 1 (53): 124–135. DOI: 10.25688/2076-913X.2024.53.1.09. EDN KQGBYP
4. Marion Tellier. Lucile Cadet. The body and the voice of the teacher: theory and practice. *Editions Maison des Langues*. 2014; January: 57–65.
5. Delorme Vera. Jaskula Malgorzata Teachers' reflections on linguistic and cultural diversity in their classrooms: How do they contribute to learning? *Recherches en didactique des langues et des cultures*. 2024; January. URL: <http://journals.openedition.org/rdlc/13900> (accessed date: 11.06.2025).
6. Moustapha-Sabeur Malak. Evaluate by voice and/or gesture. A teaching style linked to practical experience? *Body, voice and languages in higher education*. 2018; 37 (2) . URL: <https://journals.openedition.org/apliut/6019> (accessed date: 11.06.2025).
7. Joséphine Rémon. Entering the profession of English teacher. *Studies in language teaching*. 2021; (37): 69–80.
8. Ivanova S.V., Bokova T.N. The vision of the "school of the future" in a postmodern perspective (based on comparative studies). *Pedagogy*. 2020; (6): 35–47. EDN DZXCLS
9. Desyaeva N.D. The content and structure of a teacher's teaching speech in modern digital realities. *Elementary school*. 2022; (8): 12–14. DOI: 10.51906/0027-7371\_2022\_8\_12. EDN NYYTNS
10. Sorokoviyh G.V. The culture of speech of a foreign language teacher as a linguodidactic phenomenon. *Actual problems of pedagogy and psychology: challenges of the 21st century. Iss. 3*. Moscow: Limited Liability Company PERSPEKTIVA Publishing and Trading House; 2019. P. 158–162. EDN JBVLAY
11. Zinovieva T.I. Strategies for mastering intonation culture by future teachers from the standpoint of axiology. *Axiological linguistics: ideological and value aspects in school and university teaching of the Russian language: Proceedings of the international scientific and practical conference dedicated to the anniversary of Professor A.D. Deikina and her scientific school: in 2 parts. Vol. 1 (Moscow, March 22–23, 2019)*. Moscow: Moscow Pedagogical State University; 2019. P. 233–238. EDN YDCFRK
12. Golovchanskaya I.I. The discipline "Phonostilistics" in the system of foreign language teacher training: problems and prospects. *Romance notebooks*. Moscow: Limited Liability Company "Languages of the Peoples of the World"; 2024. P. 57–68. EDN LABHXA
13. Tareva E.G., Malykh O.A. Approaches to the study of the problem of phonological competence formation in a language university. *Language and social dynamics*. 2013; (13-1): 310–312. EDN TAOPVF
14. Tareva E.G. The digital age and pedagogical professions. *Bulletin of the Moscow State Pedagogical University. Series: Philosophical sciences*. 2018; 3 (27): 85–90. EDN XZOADR

15. Practicum of professional communication / N.V. Yazykova, V.A. Goncharova, O.O. Korzun [et al.]; editors: N.V. Yazykova, S.N. Makeeva. Moscow: Moscow City University; 2020. 163 p. ISBN 978-5-89191-090-4. EDN ENEEKL
16. Morozova V.I., Sergeev N.K. Professional competence of a future teacher in interaction with family in inclusive educational institutions in a post-industrial society. *Proceedings of the Volgograd State Pedagogical University*. 2020; 10 (153): 22–31. EDN NNUKIA

**Информация об авторах:**

**Банникова Любовь Владимировна**, канд. пед. наук, доцент, доцент каф. романских языков и лингводидактики, Московский городской педагогический университет, г. Москва, bannikovalv@mgru.ru 89169255755

**Морозова Виктория Игоревна**, канд. пед. наук, доцент каф. английского языка и лингводидактики, Московский городской педагогический университет, г. Москва, morozovavi@mgru.ru 89610806190

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/159-169>

EDN: <https://elibrary.ru/TBJJNL>

Дата поступления:  
26.06.2025

Одобрена после рецензирования:  
27.06.2025

Принята к публикации:  
01.09.2025

Научная статья

УДК 371.39 (37.015.3)+377 (377.131.11)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/170-182>

EDN: <https://elibrary.ru/TCUSGU>

## Подходы к изучению самостоятельной работы студентов в эпоху искусственного интеллекта

Екинцев Владислав Иванович

Владивостокский государственный университет  
Владивосток. Россия

***Аннотация.** Рассмотрен ресурс самостоятельной работы учащихся, которая самораскрывает способности с новыми технологиями в профессиональном образовании. Проведен трансспективный анализ становления подходов к самостоятельной работе в образовательном процессе. Педагогическая функция посредника представлена в контексте организации самостоятельной работы как переход к многомерности и креативности. Самостоятельная работа студента в профессиональном образовании создает новые психологические пространства самостановления, самораскрытия способностей. Обсуждается становление постнеклассических методов самостоятельной работы учащегося в профессиональном образовании в контексте работы с искусственным интеллектом.*

***Ключевые слова:** самостоятельная работа, самообучение, профессиональное образование, системная онтопедагогика, искусственный интеллект, интерактивные технологии, самораскрытие способностей учащегося.*

***Для цитирования:** Екинцев В.И. Подходы к изучению самостоятельной работы студентов в эпоху искусственного интеллекта // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 170–182. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/170-182>. EDN: <https://elibrary.ru/TCUSGU>*

Original article

## Approaches to self-study students in the age of artificial intelligence

Vladislav I. Ekinsev

Vladivostok state University  
Vladivostok. Russia

***Abstract.** The article is devoted to the resource of students' independent work, which self-reveals their abilities with new technologies in vocational education. A prospective analysis of the formation of approaches to independent work in the educational process is carried out. The pedagogical function as an intermediary is presented in the context of organizing independent work as a transition to multidimensionality and creativity. The student's independent work, especially in vocational education, creates new psychological spaces for self-restoration, self-disclosure of human abilities. The formation of post-non-classical methods of student's independent work in vocational education in the context of work with artificial intelligence is discussed.*

***Keywords:** independent work, self-study, vocational education, systemic ontopedagogy, artificial intelligence, interactive technologies, self-development of student's abilities.*

*For citation:* Ekintsev V.I. Approaches to self-study students in the age of artificial intelligence // *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University*. 2025. Vol. 17, № 3. P. 170–182. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/170-182>. EDN: <https://elibrary.ru/TCUSGU>

### **Введение**

Развитие общества и информационных технологий превратило профессиональное образование в сложноорганизованную общественную практику, в которой ведущую роль играют навыки самообразования учащихся. Организация самостоятельной (аудиторной и внеаудиторной) учебной деятельности обучающихся представляет ключевую задачу повышения эффективности обучения, нахождения личностного смысла в образовании, раскрытия творческого потенциала. Фактически развитие навыков самообразования является стержневой задачей всего учебного процесса, в котором происходит самораскрытие способностей, развитие мотивации и целеполагания в профессиональной деятельности.

В связи с этим требования к уровню знаний и организации самостоятельной работы возрастают. Они включают в себя знание современных теоретических данных о процессе самообучения, накопленных в науке, выработку конкретных навыков самостоятельной работы и умений их использовать как в традиционных, так и инновационных средах обучения. Искусственный интеллект является новым культурно-историческим средством в образовании, создающим новые возможности в самораскрытии способностей обучающихся, использовании творческих, высокотехнологических педагогических методик работы.

*Проблемой исследования* является поиск теоретических оснований и эмпирических свидетельств результативности использования новых современных средств в профессиональном образовании в контексте развития искусственного интеллекта.

*Методы исследования.* Осуществлен анализ и систематизация научной и научно-методической литературы по проблеме использования самостоятельной работы в обучении. Показаны тенденции самораскрытия способностей с использованием самообучения.

*Объект исследования* – образовательный процесс, построенный на основе самоорганизации в новых технологических условиях профессионального образования; *предмет* – систематизация теоретических и эмпирических данных об эффективности образовательного процесса как особого рода самоорганизации и самообучения, построенных в условиях новых технологий.

В эпоху Интернета и ИИ традиционные домашние задания теряют свою эффективность, так как информация доступна мгновенно и механическое заучивание теряет смысл. ИИ может решать типовые задачи, что снижает ценность шаблонных упражнений; в то же время мотивация к самостоятельной работе падает, если задания не требуют критического мышления. Происходит вытеснение информации из памяти из-за большого потока информационного шума, особенно в видеоформате, нивелируются открытия, сделанные в процессе занятий в классе. В результате между очным обучением и самостоятельной работой появляются новые барьеры, формируется клиповое мышление. В этой связи должен переосмысливаться не только процесс обучения, но и ситуация развития обучающегося

в новых условиях. Необходимы новые подходы, которые не искажали бы развитие учащегося, вследствие чего манипулятивные практики вытесняли бы личностное и эмоционально-волевое развитие интеллектуальным.

Динамика научных публикаций (статей, монографий) по проблеме самостоятельной работы учащихся в России в XX–XXI вв. отражает эволюцию педагогических подходов, изменения в образовательной политике и технологические сдвиги.

В отечественной педагогике необходимо выделить несколько этапов развития самостоятельной работы. В 1920–1950-е гг. акцент делался на коллективных формах обучения, но с элементами самостоятельности (трудовое воспитание, проектный метод). Наиболее значимыми были работы А.С. Макаренко о пользе и необходимости труда, самоуправления и определении перспектив. В 1960–1980-е гг. произошла психологизация учения (П.Я. Гальперин, Н.Ф. Талызина) и появление первых методик организации самостоятельной работы учащихся (Б.П. Есипов, М.Н. Скаткин), но самостоятельная работа рассматривалась как вспомогательный элемент.

Работа П.И. Пидкасистого «Самостоятельная познавательная деятельность школьников» [1] стала важным этапом в развитии советской и российской педагогики, систематизировала и углубила понимание самостоятельной работы учащихся, предложив новые теоретические и практические подходы. Специально был выделен переход от «самостоятельной работы» к «самостоятельной познавательной деятельности», тогда как раньше самостоятельная работа рассматривалась как дополнение к урокам, закрепление материала занятий. П.И. Пидкасистый показал, что это основа познания – процесс, где ученик сам добывает знания, а не просто выполняет задания, классифицировав виды самостоятельной деятельности на три уровня: репродуктивный, реконструктивно-вариативный, творческий (ввел понятие «самостоятельная работа развивающего типа»). Им предложены методы стимулирования интереса (проблемные задания, исследовательские задачи), так как успех самостоятельной познавательной деятельности зависит от внутренней мотивации, а не только от контроля. В работе П.И. Пидкасистого имеется связь с теорией поэтапного формирования умственных действий (П.Я. Гальперин), которая используется для постепенного усложнения самостоятельных задач, алгоритмов перехода от простых действий к сложным, связи с жизненными ситуациями, возможности выбора (вариативности). Его идеи легли в основу личностно-ориентированного обучения (1990–2000-е), дифференциация заданий используется в ФГОС. П.И. Пидкасистый систематизировал и углубил теорию самостоятельной работы, превратив ее из вспомогательного элемента в ключевой компонент обучения. Идеи ученого до сих пор используются, особенно в дифференцированном обучении, проектной деятельности, развитии критического мышления.

В 1990-е гг. наступил переходный период, когда кризис образования проходил в поисках новых форм обучения; происходил постепенный отход от жесткой регламентации к развитию личностно-ориентированного обучения. Это привело к увеличению числа публикаций по самостоятельной работе, самообразованию

(Г.К. Селевко), активным методам обучения (А.А. Вербицкий), созданию концепции адаптивной системы обучения А.С. Границкой [2]. В 2000–2010-е гг. увеличилось количество исследований по самостоятельной работе под влиянием Болонского процесса, в котором делался акцент на самостоятельной работе студентов. Кроме того, появилась новая тенденция развития электронного обучения и автономии учащихся. Это привело к появлению новых концепций (адаптивное обучение, *blended learning*). В 2005–2015 гг., по данным eLibrary, РИНЦ, в 2–3 раза выходит больше статей по темам, включающим формирование самоорганизации, дистанционное обучение, тьюторское сопровождение.

Работа Е.И. Исаева и В.И. Слободчикова о становлении субъектности в образовании (в рамках психологической школы «развития субъективной реальности») внесла значительный вклад в понимание самостоятельной работы учащихся, связав ее с личностным развитием и самоопределением [3]. Учащийся рассматривается не как объект обучения, а как субъект, способный к саморазвитию и осознанному выбору, поэтому самостоятельная работа становится не просто методическим приемом, а условием становления субъектности. Самостоятельная работа должна быть направлена на формирование способности к самоорганизации (что согласуется с теорией «со-бытийной общности»). Самостоятельная работа – не изолированная деятельность, а диалогический процесс. Если раньше она изучалась в рамках деятельностного подхода, то Е.И. Исаев и В.И. Слободчиков добавили антропологический и экзистенциальный аспекты: когда самостоятельность является способом существования человека в образовании, ученик должен осознавать себя автором своей учебной траектории. Самостоятельная работа не означает изоляцию – она возможна только в диалоге с учителем и другими учениками. Рефлексивное обсуждение после выполнения задания должно способствовать осмыслению своего пути познания, вырабатывать «внутреннюю позицию учащегося» как готовность брать ответственность за свое обучение. Таким образом, самостоятельная работа требует не алгоритмизированных действий, а личностного включения с помощью проектного обучения, рефлексивных дневников, выбора траектории обучения.

Е.И. Исаев и В.И. Слободчиков переосмыслили самостоятельную работу, связав ее не с техниками обучения, а с развитием личности. Их идеи особенно актуальны сегодня в контексте персонализированного образования, тьюторства, развития критического мышления и осознанности.

В 2020-е гг. происходит цифровая трансформация образования, вызванная в том числе влиянием пандемии COVID-19. Резко увеличивается количество статей по самостоятельной работе в онлайн-среде. Появляются новые направления: геймификация и микролернинг (использование платформ типа Stepik, Яндекс.Учебник), искусственный интеллект в адаптивном обучении. Происходит снижение числа монографий (из-за смещения в сторону статей и диссертаций). Приведем статистику выхода статей и монографий, по данным РИНЦ, eLibrary, КиберЛенинка:

а) статьи:

– 1990-е гг.: ~50–100 в год;

- 2000-е гг.: ~200–300 в год;
- 2010-е гг.: ~500–800 в год;
- 2020-е гг.: ~1000 и более в год (с пиком в 2020–2022 гг.);

б) монографий:

- в 2000-е гг. – 10–15 в год;
- в 2010-е гг. – 5–10 в год (сдвиг в сторону электронных публикаций).

Таким образом, трансспективный анализ выявил рост числа публикаций (особенно статей), связанных с развитием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и требованиями автономии учащихся, смену парадигм от «самостоятельной работы как дополнения» к «самостоятельной работе как основе обучения», появление AI-адаптации, персонализации, гибридных форматов.

В исследовании самостоятельной работы выделяются несколько научных подходов, каждый из которых определяет разные аспекты этого процесса.

Основные принципы *психологического подхода* (представители: Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, Н.Ф. Талызина и др.): самостоятельная работа как этап интериоризации (переход внешних действий во внутренний план); развитие высших психических функций через самостоятельную деятельность, учет зоны ближайшего развития. Акцент делается на развитии памяти, мышления, саморегуляции, мотивации и рефлексии. Ярким примером является метод поэтапного формирования умственных действий (П.Я. Гальперин), по которому учащийся выполняет действие с опорой на внешние подсказки, затем постепенно переходит к полностью самостоятельному выполнению [4].

Основные принципы *психолого-педагогического подхода* (представители: Б.П. Есипов, П.И. Пидкасистый, И.А. Зимняя и др.): связь самостоятельной работы с целями обучения и возрастными особенностями; выделяется репродуктивная, творческая, исследовательская самостоятельная работа, подчеркивается баланс между самостоятельностью и педагогическим руководством. Акцент делается на методике организации самостоятельной работы (алгоритмы, дифференциация заданий) и взаимодействии между учителем и учащимся. Ярким примером данного подхода является трехуровневая модель заданий П.И. Пидкасистого, выделившего задания: 1) репродуктивные; 2) реконструктивные; 3) творческие [1].

Основные принципы *дидактического (педагогического) подхода* (представители: А.В. Хуторской, М.Н. Скаткин и др.): самостоятельная работа как элемент системы обучения, связь с содержанием учебного предмета, научность, доступность, систематичность. Основной акцент делается на форме и методах самостоятельной работы в виде проектов, эссе, лабораторных работ и критериев оценки результатов. Ярким примером является эвристическое обучение, в котором ученик самостоятельно открывает знания через проблемные задания (А.В. Хуторской [5]).

Основные принципы *антропологического подхода* (представители: В.И. Слободчиков, Е.И. Исаев и др.): положение о самостоятельной работе как об условии становления субъектности, образовании как «со-бытие», о развитии внутренней позиции учащегося. Акцент делается на личностном смысле само-

стоятельной работы, автономии и самоопределении. Типичным примером является практика рефлексивных дневников.

Основные принципы *кибернетического (технологического) подхода* (представители: А.А. Вербицкий [6], И.Г. Захарова и др.): самостоятельная работа как управляемый процесс с обратной связью, использование ИКТ (адаптивные платформы, ИИ), моделирование познавательной деятельности. Акцент делается на цифровых инструментах (геймификация, VR) и данных об эффективности (анализ прогресса). Типичным примером являются онлайн-курсы с автоматической подстройкой сложности заданий под ученика.

Основные принципы *социально-конструктивистского подхода* (представители: Дж. Дьюи [7], Л.С. Выготский (в части социального взаимодействия)): самостоятельная работа в социальном контексте (группы, дискуссии), знание как результат совместной деятельности. Основной акцент делается на коллаборативных формах (вики-проекты, обсуждения в чатах). Типичным примером является совместное создание презентации с распределением ролей, коллективная проектная деятельность.

Основные принципы *нейропедагогического подхода* (представители: А.Р. Лурия, Л.С. Цветкова [8] и др.): учет законов работы мозга (концентрация, утомляемость), чередование активностей. Основной акцент делается на оптимизации самостоятельной работы на основе нейробиологии.

Основные принципы *системно-онтопедагогического подхода* (представители Б.Г. Ананьев, В.И. Ключко [9]): открытость, соавторство, событийность, полифоничность образования. Основной акцент делается на контекстно-проблемном обучении в самостоятельной работе, требующем выход за рамки дисциплины. Типичным примером является персональная образовательная среда.

В таблице 1 представлена сравнительная таблица подходов к изучению самостоятельной работы (СР) студента.

Таблица 1

**Сравнительная таблица подходов к изучению  
самостоятельной работы студента**

Подход	Объект изучения	Методы	Цель СР
Психологический	Познавательные процессы	Эксперименты, наблюдение	Развитие мышления
Психолого-педагогический	Учебная деятельность	Алгоритмы, уровневые задания	Формирование умений
Дидактический	Содержание образования	Проекты, эссе	Усвоение знаний
Антропологический	Личность ученика	Рефлексия, тьюторство	Становление субъектности
Кибернетический	Технологии обучения	Адаптивные платформы	Персонализация

*Окончание табл. 1*

Подход	Объект изучения	Методы	Цель СР
Социально-конструктивистский	Групповая динамика	Дискуссии, коллаборации	Конструирование знаний
Нейропедагогический	Мозговая активность	Микрообучение, биологически обратная связь	Повышение эффективности
Системно-онтопедагогический	Способы бытия в образовании	Проектирование жизненных и учебных траекторий развития	Жизнетворчество

В современных условиях происходит интеграция подходов в образовании, доминирование гибридных моделей, которые сочетают психолого-педагогическую основу в виде учета возраста, разнообразные технологические инструменты, антропологический вектор в виде развития субъектности.

Ярким примером интеграции подходов является адаптивная система самостоятельной работы в «Яндекс.Учебнике», в котором используется кибернетический подход (ИИ анализирует ошибки), включена психология в виде зоны ближайшего развития и дидактика в виде творческих заданий.

Современные российские исследователи (И.Г. Захарова, Е.О. Иванова, А.В. Хуторской и др.) предлагают инновационные подходы к организации самостоятельной работы, отражающие цифровизацию, персонализацию и развитие метакогнитивных навыков. Здесь можно отметить: персонализированные траектории (А.В. Хуторской, И.Г. Захарова); дидактическую эвристику (А.В. Хуторской) [5]; цифровые инструменты и геймификацию в виде микрообучения, виртуальных лабораторий, геймификации (Е.О. Иванова); развитие метакогнитивных навыков в виде рефлексивных дневников, интеллектуальных тренингов (А.В. Хуторской [5], В.С. Чернявская [10, 11]). Социально-конструкционистский подход предполагает совместную самостоятельную работу в цифровой среде, консультирование через онлайн-чаты. Нейропедагогический подход направлен на методы, повышающие эффективность обучения, приемы в виде чередования активностей, биологически обратной связи. Системная онтопедагогика является подходом, изучающим и проектирующим процессы развития человека как самоорганизующейся системы в образовательном пространстве, предлагающим фасилитацию саморазвития через проектирование жизненных и учебных траекторий развития и др. (В.Е. Клочко) [9]. Все это направлено на преодоление устаревших форм «конспектирования», выполнение задания, анализ и синтез.

Доминирование в обществе интернет-зависимости и информационного выгорания на первое место среди проблем ставит развитие осознанности/рефлексии и цифровой гигиены. Для этого необходимы знания об информационной перегрузке и ее влиянии на память и внимание. Кроме того, важным

является возможность ошибок нейросетей и их опора в информационном поле на фейки. Учащиеся должны понимать, что есть этические знания, где нейросетям нельзя доверять, например история, философия и т.д.

Следующей решаемой проблемой является акцент на развитии метанавыков, а не на механическом освоении учебного материала. Целью такой методики является саморазвитие в самоорганизации постановки целей, саморефлексии, управлении временем и критическом мышлении. Средством для этого служат инструменты критического мышления в виде анализа данных, проверки достоверности информации и умения анализировать сами источники и оценивать их.

Значимым достижением педагогики в изменении отношения к самоподготовке является создание такой методики обучения, как «перевернутый класс» (перевернутое обучение) (Flipped Classroom), когда домашнее задание – это подготовка к обучению на уроке. В этой методике теория изучается самостоятельно (видео, статьи, подкасты), а в классе происходит обсуждение, практика, разбор кейсов. Следующей методикой, получившей большое распространение в системе образования, является проектная работа. Данная методика получила давнее и широкое распространение во Владивостокском государственном университете, где создана образовательная система, которая не только учит проектной работе, но и развивает навыки работы в команде, общественной и независимой экспертной оценки результатов деятельности, самопрезентации, что резко повышает развитие ответственности и изменение самооценки в профессиональной деятельности.

Развитие онлайн-обучения сформировало персонализированное и адаптивное обучение на цифровых платформах с ИИ (например, Учи.ру и др.), где подбираются задания под уровень ученика; существуют гибкие графики и форматы (подкаст вместо сочинения); ИИ используется как инструмент в качестве проверки самой нейросети на ошибки; сравниваются выводы ИИ и учебника; происходит тренировка на улучшение выполненной работы с помощью нейросети; уход от знаниевого к формирующему оцениванию совершается в виде комментариев к ошибкам, взаимопроверки в группах. Таким образом, домашние задания должны трансформироваться из механической работы в осмысленную деятельность, где ИИ и Интернет – инструменты, а не замена мышлению; ключевой задачей педагога является научить учащихся ставить вопросы, а не просто искать ответы. В эпоху цифровых технологий проверка самостоятельной работы может быть не только автоматизирована, но и сделана более глубокой и полезной для ученика. Проверка самостоятельной работы может проходить автоматизированный анализ, где проводится сравнение с эталоном (охвачены ли в конспекте основные положения), оцениваются логические связи, разделы. Уже существуют такие платформы, как Turnitin (проверка на заимствования с анализом содержания), Gradescope (автопроверка структурированных ответов для анализа письменных работ). С помощью технологий может проходить проверка ментальных карт через ИИ-анализ структуры и содержания (программы MindMeister, XMind и др.). Интересными являются интерактивные задания на основе карт, когда ИИ намеренно делает неточную карту и ученик должен ее

доработать или дается набор понятий и нужно выстроить логику. Существуют даже варианты создания аудио- и видеоконспектов и их ИИ-проверки.

Таким образом, современные технологии позволяют автоматизировать рутинную проверку, делают обратную связь глубже, вовлекают учеников в интерактив, повышают осознанность работы с информацией. Не только современные информационные технологии, но и новые педагогические методики на основе психологических исследований заметно меняют как саму самостоятельную работу, так и ее эффективность. Такими методиками являются «перевернутый класс» [12] и обучение других (teaching others) – одни из самых эффективных способов усвоения материала. Данные методики связаны с самопрезентацией учащегося, когда готовится объяснение темы, записывается видео, делается презентация, осуществляется взаимопроверка. Учащемуся нужно самому разобраться до уровня системного понимания, представить и реализовать свою коммуникацию, развить самоорганизацию и уверенность перед выступлением. Таким образом достигается педагогическая цель самостоятельной работы студента – более глубокое понимание, так как для того, чтобы научить, нужно самому разобраться в нюансах. Развивается ответственность и повышается мотивация; развивается обучение «мягким навыкам» (soft skills) в виде презентации, работы в команде, критике и самокритике. Обучение становится инклюзивным – даже слабые ученики могут объяснять «по-своему» и саморазвиваться.

Таким образом, методика «обучение других» превращает студентов из пассивных потребителей знаний в создателей и наставников. Современные информационные технологии (ИИ, интерактивные платформы) делают этот процесс масштабируемым и измеримым. Современные технологии искусственного интеллекта не просто оказывают большое влияние, а трансформируют образовательные процессы, требуя пересмотра методик самостоятельной работы в профессиональном образовании [13, 14]. Переосмысливаются цели самостоятельной работы, которые направлены на «надпредметные» компетенции. Требуется профессиональная адаптивность в освоении профессиональных инструментов (например, Midjourney для дизайнеров), критическое мышление в анализе результатов ИИ (анализ на предмет ошибок ИИ), цифровая грамотность в работе с AI-инструментами. Программное обеспечение развивает возможности практических занятий, что в комплексе с ИИ предоставляет новые возможности для самообучения. Например, использование ИИ для анализа данных, создание бизнес-плана в экономике или симуляция реальности при диагностике виртуальных пациентов в AI-симуляторах (например, Infermedica, IBM Watson), использование VR/AR-тренажеров (например, для инженеров CAD вместе с генеративным дизайном Autodesk). Вместе с этим новые информационные технологии создают риски и проблемы, когда студенты полагаются на ИИ, не развивая собственные навыки, дегуманизируя обучение. Поэтому особую актуальность приобретают: «антропоцентричный» подход, рассматривающий ИИ как инструмент, а не замену преподавателя; обсуждение результатов, полученных с помощью ИИ; рефлексия; устные защиты работ.

Системная онтопедагогика в профессиональном обучении актуализирует новую роль педагога, который становится не транслятором знаний, а наставником в работе с информацией, разработчиком заданий с использованием ИИ, модератором дискуссий об эффективности и этике ИИ [15–23]. В этих условиях для профессионального образования «формула современной самостоятельной работы» представляет сумму самостоятельности, ИИ-грамотности и критического мышления. Таким образом, в эпоху ИИ педагогика профессионального обучения должна не запрещать технологии, а интегрировать их в образовательный процесс, сохраняя фокус на развитии «человеческих» компетенций.

### **Заключение**

Развитие подходов к самостоятельной работе студентов значительно повысило эффективность профессиональной деятельности, мотивацию к обучению. Использование самостоятельной работы студентов в настоящее время увеличилось, а ее значение выросло, поскольку самостоятельная работа учащегося создает новые психологические пространства самостановления, самораскрытия способностей учащегося. Значительно увеличилась работа педагога по организации самостоятельной работы студентов; педагог инициирует самостоятельную работу и как посредник создает многомерное и креативное образование, предлагая учащемуся саморазвитие через проектирование собственных траекторий.

Подходы к самостоятельной работе учащихся открывают новые пространства самостановления субъектности в учении, что особенно важно в профессиональном образовании. Перспективы новых технологий ИИ как средств обучения показывают рост эффективности образования за счет включения их в компетенции педагога и сопутствующего развития учащихся.

### **Список источников**

1. Пидкасистый П.И. Самостоятельная познавательная деятельность школьников в обучении. Теоретико-экспериментальное исследование. Москва: Педагогика, 1980. 240 с.
2. Границкая А.С. Научить думать и действовать: Адаптивная система обучения в школе. Москва: Просвещение, 1991. 172 с.
3. Исаев Е.И., Слободчиков В.И. Психология образования человека. Становление субъектности в образовательных процессах / Правосл. Св.-Тихон. гуманит. ун-т. Москва: Изд-во ПСТГУ, 2014. 431 с. ISBN 978-5-7429-0942-2
4. Гальперин П.Я. Опыт изучения формирования умственных действий // Вестник Московского ун-та. Серия 14: Психология. 2017. № 4. С. 3–20.
5. Хуторской А.В. Эйдос-педагогика. Образование как самореализация. Москва: Эйдос, 2023. 67 с.
6. Вербицкий А.А. Теория и технологии контекстного образования: учеб. пособие. Москва: МПГУ, 2017. 266 с.
7. Дьюи Д. Психология и педагогика мышления / пер: Н.М. Никольской. Москва: Юрайт, 2025. 166 с.
8. Лурия А.Р., Цветкова Л.С. Нейропсихология и проблемы обучения в общеобразовательной школе. Москва, 1997. 63 с.

9. Ключко В.Е. Системная онтопедагогика: психологическое и психофизиологическое обоснование // Вестник Новосибирского гос. пед. ун-та. 2014. Т. 4, № 6. С. 52–63.
10. Чернявская В.С. Самораскрытие способностей как внутренний диалог: когнитивные, метакогнитивные и экзистенциальные ресурсы человека: монография / Владивостокский гос. ун-т экономики и сервиса. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2021. С. 9–18.
11. Чернявская В.С., Шибяев В.С. Самораскрытие способностей как цель современного образования: обзор психолого-педагогических исследований // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. № 12. С. 57–68.
12. Кормилицына Т.В., Пауткина О.И., Шестаков В.С. Особенности организации самостоятельной работы и контроля знаний учащихся по информатике с помощью цифровых инструментов перевернутого обучения // Современные наукоемкие технологии. 2023. № 4. С. 166–170.
13. Авраменко А.П., Буланова Е.Р. Перспективы развития самостоятельной работы студентов в контексте интеграции технологий искусственного интеллекта в иноязычное образование // Рема.Rhema. 2024. № 1. С. 79–91. DOI: 10.31862/2500-2953-2024-1-79-91
14. Тупикова С.Е., Быкова Н.О. Возможности искусственного интеллекта в организации самостоятельной работы студентов факультетов иностранных языков // Организация самостоятельной работы студентов по иностранным языкам. 2023. № 6. С. 214–221.
15. Азизова И.Ю. Формирование представлений учащихся о современной картине мира на основе организации самостоятельной работы при обучении биологии: монография. Санкт-Петербург, 2020. 130 с.
16. Алиева А.Б. Психолого-педагогические подходы к организации самостоятельной работы обучающихся в системе высшего образования // Педагогический журнал. 2016. Т. 6, № 6А. С. 254–267.
17. Альшанова Б.Х. Педагогическое руководство и организация самостоятельной работы // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2012. № 4. С. 104–107.
18. Батыршина А.Р. Технология организации самостоятельной работы студентов (на опыте изучения курса истории психологии) // Высшее образование сегодня. 2008. № 9. С. 82–84.
19. Башилова Е.И. Самостоятельная работа учащихся и ее роль в процессе обучения иностранному языку // Педагогический журнал. 2024. Т. 14, № 3. С. 168–173.
20. Белевцева А.Н. Психологический подход в организации учащихся к выполнению самостоятельной работы // Актуальные вопросы современного образования. 2015. № 7. С. 34–36.
21. Дмитрук Н.Г. Творческие самостоятельные работы как условие самореализации учащегося: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2004. 21 с.
22. Ильясова М.Х., Болтукаев И.И., Газиева Я.З. Сущность самостоятельной работы и ее значение при формировании исследовательских навыков учащихся // Педагогический журнал. 2022. Т. 12, № 6-1. С. 209–217.
23. Эльконин Б.Д. Посредническое действие и развитие // Культурно-историческая психология. 2016. Т. 12, № 3. С. 103–112.

## References

1. Pidkasty P.I. Independent cognitive activity of schoolchildren in training. Experimental research. Moscow: Pedagogy; 1980. 240 p.

2. Granitskaya A.C. Teach Thinking and Acting: An Adaptive Learning System in School. Moscow: Enlightenment; 1991. 172 p.
3. Isaev E.I., Slobodchikov V.I. Psychology of human education. Formation of subjectivity in educational processes / Law. Sv.-Tikhon humanite. un-t. Moscow: Publishing House of PSTGU; 2014. 431 p. ISBN 978-5-7429-0942-2
4. Halperin P.Ya. Experience in the study of the formation of mental actions. *Bulletin of Moscow University. Series 14: Psychology*. 2017; (4): 3–20.
5. Khutorskoy A.V. Eidos pedagogy. Education as self-realization. Moscow: Eidos; 2023. 67 p.
6. Verbitsky A.A. Theory and technology of contextual education: textbook. Moscow: Moscow State Pedagogical University; 2017. 266 p.
7. Dewey D. Psychology and pedagogy of thinking / per: N.M. Nikolskaya. Moscow: Yurayt; 2025. 166 p.
8. Luria A.R., Tsvetkova L.S. Neuropsychology and learning problems in a comprehensive school. Moscow; 1997. 63 p.
9. Klochko V.E. Systemic ontopedagogy: psychological and psychophysiological justification. *Bulletin of the Novosibirsk state. ped. University*. 2014; 4 (6): 52–63.
10. Chernyavskaya V.S. Self-disclosure of abilities as an internal dialogue: cognitive, meta-cognitive and existential human resources: monograph / Vladivostok state. university of economics and service. Vladivostok: Publishing House of VSUES; 2021. P. 9–18.
11. Chernyavskaya V.S., Shibaev V.S. Self-disclosure of abilities as the goal of modern education: a review of psychological and pedagogical research. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. 2018; (12): 57–68.
12. Kormilitsyna T.V., Pautkina O.I., Shestakov V.S. Features of the organization of independent work and control of students' knowledge in computer science using digital tools of inverted learning. *Modern science-intensive technologies*. 2023; (4): 166–170.
13. Avramenko A.P., Bulanova E.R. Prospects for the development of independent work of students in the context of the integration of artificial intelligence technologies in foreign language education. *Rema.Rhema*. 2024; (1): 79–91. DOI: 10.31862/2500-2953-2024-1-79-91
14. Tupikova S.E., Bykova N.O. The possibilities of artificial intelligence in organizing independent work of students of foreign languages faculties. *Organization of independent work of students in foreign languages*. 2023; (6): 214–221.
15. Azizova I.Yu. Formation of students' ideas about the modern picture of the world based on the organization of independent work in the training of biology: monograph. St. Petersburg; 2020. 130 p.
16. Aliyeva A.B. Psychological and pedagogical approaches to organizing independent work of students in the higher education system. *Pedagogical Journal*. 2016; 6 (6A): 254–267.
17. Alshanova B.Kh. Pedagogical leadership and organization of independent work. *Modern Higher School: an innovative aspect*. 2012; (4): 104–107.
18. Batyrshina A.R. Technology of organizing independent work of students (from the experience of studying a course in the history of psychology). *Higher education today*. 2008; (9): 82–84.
19. Bashilova E.I. Independent work of students and its role in the process of teaching a foreign language. *Pedagogical Journal*. 2024; 14 (3): 168–173.
20. Belevtseva A.N. Psychological approach in organizing students to perform independent work. *Current issues of modern education*. 2015; (7): 34–36.

21. Dmitruk N.G. Creative independent work as a condition for self-realization of the student: autoref. dis. ... cand. ped. Sciences: 13.00.01 / Novgorod. state. un-t named after Yaroslav the Wise. Veliky Novgorod; 2004. 21 p.
22. Piyasova M.Kh., Boltukaev I.I., Gazieva Y.Z. The essence of independent work and its importance in the formation of students' research skills. *Pedagogical Journal*. 2022; 12 (6-1): 209–217.
23. Elkonin B.D. Mediation and development. *Cultural and historical psychology*. 2016; 12 (3): 103–112.

**Информация об авторе:**

**Екинцев Владислав Иванович**, канд. психол. наук, доцент, доцент каф. общей и юридической психологии, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, ekintsev@mail.ru

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/170-182>

EDN: <https://elibrary.ru/TCUSGU>

Дата поступления:  
03.08.2025

Одобрена после рецензирования:  
25.08.2025

Принята к публикации:  
01.09.2025

Научная статья

УДК 378

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/183-195>

EDN: <https://elibrary.ru/UHVVRC>

## **Психолого-педагогические условия развития метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов**

**Крыжановская Ольга Андреевна**

Владивостокский государственный университет

Владивосток. Россия

***Аннотация.** Представлены результаты исследования метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов. Метакогниция как осознание и управление собственными когнитивными процессами играют ключевую роль в формировании профессиональной компетентности и эффективности педагогической деятельности. В связи с этим исследование психолого-педагогических условий, способствующих развитию метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов, приобретает особую актуальность. Целью исследования является анализ и выявление оптимальных психолого-педагогических условий, способствующих эффективному развитию метакогнитивных способностей у студентов. В ходе исследования рассматриваются теоретические основы метакогнитивной деятельности, ее роль и значение в профессиональной подготовке педагогов-психологов. Представлены результаты эмпирических исследований, направленных на оценку уровня развития метакогнитивных навыков у студентов до и после предложенных условий. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования программ подготовки будущих педагогов-психологов, что, в свою очередь, будет способствовать повышению качества образования и эффективности профессиональной деятельности выпускников.*

***Ключевые слова:** метакогнитивные способности, психолого-педагогические условия, студенты – будущие педагоги-психологи, развитие метакогнитивных способностей, метакогниция, педагогическая деятельность, развитие.*

***Для цитирования:** Крыжановская О.А. Психолого-педагогические условия развития метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 183–195. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/183-195>. EDN: <https://elibrary.ru/UHVVRC>*

Original article

## **Psychological and pedagogical conditions for the development of metacognitive abilities in students – future teachers and psychologists**

**Olga A. Kryzhanovskaya**

Vladivostok state University

Vladivostok. Russia

***Abstract.** The article presents the results of a study of metacognitive abilities in students who are future teachers and psychologists. Metacognition, as the awareness and management of one's own cognitive processes, plays a crucial role in the development of professional competence and the effectiveness of teaching. Therefore, the study of psychological and pedagogical*

*conditions that promote the development of metacognitive abilities in students who are future teachers and psychologists is particularly relevant. The aim of this study is to analyze and identify the optimal psychological and pedagogical conditions that contribute to the effective development of metacognitive abilities in students. The study examines the theoretical foundations of metacognitive activity, its role, and significance in the professional training of psychological educators. The paper presents the results of empirical research aimed at assessing the level of development of metacognitive skills in students before and after the proposed conditions.*

**Keywords:** *metacognitive abilities, psychological and pedagogical conditions, student psychologists, development of metacognitive abilities, metacognition, pedagogical activity, development.*

**For citation:** *Kryzhanovskaya O.A. Psychological and pedagogical conditions for the development of metacognitive abilities in students – future teachers and psychologists // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3 P. 183–195. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/183-195>. EDN: <https://elibrary.ru/UHVVRC>*

## **Введение**

В современной образовательной среде при подготовке квалифицированных педагогов-психологов требуется уделить особое внимание развитию метакогнитивных способностей у студентов. Метакогнитивные способности, включающие осознание и контроль над собственными мыслительными процессами, играют ключевую роль в формировании профессиональных навыков и умений. Они позволяют будущим специалистам эффективно анализировать свои действия, прогнозировать результаты и адаптировать стратегии в зависимости от ситуации.

Развитие метакогнитивных способностей становится особенно актуальным в контексте подготовки педагогов-психологов, поскольку эти специалисты должны быть способны не только к самостоятельной успешной деятельности, но и к эффективному обучению и поддержке других. Будущим педагогам-психологам необходимо уметь критически оценивать свои знания и умения, осознавать границы своего понимания и искать пути его расширения, что требует развитых метакогнитивных навыков.

Психолого-педагогические условия, способствующие развитию метакогнитивных способностей, включают создание среды для рефлексии, использование активных методов обучения, развитие навыков саморегуляции и сотрудничества. Интеграция метакогнитивных компонентов в учебный процесс и предоставление конструктивной обратной связи также являются важными аспектами. Это позволит создать оптимальные условия для развития метакогнитивных способностей и подготовки квалифицированных специалистов, способных эффективно решать профессиональные задачи в условиях постоянно меняющегося образовательного пространства.

Метакогнитивные способности представляют собой комплекс умений, позволяющих человеку осознавать и контролировать свои когнитивные процессы. Они включают в себя планирование, мониторинг и оценку собственной познавательной деятельности. Развитие этих способностей у студентов – будущих педагогов-психологов является важной задачей современного образования, поскольку они способствуют повышению эффективности обучения и профессиональной подготовки.

*Цель исследования* – эмпирически проверить результативность психолого-педагогических условий, способствующих развитию метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов в процессе их профессиональной подготовки.

*Теоретическая база исследования.* Проанализировать результаты научных работ, подтверждающих наличие достаточного объема научных данных для изучения метакогнитивных способностей.

Обратимся к термину «метакогниция», который впервые был введен Дж. Флавеллом в 1970 г. Под метапознанием он подразумевал специфический когнитивный процесс, направленный на понимание собственной познавательной деятельности. Иначе говоря, метапознание – это мыслительная деятельность, направленная на осмысление процесса мышления. С тех пор определение феномена метакогниции практически не изменилось:

- понимание и контроль собственных мыслительных процессов и учебной деятельности;
- осознание собственных мыслительных процессов и систем убеждений;
- осознание и контроль собственного мышления;
- мониторинг и управление мыслительными процессами [1].

Метакогнитивная теория подчеркивает следующие аспекты: роль сознания и контроля над собственным мышлением; индивидуальные различия в самооценке и контроле развития когнитивных способностей и деятельности; исполнительные знания и навыки, которые развиваются с опытом; конструктивное стратегическое мышление [2].

В структуру метакогнитивных процессов входит рефлексия как важнейший компонент. В самой структуре метапознания рефлексия выполняет двоякую функцию: выступает как важнейшая метакогнитивная стратегия, как отражение опыта и является механизмом межуровневого перехода в структуре метакогнитивной деятельности [3].

Показано, что когнитивные способности включают в себя способность воспринимать, учиться, думать, размышлять, обрабатывать (усваивать) информацию, которую студент получает от преподавателя, понимать, в какой области профессиональной деятельности эти знания, компетенции и навыки могут быть полезны. Есть и другие компетенции: способность оценить, насколько человек развился, чему ему еще нужно научиться и как двигаться дальше в процессе обучения, воспитания или развития; способность овладеть саморазвитием, самоорганизацией, самообразованием и самовоспитанием, которые являются не чем иным, как транскогнитивными компетенциями. Эти компетенции часто называют метакогнитивными компетенциями. Метакогниция – это сверхзнание, «за пределами знания», т.е. сознательная оценка того, где я нахожусь с точки зрения овладения знаниями и что мне еще предстоит сделать на лестнице знаний [4].

А.В. Карпов считал метакогнитивные способности фактором общей одаренности личности. По его мнению, сейчас можно наблюдать, как задача интеграции метакогнитивизма и психологии компетентности становится все более актуальной. На этой основе предлагается специальное понятие, называемое метаког-

нитивной способностью. Тот факт, что решение этой базовой задачи является достаточно общим – концептуальным по содержанию, подразумевает опору на подход, который также является достаточно общим по своей природе. В этом отношении есть все основания полагать, что разработанная ранее обобщенная концепция организации метасистемы может быть использована в качестве такого подхода. Она содержит необходимые и во многом достаточные условия для развития метакогнитивной концепции индивидуальной компетентности, которые структурированы на трех основных уровнях, одним из которых является содержание метода – метод, теория и подход (процедура).

Таким образом, метакогнитивный подход содержит все когнитивные условия, необходимые для различения метакогнитивных категорий. Более того, он естественным образом раскрывает их природу и каталог как индивидуальную человеческую деятельность.

Более фундаментальными чертами личности, лежащими в основе психического функционирования, являются качества самосознания и самовыражения. Все это заставляет нас полагать, что данный методологический подход окажется более конструктивным и познавательным в разработке обобщенной концепции метакогнитивных способностей [5].

Традиционно термин «метакогнитивные способности» рассматривается как, во-первых, знание о работе собственных когнитивных процессов и, во-вторых, способность контролировать, регулировать и организовывать деятельность ментальных структур при решении различных задач и достижении конкретных целей.

Субъект с метакогнитивными способностями полностью контролирует свои способности. Он может определить, когда ему необходимо использовать метакогнитивную стратегию, соотнести свой стратегический запас с условиями задачи, а также исследовать и оценить альтернативные решения. Метакогнитивно одаренный человек может правильно оценить, является ли решение той или иной проблемы удовлетворительным, и расставить приоритеты жизненных задач таким образом, чтобы последовательное решение способствовало его оптимальной адаптации [6].

Другим проявлением метакогнитивных способностей субъекта является бессознательный интеллектуальный контроль, который предполагает формирование концептуального опыта субъекта, за пределами которого он ретируется к успешному слиянию интеллектуальной деятельности [7].

По мнению О.В Матыцина и Н.А Швец, человек, который ведет активную познавательную деятельность, способен целесообразно организовать самостоятельное обучение, развивает творческое мышление, способен организовать процессы самообразования или самообучения, стремится постоянно осуществлять саморазвитие, обучение, саморегуляцию собственной познавательной деятельности – человек проявляет свои метакогнитивные способности.

В современных исследованиях рассматривается развитие метакогнитивных навыков у студентов различных профессий. Например, Ю.С Беленкова разработала методику развития метакогнитивных способностей в процессе обучения

иностранным языкам. По ее мнению, это создает условия для творческой активности, самоорганизации и самоуправления будущих специалистов [8].

Наличие хорошо развитых метакогнитивных навыков позволяет управлять своим поведением и при необходимости использовать метакогнитивные стратегии для решения проблем. Субъекты с хорошо развитыми метакогнитивными навыками способны объективно оценивать результаты решения проблем, определять приоритетность задач в своей жизни и последовательно решать их, обеспечивая тем самым оптимальную адаптацию [9].

М.А. Холодная утверждает, что метапознание – это не только осознанный контроль со стороны личности. В структуре метакогнитивных умений она выделяет такие компоненты, как произвольный контроль, непроизвольный контроль, метакогнитивная осведомленность и познавательная активность [10].

М.М. Кашапов и Ю.В. Пошехонова в своей работе рассматривают роль метапознания в профессиональном педагогическом мышлении. Метапознание, или метакогниция, относится к способности индивида осознавать и контролировать свои когнитивные процессы, такие как планирование, разработка стратегий, отслеживание и регулирование познавательной деятельности, а также оценка своих знаний и умений.

В контексте профессионального педагогического мышления метапознание играет важную роль, поскольку оно позволяет педагогам анализировать свои мыслительные процессы, выявлять сильные и слабые стороны, а также корректировать свою деятельность для достижения лучших результатов [11]. Это особенно важно для педагогов-психологов, которые сталкиваются с разнообразными и часто непредсказуемыми ситуациями в своей работе.

А.В. Карпов с соавторами пишут о высокой значимости факторов метакогнитивных процессов и способностей для эффективности профессионализации и деятельности управления. Ученые анализируют, как метакогнитивные процессы (планирование, мониторинг и оценка своих когнитивных действий) влияют на эффективность управленческой деятельности и как они развиваются в процессе профессионального роста [12].

М.А. Егорова, А.В. Лобанова показали, что основной целью профессионала педагога-психолога является «психологически благоприятная и безопасная образовательная среда, в создании которой ключевая роль принадлежит педагогам-психологам». Одним из важных ресурсов признан рефлексивный семинар [13]. Авторы анализируют, как такой экзамен может способствовать развитию необходимых компетенций и навыков для эффективной работы в образовательной среде. Получены данные о том, что для педагога-психолога важно формировать у себя новые способности и умения для решения задач в рамках новых запросов на работу психологов в системе образования, для чего в первую очередь требуются развитые метакогнитивные ресурсы.

О.А. Ульянина, Ю.В. Тукфеева и К.Г. Семенова рассматривают требования и компетенции, необходимые для работы педагога-психолога в образовательной сфере. Они анализируют профессиональный стандарт и предлагают пути его совершенствования [14]. Так, на основе анализа стандарта можно разработать

образовательные программы, направленные на развитие метакогнитивных навыков у студентов, а также помочь преподавателям интегрировать метакогнитивные стратегии в учебный процесс, адаптируя их под конкретные потребности будущих педагогов-психологов.

Разработчик идеи подготовки психологов образования И.В. Дубровина пишет о том, что педагог-психолог, взаимодействуя с участниками образовательного процесса, задает зону ближайшего развития для окружающих. Во многом это зависит от диапазона личности самого психолога, что свидетельствует об уровне его рефлексивных и метакогнитивных способностей. В рамках профессиональных конкурсов, по мнению И.В. Дубровиной, необходимо организовывать решение педагогами-психологами «нестандартных, актуальных, но недостаточно еще проработанных в науке и практике психолого-педагогических проблем», что также имеет отношение к метакогнитивным ресурсам профессионала и может дать «новый импульс развитию психологической службы системы образования страны» [15]. Таким образом, автор анализирует, как участие в конкурсах влияет на повышение квалификации педагогов-психологов, стимулирует обмен опытом и распространение лучших практик в области психологической поддержки и сопровождения образовательного процесса.

А.Х. Магомедова и Л.К. Парсиева в своей работе говорят о том, что для развития метакогнитивных навыков у студентов преподавателю важно научить их отвечать на следующие вопросы:

- Какой метод обучения лучше всего соответствует моим потребностям?
- Какие знания или навыки мне нужно получить на сегодняшнем занятии?
- Каковы мои цели в обучении?
- Как я вижу себя через несколько лет и что мне нужно сделать для этого?

По их мнению, метакогнитивный процесс включает в себя пять основных умений: планирование индивидуальных учебных целей; выбор стратегии освоения учебного материала; управление выбранной учебной стратегией; координация и замена стратегий при необходимости; анализ и активизация познавательного цикла [16].

Так, совершенствование и развитие метакогнитивных способностей обеспечивают способность человека правильно оценивать проблемы и определять приоритетные задачи в жизни, чтобы их последовательное решение способствовало лучшей адаптации. Люди с хорошо развитыми метакогнитивными навыками познавательны активны и обладают определенной настойчивостью в самообучении. Все это способствует более успешному самоопределению человека в жизни и профессиональной деятельности и, как следствие, высоким достижениям в той или иной деятельности.

Таким образом, развитие метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов является важной задачей современного профессионального образования будущих педагогов-психологов. Для ее реализации необходимо создать психолого-педагогические условия, способствующие развитию метакогнитивных качеств и способностей будущих педагогов-психологов, для того чтобы профессионализм студентов пополнился рефлексией, самоанали-

зом, способностью к активной включенности в учебный процесс и развитию навыков саморегуляции.

*Задачи исследования:* провести анализ теоретических подходов к пониманию сущности метакогнитивных способностей и их роли в профессиональной подготовке педагогов-психологов, определить уровень развития метакогнитивных способностей у студентов, обучающихся в рамках программы 44.03.02 Психолого-педагогическое образование (бакалавриат); выявить и обосновать психолого-педагогические условия, способствующие развитию метакогнитивных способностей у будущих педагогов-психологов; оценить результативность организованных психолого-педагогических условий – как различия показателей метакогнитивных способностей до и после формирующего этапа (мероприятий) у будущих педагогов-психологов.

*Научная новизна* исследования заключается в получении данных о содержании и результативности психолого-педагогических условий развития метакогнитивных способностей студентов – будущих педагогов-психологов.

*Практическая значимость* состоит в возможности применения указанных условий для развития метакогнитивных способностей на других дисциплинах программы бакалавриата, что позволит оптимизировать учебный процесс в высших учебных заведениях.

### Основная часть

В эмпирическом исследовании приняли участие 30 студентов 2-го, 3-го курсов бакалавриата, будущих педагогов-психологов очной формы обучения Уссурийского филиала ВВГУ. Данная выборка респондентов была сплошной, что не давало возможности сравнения данных на разных выборках. Методики, которые были предложены студентам, а также использованные критерии для оценки различий между результатами «до» и «после» представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Методики исследования**

№ п/п	Задачи	Метод	Результат
1	Диагностика метакогнитивных знаний и метакогнитивной активности	Методика «Самооценка метакогнитивных знаний и метакогнитивной активности» (Ю.В. Скворцова, М.М. Кашапов [17])	Показатели метакогнитивных знаний и метакогнитивной активности
2	Диагностика уровня сформированности метакогнитивного поведения	Опросник «Метакогнитивные качества личности» (Д. Эверсон [18])	Показатели метакогнитивных стратегий: метакогнитивная включенность в деятельность, использование стратегий, планирование действий, самопроверка

Окончание табл. 1

№ п/п	Задачи	Метод	Результат
3	Определение различий	Критерий Вилкоксона, непараметрический, независимый [19]	Достоверные результаты

Источник: сост. автором.

Исследование проходило в два этапа. На первом этапе исследования (констатирующем) было проведено изучение компонентов метапознания. Так, студентам были представлены психодиагностические методики на определение метакогнитивных способностей (методика «Самооценка метакогнитивных знаний и метакогнитивной активности» и опросник «Метакогнитивные качества личности»).

На втором этапе исследования (формирующем) были разработаны психолого-педагогические условия, которые были реализованы в рамках образовательного процесса освоения студентами дисциплины «Педагогика и психология подросткового и юношеского возраста», которую автор вела в 2024–2025 гг. (табл. 2).

Таблица 2

### Содержание психолого-педагогических условий

Условие	Принципы	Задания	Результаты
Решение открытых задач	Стимулирование самостоятельного мышления и поиска нестандартных подходов	Задачи без четко определенного алгоритма решения, требующие творческого подхода	Развитие навыков критического мышления, креативности и способности к самостоятельному решению проблем
Анализ реальных или гипотетических ситуаций (кейсов)	Развитие навыков работы с информацией, критического мышления и прогнозирования последствий	Анализ ситуаций, требующих принятия решений на основе имеющейся информации	Улучшение способности анализировать информацию, прогнозировать последствия своих действий и принимать обоснованные решения
Групповая работа и дискуссии	Развитие навыков коммуникации, аргументации и учета мнений других участников	Совместное решение задач, обсуждение различных точек зрения и поиск компромиссов	Улучшение навыков командной работы, аргументации своей позиции и учета мнений других людей
Рефлексия выполнения заданий	Понимание своих мыслительных процессов и улучшение самоанализа	Анализ своих мыслей, чувств и действий во время выполнения заданий	Лучшее понимание своих сильных и слабых сторон, развитие навыков самоанализа и саморефлексии

Источник: сост. автором.

Условия представляли среду для роста метакогнитивных способностей студентов – будущих педагогов-психологов как совокупность взаимоотношений студентов и преподавателя.

На основании подходов А.В. Карпова, М.М. Кашапова, В.С. Чернявской были разработаны условия, которые включали в себя:

а) решение открытых задач, стимулирующих студентов к самостоятельному мышлению и поиску нестандартных подходов;

б) анализ реальных или гипотетических ситуаций (кейсов), которые требовали от студентов принятия решений, что помогало развить навыки работы с информацией, критического мышления и прогнозирования последствий;

в) групповую работу и дискуссии, где студенты совместно должны были решать задачи, аргументировать свои позиции и учитывать мнения других участников;

г) рефлексию выполнения заданий. Преподаватель предлагала студентам анализировать их мыслительные процессы, что позволяло им лучше понять свои сильные и слабые стороны.

Задания для студентов в рамках указанной дисциплины также способствовали гибкости мышления, творческому подходу в работе, формированию профессиональной компетентности, умению принимать обоснованные решения, развитию коммуникативных навыков, важных для формирования навыков сотрудничества и коллективного решения задач, что является неотъемлемой частью профессиональной деятельности педагога-психолога. Все это способствует развитию метакогнитивных способностей, которые играют важную роль в профессиональном педагогическом мышлении и самосовершенствовании.

Результаты исследования метакогнитивных способностей до и после обучения на базе выявленных психолого-педагогических условий представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Динамика показателей метакогнитивных знаний и метакогнитивной активности и уровень сформированности метакогнитивного поведения до и после проведения психолого-педагогических заданий**

Самооценка метакогнитивных способностей и метакогнитивной активности (Ю.В. Скворцова, М.М. Кашапов) до и после экспериментального обучения				
Название шкал	Среднее значение в группе «до»	Среднее значение в группе «после»	Эмпирическое значение критерия	Уровень значимости
Метакогнитивные знания	10	11,8	16,5	Различия статистически значимы
Метакогнитивная активность	8,1	10	105	Различия статистически значимы

Окончание табл. 3

Название шкал	Среднее значение в группе «до»	Среднее значение в группе «после»	Эмпирическое значение критерия	Уровень значимости
Результаты диагностики – показатели метакогнитивных качеств личности				
Метакогнитивная включенность в деятельность	14,5	17,2	11,5	Различия статистически значимы
Использование стратегий	14,4	17,3	19	Различия статистически значимы
Планирование действий	14,6	16,6	36,5	Различия статистически значимы
Самопроверка	11,8	14,8	29,5	Различия статистически значимы

*Источник:* сост. автором.

Данные результаты свидетельствуют о том, что психолого-педагогические условия, которые были созданы на занятиях в рамках дисциплины «Психология и педагогика подросткового и юношеского возраста», оказали влияние на уровень метакогнитивных способностей у студентов; позитивная динамика свидетельствует о неслучайности этой динамики.

Результативность определялась сравнением показателей группы до и после формирующего этапа – реализации условий:

– по результатам опросника «Метакогнитивные качества личности» показатель по стратегии «метакогнитивная включенность в деятельность» увеличился на 18 %, показатель по стратегии «использование стратегий» – на 20 %, показатель по стратегии «планирование действий» – на 16 % и показатель по стратегии «самопроверка» – на 25 %;

– сравнительный анализ по критерию Вилкоксона показал значимые различия до и после введения в образовательный процесс задач по развитию метакогнитивных способностей по шкалам «метакогнитивные знания» и «метакогнитивная активность», а также по шкалам «метакогнитивная включенность в деятельность», «использование стратегий», «планирование действий» и «самопроверка».

### **Заключение**

Таким образом, введенные психолого-педагогические условия, такие как решение открытых задач, анализирование реальных или гипотетических ситуаций (кейсов), групповая работа и дискуссии, а также рефлексия, проявили свою эффективность в развитии метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов.

Развитие метакогнитивных способностей у студентов – будущих педагогов-психологов является важным условием для формирования их профессиональной

компетентности и повышения эффективности педагогической деятельности. Для достижения этой цели необходимо создать соответствующие психолого-педагогические условия, которые будут способствовать развитию метакогнитивных способностей.

Важными аспектами являются внедрение современных педагогических практик и методик, направленных на развитие метакогниций, а также создание условий, которые способствовали самоанализу и рефлексии. Результаты эмпирических исследований могут быть использованы для оптимизации образовательного процесса и совершенствования программ подготовки будущих педагогов-психологов. Это, в свою очередь, будет способствовать повышению качества образования и подготовке высококвалифицированных специалистов, способных эффективно решать стоящие перед ними профессиональные задачи.

*Автор выражает благодарность за советы и рекомендации д-ру пед. наук, профессору, профессору кафедры общей и юридической психологии ФГБОУ ВО «ВВГУ» В.С. Чернявской.*

### Список источников

1. Литвинов А.В., Иволгина Т.В. Метакогниция: Понятие, структура, связь с интеллектуальными и когнитивными способностями (по материалам зарубежных исследований) // Психология развития. URL: [https://psyjournals.ru/files/63502/jmfp\\_2013\\_3\\_n4\\_Litvinov.pdf](https://psyjournals.ru/files/63502/jmfp_2013_3_n4_Litvinov.pdf)
2. Кибальченко И.А., Зурначян Г.М. Роль метакогниций в интеграции интеллектуального и творческого ресурса студентов. URL: <https://goo.su/qjRFrsC>
3. Кофейникова Ю.Л., Николаева Е.С., Хукуматшоева Ш. Диагностика метакогниций студентов психолого-педагогического профиля в процессе профессионального обучения. URL: <https://goo.su/0yHoQmy>
4. Николаева Е.И. Метакогнитивная компетенция – в чем проблема? // Вестник практической психологии образования. 2012. Т. 9, № 3. С. 34–38. URL: [https://psyjournals.ru/vestnik\\_psyobr/2012/n3/Nikolayeva.shtml](https://psyjournals.ru/vestnik_psyobr/2012/n3/Nikolayeva.shtml)
5. Карпов А.В. О понятии метакогнитивных способностей личности – Психология способностей и одаренности: матер. Всерос. науч.-практ. конф. [21–22 ноября 2019 г.] / под ред. проф. В.А. Мазилова. Ярославль: РИО ЯГПУ, 2019. 554 с. URL: <https://clck.ru/gcpze>
6. Сидорова Т.А., Чернявская В.С. Метакогнитивные способности в опосредовании трудностей переживания процесса учебной деятельности в области физики – Самораскрытие способностей как внутренний диалог: когнитивные, метакогнитивные и экзистенциальные ресурсы человека: монография / Владивостокский гос. ун-т экономики и сервиса. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2021. 216 с. URL: <https://clck.ru/gczL2>
7. Чернявская В.С., Малахова В.Р. Метакомпетенции и рефлексивный анализ в профессиональном образовании. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23016583>
8. Беленкова Ю.С. Методические аспекты развития метапознавательных навыков студентов. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38242232>
9. Чернявская В.С. Программа развития метакогнитивных качеств пятиклассников для результативности изучения математики // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского гос. ун-та. 2025. Т. 17, № 1. С. 111–123. DOI: 10.29039/2949-1258/2025-1/111-123
10. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. Москва: Юрайт, 2019. 334 с.

11. Кашапов М.М., Пошехонова Ю.В. Роль метапознания в профессиональном педагогическом мышлении. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29384285>
12. Динамика метакогнитивных детерминант управленческой деятельности в процессе профессионализации / А.В. Карпов, А.А. Карпов, Н.Б. Карабущенко, А.В. Иващенко // Экспериментальная психология. 2018. № 11 (1). С. 49–60. URL: <https://doi.org/10.17759/expsy.2018110103>
13. Егорова М.А., Лобанова А.В. Профессиональный экзамен как ресурс повышения готовности будущего педагога-психолога к сопровождению образовательного процесса в школе // Культурно-историческая психология. 2025. № 21 (1). С. 77–87. URL: <https://doi.org/10.17759/chp.2025210108>
14. Ульянина О.А., Тукфеева Ю.В., Семенова К.Г. Актуализация профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)»: содержательный анализ // Вестник практической психологии образования. 2023. № 20 (3). С. 90–101. URL: <https://doi.org/10.17759/bppe.2023200307>
15. Дубровина И.В. Профессиональный конкурс педагогов-психологов как фактор развития психологической службы системы образования // Вестник практической психологии образования. 2021. № 18 (2). С. 15–20. URL: <https://doi.org/10.17759/bppe.2021180201>
16. Магомедова А.Х., Парсиева Л.К. Развитие метакогнитивных умений у обучающихся посредством создания метакогнитивной образовательной среды // Мир науки, культуры, образования. 2024. URL: <https://clk.li/TUkZ>
17. Методика: Самооценка метакогнитивных знаний и метакогнитивной активности (Скворцова Ю.В., Кашапов М.М.). URL: <https://www.sites.google.com/site/test300m/mzma>
18. Эверсон Д. Методика: Метакогнитивные свойства личности. URL: <https://www.sites.google.com/site/test300m/ode>
19. Сидоренко С. Методы математической обработки в психологии. Санкт-Петербург: Речь, 2007. 350 с.

## References

1. Litvinov A.V., Ivolgina T.V. Metacognition: Concept, Structure, and Relationship to Intellectual and Cognitive Abilities (Based on Foreign Research). *Developmental Psychology*. 2013. URL: [https://psyjournals.ru/files/63502/jmfp\\_2013\\_3\\_n4\\_Litvinov.pdf](https://psyjournals.ru/files/63502/jmfp_2013_3_n4_Litvinov.pdf)
2. Kibalchenko I.A., Zurnachyan G.M. The Role of Metacognition in Integrating Students' Intellectual and Creative Resources. URL: <https://goo.su/qjRFrsC>
3. Kofeynikova Yu.L., Nikolaeva E.S., Khukumatshoeva Sh. Diagnostics of Metacognition in Students of the Psychological and Pedagogical Profile in the Process of Professional Training. URL: <https://goo.su/0yHoQmy>
4. Nikolaeva E.I. Metacognitive Competence: What is the Problem? *Bulletin of Practical Psychology of Education*. 2012; 9 (3): 34–38. URL: [https://psyjournals.ru/vestnik\\_psyobr/2012/n3/Nikolayeva.shtml](https://psyjournals.ru/vestnik_psyobr/2012/n3/Nikolayeva.shtml)
5. Karpov A.V. On the concept of metacognitive abilities of a personality – Psychology of abilities and giftedness: proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference [November 21–22, 2019] / edited by prof. V.A. Mazilov. Yaroslavl: RIO YAGPU; 2019. 554 p. URL: <https://clck.ru/gcpze>
6. Sidorova T.A., Chernyavskaya V.S. Metacognitive abilities in mediating the difficulties of experiencing the process of learning in the field of physics – Self-disclosure of abilities as an internal dialogue: cognitive, metacognitive and existential human resources: monograph / Vladivostok State University of Economics and Service. Vladivostok: VSUES Publishing House; 2021. 216 p. URL: <https://clck.ru/gczL2>

7. Chernyavskaya V.S., Malakhova V.R. Meta-competencies and Reflective Analysis in Professional Education. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23016583>
8. Belenkova Yu.S. Methodological Aspects of Developing Students' Meta-cognitive Skills. URL: <https://www.elib>
9. Chernyavskaya V.S. The program of development of metacognitive qualities of fifth-graders for the effectiveness of studying mathematics. *Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University*. 2025; 17 (1): 111–123. DOI: 10.29039/2949-1258/2025-1/111-123
10. Kholodnaya M.A. Psychology of Intelligence. Research Paradoxes. Moscow: Yurayt Publishing House; 2019. 334 p.
11. Kashapov M.M., Poshekhonova Yu.V. The Role of Metacognition in Professional Pedagogical Thinking. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29384285>
12. Dynamics of Metacognitive Determinants of Managerial Activity in the Process of Professionalization / A.V. Karpov, A.A. Karpov, N.V. Karabushchenko, A.V. Ivashchenko. *Experimental Psychology*. 2018; 11 (1): 49–60. DOI: <https://doi.org/10.17759/expsy.2018110103>
13. Egorova M.A., Lobanova A.V. Professional Examination as a Resource for Increasing the Readiness of Future Psychologists to Support the Educational Process in Schools. *Cultural-Historical Psychology*. 2025; 21 (1): 77–87. DOI: <https://doi.org/10.17759/chp.2025210108>
14. Ulyanina O.A., Tukfeeva Yu.V., Semenova K.G. Actualization of the Professional Standard “Teacher-Psychologist (Psychologist in the Field of Education)”: Content Analysis. *Bulletin of Practical Psychology of Education*. 2023; 20 (3): 90–101. DOI: <https://doi.org/10.17759/bppe.2023200307>
15. Dubrovina I.V. Professional Competition of Educational Psychologists as a Factor in the Development of the Psychological Service in the Education System. *Vestnik prakticheskoi psikhologii obrazovaniia*. 2021; 18 (2): 15–20. DOI: <https://doi.org/10.17759/bppe.2021180201>
16. Magomedova A.Kh., Parsieva L.K. Development of metacognitive skills in students through the creation of a metacognitive educational environment. *The World of Science, Culture, Education*. 2024. URL: <https://clk.li/TUKZ>
17. Methodology: Self-assessment of metacognitive knowledge and metacognitive activity (Yu.V. Skvortsova, M.M. Kashapov). URL: <https://www.sites-google.com/site/test300m/mzma>
18. Everson D. Methodology: Metacognitive Personality Properties. URL: <https://www.sites.google.com/site/test300m/ode>
19. Sidorenko S. Methods of Mathematical Processing in Psychology. St. Petersburg: Rech; 2007. 350 p.

#### **Информация об авторе:**

**Крыжановская Ольга Андреевна**, аспирант, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток.

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/183-195>

EDN: <https://elibrary.ru/UHVVRC>

Дата поступления:  
03.08.2025

Одобрена после рецензирования:  
25.08.2025

Принята к публикации:  
01.09.2025

Научная статья

УДК 340.13

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/196-211>

EDN: <https://elibrary.ru/ULXJWW>

## Формы государственного режима: проблемы дифференциации

Плахотина Наталья Андреевна

Луганский государственный университет имени Владимира Даля  
Луганск. Россия

***Аннотация.** Освещены проблемы дифференциации различных форм государственного режима. Исследованы научные и общественные взгляды на определение и признаки демократического государственного режима. Выявлены сущностные отличия демократического и либерального режимов, показан их антагонизм при реализации отдельных направлений государственно-властных полномочий. Обоснована целесообразность дифференциации форм государственного режима, основанной на дуалистическом подходе с выделением двух классификационных признаков, характеризующих отдельные стороны государственного режима, – источник государственной власти и пределы осуществления государственной власти. Предложено подразделять формы государственного режима в зависимости от источника государственной власти на демократические и антидемократические. В зависимости от пределов осуществления государственной власти рекомендовано различать либеральные, авторитарные и тоталитарные режимы. Сформирована система ключевых признаков демократического и антидемократического режимов. Представлена комплексная характеристика сущностных критериев либерального, авторитарного и тоталитарного режимов. Проведен системный анализ немецкого фашизма и советского коммунизма как наиболее ярких исторических примеров тоталитарного режима. Отстаивается идея о недопустимости отождествления этих форм государственного режима. В качестве важной научной проблемы отмечено отсутствие системности и аргументированного базиса, основанного на четком перечне ключевых сущностных отличий советского коммунизма и немецкого фашизма. Для решения этой проблемы на основе исторических сведений, исходящих из сохранившихся документов и свидетельств очевидцев, выделены следующие ключевые признаки немецкого фашизма: национализм, традиционализм, экстремизм в осуществлении государственной власти, этатизм, корпоративизм, популизм, милитаризм. В характеристике коммунистического режима отмечены признаки, многие из которых являются антиподами основных признаков фашизма, а именно: интернационализм, коллективизация, индустриализация, всеобщее просвещение, государственное обеспечение охраны здоровья каждого гражданина (государство обеспечивает доступность (бесплатность) медицинской помощи для каждого гражданина, беря на себя обязанность финансирования медицинских учреждений), государственная поддержка норм общественной морали, атеизм как элемент официальной идеологии, государственная обеспеченность реализации права на труд в сочетании с обязанностью трудиться, государственная обеспеченность достойного уровня жизни личности.*

***Ключевые слова:** государственный режим, демократический режим, антидемократический режим, либеральный режим, авторитарный режим, тоталитарный режим, фашизм, коммунизм.*

*Для цитирования:* Плахотина Н.А. Формы государственного режима: проблемы дифференциации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 196–211. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/196-211>. EDN: <https://elibrary.ru/ULXJWW>

.....  
**Law sciences**  
.....

Original article

**Forms of state regime: problems of differentiation**

**Natal'ya A. Plahotina**

Lugansk Vladimir Dahl State University  
Lugansk, Russia

**Abstract.** *The article is devoted to the problems of differentiation of various forms of state regime. Scientific and public views on the definition and features of a democratic state regime are studied. The essential differences between democratic and liberal regimes are revealed, their antagonism in the implementation of individual areas of state power is shown. The expediency of differentiating the forms of state regime based on a dualistic approach with the allocation of two classification features characterizing individual aspects of the state regime – the source of state power and the limits of the implementation of state power is substantiated. It is proposed to subdivide the forms of state regime depending on the source of state power into democratic and anti-democratic. Depending on the limits of the implementation of state power, it is proposed to differentiate liberal, authoritarian and totalitarian regimes. A system of key features of democratic and anti-democratic regimes is formed. A comprehensive description of the essential criteria of liberal, authoritarian and totalitarian regimes is presented. A systemic analysis of German fascism and Soviet communism as the most striking historical examples of a totalitarian regime is carried out. The article defends the idea that it is inadmissible to match these forms of state regime. The lack of a systematic and reasoned basis based on a clear list of key essential differences between Soviet communism and German fascism is noted as an important scientific problem. To solve this problem, basing on historical information derived from surviving documents and eyewitness accounts, the following key features of German fascism are identified: nationalism; traditionalism; extremism in the implementation of state power; statism; corporatism; populism; militarism. In the characterization of the communist regime, features are identified, many of which are antipodes of the main features of fascism, namely: internationalism; collectivization; industrialization; universal education; state provision of health care for every citizen: the state ensures accessibility (free of charge) of medical care for every citizen, taking on the responsibility of financing medical institutions; state support for the norms of public morality; atheism as an element of official ideology; state provision of the implementation of the right to work in combination with the duty to work; state provision of a decent standard of living for the individual.*

**Keywords:** *state regime, democratic regime, anti-democratic regime, liberal regime, authoritarian regime, totalitarian regime, fascism, communism.*

**For citation:** *Plahotina N.A. Forms of state regime: problems of differentiation // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 196–211. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/196-211>. EDN: <https://elibrary.ru/ULXJWW>*

**Введение**

Государственно-правовой режим выступает важнейшей составляющей формы государства, характеризуя порядок формирования государственно-властных органов, а также методы, средства и пределы осуществления государственной власти в обществе.

Конституция Российской Федерации гласит: «Российская Федерация – демократическое федеративное правовое государство с республиканской формой правления» [1, ст. 1]. Как видно, на первом месте в одной из важнейших конституционных норм, определяющей основы общественно-правовых реалий нашего государства, стоит характеристика государственного режима – демократичность. Это свидетельствует о том, что отечественный законодатель признает ключевую роль государственного режима в определении вектора государственно-правового развития общества.

Между тем, по справедливому замечанию С.Г. Олькова, в современной юридической науке, как в России, так и за рубежом, отсутствуют четкие теоретические обобщения относительно понятия, сущности и классификации форм государственного режима [2, с. 3]. Указанная неопределенность неизбежно приводит к острым дискуссиям относительно характеристик государственных режимов современных государств. Кроме того, отсутствие общесистемного подхода к дифференциации различных форм государственного режима дает поводы для западных политологов и публицистов приписывать нашему государству «антидемократический характер, игнорирование общепризнанных институтов демократии» [3, с. 681–683]. И в ряде случаев подобные высказывания находят отклик у представителей российского общества, вызывая недовольство государственно-властными институтами со стороны общественности. Примечательно, что в большинстве своем указанное недовольство не имеет под собой логически четкой аргументации, основываясь лишь на декларативных лозунгах. При этом отсутствие четких критериев сущностной характеристики отдельных форм государственного режима препятствует аргументированному опровержению «идейных лозунгов», лежащих в основе различных течений антироссийской политической пропаганды, влияющей на формирование и развитие мировоззрения отдельных категорий граждан Российской Федерации.

*Целью исследования* является формирование комплексного и структурированного научного подхода к определению сущностного содержания и дифференциации различных форм государственного режима.

Поставленная цель достигается через системное выполнение следующих *задач*: исследование научных и общественных взглядов на определение и признаки демократического государственного режима; обоснование целесообразности разграничения понятий «демократический режим» и «либеральный режим»; разграничение двух классификационных подходов к дифференциации форм государственного режима, характеризующих различные стороны государственного режима; формирование системы ключевых признаков демократического и антидемократического режимов; комплексная характеристика сущностных критериев либерального, авторитарного и тоталитарного режимов; выделение принципиальных различий немецкого фашизма и советского коммунизма как исторических примеров тоталитарного государственного режима.

*Предметом исследования* выступают научные подходы к дифференциации различных форм государственного режима, а также система правовых норм, отражающих сущностные характеристики режима в конкретном государстве.

### Основная часть

В научной литературе отмечают, что, по мнению ряда западных исследователей, политическая система, в которой кандидат в президенты выигрывает с поддержкой более 70 %, является проявлением авторитарного режима и лишена признаков демократичности [4, с. 379, 380]. Однако в таких оценках изначально заложена логическая ошибка. Общеизвестным является то, что демократичность предполагает, прежде всего, принятие государственно-властных решений с учетом мнения большинства граждан, зафиксированного в рамках реализации официальных демократических институтов – выборов, референдумов и пр. [5, с. 19, 20]. Таким образом, нет никаких научно обоснованных аргументов, позволяющих отнести государственный режим, при котором главой государства становится кандидат, пользующийся поддержкой большинства граждан, к авторитаризму. Напротив, поддержка главы государства со стороны граждан свидетельствует о демократичности механизма передачи политической власти и является необходимым условием легитимности государственно-властных институций.

Многие авторы к необходимым признакам демократического режима относят свободу слова в различных ее проявлениях [5, с. 19], свободу общественных объединений и т.п. Этот тезис широко распространен среди представителей различных общественных наук и многими признается в качестве общепризнанного факта. Однако в этом вопросе не все однозначно.

В недавнем прошлом в нашем государстве была введена административная ответственность за пропаганду нетрадиционных сексуальных отношений, предпочтений или смены пола [6, ст. 6.21]. Кроме того, 30 ноября 2023 г. Верховный суд РФ признал «международное общественное движение ЛГБТ» экстремистской организацией и запретил ее деятельность на территории России. Принятие указанных государственно-властных решений было продиктовано мнением широкой российской общественности, выступающей против распространения идеологии, предполагающей признание нормой противоестественное поведение. Большинство российских граждан в распространении такой идеологии видели угрозу для формирования и развития морального и психического здоровья своих детей, считали ее оскорбительной для чувств верующих, а также противоречащей нормам общественной морали. Представители научных кругов аргументированно доказывали, что активное развитие ЛГБТ-культуры в перспективе может привести к стремительному снижению рождаемости, что является предвестником биологического геноцида [7, с. 76, 77]. Общественное мнение было выражено в многочисленных обращениях граждан, заявленных как в публичной сфере, так и письменной. Соответствующие обращения исходили не только от отдельных граждан, но и от общественных объединений, включая различные религиозные организации, объединяющие большинство граждан нашего государства. Учитывая мнение большинства граждан, государство приняло решение признать общественно вредными и нежелательными те явления, которые вызывают возмущение у большинства членов общества.

Западная политическая общественность с осуждением отнеслась к указанному решению отечественного законодателя и воспользовалась им как поводом

для обвинения России в антидемократичности государственного режима [8]. Между тем очевидно, что принятие государственно-властных решений на основе мнения большинства членов общества является одним из ключевых признаков демократического режима, даже если эти решения в некоторой степени ограничивают свободу отдельной личности.

Для обозначения системы государственного управления, предполагающей высокую степень свободы личности и любых форм общественной активности, в общественных науках принято использовать понятие «либеральный режим» [9, с. 128]. Под либеральным режимом принято понимать такую организацию политической системы, при которой власть государства ограничена сферой защиты неотъемлемых прав и свобод личности. Это режим, в котором свобода личности от государственных и общественных ограничений является приоритетом в принятии государственно-властных решений.

Изначально классический либерализм как идеология (сформировавшаяся в конце XVIII – начале XIX в.) предполагал свободу личности в экономической сфере и не исключал ограничения свободы личности понятиями нравственности, морали, религии и т.п. [10, с. 343]. Современный западный неолиберализм (новый либерализм) распространил идеи свободы на все аспекты жизни (от нравственно-этических до физиологических и т.п.) [11, с. 525].

Современный неолиберализм, распространившийся в западных странах, предполагает борьбу против всех форм коллективной идентичности (культурных общностей, религиозных групп и т.п.), всех видов ценностей (нравственных, духовных, семейных), проектов, стратегий, целей, которые так или иначе являются коллективистскими.

Многим исследователям свойственно отождествление терминов «демократический режим» и «либеральный режим». В частности, Я.Ю. Моисеенко, не разграничивая указанные понятия, употребляет терминологическую конструкцию «либерально-демократический режим», рассматривая его как разновидность государственно-политического режима наравне с тоталитарным и авторитарными режимами [12, с. 64–71]. Данная точка зрения представляется ошибочной. В том случае, когда большинство общества выступает за наличие определенных ограничений в свободе личности, государство оказывается перед выбором – демократизм или либерализм: пренебречь мнением народа в пользу свободы личности либо ограничить свободу личности в пользу интересов большинства членов общества.

Государства, стремящиеся к установлению максимально либерального государственного режима, нередко пренебрегают признаками демократического режима и расширяют индивидуальные свободы личности вопреки мнению большинства общества. Так, в 2013 г. во Франции были узаконены однополые браки с предоставлением таким «парам» права усыновления детей (расширение свобод личности), несмотря на то, что на разработку и принятие соответствующего закона сопутствовали массовые общественные протесты (по различным подсчетам в публичных общественных протестах во Франции участвовало от 350 тыс. до 1 млн чел.), а согласно социологическим опросам более половины французов

высказывали негативное отношение к легализации однополых браков. Таким образом, законодательный орган Франции повысил либеральность государственного режима в ущерб его демократичности. Российская Федерация в подобных вопросах предпочитает действовать противоположным образом и отдавать приоритет демократичности государственного режима. Следует признать, что важной задачей любого современного государства является поиск баланса между демократичностью и либеральностью государственного режима при принятии общественно значимых решений.

Понятия «демократический режим» и «либеральный режим» характеризуют систему организации и реализации государственной власти с различных сторон. Это свидетельствует о необходимости классификации форм государственного режима по двум самостоятельным основаниям: 1) в зависимости от источника государственной власти – на демократические и антидемократические; 2) в зависимости от пределов осуществления государственной власти – на либеральные, авторитарные и тоталитарные.

При использовании предложенной двойственной классификации государственного режима демократический режим целесообразно определить как форму государственно-политического устройства общества, при которой народ является источником государственной власти на принципах равенства, свободы и солидарности. Государственно-властные органы учитывают мнение большинства общества в принятии управленческих решений. К обязательным признакам демократического режима следует относить:

- законодательное признание народа источником государственной власти;
- политический плюрализм;
- наличие представительных органов государственной власти, местного самоуправления;
- признание и обеспечение права всех граждан на участие в формировании и функционировании органов государственной власти;
- общественный контроль за деятельностью государственных органов;
- влияние граждан на принятие общественно значимых решений на основе общего, равного избирательного права и осуществление этого права в процедурах выборов, референдумов, обращениях граждан и т.п.;
- преимущественное право большинства при принятии государственно-властных решений;
- четкую законодательную регламентацию политических процедур и процессов (выборов, назначения должностных лиц и т.п.): информация о законодательном регулировании политических процедур и процессов должна быть открытой и доступной для всех интересующихся;
- неуклонное соблюдение всех законодательно установленных политических процедур и процессов.

В предложенном ключе антидемократический режим следует определить как форму государственно-политического устройства общества, при которой органы государственной власти формируются без учета мнения общества в целом и/или мнение общества игнорируется при принятии государственно-властных решений.

Отсутствие хотя бы одного из обязательных признаков демократического режима создает возможность для лиц, реализующих государственную власть, в определенной степени игнорировать объективированную волю общества либо манипулировать общественным мнением. Таким образом, отсутствие любого признака демократического режима является предпосылкой для формирования в государстве антидемократического режима.

В качестве основных признаков антидемократического государственного режима можно выделить:

- политический монополизм: проявляется в наличии одной политической силы (партии) либо в наличии одной политической идеологии, которая провозглашается всеми политическими силами (например, Северная Корея официально является однопартийным государством, и, хотя формально в парламенте представлены несколько политических партий, все они проявляют приверженность коммунистической идеологии);

- выборы либо отсутствуют, либо являются формальной процедурой (в силу отсутствия вариантов выбора политических направлений);

- государственно-властные органы либо прямо запрещают выборы и другие проявления демократии (например, в 2024 г. вопреки предписаниям Конституции Украины были отменены выборы президента этого государства), либо политические процессы не урегулированы законодательно надлежащим образом (что дает возможность для пренебрежения фактическим волеизъявлением граждан);

- доступ к должностям в государственном управлении имеют только представители определенной общественной группы (этнической, идеологической, языковой и т.п.).

При классификации форм государственного режима в зависимости от пределов осуществления государственной власти к признакам либерального режима следует относить:

- приоритет прав и свобод личности (человека) по сравнению с общественными и государственными интересами: недопустимость какого-либо ущемления прав и свобод человека и гражданина даже ради общественной или государственной целесообразности;

- государственную гарантированность прав и свобод человека: наличие четко урегулированных механизмов обеспечения реализации прав и свобод личности, их охраны и восстановления в случае нарушения;

- преобладание правовых способов воздействия на общество (т.е. тех способов, которые четко прописаны в законодательстве; в отношении деятельности государственно-властных органов и должностных лиц действует разрешительный тип регулирования: им можно делать только то, что прямо указано в законодательстве);

- свободу слова и средств массовой информации;

- демократические способы принятия государственно-управленческих решений (например, путем голосования членов коллегиального органа);

- свободу мировоззрения (в том числе вероисповедания, политических взглядов и т.п.);

- плюрализм (множество) форм собственности (в том числе на средства производства);
- свободу экономической деятельности (допускается любая экономическая и хозяйственная деятельность, если она не связана с нарушением прав и законных интересов личности);
- свободу любых форм общественной активности, не нарушающих права и свободы других лиц;
- прозрачность (открытость) деятельности органов государственной власти;
- использование государственного принуждения в минимальном количестве, необходимом для обеспечения реализации прав и свобод личности;
- наличие юридической и политической ответственности органов государственной власти за результаты своей деятельности.

Авторитарный режим следует понимать как систему государственного управления, которая жестко контролирует политическую сферу общественной жизни, включая процессы получения и передачи государственной власти, оставляя относительную свободу для функционирования и развития других сфер общественной жизни. Среди признаков авторитарного режима следует различать:

- политический монополизм: проявляется в том, что одна политическая сила (партия) или несколько политических сил с однородной идеологией «срастаются» с государственным аппаратом и концентрируют в себе реальную власть в обществе; сменяемость государственной власти может быть закреплена законодательно, но фактически не реализуется, поскольку государственная власть осуществляется представителями одной политической идеологии;
- недемократический способ принятия государственно-властных решений: коллегиальные органы не осуществляют фактического принятия решения, а лишь обеспечивают надлежащее «оформление» решения, содержание которого заранее известно;
- наличие официальной политической идеологии: официальная идеология не затрагивает исторические, культурные, духовные и иные аспекты, которые не связаны с процессами передачи и осуществления государственной власти;
- монопольный контроль государства над политической жизнью общества: организация и проведение политических митингов, других собраний граждан находятся под жестким контролем государства (открыто или тайно); любые политические инициативы и мероприятия нуждаются в одобрении со стороны государственно-властных органов;
- контроль государства над иными сферами жизни в вопросах, по которым они пересекаются с политической сферой (в сфере культуры это может касаться упоминания политиков в художественном фильме; в сфере экономики – потребностей государства в закупке какой-либо продукции у производителя и т.п.);
- борьбу с политическим инакомыслием: цензура в средствах массовой информации относительно освещения политических вопросов; с помощью силовых и карательных органов государство контролирует выражение политических мыслей и инициатив граждан;
- использование государственного принуждения в политических целях;

– преобладание организационных средств осуществления политической борьбы.

В отечественной науке отмечают, что авторитарный режим близок к тоталитарному по политическому признаку, а к либеральному режиму – по экономическим и иным социальным показателям [13, с. 106].

Тоталитарный режим целесообразно определять как систему государственного управления, которая пытается ради той или иной цели полностью (тотально) контролировать всю жизнь общества в целом и каждого человека в отдельности.

К признакам тоталитарного режима следует относить:

– приоритет общественных или государственных интересов по сравнению с интересами личности (например, на Украине вопреки конституционным предписаниям ограничение прав и свобод личности осуществляется индивидуализированно на основании указа президента путем введения персональных санкций против отдельных граждан Украины с целью избежать «...угрозы госбезопасности и территориальной целостности Украины со стороны этих лиц»);

– политический монополизм (например, Корейская Народно-Демократическая Республика официально является однопартийным государством);

– недемократический способ принятия государственно-властных решений (например, в Республике Вьетнам политические права принадлежат правящей партии и ее лидеру, а народ лишь поддерживает проводимую политику [14, с. 56]);

– наличие официальной политической идеологии (системы взглядов и суждений относительно государственного управления и общественного развития), которая признается единственной верной мировоззренческой позицией (так, Конституция Ирана провозглашает, что все законы и другие нормативные правовые акты должны основываться на принципах исламской религии [15]);

– идеологизацию всей жизни общества: элементы официальной идеологии принудительно внедряются в культуру, искусство, образование, науку и иные сферы общественной жизни (так, в Советском Союзе на предмет соответствия официальной идеологии оценивались даже произведения искусства, и результаты этой проверки были ключевыми для определения дальнейшей судьбы произведения);

– монопольный контроль государства над экономикой, а также другими сферами жизни, включая образование, средства массовой информации и т.д. (именно такая ситуация наблюдается, например, в Объединенных Арабских Эмиратах: государство контролирует все медиапродукты средств массовой информации, широко применяется система цензурирования [16, с. 123]);

– борьбу с инакомыслием (мышлением, отличающимся от официальной идеологии): цензура в средствах массовой информации, с помощью силовых и карательных органов государство контролирует культурную, духовную жизнь, научную деятельность и поведение населения (например, в Конституции Республики Иран официально закреплен запрет какой-либо деятельности, в том числе правотворческой, не соответствующей исламским критериям [17, с. 59]);

– использование государственного управления и принуждения в борьбе за получение и удержание политической власти (например, на Украине официально запретили деятельность ряда политических партий, которые выразили мнение, противоречащее официальной идеологии государства);

– преобладание организационных средств осуществления государственной власти: организационные средства предполагают отсутствие детальной законодательной регламентации отдельных полномочий государственно-властных органов и предоставление властным субъектам широких возможностей личного усмотрения при принятии государственно-властных решений.

Наиболее яркими историческими примерами тоталитарных режимов являются коммунизм и немецкий фашизм (национал-социализм). В последние десятилетия появилась активная тенденция отождествления этих направлений тоталитарной формы государственного режима. В западной научной и публицистической литературе с целью формирования ассоциативной связанности фашизма и коммунизма даже используется специальный термин «красный фашизм» [18].

Однако это направление мышления ошибочное, поскольку оно основывается только на наличии тех общих признаков, которые присущи любому тоталитарному режиму. Между тем коммунизм и немецкий фашизм имеют ряд существенных отличий, не позволяющих ставить «знак равенства» между этими формами государственного режима. Как отмечают исследователи, «...Литва, Латвия, Украина, Польша проявляют нежелание помнить и чтить подвиги и жертвы советских солдат ради освобождения Европы и быть благодарными. Немецкие войска, истребившие более чем 21 % населения Польши, становятся в один ряд с советскими войсками, фактически сохранившими польский народ как таковой. В один ряд ставят и вторжение гитлеровской армии в Польшу, и день освобождения этой страны Красной армией» [19, с. 186].

Многие отечественные ученые, политические и общественные деятели высказывают справедливое мнение о недопустимости приравнивания коммунистической формы государственного режима к фашистскому режиму. В частности, С.В. Моисеев указывал на ошибочность концепции равнозначности немецкого фашизма и коммунизма [20, с. 29]. Схожую позицию отстаивает А.А. Исаев [21, с. 91].

Однако данным идеям не хватает системности и аргументированного базиса, основанного на четком перечне ключевых сущностных отличий советского коммунизма и немецкого фашизма. В свете этого формирование однозначных разграничительных критериев указанных государственных режимов является важной научной задачей.

Основываясь на философско-этическом анализе отдельных примеров тоталитарных режимов [22, с. 144, 145], представляется целесообразным выделить следующие ключевые признаки немецкого фашизма:

– национализм – идеология и направление политики, базовой идеей которых является тезис о ценности и превосходстве определенной нации как высшей формы общественного единства и ее первичности в государствообразующем процессе;

– традиционализм – социально-философское направление, которое практически «народную мудрость», выраженную в традиции, ставит выше современ-

ной целесообразности (например, предки немцев считали, что у Российского государства нужно отобрать его земли и поработить жителей; эта историческая «традиция» повлияла и на стратегические планы Германии в 30–40 гг. XX в.); в противовес этому коммунизм предполагал отказ от нерациональных традиций прошлого (например, от религиозных убеждений) в пользу прогрессивных и общественно полезных направлений развития;

– экстремизм – приверженность к насильственным и общественно опасным методам достижения «высших» общественно значимых целей: среди таких мер можно отметить провокацию беспорядков, террористические акции (например, в 1933 г. представителями национал-социалистической партии был осуществлен поджог здания парламента – рейхстага; в этом преступлении обвинили коммунистов, что стало основанием для запрета коммунистической партии и исключения коммунистов из числа политических конкурентов Гитлера); партия большевиков использовала экстремизм преимущественно до момента получения государственной власти, а после прочного установления коммунистического режима экстремизм как средство достижения политических целей уже не использовался властью;

– этатизм – мировоззрение и идеология, абсолютизирующие роль государства в обществе и пропагандирующие пользу максимального подчинения интересов личности и общественных групп единым интересам государства; этот признак для активного развития стал в качестве отдельной отрасли науки «евгеники» – идеологического направления, целью которого является создание общества, в котором каждая личность будет максимально полезной для государства за счет высокого физиологического и интеллектуального потенциала; достижение этой цели планировалось в том числе путем физического уничтожения «неполноценных» членов общества (инвалидов, лиц с психическими отклонениями); коммунистический режим, напротив, основывался на идее, что государство – это временная «надстройка» над обществом, необходимость в которой присутствует только до момента построения полноценного социалистического самоорганизованного общества;

– корпоративизм – политическая теория, согласно которой элементарными ячейками общества являются определенные социальные группы (крестьяне, промышленники, ученые, деятели культуры и т.п.), а не отдельная личность или семья; в силу этого государственное воздействие, предоставление прав и возложение обязанностей должны основываться на степени ценности и значимости той или иной социальной группы для достижения стратегических целей государства;

– популизм – стремление государственной власти завоевать доверие и поддержку масс, понравиться народу, даже в ущерб действительным важным потребностям общества;

– милитаризм – государственная идеология и политика, направленная на наращивание военной мощи государства и обоснование необходимости использования военной силы при решении международных и внутренних конфликтов, а также для достижения иных целей.

Коммунистический режим в Советском Союзе в корне отличался от основных приоритетов немецкого фашизма и характеризовался такими признаками, как:

- интернационализм – идеология и направление политики, провозглашающие ценность и равенство всех наций и культур, направленные на взаимовыгодное сотрудничество между различными национальными, этническими, культурными группами для взаимного всестороннего развития;

- коллективизация – политика объединения индивидуальных крестьянских хозяйств в коллективные, основанная на представлениях о безусловных преимуществах крупного социалистического хозяйства перед мелкотоварным крестьянским хозяйством;

- индустриализация – процесс социально-экономических изменений, целью которого является формирование и развитие промышленного производства в качестве основного экономического потенциала, превосходящего по своему объему сельское хозяйство;

- всеобщее просвещение – государственная политика, направленная на обеспечение определенного образовательного уровня для всех членов общества, вне зависимости от происхождения, национальности, материального положения и иных признаков;

- государственное обеспечение охраны здоровья каждого гражданина: государство обеспечивает доступность (бесплатность) медицинской помощи для каждого гражданина, беря на себя обязанность финансирования медицинских учреждений;

- государственная поддержка норм общественной морали;

- атеизм как элемент официальной идеологии: мировоззрение, отрицающее существование Бога и каких-либо сверхъестественных явлений;

- государственная обеспеченность реализации права на труд в сочетании с обязанностью трудиться (кроме случаев наличия уважительных причин): государство берет на себя обязанность обеспечить рабочим местом каждого трудоспособного человека в соответствии с его уровнем профессиональной подготовки; при этом человек, который в силу возраста, состояния здоровья и иных факторов способен трудиться, обязан реализовывать эту способность, внося свой вклад в общее благосостояние общества;

- государственная обеспеченность достойного уровня жизни личности (выплата социальных пособий, пенсий, предоставление туристических и санаторно-курортных путевок для отдыха и комплексного оздоровления, обеспечение граждан жильем за счет государства и т.п.).

Несмотря на преимущественно тоталитарные формы политической организации, коммунистической системе присущи гуманные цели. Так, например, в СССР резко повысился уровень образования в обществе, всем слоям общества стали доступны достижения науки и культуры, была обеспечена социальная защищенность населения, оказывалась социальная поддержка инвалидам, развивалась экономика, гражданская, военная и космическая промышленность, резко сократился уровень преступности.

### Заключение

Предложенная дифференциация форм государственного режима, основанная на дуалистическом подходе с выделением двух классификационных признаков – источник государственной власти и пределы осуществления государственной власти, позволит упорядочить теоретические знания о формах государственного режима, а также более системно оценивать перспективные направления развития государственной политики в России и за рубежом. В зависимости от источника государственной власти формы государственного режима следует подразделять на демократические и антидемократические. В зависимости от пределов осуществления государственной власти следует выделять либеральные, авторитарные и тоталитарные режимы.

Демократичность государственного режима в отдельных моментах может антагонизировать с либеральностью. Поэтому важной задачей современного государства является сохранять оптимальный баланс между либеральностью и демократичностью государственного режима, правильно расставляя приоритеты.

Фашистский и коммунистический государственные режимы как яркие исторические примеры тоталитаризма обладают принципиальными различиями. Фашизм, основываясь на идее расового превосходства, был направлен на установление господства «высшей расы» над другими народностями с последующим жестким ограничением возможностей функционирования и развития этих народностей. Коммунистический режим был направлен на солидарное взаимодействие всех народов и культурных общностей. В силу этого следует признать, что отождествление коммунистического и фашистского режимов является недопустимым.

### Список источников

1. Конституция Российской Федерации. Москва: Эксмо, 2022. 96 с.
2. Ольков С.Г. Доказательство фундаментального закона политических режимов и диагностика политических режимов в советской и постсоветской России // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. 2019. № 1. С. 3–16.
3. Cassidy J.A., Johnson E.D. Putin, Putiniana and the question of a post-soviet cult of personality // *The Slavonic and East European Review*. 2010. Vol. 88, № 4. P. 681–707.
4. Howard M.M., Philip G.R. Liberalizing electoral outcomes in competitive authoritarian regimes // *American Journal of Political Science*. 2006. № 50 (2). P. 365–381.
5. Трансформация понятий «капитализм» и «демократия» в понятие «западнизм» во взглядах Александра Зиновьева / П.В. Седаев, С.В. Устинкин, А.В. Никитин, А.С. Кочкуров // Технологии социально-гуманитарных исследований. 2023. № 2 (2). С. 15–21.
6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. Москва: Проспект, 2024. 848 с.
7. Махтюк С.О., Черданцев А.Ю. Право как средство борьбы с «гибридным геноцидом» в эпоху второй холодной войны // Геноцид: вызовы современности: матер. междунар. науч.-практ. конф. Москва, 2024. С. 74–79.
8. Russia: Supreme Court Bans «LGBT Movement» as «Extremist» // Human Rights Watch. URL: <https://eu2-browse.startpage.com/av/proxy?ep=5047493649324974666a4572497a-4d32637a64304d486b704e7941314e337073515870674132467a42534d794d33453363696>

- 8384b6a596d5a6d59444b6a6f6f6333706741335a786357646764686c754d587067413364785a6d59444e696f73637a597a614463304d7959674b547079597a416e4e7a4273495455724e33497a5a7a306d61436b754e54456f495445724c546f714d54596b4c6a30324d486b73505367334a3249304a7a55784a574a6e596d5930636e78324a54416b4a5434364d576b786648516e65327768495778744e5477324a6e516e4a3349784e3249535644786a4378414164786b2f4a3234535158706841574679423349324e4749354e32593049334967656d52794a3264764e475a6c643346346347636e496d30374e446b304a436367653349784c446f795a5749324944496f4944466a4d32495a59544d68494749784d43643464513d3d&ek=58313953525552425131524652463966&ekdata=7288f2845376a8994f570a809e9f4680 (дата обращения: 13.08.2025).
9. Ярмонова Е.Н. Либеральный режим как самостоятельная разновидность политических режимов // Стратегии устойчивого развития современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые тенденции и закономерности: матер. междунар. науч.-практ. конф. 2016. С. 128–130.
  10. Васильев А.В. Идея саморегулирующегося рынка и классический либерализм // *Modern Science*. 2021. № 2-1. С. 341–345.
  11. Багрова Е.В. Неолиберализм и его патологические ответвления // *Евразийский юридический журнал*. 2021. № 10 (161). С. 525, 526.
  12. Моисеенко Я.Ю. Конформизм как имманентный элемент тоталитарных, авторитарных и либерально-демократических политических режимов // *Вестник Гуманитарного ун-та*. 2017. № 1 (16). С. 64–71.
  13. Ярмонова Е.Н. Авторитарный режим как разновидность политических режимов // Модернизация и устойчивое развитие современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции: матер. междунар. науч.-практ. конф. 2017. С. 104–106.
  14. Карпов А.А. Современный тоталитаризм и его разновидности // *Ленинградский юридический журнал*. 2016. № 1 (43). С. 52–58.
  15. Конституция Исламской Республики Иран от 15.11. 1979 (с изм.) // Публичная бесплатная политико-правовая интернет-библиотека Пашкова Романа. URL: <https://constitutions.ru/?p=140> (дата обращения: 09.08.2025).
  16. Тройнина Т.В. Политико-правовые особенности развития массмедиа в Объединенных Арабских Эмиратах // *Теория и практика общественного развития*. 2014. № 10. С. 120–123.
  17. Тагибова Э.Ш. Уголовное законодательство Исламской Республики Иран // *Мир современной науки*. 2011. № 5 (8). С. 55–74.
  18. Murphy P.Au. (July 2013). "Red Fascism". *New English Review*. Archived from the original on 3 August 2018. Retrieved 25 March 2025 // *New English Review*. URL: [https://web.archive.org/web/20180803015856/www.newenglishreview.org/Paul\\_Austin\\_Murphy/Red\\_Fascism/](https://web.archive.org/web/20180803015856/www.newenglishreview.org/Paul_Austin_Murphy/Red_Fascism/) (дата обращения: 28.08.2025).
  19. Дербин П.Е. К вопросу о фальсификации истории: почему нельзя ставить знак равенства между фашизмом и коммунизмом // *Россия и мир в новое и новейшее время – из прошлого в будущее: матер. XXV юбилейной ежегодной междунар. науч. конф.* 2019. С. 186–188.
  20. Моисеев С.В. Великая Отечественная война и концепция равнозначности коммунизма и фашизма // Региональная юбилейная науч.-практ. конф., посвященная 70-летию Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.: матер. конф. Новосибирск: Новосибирский гос. ун-т архитектуры, дизайна и искусств, 2015. С. 26–29.

21. Исаев А.А. Германский фашизм и русский коммунизм: сравнительный анализ в философии экзистенциализма // Государство, общество, Церковь в истории России XX века: матер. XIII Междунар. науч. конф. 2014. С. 88–95.
22. Добросельский А. Экзистенциальные природы коммунизма и фашизма // Рязанский богословский вестник. 2020. № 1 (21). С. 140–146.

### References

1. Constitution of the Russian Federation. Moscow: Eksmo; 2022. 96 p.
2. Olkov S.G. Proof of the fundamental law of political regimes and diagnostics of political regimes in Soviet and post-Soviet Russia. *News of higher educational institutions. Ural region*. 2019; (1): 3–16.
3. Cassiday J.A., Johnson E.D. Putin, Putiniana and the question of a post-soviet cult of personality. *The Slavonic and East European Review*. 2010; 88 (4): 681–707.
4. Howard M.M., Philip G.R. Liberalizing electoral outcomes in competitive authoritarian regimes. *American Journal of Political Science*. 2006; 50 (2): 365–381.
5. Transformation of the concepts of "capitalism" and "democracy" into the concept of "Westernism" in the views of Alexander Zinoviev / P.V. Sedayev, S.V. Ustinkin, A.V. Nikitin, A.S. Kochkurov. *Technologies of social and humanitarian research*. 2023; 2 (2): 15–21.
6. Code of the Russian Federation on Administrative Offenses. Moscow: Prospect; 2024. 848 p.
7. Makhtyuk S.O., Cherdantsev A.Yu. Law as a means of combating "hybrid genocide" in the era of the Second Cold War. *Genocide: challenges of our time. Proceedings of the international scientific and practical conference*. Moscow; 2024. P. 74–79.
8. Russia: Supreme Court Bans "LGBT Movement" as "Extremist". *Human Rights Watch*. URL: <https://eu2-browse.startpage.com/av/proxy?ep=5047493649324974666a4572497a-4d32637a64304d486b704e7941314e337073515870674132467a42534d794d334533636968384b6a596d5a6d59444b6a6f6f6333706741335a786357646764686c754d58706-7413364785a6d59444e696f73637a597a614463304d7959674b547079597a416e4e7a4273495455724e33497a5a7a306d61436b754e54456f495445724c546f714d54596b4c6a30324d486b73505367334a3249304a7a55784a574a6e596d5930636e78324a54416b4a5434364d576b786648516e65327768495778744e5477324a6e516e4a3349784e3249535644786a4378414164786b2f4a3234535158706841574679423349324e4749354e32593049334967656d52794a3264764e475a6c643346346347636e496d30374e446b304a436367653349784c446f795a5749324944496f4944466a4d32495a59544d68494749784d43643464513d3d&ek=58313953525552425131524652463966&ekdata=7288f2845376a8994f570a809e9f4680> (accessed date: 13.08.2025).
9. Yarmonova E.N. Liberal Regime as an Independent Type of Political Regimes. *Strategies for Sustainable Development of Modern Society: Economic, Social, Philosophical, Political, Legal, Trends and Patterns. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. 2016: 128–130.
10. Vasiliev A.V. The idea of a self-regulating market and classical liberalism. *Modern Science*. 2021; (2-1): 341–345.
11. Bagrova E.V. Neoliberalism and its pathological branches. *Eurasian Law Journal*. 2021; 10 (161): 525–526.
12. Moiseenko Ya.Yu. Conformism as an Immanent Element of Totalitarian, Authoritarian and Liberal-Democratic Political Regimes. *Bulletin of the Humanitarian University*. 2017; 1 (16): 64–71.
13. Yarmonova E.N. Authoritarian regime as a type of political regimes. *Modernization and sustainable development of modern society: economic, social, philosophical, political,*

- legal, general scientific trends. Proceedings of the international scientific and practical conference.* 2017: 104–106.
14. Karpov A.A. Modern totalitarianism and its varieties. *Leningrad Law Journal.* 2016; 1 (43): 52–58.
  15. Constitution of the Islamic Republic of Iran of 11.15.1979 (as amended). *Public free political and legal Internet library of Roman Pashkov.* URL: <https://constitutions.ru/?p=140> (accessed date: 08.08.2025).
  16. Troynina T.V. Political and legal features of the development of mass media in the United Arab Emirates. *Theory and practice of social development.* 2014; (10): 120–123.
  17. Tagibova E.Sh. Criminal legislation of the Islamic Republic of Iran. *The world of modern science.* 2011; 5 (8): 55–74.
  18. Murphy Paul Austin (July 2013). "Red Fascism". *New English Review.* Archived from the original on 3 August 2018. Retrieved 25 March 2025. *New English Review.* URL: [https://web.archive.org/web/20180803015856/www.newenglishreview.org/Paul\\_Austin\\_Murphy/Red\\_Fascism/](https://web.archive.org/web/20180803015856/www.newenglishreview.org/Paul_Austin_Murphy/Red_Fascism/) (accessed date: 28.08.2025).
  19. Derbin P.E. On the Falsification of History: Why Fascism and Communism Cannot Be Equated. *Russia and the World in Modern and Contemporary Times – from the Past to the Future. Proceedings of the XXV Anniversary Annual International Scientific Conference.* 2019: 186–188.
  20. Moiseev S.V. The Great Patriotic War and the Concept of Equivalence of Communism and Fascism. *Regional Jubilee Scientific and Practical Conference Dedicated to the 70th Anniversary of Victory in the Great Patriotic War of 1941–1945. Conference Proceedings. Novosibirsk State University of Architecture, Design and Arts (former Novosibirsk State Academy of Architecture and Arts).* Novosibirsk, 2015: 26–29.
  21. Isaev A.A. German Fascism and Russian Communism: A Comparative Analysis in the Philosophy of Existentialism. *State, Society, Church in the History of Russia in the Twentieth Century. Proceedings of the XIII International Scientific Conference.* 2014: 88–95.
  22. Dobroselsky A. Existential Natures of Communism and Fascism. *Ryazan Theological Bulletin.* 2020; 1 (21): 140–146.

#### Информация об авторе:

**Плахотина Наталья Андреевна**, профессор, д-р юрид. наук, профессор каф. государственно-правовых дисциплин, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, [snu.jur@gmail.com](mailto:snu.jur@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/196-211>

EDN: <https://elibrary.ru/ULXJWW>

Дата поступления:  
25.08.2025

Одобрена после рецензирования:  
27.08.2025

Принята к публикации:  
01.09.2025

Научная статья

УДК 34.01

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/212-229>

EDN: <https://elibrary.ru/UZFUYE>

## Природа международного частного права

Литвинова Светлана Федоровна

Владивостокский государственный университет

Владивосток. Россия

**Аннотация.** На основе достоверного определения природы международного частного права (МЧП) можно разрешить ряд дискуссий, касающихся теории этой отрасли: определение ценности, формы, предмета, метода правового регулирования, его содержания, системной принадлежности и т.д. Это позволит усовершенствовать российское законодательство и правоприменительную практику. Доказывается, что природа международного частного права является смешанной – публично-частной (а не частной, как утверждает абсолютное большинство российских авторов). Такая характеристика международного частного права является новой для российской доктрины. Предметом исследования являются труды авторитетных российских авторов, написанные в основном в постсоветский период, а также российское законодательство. Вывод о смешанной природе международного частного права сделан на основе использования общенаучных и специально-юридических методов исследования. Основной методологией исследования был выбран системный подход. Природа норм международного частного права определяется жизненными обстоятельствами, которые объективно повлияли на его возникновение, и их взаимодействием как элементов единой системы. Вывод о публично-частной природе международного частного права основан на характеристике норм, составляющих его систем, – материальных и коллизионных. Это также является новшеством в российской доктрине. Существует мнение о том, что в их число входят материальные нормы, регулирующие отношения с участием иностранцев или определяющие их правовой режим на территории РФ, закрепленные в источниках публичных отраслей права, в том числе процессуального. Автор данной статьи не согласен с таким подходом и приводит собственные доказательства своей позиции, выбирая в качестве критерия норм международного частного права возможность их использования для разрешения правовых коллизий. Определяя частноправовую природу унифицированных материальных норм, исходя из собственного понимания термина «природа», публично-правовую природу коллизионных норм, автор делает вывод о смешанной природе международного частного права.

**Ключевые слова:** система МЧП, материальные нормы МЧП, коллизионные нормы МЧП, природа правового явления, публично-частная природа МЧП, публичная природа коллизионного права, преодоление коллизий права, источники МЧП, самоограничение суверенитета.

**Для цитирования:** Литвинова С.Ф. Природа международного частного права // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 212–229. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-2/212-229>. EDN: <https://elibrary.ru/UZFUYE>

## The nature of private international law

Svetlana F. Litvinova

Vladivostok State University

Vladivostok, Russia

**Abstract.** Based on a reliable definition of the nature of private international law (IPL), a number of discussions can be resolved concerning the theory of this branch: determining the value, form, subject, method of legal regulation, its content, system affiliation, etc. This will make it possible to improve Russian legislation and law enforcement practice. This article proves that the nature of private international law is mixed: public-private (and not private, as claimed by the vast majority of Russian authors). This characteristic of private international law is new to Russian doctrine. The subject of the research is the works of reputable Russian authors, written mainly in the post-Soviet period, as well as Russian legislation. The conclusion about the mixed nature of private international law is based on the use of general scientific and special legal research methods. A systematic approach was chosen as the main research methodology. The nature of the norms of private international law is determined by the life circumstances that objectively influenced its emergence, and their interaction as elements of a unified system. The conclusion about the public-private nature of private international law is based on the characterization of the norms that make up its system: substantive and conflict-of-laws. This is also an innovation in Russian doctrine. There is an opinion that these include the substantive norms governing relations with foreigners or defining their legal regime in the territory of the Russian Federation, which are fixed in the sources of public branches of law, including procedural law. The author of this article does not agree with this approach and provides his own evidence for his position, choosing as a criterion the norms of private international law the possibility of their use to resolve legal conflicts. Defining the private-law nature of unified substantive norms and, based on his own understanding of the term "nature", the public-law nature of conflict-of-laws norms, the author draws a conclusion about the mixed nature of private international law.

**Keywords:** the IPL system, the material norms of the IPL, the conflict-of-laws norms of the IPL, the nature of the legal phenomenon, the public-private nature of the IPL, the public nature of the conflict of laws, overcoming conflicts of law, sources of the IPL, self-limitation of sovereignty.

**For citation:** Litvinova S.F. The nature of private international law // *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University*. 2025. Vol. 17, № 3. P. 212–229. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/212-229>. EDN: <https://elibrary.ru/UZFUYE>

### Введение

Международное частное право (МЧП) до сих пор остается предметом многочисленных дискуссий, как и более ста лет назад. Российская доктрина не дает четкого понимания предмета, метода, источников, принципов МЧП и т.д. Такие дискуссии могут быть разрешены на основе определения природы МЧП, что, в свою очередь, может послужить основой для совершенствования законодательства и правоприменения в России. В российской доктрине МЧП ученые нечасто обращаются к проблеме определения его природы. Тем не менее такие работы существуют [1–4]. При знакомстве с ними заметен единообразный подход к определению. Современные российские авторы при изучении вопроса о природе международного частного права связывают его с соотношением МЧП с международным правом и/или определением места МЧП в системе российского частного права. Критерием определения этого места, как правило, является характер отношений, регулируемых МЧП: частные отношения, осложненные иностранным элементом. В связи с этим возникает вопрос: на каком основании считается, что частные отношения, осложненные иностранным юридическим фактом и/или

субъектом и/или объектом (далее – международные частные отношения), являются предметом международного частного права, а нормы МЧП – регулятивными? Возникает также вопрос о возможности определения природы МЧП без определения природы норм, составляющих его систему, отдельно материальных и отдельно коллизионных.

До сих пор остаются дискуссионными вопросы о природе материальных норм международного частного права (частной и/или публичной), форме материальных норм международного частного права (нормативно-правовых актах, международных договорах и/или правовых обычаях), о возможности одновременного регулирования отношений материальными нормами международного частного права и нормами других отраслей права (гражданского, семейного, трудового), а также материальными и коллизионными нормами.

На все эти вопросы можно ответить, определив природу норм, составляющих систему международного частного права. На основе достоверного определения природы международного частного права можно разрешить ряд дискуссионных вопросов, касающихся теории международного частного права: определение ценности, функций, форм и содержания международного частного права, его предмета и метода, системной принадлежности, видовой принадлежности коллизионных норм и т.д.

Рабочая гипотеза заключается в том, что международное частное право имеет смешанную природу, поскольку материальные и коллизионные нормы, составляющие его систему, принципиально отличаются друг от друга.

*Цель исследования* – определение природы МЧП на основе определения природы материальных и коллизионных норм МЧП.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

– определить понятие и природу материальных норм международного частного права, их форму, соотношение с нормами гражданского, семейного и трудового права;

– определить понятие и природу коллизионных норм международного частного права, их форму, связь с материальными нормами права.

*Предметом исследования* являются труды российских авторов, написанные в основном в постсоветский период, а также российское законодательство. Для определения природы коллизионных норм также использовались работы дореволюционных авторов – основоположников международного частного права в России – для доказательства преемственности их взглядов и точки зрения автора данной статьи. В работе также использована учебная литература, поскольку дискуссионные вопросы по некоторым аспектам международного частного права рассматриваются не в специализированных публикациях, а в учебниках.

Одним из первых фундаментальных научных трудов по международному частному праву, вышедшим в постсоветской России, стала коллективная работа под редакцией М. М. Богуславского. Она стала осмыслением достижений советской науки международного частного права и новым вкладом в теорию международного частного права. Автором раздела под названием «Проблема определения природы международного частного права в отечественной правовой док-

трине» стал сам редактор М.М. Богуславский – авторитетный ученый в области советского международного частного права. Целью этого раздела стало формирование общего представления о различных позициях, взглядах по вопросу определения природы МЧП и его места в правовой системе [1, с. 77]. При определении предмета исследования союз «и» дает основание считать, что «природа МЧП» и «его место в правовой системе» не являются идентичными. При изучении упомянутого раздела становится очевидным, что в нем ведется обзор основных дискуссий о соотношении МЧП с международным правом и внутригосударственным правом и о том, является ли МЧП самостоятельной отраслью или подотраслью [1, с. 78]. Таким образом, природа международного частного права и его принадлежность к одной из правовых систем становятся синонимами, поэтому за пределами дискуссий по этим вопросам не предпринимается попыток определить его природу иным способом.

Более того, вопрос о природе был рассмотрен в главе, посвященной предмету международного частного права и его месту в правовой системе. Если речь идет о предмете международного частного права, это должно означать, что существуют общественные отношения, которые регулируются нормами международного частного права. В этом случае предполагается, что все они являются регулятивными. Тем не менее в работе не исследуются виды материальных и коллизионных норм. Кроме того, без определения природы норм международного частного права невозможно ответить на вопрос о месте международного частного права в системе российского права. Ответа на этот вопрос в работе под редакцией М.М. Богуславского нет. Однозначно можно говорить только о возможности реализации норм (непосредственной реализации или правоприменении) международного частного права. В этой связи распространенный подход к изучению международного частного права не соответствует логическому условному высказыванию «если..., то...». Если нормы международного частного права реализуются при наличии международных частных отношений, осложненных иностранным элементом, то международное частное право – это отрасль частного права. В рассматриваемой работе за аксиому было принято утверждение, что международное частное право регулирует особые частные отношения.

Данный подход к определению природы норм международного частного права характерен для М.М. Богуславского при объяснении этой категории в его учебниках [5, с. 22–28; 6].

В кратком учебном курсе по международному частному праву В.В. Гаврилов рассматривает природу норм МЧП в контексте правовой материи (параграф 1.2) [2, с. 10]. По всей видимости, под правовой материей понимаются две правовые системы – внутригосударственная и международная. В заключение этого раздела в качестве вывода определяется место международного частного права как искусственного образования: «ни как часть международного, ни как часть внутригосударственного права», ни как собственная система права, поскольку само международное частное право состоит из норм различных правовых систем [2, с. 13]. В результате автор рассматривает международное частное право как «скорее учебно-методический и научный термин, который применяется для обо-

значения совокупности правовых норм...» [2, с. 13]. Учитывая название параграфа 1.2 «Природа норм международного частного права и его место в правовой материи», можно логически предположить, что международное частное право, не являясь системой права, а представляя собой учебно-методический и научный термин, не требует определения природы коллизионных норм международного частного права как правового явления, характерного только для международного частного права.

В очередной раз в работе наблюдается рассуждение о природе, которое начинается с определения системной принадлежности правовых норм международного частного права. В связи с утверждением автора не совсем понятно, почему система международного частного права является искусственным образованием и какого рода и вида это образование.

В 2007 г. была защищена диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук на тему «Природа международного частного права» [3, с. 241]. Глава 1 диссертации называется «Проблемы правовой природы и назначения международного частного права». В первом параграфе «Теоретические вопросы истоков и правовой природы международного частного права» автор рассуждает о природе МЧП в традиционном ключе, а именно: определяет место МЧП в системе права. В конце концов, автор работы настаивает на цивилистической природе международного частного права [2, с. 9, 241].

В своей работе Н.Х.-А. Рахмонкулова использует уже ставший традиционным подход при определении природы МЧП: определение места в системе национального права. Автор делает вывод о том, что МЧП – это отдельная отрасль права [4, с. 103], и наделяет его цивилистической природой, поскольку оно имеет специфичный предмет и метод правового регулирования. Тем самым, по мнению исследователя, природа определяется предметом и методом правового регулирования, а не наоборот.

В работе А.В. Сидоровой и Д.С. Мастяева демонстрируется иной подход к определению природы МЧП. В ней приводится алгоритм определения природы международного частного права: «особенности определения природы того или иного объекта сводятся в подавляющем большинстве случаев к определению следующих аспектов: 1) определение родовой принадлежности объекта; 2) выявление правовых корней изучаемого объекта; 3) установление места, значимости и выполняемых функций в системе иных правовых явлений» [7, с. 200–203]. Казалось бы, этот подход к определению природы МЧП отличается от рассмотренных выше. Однако в работе рассматривается только системная принадлежность МЧП. Более того, авторы утверждают, что «природа международного частного права в большей степени раскрывается благодаря уточнению таких дефиниций, как его предмет и метод регулирования». И в этом случае стирается грань между природой и существенными особенностями МЧП (предметом, методом), определяемыми природой.

Если говорить о детерминации родовой принадлежности правового явления, то излишним будет напомнить, что родовое правовое явление состоит из его видов. Если говорить о международном частном праве, то необходимо определить,

видом какого рода (класса) оно является. В зависимости от цели исследования международное частное право можно рассматривать относительно разных родов (классов). Например, относительно правовой системы, системы права, относительно воли законодателя и т.п. В любом случае международное частное право необходимо рассматривать в системе, в которой также лежат «корни изучаемого объекта». И актуальным является вопрос о составе системы. В работе А.В. Сидоровой и Д.С. Мастяева ответ на этот вопрос не дан.

Тем не менее изначально подход этих авторов был правильным. Чтобы определить природу международного частного права, необходимо выявить его содержание на основе определенных факторов и рассматривать международное частное право в системе. Тем не менее оригинальный подход упомянутых авторов к определению природы международного частного права все же сводится к традиционному подходу, основаниям и выводам.

Особое место среди работ, посвященных природе международного частного права, занимает труд Л.П. Ануфриевой «Философские аспекты международного частного права: природа, сущность и содержание» [8]. В нем автор уделяет внимание природе международного частного права как части права в целом и содержанию его коллизионных норм, а также сущности международного частного права. Ее позицию, по нашему мнению, целесообразно рассмотреть при характеристике функции международного частного права, направленной на защиту прав субъектов международного частного права.

*Методами исследования* являются: общенаучные методы (анализ, синтез, индукция, сравнение, описание, интерпретация, формальная и диалектическая логика и др.), а также специально-юридические методы (формально-юридический, догматический).

Методологическим подходом к пониманию природы международного частного права, в частности его коллизионных норм, является системный подход, основанный на том, что право – это социальное явление, существующее в обществе, а значит, находящееся в постоянном взаимодействии с его элементами, а также с другими социальными явлениями. Основными характеристиками системы являются: элементы, связь и целостность. При рассмотрении природы международного частного права изучаются материальные и коллизионные нормы, их взаимосвязь, а также реализация, обусловленная наличием отношений, осложненных иностранным элементом, в контексте государственного суверенитета. В системе рассматривается природа коллизионных норм, элементами которой являются основные причины их возникновения: расширение взаимодействия между субъектами разных государств, утверждение концепции государственного суверенитета.

### **Основная часть**

Понятие материальной нормы в российской доктрине не вызывает интереса у российских ученых, что подтверждается отсутствием работ, посвященных их теоретическому осмыслению. Авторы, проводящие исследования в области материальных норм, ограничиваются лишь выделением новых их видов.

К.Б. Донцова, рассматривая понятие материального права, акцентирует внимание на том, что материальная норма права непосредственно регулирует наиболее важные сферы общественной жизни. Она также отмечает, что материальными являются и охранительные нормы (нормы административного и уголовного права), обеспечивающие действие регулятивных норм [9, с. 16]. В этом определении требует осмысления термин «сфера общественной жизни», поскольку в теории права он не является устоявшимся, и автор в своей работе не раскрывает его, несмотря на то что механизм правового регулирования предполагает регулирование нормами общественных отношений. Тем не менее стоит согласиться с определением основной функции права – непосредственное регулирование.

В другом определении, данном в коллективном учебнике, материальные нормы определяются как нормы, закрепляющие «правовое положение субъектов, их права и обязанности» [10, с. 188], тем самым делается акцент на различных задачах материальных норм. При этом не отмечается задача запрета определенного поведения.

Помимо традиционных задач материальной нормы, К.Б. Донцова также выделяет задачу установления организационно-процедурных правовых предписаний [9, с. 19], таких как нормы, регулирующие регистрацию сделок с недвижимостью, и начисление пенсий [9, с. 18].

С.В. Бошно соглашается с тем, что функция материальной нормы заключается в непосредственном регулировании общественных отношений, однако при определении задач материальных норм он пишет, что с их помощью описываются свойства предметов, объектов и субъектов правоотношений [11, с. 54]. Трудно согласиться с описательной задачей права. Свойства предметов, объектов и субъектов описывает наука, а не право как «общеобязательное веление, выраженное в виде властного предписания, регулирующего общественные отношения...» [11, с. 50].

Некоторые авторы относят к МЧП материальные нормы процессуального права, которые определяют процессуальные права иностранцев [1, с. 98].

Н.И. Матузов в понятии материальных норм перечисляет виды отношений, которые ими регулируются: «реально складывающиеся между людьми и их объединениями отношения, связанные с владением, пользованием и распоряжением имуществом, его куплей-продажей, формами собственности, трудовой и политической деятельностью, государственным управлением, реализацией субъектами прав и обязанностей, вступлением в брак и т.д.» [12, с. 307].

Таким образом, единого определения материальной нормы не существует. Для целей данной статьи достаточным признаком материальной нормы является непосредственное регулирование отношений.

Кроме того, в большом количестве учебной и научной литературы не дается определение понятию «материальная норма», а лишь перечисляются отрасли российского права, состоящие из материальных норм, в том числе гражданское, семейное и трудовое право.

Представляется, что в российской доктрине нет дискуссий о частноправовой (цивилистической природе) норм гражданского, семейного и трудового права. В связи с этим проблематично определить соотношение норм гражданского, семейного и трудового международного частного права и названных отраслей российского права. Эту проблему порождает утверждение, что международное частное право регулирует частные отношения, осложненные иностранным элементом. Вследствие этого необходимо рассмотреть формы материальных норм международного частного права, при этом соглашаясь с утверждением, что источниками частных отраслей права являются: нормативные правовые акты, международные договоры и правовые обычаи (последние – применительно к гражданскому праву), а также общепризнанные принципы и нормы международного права как часть правовой системы России [13, с. 84].

Вопрос о формах материальных норм международного частного права в российской доктрине является дискуссионным. Причем дискуссия ведется между одними из самых авторитетных ученых в области международного частного права. Одни авторы, например Г.К. Дмитриева, считают, что единственной формой являются международные договоры [14, с. 24]; другие утверждают, что не только международные договоры, но и источники российского права содержат нормы, непосредственно регулирующие международные частные отношения. Так, например, И.В. Гетьман-Павлова в этой связи перечисляет законы РФ, относящиеся не только к частному праву (ГК РФ, СК РФ, ТК РФ, КТМ РФ), но и к публичному праву (ГПК РФ, АПК РФ, Налоговый кодекс РФ, Таможенный кодекс РФ и др.), Конституцию РФ и подзаконные акты (ведомственные инструкции, ненормативные акты министерств и ведомств РФ) [15, с. 39]. Вместе с тем она делает оговорку, что перечисленные законы и подзаконные акты являются источниками международного частного права не в целом, а как источники отдельных норм, регулирующих частноправовые отношения с иностранным элементом. В.А. Канашевский также придерживается концепции дуализма формы материальных норм международного частного права, относя к источникам материальных норм международного частного права международные договоры и нормативно-правовые акты, специально направленные на регулирование отношений с иностранным элементом. В качестве последних он называет Федеральные законы «Об иностранных инвестициях в РФ» 1999 г. и «О правовом положении иностранных граждан в РФ» 2002 г. [16, с. 20, 21].

С последней точкой зрения (об отнесении материальных норм национально-го законодательства к международному частному праву) нельзя согласиться по следующим причинам.

Международное частное право как наука, а затем и отрасль права возникло с целью преодоления коллизий права разных государств в условиях расширения международных коммуникаций. И этой цели, по нашему мнению, должны способствовать все используемые правовые инструменты, в том числе нормы права.

Материальные нормы отраслей права, непосредственно регулирующие частные (гражданские, семейные и трудовые) отношения с участием иностранных

граждан, не могут быть нормами международного частного права, поскольку они создают коллизии права, а не помогают их преодолеть.

Так, например, материальная норма, закрепленная в п. 2 ст. 161 Семейного кодекса Российской Федерации, закрепляет право супругов в случае возникновения между ними отношений, осложненных иностранным элементом, выбирать применимое законодательство для определения их прав и обязанностей по брачному договору или по соглашению об уплате алиментов друг другу. Однако отдельные страны могут полностью или частично ограничивать выбор права для брачного договора, даже если они до сих пор не ввели такой запрет. Так, например, Коран и исламское право отрицают абсолютную автономию воли сторон в выборе применимого права [17]. В этом случае возникает коллизия права, которая при определенных условиях (при наличии связи правоотношения с юрисдикцией России и такого государства) требует разрешения.

Проблематично также рассматривать эту норму как норму международного частного права, а не семейного права, если иностранный гражданин постоянно проживает на территории РФ. В этом случае его гражданская правоспособность определяется правом РФ, следовательно, для него эта норма является частью личного закона и может послужить основанием для возникновения коллизии права с правом государства его гражданства.

Нормы гл. 50.1 ТК РФ «Особенности регулирования труда работников, являющихся иностранными гражданами или лицами без гражданства» регулируют отношения между работодателем и иностранным работником. Тем не менее в этой главе материальные нормы устанавливают обязанности для работодателя. Эти нормы гарантируют соблюдение публичного порядка нахождения на территории РФ иностранцев, осуществляющих трудовую деятельность. Представляется, что их природа является публичной и требует дополнительного изучения, поскольку государство в одностороннем порядке устанавливает нормы поведения, которые являются общеобязательными и не могут быть изменены субъектами трудовых правоотношений.

Более того, если нормы гл. 50.1 «вытянуть» из трудового права и «поместить» в международное частное право, то тогда нужно признать, что любые исключения из общего правила могут стать нормами других систем национального права. Например, нормы, устанавливающие особые права для женщин, могут сформировать женское право в РФ, правила, касающиеся несовершеннолетних, – право несовершеннолетних и т.п. В этом случае к трудовому праву можно будет отнести только нормы, устанавливающие общие правила для всех категорий субъектов трудовых отношений. Тогда ситуация будет выглядеть так же, как с семейным правом, которое не имеет самостоятельного предмета и метода и, по сути, являясь подотраслью гражданского права, в России выделяется в отдельную отрасль права. Случай с семейным правом можно объяснить российской правовой традицией, чего нельзя сказать о международном частном праве, поскольку в России оно существует примерно одинаковый период времени только как коллизионное и коллизионно-материальное.

В то же время гражданское право может ограничивать гражданские права иностранцев, обеспечивая публичный порядок. Например, норма, согласно которой иностранные граждане не могут быть собственниками приграничных земельных участков. Это соответствует типу правового регулирования нормами частного права (разрешено все, что прямо не запрещено), не нарушая его целостности.

ГПК РФ и АПК РФ, Федеральные законы «О правовом положении иностранных граждан», «Об иностранных инвестициях» действительно содержат материальные нормы, регулирующие отношения с участием иностранных лиц или устанавливающие их правовое положение, но такие нормы права относятся не к частному, а публичному праву. Критерием разделения публичных и частных норм права является тип правового регулирования – общедозволительный и разрешительный. Общедозволительный тип правового регулирования, характерный для публичного права, имеет правовую формулу: «разрешено все, что прямо не запрещено». Разрешительный метод, характерный для публичного права, имеет правовую формулу: «запрещено все, что прямо не разрешено».

Нормы публичного права не порождают коллизий, поскольку они всегда регулируют все публичные отношения на территории любого государства. На этом основании материальные нормы публичного права, регулирующие отношения или устанавливающие правовой режим для иностранцев, не могут быть отнесены к нормам международного частного права, целью которого является преодоление коллизий права.

Материальные нормы, регулирующие частные отношения, устанавливают права и обязанности диспозитивным методом, а запреты – императивным методом в рамках типа правового регулирования частных отношений. Если же считать, что международное частное право включает в себя все материальные нормы системы российского права, относящиеся к иностранцам, то международное частное право нельзя называть отраслью права, тем более самостоятельной (отдельной и т.п.). В этом случае международное частное право можно рассматривать как особый вид систематизации материальных норм, целью которого является обеспечение удобства пользования нормами, регулирующими частные и публичные отношения, осложненные иностранным элементом. Для этой цели можно издать соответствующий сборник, что, очевидно, будет инкорпорацией как видом систематизации.

Таким образом, материальные нормы внутригосударственного частного права, регулирующие международные частные отношения, нельзя отнести к международному частному праву, поскольку они и создают те самые коллизии, которые должны быть преодолены нормами международного частного права, тем более что нормы публичного права, регулирующие отношения с иностранным элементом, нельзя отнести к международному частному праву, поскольку они всегда регулируют отношения на территории своего государства и тем самым не создают коллизий права. Публичные права и обязанности иностранцев действуют только на территории того государства, которое их приняло, в отличие от частных прав, которые могут иметь транснациональный характер. МЧП

реализуется только при наличии частных отношений, осложненных иностранным элементом.

Что касается материальных норм, регулирующих международные частные отношения и закрепленных в международных договорах, то они помогают разрешать коллизии права разных государств методом унификации. Такие нормы имеют частную природу, как и нормы частных отраслей права. Это обуславливает возможность субсидиарного применения национальных норм материального права по отношению к материальным нормам международных договоров. Это напрямую вытекает из содержания п. 3 ст. 1186 ГК РФ.

Безусловно, природа таких норм является частной. Источниками международного частного права, а также гражданского, семейного и трудового права являются международные договоры, содержащие унифицированные материальные нормы, регулирующие частные отношения. Если предположить, что международные договоры, содержащие данные нормы, относятся к источникам международного частного права, то какие же тогда международные договоры являются источниками других названных отраслей? Ответ на этот вопрос может поставить под сомнение правомерность отнесения таких договоров к международному частному праву. В связи с этим возникает проблема соотношения международных договоров как источников гражданского, семейного и трудового права и международного частного права. В этой работе хотелось бы отметить только одно: унифицированные материальные нормы права действительно устраняют коллизии права разных государств. По этому критерию они могут быть отнесены автором статьи (пока только условно) к международному частному праву, а по своей природе – к нормам гражданского, семейного и трудового права как отраслей частного права. Этот вопрос логичнее рассматривать отдельно, давая оценку международному частному праву как системе правовых норм.

Многие авторы при определении источников материальных норм международного частного права забывают о том, что материальные нормы составляют содержание правовых торговых обычаев, которые регулируют отношения, осложненные иностранным элементом. Такие правовые обычаи сформировались в ходе общественной практики и, казалось бы, не должны вызывать коллизий права нескольких государств. Тем не менее правовые обычаи санкционируются в качестве правовых норм не всеми государствами; некоторые государства не признают их обычаями [18, с. 134], а в некоторых они имеют силу закона [19, с. 169]. В такой ситуации могут возникать коллизии материальных норм правовых обычаев одного государства и материальных норм законодательства других государств (коллизия форм права). Таким образом, в одних случаях правовые обычаи носят характер унифицированных норм, в других – являются основанием для возникновения коллизии. И в первом, и во втором случае материальные нормы правовых обычаев могут быть отнесены к источникам международного частного права на том основании, что они реализуются только при упоминании в договорах субъектами международного частного права как регулятора их отношений. При этом коллизии права применительно к конкретным отношениям не возникает. Отнесение правовых обычаев к международному частному праву

или гражданскому праву требует дополнительного изучения в контексте характеристики международного частного права как системы норм.

Другим видом норм международного частного права, бесспорно, являются коллизионные нормы. Международное частное право возникло как совокупность данных норм и в некоторых странах таковым остается до сих пор. Существует множество определений коллизионных норм. Некоторые из них отражают функцию коллизионных норм (разрешение коллизий) [1, с. 145; 5, с. 77; 14, с. 99; 16, с. 96; 20, с. 61; 21, с. 52], другие, не определяя ее сути, дают характеристики нормы [9, с. 59]. Поскольку норма, на основе которой осуществляется процесс выбора применимого права, является коллизионной, правильнее было бы определить коллизионную норму как правило поведения. Таким образом, коллизионная норма – это правило, на основе которого разрешаются коллизии права разных государств. Такого определения достаточно для достижения цели данного исследования.

Гораздо сложнее проблема определения природы коллизионных норм международного частного права. О понятии «природа» коллизионных норм мы уже писали. Коллизионные нормы – это нормы публичного права, и такой вывод был сделан при рассмотрении коллизионных норм в системе с другими явлениями [22]. В данной статье приводятся дополнительные аргументы в пользу этой позиции.

М.И. Брун в своей работе 1915 г. «Введение в международное частное право» охарактеризовал МЧП следующим образом: «Международное частное право не является ни международным правом, ни частным правом» (речь идет о коллизионном праве. – Прим. автора) [23, с. 5]. При этом «не частный» характер МЧП он объяснял следующим образом: «Частное право в объективном смысле есть совокупность норм для отношений между субъектами гражданских прав. Напротив, международное частное право не регулирует никаких отношений между этими субъектами. Ему нет дела до того, как регулируются правоотношения между частными лицами, как приобретаются и утрачиваются субъективные частные права; для него нормы о частноправовых отношениях являются данностью, которую он не намерен ни отменять, ни изменять» [23, с. 4, 5].

О причинах возникновения международного частного права (объясняющих природу коллизионных норм) еще в 1865 г. писал Н. Иванов в своей работе «Основания частной международной юрисдикции». Формулируя собственную теорию частной международной юрисдикции, он отмечал, что «в основе юридических международных отношений лежат два начала: начало государственной самостоятельности и начало взаимного общения наций» [24, с. 19]. Выражаясь современным юридическим языком, он писал об основании возникновения отношений, осложненных иностранным элементом, – развитии коммуникации между населением разных государств – и об основании возникновения международного частного права как части внутригосударственного права – государственном суверенитете. Используя термин «международные юридические отношения», исследователь дал возможность распространить эти два основания и на право, которое появилось вслед за такими отношениями. Эти основания до сих пор никто не оспаривал, но трактуются они по-разному.

Первое основание – взаимодействие населения разных государств – не является достаточным основанием для возникновения международного частного права. Взаимодействие представителей разных племен и народов имело место всегда, но вопрос о необходимости международного частного права возник только примерно в XIV в. [24, с. 10], а первые коллизионные нормы появились еще на пять веков позже. Расширение международных частных отношений потребовало их регулирования, и это можно было бы считать основанием для международного частного права, если бы оно развивалось как часть международного публичного права. В связи с этим возникает вопрос об определении явления, возникновение которого запустило механизм формирования коллизионного права, в настоящее время являющегося основой международного частного права.

В конце XVIII в. коллизионное право рассматривалось в контексте межгосударственных отношений, особенностью которых стала коммуникация суверенных государств. К этому времени государственный суверенитет получил признание и стал реальностью. Между государствами возникли отношения нового качества: основанные на принципе уважения суверенитета друг друга и их равноправия. Формирование новых межгосударственных отношений создало условия для возникновения большего количества правовых коллизий, поскольку было признано, что каждое государство имеет право независимо и самостоятельно регулировать отношения на своей территории и определять содержание правовых норм.

Таким образом, объективной основой для возникновения международного частного права являются отношения между субъектами разных государств и отношения между государствами, основанные на признании суверенитета друг друга. Очевидно, что признание государственного суверенитета и установление на его основе особых отношений между государствами послужили основанием для возникновения международного частного права. Это подтверждается и работами зарубежных авторов, которые являются специалистами в области правовых систем, относящихся к англосаксонской правовой семье. В частности, в своей работе М.Д. Шапсугова обращает внимание на то, что в классическом британском учебнике Cheshire, North & Fawcett «Международное частное право» особое внимание уделяется вопросам соотношения международного частного права и государственного суверенитета [25, с. 27, 28].

Если очевидно, что государственный суверенитет и возникновение коллизий права являются необходимыми условиями возникновения МЧП, то вопрос о влиянии МЧП на суверенитет остается до сих пор не изученным. Представляется, что влияние МЧП на суверенитет – важный фактор для определения природы МЧП (частной или публичной) и его основной функции.

Коллизионное международное частное право как часть системы права государства определяет применимое право к отношениям, подпадающим под юрисдикцию нескольких государств, тем самым создавая условия для применения иностранного права на территории государства. Это дает основания считать, что на основе коллизионной нормы государство ограничивает свое суверенное пра-

во регулировать определенные отношения и применять свое право на своей территории. Следовательно, такое самоограничение может быть реализовано по решению государственных органов или иных негосударственных субъектов на основании законов. В теории статуты и упомянутой работе Н. Иванова в основе этого явления лежат «международная вежливость» и «уступчивость» [24, с. 13].

Публичная природа коллизионного права МЧП РФ объясняет следующие объективные факты:

- субъекты правоприменения применяют только коллизионные нормы своего государства;

- в том случае, когда на основании коллизионных норм определяется применимое иностранное право, применяются материальные нормы этого иностранного права (хотя есть и исключения, которые имеют значение при исследовании функции международного частного права – защиты прав субъектов частных отношений);

- коллизионная норма не может иметь форму правового обычая, поскольку в этом случае ее содержание отражало бы негосударственные субъекты, хотя впоследствии и было бы санкционировано государством;

- коллизионные нормы устанавливают императивные правила определения применимого права, а не диспозитивные (хотя есть мнение о том, что альтернативные коллизионные нормы являются диспозитивными);

- в разд. VI ГК РФ наряду с коллизионными нормами также присутствуют материальные нормы (регулятивные), которые относятся к системе публичного права (например, процессуальные – п. 2 ст. 1191, п. 2 ст. 1192, п. 2 ст. 1193, конституционные – ст. 1194).

Таким образом, коллизионные нормы международного частного права являются инструментом самоограничения государством своего суверенитета. Такой инструмент может быть только публичным, поскольку суверенитет – это основное свойство (признак) государства, которое может быть ограничено либо суверенитетом другого государства, либо с согласия самого государства в форме положений международного договора, например Устава ООН, или закона.

Можно предположить контраргумент о том, что стороны договора, осложненного иностранным элементом, могут сами выбирать применимое право в контексте института «автономии воли» (например, ст. 1210 ГК РФ). В этой связи необходимо понимать, что представляет собой «автономия воли» в указанной статье ГК РФ. Ответ очевиден: это право субъектов (или субъективное право) частных отношений (или правоотношений), осложненных иностранным элементом, предоставленное государством в определенных им случаях. В качестве аналога можно привести пример права обращения в международные организации физических и юридических лиц, которые не являются субъектами международного права, а выступают участниками международных отношений по воле государств – основных субъектов международного права.

Формами коллизионных норм международного частного права являются международные договоры и законы государства. Это объективное явление. Особенностью применения коллизионных норм таких источников является их само-

достаточность. Если применяются коллизионные нормы международных договоров, то нормы законов не применяются, и наоборот.

В отличие от материальных норм, коллизионные нормы непосредственно не регулируют отношения. Они предназначены для определения материальных норм, поэтому применение коллизионных норм предшествует применению материальных. Они не имеют никакого отношения к регулированию частных отношений, осложненных иностранным элементом. На этом основании автор относит коллизионные нормы к особому виду специализированных норм [22].

### **Заключение**

Для целей данной статьи условно принимается за истину утверждение о том, что международное частное право состоит из материальных и коллизионных норм. В доктрине российского права природа международного частного права определяется совокупностью его норм в целом; в данном исследовании – отдельно для материальных и коллизионных норм. Такой подход является новым и обусловлен объективными различиями этих видов норм.

Приведем основные выводы.

Расширение международного общения между людьми в XIV в. обусловило необходимость создания норм, которые устраняли бы коллизии в праве самостоятельных правовых систем (в то время – городов-государств). С этой целью различные научные школы стали искать справедливые принципы разрешения таких коллизий в контексте международного права. В конечном счете эти принципы были трансформированы в коллизионные нормы, которые до сих пор составляют основу международного частного права. Исходя из этого можно утверждать, что нормы, составляющие международное частное право, должны быть объединены основной целью: разрешением коллизий в праве государств. Автор данной статьи определяет эту цель как критерий для определения состава МЧП.

Первые коллизионные нормы права появились только в XX в. как часть не международного, а внутригосударственного права. Этому способствовало распространение концепции государственного суверенитета и признание принципа суверенного равенства государств, в том числе в регулировании государствами отношений, возникающих на их территории. В основе зарождения международного частного права как внутригосударственного коллизионного права, представляющего собой правила определения применимого права к частным отношениям, осложненным иностранным элементом, которые обеспечивают связь таких отношений с юрисдикцией нескольких государств, лежали два фактора. На основе «международной вежливости» и «уступчивости» применение коллизионных норм в строго определенных случаях приводит к применению норм иностранного права для регулирования частных отношений иностранным правом на территории государства. Таким образом, коллизионные нормы ограничивают суверенное право государства регулировать частные отношения, осложненные иностранным элементом, на своей территории. Это объясняет вывод о публичной природе норм коллизионного права, сделанный автором данной статьи.

Приводя новые аргументы в пользу состава материальных норм международного частного права, автор убежден, что только унифицированные материальные нормы могут считаться частью международного частного права, поскольку они позволяют разрешать возникающие коллизии права нескольких государств в конкретных ситуациях. На этом основании материальные нормы нормативных правовых актов государства, специально устанавливающие правовой статус или регулирующие отношения с участием иностранцев, не могут входить в систему международного частного права, поскольку именно они порождают коллизии права нескольких государств. Материальные нормы публичного права государства, даже если они регулируют отношения с участием иностранцев, не могут быть частью частного права, поскольку не порождают коллизий в силу того, что публичные отношения на территории каждого государства регулируются только правом этих государств. Публичные и частные права иностранцев имеют разную природу, обусловленную разным типом правового регулирования. Такой подход к обоснованию состава материальных норм международного частного права является новым для российской доктрины международного частного права.

На основании вышеизложенного автор приходит к выводу о том, что международное частное право носит смешанный (публично-частный) характер, отражающий природу коллизионных и материальных норм, входящих в его систему. Такой подход является новым для российской доктрины.

#### Список источников

1. Международное частное право: современные проблемы / отв. ред. М.М. Богуславский; рец. И.И. Лукашук, Н.П. Семенов. Москва: ТЕИС, 1994. 507 с.
2. Гаврилов В.В. Международное частное право. Москва: Норма, 2000. 304 с.
3. Морева Р.Б. Природа и место международного частного права в правовой системе Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Москва, 2007. 241 с.
4. Рахмонкулова Н. Х.-А. Правовая природа международного частного права и его место в системе права // Государство и право. 2017. № 7. С. 99–103.
5. Богуславский М.М. Международное частное право: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Междунар. отношения, 1994. 416 с.
6. Богуславский М.М. Международное частное право: учебник. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Норма, 2021. 671 с. URL: <https://study.garant.ru/#/document/-77171704/paragraph/1:0>
7. Сидорова А.В., Мастяев Д.С. К вопросу о природе международного частного права // Modern science. 2020. № 10-1. С. 200–203.
8. Ануфриева Л.П. Философские аспекты международного частного права: природа, сущность и содержание // Вопросы философии. 2020. № 9. С. 52–63. DOI: 10.21146/0042-8744-2020-9-52-63
9. Донцова К.Б. О понятии, содержании и структуре материального права // Вестник Волгоградской Академии МВД России. 2018. С. 15–20. DOI: 10.25724/VAMVD.CHIJ
10. Радько Т.Н., Лазарев В.В., Морозова Л.А. Теория государства и права. Москва: Проспект, 2014. 568 с.
11. Бошно С.В. Норма права: понятия, свойства, классификация и структура // Право и современное государство. 2019. № 4. С. 4960. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/norma-prava-ponyatiya-svoystva-klassifikatsiya-i-struktura>

12. Матузов Н.И., Малько А.В. Теория государства и права: учебник. 5-е изд. Москва: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 528 с.
13. Российское гражданское право: учебник. В 2 т. / отв. ред. Е.К. Суханов. 2-е изд. стереотип. Москва: Статут, 2011. Т. 1. 958 с.
14. Международное частное право: учебник / под ред. Г.К. Дмитриевой. Москва: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2001. 656 с.
15. Гетьман-Павлова И.В. Международное частное право: учебник. Москва: Эксмо, 2005. 752 с.
16. Канашевский В.А. Международное частное право: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Международные отношения, 2016. 1008 с.
17. Трудности арбитража и законы ОАЭ: как прошел Dubai New Economy Legal Forum. URL: <https://pravo.ru/story/245664/>
18. Нукушева А.А., Кудрявцева Л.В., Кара М.А. Особенности правовой природы Инкотермс. URL: [https://rep.ksu.kz/bitstream/handle/data/7823/Nukusheva\\_Osobennosti\\_129-137.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rep.ksu.kz/bitstream/handle/data/7823/Nukusheva_Osobennosti_129-137.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
19. Тонкова Г.П., Федорященко А.С. Правовая природа и значение ИНКОТЕРМС для регулирования предпринимательских правоотношений // Научные ведомости. Серия: Философия. Социология. Право. 2012. № 20 (139), вып. 22. С. 167–172.
20. Ануфриева Л.П. Соотношение международного публичного и международного частного права: правовые категории. Москва: Спарк, 2002. 415 с.
21. Кузнецов М.Н. Коллизионные нормы как основа международного частного права // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 1. С. 52–54.
22. Литвинова С.Ф. Место коллизионных норм международного частного права в системе российского права // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2024. Т. 16, № 4. С. 80–91.
23. Брун М.И. Введение в международное частное право. Петроград: тип. В.Ф. Киршбаума, 1915. 79 с.
24. Иванов Н. Основания частной международной юрисдикции. Казань, 1865. 55 с.
25. Шапсугова М.Д. Определение, природа и сфера частного международного права в работе Чешира, Норта и Фоусета «Частное международное право» // Северо-Кавказский юридический вестник. 2015. № 3. С. 27, 28.

## References

1. Frequent international law: modern problems. Reply / edited by M.M. Boguslavsky; rec. I.I. Lukashuk, N.P. Semenov. Moscow: TEIS; 1994. 507 p.
2. Gavrilov V.V. International private law. Moscow: Norma Publishing; 2000. 304 p.
3. Moreva R.B. The nature and place of private international law in the legal system of the Russian Federation: dis. ... cand. jurid. sciences': 12.00.03. Moscow; 2007. 241 p.
4. Rakhmonkulova N.H.-A. The legal nature of private international law and its place in the legal system. *State and law*. 2017; (7): 99–103.
5. Boguslavsky M.M. International private law: textbook. 2nd ed., revised and additional. Moscow: International. Relations; 1994. 416 p.
6. Boguslavsky M.M. Private International Law: textbook. 7th ed., revised and add. Moscow: Norma; 2021. 671 p. URL: <https://study.garant.ru/#/document/77171704/paragraph/1:0>
7. Sidorova A.V., Mastyaev D.S. On the nature of private international law. *Modern science*. 2020; (10-1): 200–203.
8. Anufrieva L.P. Philosophical aspects of private international law: nature, essence and content. *Questions of philosophy*. 2020; (9): 52–63. DOI: 10.21146/0042-8744-2020-9-52-63

9. Dontsova K.B. On the concept, content and structure of substantive law. *Bulletin of the Volgograd Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2018: 15–20. DOI: 10.25724/VAMVD.CHIJ
10. Radko T.N., Lazarev V.V., Morozova L.A. Theory of the state and law. Moscow: Prospekt Publ.; 2014. 568 p.
11. Boshno S.V. Norm of law: concepts, properties, classification and structure. *Law and the modern State*. 2019; (4): 4960. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/norma-pravoponyatiya-svoystva-klassifikatsiya-i-struktura>
12. Matuzov N.I., Malko A.V. Theory of the state and law: textbook. 5th ed. Moscow: Publishing house "Delo" RANEPА; 2021. 528 p.
13. Russian civil law: textbook. In 2 vol. / ed. by E.K. Sukhanov. 2nd ed. the stereotype. Moscow: Statute; 2011. Vol. 1. 958 p.
14. Private international law: textbook / edited by G.K. Dmitrieva. Moscow: PBOYL Grigenko E.M.; 2001. 656 p.
15. Getman-Pavlova I.V. International private law: textbook. Moscow: Eksmo Publishing House; 2005. 752 p.
16. Kanashevsky V.A. International private law: textbook. 3rd ed., revised and additional Moscow: International Relations; 2016. 1008 p.
17. The difficulties of arbitration and the laws of the UAE: how the Dubai New Economy Legal Forum was held. URL: <https://pravo.ru/story/245664/>
18. Nukusheva A.A., Kudryavtseva L.V., Kara M.A. Features of the legal nature of Incoterms. URL: [https://rep.ksu.kz/bitstream/handle/data/7823/Nukusheva\\_Osobennosti\\_129-137.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rep.ksu.kz/bitstream/handle/data/7823/Nukusheva_Osobennosti_129-137.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
19. Tonkova G.P., Fedoryashchenko A.S. The legal nature and significance of INCOTERMS for regulating business relations. *Scientific bulletin. The Philosophy series. Sociology. Right*. 2012; 20 ((139) 22): 167–172.
20. Anufrieva L.P. Correlation of international public and international private law: legal categories. Moscow: Spark; 2002. 415 p.
21. Kuznetsov M.N. Conflict of laws rules as the basis of private international law. *Education. Science. Scientific staff*. 2019; (1): 52–54.
22. Litvinova S.F. The place of conflict-of-laws rules of private international law in the system of Russian law. *The territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University*. 2024; 16 (4): 80–91.
23. Brun M.I. Introduction to Private International Law. Petrograd: V.F. Kirshbaum's Types; 1915. 79 p.
24. Ivanov N. The foundations of private international jurisdiction. Kazan: In the University printing house; 1865. 55 p.
25. Shapsugova M.D. Definition, nature and scope of private international law in the work of Cheshire, North and Fawcett "Private International Law". *North Caucasian Law Bulletin*. 2015; (3): 27, 28.

#### Информация об авторе:

**Литвинова Светлана Федоровна**, канд. юрид. наук, доцент, доцент каф. гражданско-правовых дисциплин, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, [Svetlana.litvinova@vvsu.ru](mailto:Svetlana.litvinova@vvsu.ru)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/212-229>

EDN: <https://elibrary.ru/UZFUYE>

Дата поступления:  
09.07.2025

Одобрена после рецензирования:  
10.07.2025

Принята к публикации:  
20.08.2025

.....

## Технические науки

.....

Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 230–241  
The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 230–241

Научная статья  
УДК 687.021  
DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/230-241>  
EDN: <https://elibrary.ru/VDLFTG>

### Исследование и разработка швейных изделий с функцией мониторинга состояния организма животных

Гетманцева Варвара Владимировна

Гусева Марина Анатольевна

Хотеева Мария Ивановна

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)  
Москва, Россия

***Аннотация.** Новый виток развития функциональности одежды посвящен наделянию способности вещью мониторить физиологическое состояние субъекта. Интеллектуализация свойств швейных изделий востребована в животноводстве. Технология дистанционного обнаружения больного животного основана на использовании диагностико-мониторингового инструментария с применением разнообразных датчиков. Важным условием распространения инноваций является вопрос крепления подобной аппаратуры на теле животных. Представлен обзор технологий проектирования «умных» швейных изделий с мониторинговыми функциями для людей и сельскохозяйственных животных. Проведена оценка приемлемости инноваций и разработан жилет для свиней, оснащенный диагностирующим оборудованием.*

***Ключевые слова:** «умная» одежда, функциональность, диагностика, мониторинг, сельскохозяйственные животные.*

***Для цитирования:** Гетманцева В.В., Гусева М.А., Хотеева М.И. Исследование и разработка швейных изделий с функцией мониторинга состояния организма животных // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 230–241. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/230-241>. EDN: <https://elibrary.ru/VDLFTG>*

.....

## Technical sciences

.....

Original article

### Research and development of garments with the function of monitoring the condition of animals' bodies

---

© Гетманцева В.В., 2025

© Гусева М.А., 2025

© Хотеева М.И., 2025

**Varvara V. Getmantseva**

**Marina A. Guseva**

**Marya I. Hoteeva**

The Kosygin State University of Russia

Moscow, Russia

**Abstract.** *A new round of development of clothing functionality is devoted to giving the ability to monitor the physiological state of the subject to a thing. Intellectualization of the properties of garments is in demand in animal husbandry. The technology of remote detection of a sick animal is based on the use of diagnostic and monitoring tools with the use of various sensors. An important condition for the dissemination of innovations is the issue of attaching such equipment to the body of animals. The article presents an overview of the design technologies of "smart" garments with monitoring functions for people and farm animals. An assessment of the acceptability of innovations was carried out and a vest for pigs equipped with diagnostic equipment was developed. The article presents an overview of innovative technologies for designing medical and household sewing products in the field of monitoring stress conditions of the human body.*

**Keywords:** *"smart" clothing, functionality, diagnostics, monitoring, farm animals.*

**For citation:** *Getmantseva V.V., Guseva M.A., Hoteeva M.I. Research and development of garments with the function of monitoring the condition of animals' bodies // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 230–241. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/230-241>. EDN: <https://elibrary.ru/VDLFTG>*

## **Введение**

Современные научные исследования посвящены внедрению инновационных технологий в функционал швейной продукции. В проектировании «умной» одежды для людей достигнуты общепризнанные успехи. Первоначально одной из целей разработки одежды со встроенной электроникой было совершенствование мониторинга физиологических параметров человека [1], что позволило снизить влияние человеческого фактора на процесс дистанционной диагностики.

Разработки швейных изделий для животноводства и ветеринарии направлены на выявление симптомов заболеваний животных, оповещение хозяев и ветеринаров о состоянии здоровья питомцев. В гардеробе современных домашних питомцев можно встретить аксессуар (ошейники, шлейки) и швейную продукцию (жилеты, комбинезоны) с электронными трекерами активности [2]. В промышленном животноводстве актуально раннее выявление больного животного в стаде [3], что позволяет с большой вероятностью сохранить поголовье без ущерба для бизнеса. В качестве инструментария дистанционного обнаружения больного животного востребован «умный» текстиль.

Одежда представляет собой оболочку, степень прилегания которой к телу формируется многими факторами, в числе которых мода, свойства материалов, назначение изделия, функциональность и др. Одежду как носитель технических устройств наделяют особым дизайном, гармонизирующим облик человека с учетом габаритов и назначения встроенных электронных приборов [4, 5]. Подобный текстиль применим для контроля физического состояния как людей, так и животных.

В настоящее время для диагностики состояния здоровья человека получили практическое применение швейные изделия со встроенными измерительными микроприборами [6], анализирующими: особенности дыхания, параметры арте-

риального давления, частоту сокращения сердечной мышцы, суточные показатели ЭКГ, глюкозу крови и т.д. Мониторинг биометрических показателей здоровья человека с помощью одежды применяется: в медицине труда [7], спорте [8], средствах индивидуальной защиты от природных и техногенных факторов [9, 10], при суточной скрининг-диагностике и считывании физиологических параметров пациентов в медучреждении и за его пределами.

В зависимости от назначения текстиль для людей и животных, оснащенный электронными компонентами и устройствами для приема-передачи данных на смартфон или компьютер, классифицируют на три группы:

- 1) со встроенными сенсорными датчиками для считывания электрокардиограмм, электроэнцефалограмм, электромиографии, кардиоритмограмм [11, 12];
- 2) с сенсорной системой ввода данных, считывания и оповещения [13, 14];
- 3) со встроенными микрокомпьютерами, в программном обеспечении которых использована нейросетевая технология обработки информации [15].

Для ветеринарии представляют интерес инновации в современной биомедицинской технике, считывающей гемодинамические показатели организма и мониторинг сердечной деятельности и дыхания.

*Цель исследования* – разработка «умного» швейного изделия для сельскохозяйственных животных, наделенного мониторинго-диагностическими функциями.

*Методы исследования:* анализ научных публикаций по разрабатываемой проблеме, методы системного анализа, сравнения, обобщения собранных данных; анализ требований к одежде, наделенной мониторинговыми функциями; анализ и синтез проектной информации, методы классификации и экспертной оценки.

В исследовании решены следующие *задачи*:

- рассмотрен процесс наделения швейной продукции функциями скрининг-диагностики физиологических параметров здоровья субъектов;
- исследована новая траектория развития потенциала функциональности швейных изделий применительно к ветеринарной медицине;
- проведен мониторинг востребованности в животноводстве швейной продукции со встроенными датчиками скрининга общего клинического статуса сельскохозяйственных животных;
- разработано конструктивно-технологическое решение швейного изделия, наделенного функцией мониторинга зоофизиологических параметров.

### **Основная часть**

Использование швейной продукции в ветеринарной медицине стало новой траекторией развития потенциала «умной» одежды. Поскольку животные не могут оповестить хозяев и ветеринаров о симптомах заболеваний, то показатели мониторинга состояния их здоровья должны быть сверены с системой контроля отклонений от нормального состояния.

В животноводстве России почти четверть продукции принадлежит свиноводству [16, 17]. Одним из наиболее тормозящих развитие отрасли факторов является подверженность поголовья вспышкам различных болезней. Наиболее тяжелыми заболеваниями, приводящими к значительным потерям численности

стада, являются вирусные, поражающие респираторный тракт свиней (АЧС, РРСС и др.), при этом состояние животного сопровождается повышением температуры при резко выраженной лихорадке (+42 °С), поражением органов дыхания, изменением сердечного ритма. При острых вспышках гриппа заболеваемость поголовья достигает 100 %.

В мясном животноводстве проводят 48-часовой ежемесячный мониторинг физиологических параметров животных, измеряя частоту пульса и дыхания, температуру тела [18–20]. Информация о состоянии субъектов, полученная с помощью закрепленных на теле датчиков, считается точной и достоверной. В свиноводстве суточным мониторингом здоровья молодняка оптимизируют условия содержания и кормления.

Прогрессивные технологии применяют при выращивании крупного рогатого скота. Из распространенных новинок – бесконтактная тепловизионная диагностика заболеваний животных с использованием механизированной установки, включающей специальный загон с элементами крепления особей и два перемещающихся тепловизора [21]. Недостатком технологии является трудоемкость фиксации положения животного в пространстве измерительного станка, что вызывает у измеряемого субъекта дискомфорт и беспокойство и, следовательно, меняет диагностическую картину. За рубежом используются электронные ошейники для отслеживания перемещения коров по пастбищам [19]. Кроме того, в функционал датчиков входит мониторинг жевательной амплитуды животных, эффективность дойки и др.

Известна одежда, изготовленная из «умной» ткани, меняющей цветовую индикацию с повышением температуры тела особи; тем самым происходит оповещение животноводов о необходимости срочной изоляции больного животного из стада. В 2015 г. ткань с аудио-звуковой индикацией, оповещающей об изменениях терморегуляции тела, протестировали на лошадях [22], доказав работоспособность технологии. Термометрия с помощью «умной» одежды минимизирует трудоемкость и стресс-факторы, характерные для контактных измерений.

Посредством беспроводной связи (Bluetooth, Wi-Fi) и модулей идентификации (SIM-карты) осуществляется отслеживание перемещения домашних питомцев. Известно электронное устройство со встроенными цифровым акселерометром, цифровым гироскопом, GPS/GLONASS приемником, датчиками температуры и артериального давления [23, 24]. Приемопередатчик сохраняет скрининг-параметры здоровья и поведения животного и отправляет сведения на цифровую платформу для сравнения с типовыми показателями, характерными для породы и возраста питомца, а нейросетевая технология машинного обучения сообщает о потенциальной опасности и выдает рекомендации по корректировке режимов содержания животного.

Исследованием определено, что на выбор ассортимента швейной продукции для реализации мониторинга физиологического состояния сельскохозяйственных животных посредством встраиваемых датчиков влияют:

- а) строение тел субъектов;
- б) удобство считывания информации;

в) разумный контроль поведения животных во время эксперимента.

Упрощению манипуляций, связанных с зоодиагностикой, способствует однозначное позиционирование измеряющих устройств на теле животных с помощью ремешков, эластичных лент, силиконовых трубок и других приспособлений [25]. В ветеринарной медицине наиболее распространенной технологией измерения температуры тела является контактная (в ушной раковине, ректально, на кожной фиксации). Для считывания гемодинамических показателей используют пульсометры, прикрепляемые к уху или конечности, что не доставляет неудобство субъекту.

На современном этапе, с точки зрения авторов, оснащение отечественного животноводства швейной продукцией с функцией мониторинга зоофизиологического состояния целесообразно начинать со встраивания датчиков в конструкцию изделий. Бесспорно, текстиль с элементами электронных систем среди нитей и волокон материала является эффективным средством мониторинга. Однако реализация данного способа отслеживания состояния здоровья сельскохозяйственных животных в настоящее время не может быть широко распространена по причине высокой стоимости технологии.

В качестве субъектов предназначения разрабатываемой «умной» одежды выбраны сельскохозяйственные животные – свиньи. Особенность конфигурации тела свиньи – округлая обтекаемая форма туловища, сформированная скелетом, мышечным корсетом и толстым жировым слоем. Грудная клетка включает 14 (16) пар ребер, узких и несколько изогнутых относительно продольной оси. Шея у свиньи незаметно переходит в туловище (рис. 1), что обусловлено конституцией и креплением мышечного аппарата [26].



Рис. 1. Телосложение свиньи

Эллипсообразная форма туловища свиньи влияет на конструкцию швейного изделия – в процессе движения животного одежда должна иметь минимальное

смещение, поэтому необходимо максимальное покрытие оболочкой поверхности тела. Например, в одежде для собак или лошадей наличие прогиба и заужения тела в области шеи и груди позволяет изготавливать изделие, частично покрывающее поверхность животного.

Особенность психики свиньи – острое реагирование на изменение привычных условий жизни [26], порой приводящее к различным болезням и истощению организма. Известно, что у свиньи можно выработать отдельные условные рефлексы; многие особи приучены к содержанию на привязи [26]. Следовательно, ношение легкого швейного изделия, не стесняющего движений, будет спокойно восприниматься животными. Данный факт был учтен нами при выборе ассортимента и конструктивного решения одежды с функцией мониторинга.

Особенность телосложения свиней, связанная с отсутствием рельефности на участке шеи, определила неприемлемость использования ошейников для встраивания электронных контроллеров. Установлено, что наиболее целесообразным конструктивным решением швейного изделия, наделенного функцией мониторинга физиологического состояния свиньи, должна быть протяженная, плотно прилегающая по спинному контуру оболочка. Поэтому в качестве объекта дальнейшего исследования выбран жилет.

На первом этапе проектирования сгенерирован цифровой аналог животного (рис. 2а) и выполнен натурный макет особи (рис. 2б). Для построения аватаров животных использовалась графическая среда Clo 3D.

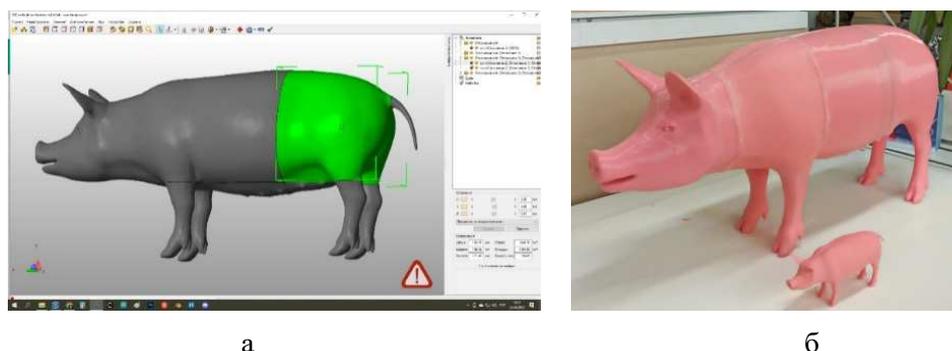


Рис. 2. Цифровая подготовка эксперимента: а – генерирование цифрового аналога особи; б – натурный макет особи

На втором этапе выполнена разработка конструктивно-технологического решения изделия и проведены натурные примерки на животных и трехмерных копиях. Изделие представляет собой дискретную оболочку, покрывающую спину и брюхо животного (рис. 3), соединяемую по боковым сторонам с помощью эластичных лент с застежками-фиксаторами.

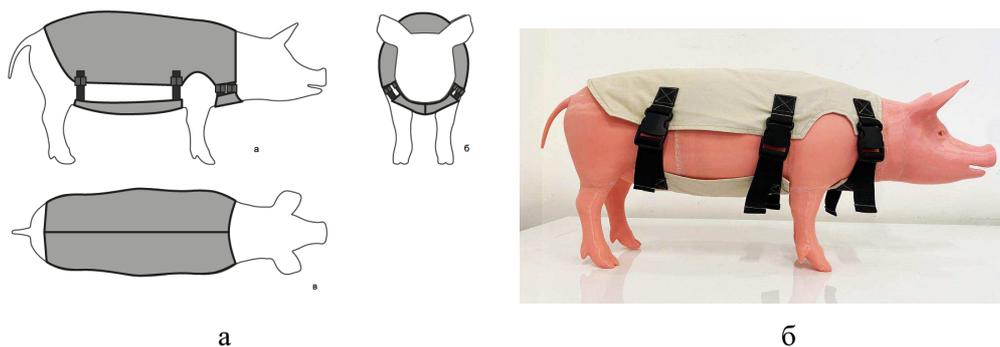


Рис. 3. Функциональная одежда для свиньи: а – технический эскиз жилета; б – натурная примерка

Выбору модельного решения предшествовал анализ конструктивно-технологических особенностей аналогов швейной продукции с функцией мониторинга физиологического состояния субъектов. В качестве моделей-аналогов рассмотрены швейные изделия со встроенными датчиками, предназначенные для электрофизиологической диагностики сердечно-сосудистой системы человека. Ближайшим аналогом проектируемого изделия выбран разъемный жилет с дискретно увеличивающейся шириной, с плотным прилеганием к телу человека и регулируемой фиксацией эластичных ремней на «велькро» [27].

Дискретность оболочки и расположение датчиков на спинке проектируемого жилета обоснованы минимизацией условий для возникновения у животного теплового стресса. Для терморегуляции организма у свиней развит инстинкт валяния в грязи в положении на боку или животе. Поэтому с целью исключения повреждений электронных считывающих устройств для их позиционирования выбрана наименее контактируемая с внешними препятствиями зона швейного изделия. В качестве дополнительного регулятора теплообмена между телом свиньи и окружающей средой в жилете использованы боковые ленты (см. рис. 3а), в функционал которых входит варьирование степени прижатия изделия к телу животного, чем достигается неравномерность толщины воздушных прослоек на отдельных участках.

Для оценки зоометрического соответствия жилета телу животного привлечены эксперты в количестве 30 животноводов, работающих в свиноводстве (22 человека), коневодстве (6 человек) и занимающихся разведением крупного рогатого скота (2 человека). Среди экспертов 43 % специалистов работают в отрасли свыше 20 лет, а 30 % имеют опыт работы свыше 10 лет.

Эксперты оценивали следующие показатели:

- плотность контакта швейного изделия с телом животного;
- массу изделия;
- зоометрическое соответствие;
- доступность человека к месту расположения датчиков;
- надежность расположения датчиков в изделии и их скрытость от животного;

– удобство надевания изделия на тело животного.

Каждый показатель оценивался в диапазоне от 1 до 5 баллов. Максимальный балл соответствовал наибольшей весомости показателя. Ранжированием определено, что каждый из исследуемых факторов набрал высокие оценки – в среднем 4,73 балла. Коэффициент конкордации мнений экспертов составил 78, что свидетельствует о высокой согласованности.

При проектировании швейной продукции для животных не менее значимо обоснование выбора конфекцион-пакета для изделий. Установлено, что материалы должны обладать следующими критериями:

- 1) устойчивостью к загрязнениям (должны быть легкоочищаемыми);
- 2) высокопрочностью, устойчивостью к прокусу и последующему раздиранию поверхности [28];
- 3) устойчивостью к истиранию при взаимодействии с телом животного, воздухопроницаемостью.

При игнорировании значимости свойств материалов пропадает всякий смысл использования носимых технологий любого поколения [29].

### **Заключение**

В результате обзора и систематизации информации об известных аналогах «умной» одежды, предназначенной для мониторинга физиологических состояний человека и животных, определено, что для современной ветеринарии в свиноводческой отрасли наиболее приемлемым швейным изделием, наделенным возможностью диагностики параметров здоровья особей, является жилет с дискретной оболочкой.

При изготовлении жилета для сельскохозяйственных животных учтены следующие факторы:

- расположение и способ крепления датчиков для мониторинга;
- безопасность и удобство изделия;
- наличие качественных и надежных способов крепления фиксирующих элементов.

На основе экспертного опроса и итогов исследования определено, что рациональным расположением датчиков в швейном изделии для свиней является участок спины.

### **Список источников**

1. Бокерия О.Л., Испирян А.Ю. Мониторинг хронической сердечной недостаточности на дому // *Анналы аритмологии*. 2012. Т. 9, № 2. С. 14–22.
2. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2024622778. Датчики и биосенсоры для мониторинга состояния здоровья для людей и животных: заявл. 17.06.2024: опубл. 27.06.2024 / Копылова М.Д., Гетманцева В.В.
3. Лабораторная диагностика инфекционных болезней свиней: науч.-метод. рекомендации / под общ. ред. О.Г. Петровой. Екатеринбург: Изд-во Уральского ГАУ, 2023. 112 с.
4. Гетманцева В.В., Белгородский В.С., Андреева Е.Г. Концепция интеллектуализации проектирования в индустрии моды // *Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности*. 2022. № 2 (398). С. 140–146.

5. Электронный текстиль: обзор основных направлений исследований / И.Н. Тюрин, В.В. Гетманцева, Е.Г. Андреева, С.Ш. Ташпулатов // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2024. № 1 (409). С. 5–12.
6. Kopylova M.D., Getmantseva V.V. Analysis of detectors and sensors for monitoring the state of animals // Uluslararası tarım, hayvancılık ve kırsal kalkınma kongresi: conference proceedings book. 2023. № 11. С. 136.
7. Давлетова Р.Р., Будеева О.Н., Григорьева З.Р. К вопросу об обеспечении медицинской отрасли «умной» одеждой // Альманах мировой науки. 2018. № 3 (23). С. 64–66.
8. Ростовцев В.Л., Онищенко Д.В. Миографическое исследование влияния программируемой электромиостимуляции на электрическую активность мышц – синергистов и антагонистов // Вестник спортивной науки. 2022. № 4. С. 38–42.
9. Современные тенденции и перспективы использования «умной одежды» / А.В. Круглов, Е.С. Телегин, А.Ю. Матрохин, Н.А. Грузинцева // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2023. № 1 (403). С. 192–195.
10. Шалмина И.И., Старовойтова А.А. Особенности функционального наполнения «умного» жилета для путешественников // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2022. № 3 (399). С. 184–191.
11. Патент на изобретение RU 2669744. Устройство и способ для улучшения надежности измерений физиологических параметров: опубл. 15.10.2018, Бюл. № 29 / Мюльстефф Йенс.
12. Использование «умной одежды» для оценки уровня стресса на основе анализа вариабельности ритма сердца и алгоритмов машинного обучения / Л.И. Герасимова-Мейгал, А.Ю. Мейгал, В.М. Димитров [и др.] // Интегративная физиология: Всерос. конф. с междунар. участием. Санкт-Петербург, 2023. С. 79.
13. Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2023669145. Интеллектуальная система для мониторинга состояния здоровья домашних животных: опубл. 11.09.2023, Бюл. № 9 / Майгак Р.В.
14. Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2019616565. Программное обеспечение для мониторинга состояния здоровья домашних животных: опубл. 24.05.2019, Бюл. № 6 / Общество с ограниченной ответственностью «КОТЗДОРОВ».
15. Kopylova M.D., Getmantseva V.V. Animal physical performance monitoring systems // Ankara international Congress on scientific research-IX. New York, 2023. С. 1902.
16. Павлова С.В., Козлова Н.А., Щавликова Т.Н. Состояние развития племенного свиноводства Российской Федерации по результатам 2019 года // Эффективное животноводство. 2020. № 8 (165). С. 76–79.
17. Кириченко В.С., Голубева А.А. Тенденции и перспективы развития свиноводства в России // Актуальные проблемы и перспективы аграрной науки: нац. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Саратов, 2024. С. 142–149.
18. Слепцов И.И., Мартынов А.А., Васильев Я.С. Мониторинг физиологических параметров коров калмыцкой породы при разных условиях содержания по сезонам года в Якутии // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2020. № 5 (85). С. 215–219.
19. Топ-5 гаджетов для животноводства. URL: <https://latifundist.com/blog/read/1341-top-5-gadzhetov-dlya-zhivotnovodstva> (дата обращения: 24.01.2023).
20. Патент на изобретение RU 217627 С2. Способ получения информации о сельскохозяйственном животном: опубл. 02.03.2020, Бюл. № 7 / Ауэр В.
21. Патент на изобретение RU 2668674 С1. Механизированная установка для бесконтактной тепловизионной видеодигитальной диагностики заболеваний животных: опубл.

- 02.10.2018, Бюл. № 28 / Любимов В.Е., Цой Ю.А., Измайлов А.Ю., Сагинов Л.Д., Кирсанов В.В., Соловьев С.А.
22. Патент на изобретение RU 2700089 С1. Способ ранней диагностики заболевания сельскохозяйственных животных на основе одежды из умной ткани: опубл. 12.09.2019, Бюл. 26 / Измайлов А.Ю., Доржиев С.С., Пименов С.В., Базарова Е.Г., Вельтищева А.И.
23. Патент на изобретение RU 2802597 С2. Электронное устройство, носимое животным, для обеспечения контроля за его здоровьем: опубл. 30.08.2023, Бюл. № 25 / Шуттов М.Н., Резанцева Е.Я.
24. GPS-датчики и фитнес-трекеры и для животных: не теряйте друзей! URL: <https://www.iguides.ru/blogs/olyapka/gps-sensors-and-fitness-trackers-for-pets-dont-lose-your-friends/> (дата обращения: 24.01.2023).
25. Патент на изобретение RU 2380032 С2. Устройство для установки и фиксации электродов ЭЭГ на голове животных: опубл. 27.01.2010, Бюл. № 3 / Ипполитова Т.В., Гаусс К.Р.
26. Комлацкий В.И., Величко Л.Ф., Величко В.А. Биология и этология свиней. Краснодар: КубГАУ, 2017. 137 с.
27. Патент на полезную модель RU 179371. Жилет для неинвазивного электрофизиологического исследования сердца: опубл. 11.05.2018, Бюл. № 14 / Бокерия Л.А., Бокерия О.Л., Салия Н.Т., Метелева О.В., Циргиладзе З.К.
28. Гетманцева В.В., Гусева М.А. Перспективы переработки пластика в текстильной и легкой промышленности // Все материалы. Энциклопедический справочник. 2024. № 7. С. 20–28.
29. Копылова М.Д., Гетманцева В.В., Хотеева М.И. Исследование инструментов мониторинга состояния живых организмов (человека и животного) для проектирования их в структуре умной одежды // Экологические системы и приборы. 2023. № 12. С. 3–10.

## References

1. Bokeria O.L., Ispiryan A.Yu. Monitoring of chronic heart failure at home. *Annals of arrhythmology*. 2012; 9 (2): 14–22.
2. Certificate of registration of the RU 2024622778 database. Sensors and biosensors for health monitoring for humans and animals: stated. 17.06.2024: publ. 27.06.2024 / Kopylova M.D., Getmantseva V.V.
3. Laboratory diagnostics of infectious diseases of pigs: scientific-method. Recommendations / under the gener. ed. O.G. Petrova. Yekaterinburg: Publishing House of the Ural GAU; 2023. 112 p.
4. Getmantseva V.V., Belgorodsky V.S., Andreeva E.G. The concept of intellectualization of design in the fashion industry. *News of higher educational institutions. Textile industry technology*. 2022; 2 (398): 140–146.
5. Electronic textiles: a review of the main areas of research / I.N. Tyurin, V.V. Getmantseva, E.G. Andreeva, S.S. Tashpulatov. *News of higher educational institutions. Textile industry technology*. 2024; 1 (409): 5–12.
6. Kopylova M.D., Getmantseva V.V. Analysis of detectors and sensors for monitoring the state of animals. *Uluslararası tarım, hayvancılık ve kırsal kalkınma kongresi: conference proceedings book*. 2023; (11): 136.
7. Davletova R.R., Budeeva O.N., Grigorieva Z.R. On the issue of providing the medical industry with "smart" clothes. *Almanac of world science*. 2018; 3 (23): 64–66.

8. Rostovtsev V.L., Onishchenko D.V. Miographic study of the effect of programmable electromyostimulation on the electrical activity of muscles – synergists and antagonists. *Bulletin of Sports Science*. 2022; (4): 38–42.
9. Modern trends and prospects for the use of "smart clothing" / A.V. Kruglov, E.S. Telegin, A.Yu. Matrokhin, N.A. Gruzintseva. *News of higher educational institutions. Textile industry technology*. 2023; 1 (403): 192–195.
10. Shalmina I.I., Starovoitova A.A. Features of the functional filling of the "smart" vest for travelers. *News of higher educational institutions. Textile industry technology*. 2022; 3 (399): 184–191.
11. Patent RU 2669744. Device and method for improving reliability of physiological parameter measurements: publ. 15.10.2018, Bul. No. 29 / Mühlsteff Jens.
12. The use of "smart clothes" to assess the level of stress based on the analysis of heart rate variability and machine learning algorithms / L.I. Gerasimova-Meigal, A.Yu. Meigal, V.M. Dimitrov [et al.]. *Integrative physiology: All-Russia. conf. with international participation*. St. Petersburg; 2023. P. 79.
13. Certificate of registration of the software RU 2023669145. Intelligent System for Pet Health Monitoring: publ. 11.09.2023, Bul. No. 9 / Maygak R.V.
14. Certificate of registration of the software RU 2019616565. Pet Health Monitoring Software: publ. 24.05.2019, Bul. No. 6 / Limited Liability Company "KOTZDOROV".
15. Kopylova M.D., Getmantseva V.V. Animal physical performance monitoring systems. Ankara international Congress on scientific research-IX. New York; 2023. P. 1902.
16. Pavlova S.V., Kozlova N.A., Shchavlikova T.N. The state of development of breeding pig breeding in the Russian Federation according to the results of 2019. *Effective animal husbandry*. 2020; 8 (165): 76–79.
17. Kirichenko V.S., Golubeva A.A. Trends and prospects for the development of pig breeding in Russia. *Actual problems and prospects of agricultural science: nat. scientific-practical. conf. with international participation*. Saratov; 2024. P. 142–149.
18. Sleptsov I.I., Martynov A.A., Vasiliev Y.S. Monitoring of physiological parameters of Kalmyk cows under different conditions of detention by seasons of the year in Yakutia. *Izvestia of the Orenburg State Agrarian University*. 2020; 5 (85): 215–219.
19. Top 5 gadgets for animal husbandry. URL: <https://latifundist.com/blog/read/1341-top-5-gadzhetov-dlya-zhivotnovodstva> (accessed date: 24.01.2023).
20. Patent RU 217627 S2. Method of obtaining information about an agricultural animal: publ. 02.03.2020, Bul. No. 7 / Auer V.
21. Patent RU 2668674 S1. Mechanized installation for non-contact thermal imaging video digital diagnostics of animal diseases: publ. 02.10.2018, Bul. No. 28 / Lyubimov V.E., Tsoi Yu.A., Izmailov A.Yu., Saginov L.D., Kirsanov V.V., Soloviev S.A.
22. Patent RU 2700089 S1. Method for early diagnosis of farm animal disease based on smart tissue clothing: publ. 12.09.2019, Bul. No. 26 / Izmailov A.Yu., Dorzhiev S.S., Pimenov S.V., Bazarova E.G., Veltishcheva A.I.
23. Patent for invention RU 2802597 C2. An electronic device worn by an animal to ensure its health is monitored: publ. 30.08.2023, Bul. No. 25 / Shutov M.N., Rezantseva E.Ya.
24. GPS sensors and fitness trackers for animals too: don't lose your friends! URL: <https://www.iguides.ru/blogs/olyapka/gps-sensors-and-fitness-trackers-for-pets-dont-lose-your-friends/> (accessed date: 24.01.2023).
25. Patent RU 2380032 S2. Device for installing and fixing EEG electrodes on the head of animals: publ. 27.01.2010, Bul. No. 3 / Ippolitova T.V., Gauss K.R.
26. Komlatsky V.I., Velichko L.F., Velichko V.A. Biology and Ethology of Pigs. Krasnodar: KubSAU; 2017. 137 p.

27. Utility patent RU 179371. Non-invasive cardiac electrophysiology vest: publ. 11.05.2018, Bul. No. 14 / Bokeria L.A., Bokeria O.L., Salia N.T., Meteleva O.V., Tsirgiladze Z.K.
28. Getmantseva V.V., Guseva M.A. Prospects for plastic processing in the textile and light industries. *All materials. Encyclopedic Handbook*. 2024; (7): 20–28.
29. Kopylova M.D., Getmantseva V.V., Khoteeva M.I. Study of tools for monitoring the state of living organisms (human and animal) for their design in the structure of smart clothes. *Environmental systems and devices*. 2023; (12): 3–10.

**Информация об авторах:**

**Гетманцева Варвара Владимировна**, д-р техн. наук, профессор каф. художественного моделирования, конструирования и технологии швейных изделий, ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина» (Технологии. Дизайн. Искусство), г. Москва, getmantseva@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0441-3198>

**Гусева Марина Анатольевна**, канд. техн. наук, доцент, доцент каф. художественного моделирования, конструирования и технологии швейных изделий, ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина» (Технологии. Дизайн. Искусство), г. Москва, guseva\_marina67@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3491-6132>

**Хотеева Мария Ивановна**, аспирант, ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина» (Технологии. Дизайн. Искусство), г. Москва.

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/230-241>

EDN: <https://elibrary.ru/VDLFTG>

Дата поступления:  
09.12.2024

Одобрена после рецензирования:  
21.04.2025

Принята к публикации:  
16.06.2025

.....

## Правила оформления статей

.....

По рекомендации президиума ВАК распоряжением Минобрнауки России от 19.12.2023 № 453-р журнал «Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета» включен в Перечень по 5 научным специальностям: 5.1.1. Теоретико-исторические правовые науки (юридические науки), 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки), 5.2.6. Менеджмент (экономические науки), 5.8.2. Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования) (педагогические науки), 5.8.7. Методология и технология профессионального образования (педагогические науки).

Редакция журнала в своей деятельности руководствуется положениями гл. 70 «Авторское право» Гражданского кодекса Российской Федерации и рекомендациями международного Комитета публикационной этики (COPE) – <http://publicationethics.org/resources/flowcharts>.

Публикуемые материалы, мнения и выводы могут не совпадать с точкой зрения редакции. Авторы несут ответственность за оригинальность публикации, подбор и достоверность приведенных фактов, цитат, статистических данных, имен собственных, географических названий и прочих сведений, а также использование данных, не предназначенных для открытой печати.

При цитировании и копировании публикаций ссылка на журнал обязательна.

Статьи в научном журнале «Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета» публикуются бесплатно.

Направление авторских рукописей в адрес редакции рассматривается как передача авторами прав на их публикацию редакцией научного журнала «Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета». Публикуя статью в журнале с последующим ее размещением на сайте журнала, автор соглашается с условиями ее распространения в информационной среде на условиях открытой лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (подробнее – <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>). Таким образом, автор размещает свою статью для открытого использования с обязательным указанием авторства и полным сохранением всех авторских прав на публикацию.

В одном номере журнала может быть опубликовано не более двух статей одного автора, в том числе в соавторстве.

Электронный вариант статьи направляется по адресу электронной почты [vestnik@vvsu.ru](mailto:vestnik@vvsu.ru). Имя файла в латинской транскрипции должно совпадать с фамилией автора (например, [ivanov.doc/Ivanov.docx](#)).

### Требования к структуре научной статьи

#### Обязательные элементы:

- тематическая рубрика статьи;
- шифр научной специальности;
- шифр УДК;
- название статьи (на русском и английском языках);
- фамилия, имя, отчество (если есть) всех авторов полностью (на русском и английском языках);

- полное название организации – место работы/учебы каждого автора в именительном падеже, страна, город (на русском и английском языках). Если все авторы статьи работают в одном учреждении, можно не указывать место работы каждого автора отдельно;
- подразделение организации (по желанию) (на русском и английском языках);
- должность, звание, ученая степень и иная информация об авторах (на русском и английском языках);
- адрес электронной почты (e-mail), желательно ведомственной, и контактный номер телефона для каждого автора;
- аннотация статьи на русском и английском языках (200–250 слов);
- ключевые слова (на русском и английском языках) (не более 12);
- список источников оформляется в виде нумерованного списка приставных источников в конце статьи, располагается по порядку ссылок на них в тексте статьи. В тексте в квадратных скобках указывается номер источника из списка. Список необходимо оформлять в соответствии с ГОСТ 7.0.7–2021. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.

### **Статья**

Структура статьи должна соответствовать стилю изложения текста в научно-исследовательской работе. В ее содержании обязательно должны присутствовать и иметь четкие смысловые разграничения следующие разделы:

- *Аннотация* (200–250 слов) является источником информации о содержании статьи и изложенных в ней результатах исследований. Аннотация к статье должна быть: информативной (не содержать общих слов); содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований); структурированной (следовать логике описания результатов в статье).
- *Введение* (включает актуальность темы исследования, постановку проблемы исследования, формулирование научной гипотезы, формулирование цели и задач исследования).
- *Предмет и источниковая база исследования, противоречия в имеющихся исследованиях и авторская позиция.*
- *Методы исследования, методологические принципы и инструменты, методика и инструментарий исследования.*
- *Основная часть, апелляция к оппонентам и позициям, описание содержания исследования, его значимости* (экспериментальная часть, анализ, обобщение и разъяснение собственных данных или сравнение теорий, доктрин, анализ действующего нормативно-правового материала и т.д.).
- *Выводы и научная новизна.* Статья обязательно должна содержать в себе ответы на вопросы, поставленные в вводной частью, продемонстрировать конкретные выводы, предложения, практические положения по совершенствованию, корректировке и проч., а также отражать научную и практическую новизну полученных выводов для их дальнейшего использования и т.п.
- *Список источников* включает только использованные в статье авторские исследования, статистику, эмпирические и аналитические данные, архивные и нормативно-правовые источники.

Не принимаются к публикации избранные части из диссертаций, книг, монографий, а также материалы, опубликованные ранее в других изданиях.

В случае отправки статьи одновременно в разные издания автор обязан известить об этом редакцию, в противном случае статья подлежит ретракции.

### **Оформление текста**

- Текст статьи (от 12 до 20 тысяч печатных знаков) должен быть сохранен в формате DOC/DOCX или RTF (шрифт Times New Roman, кегль 12, межстрочный интервал одинарный, отступ красной строки – 1,25 см, поля: верхнее и нижнее – 2 см, правое – 2 см, левое – 2 см, ориентация – книжная).
- Страницы должны быть пронумерованы и не содержать разрывов, колонтитулов.
- Рисунки в формате JPEG и диаграммы представляются в отдельных файлах и в тексте статьи. Все рисунки должны быть пронумерованы и иметь подрисуночную подпись с объяснением элементов рисунка. Все рисунки публикуются на страницах журнала в черно-белой гамме.
- Таблицы должны быть пронумерованы и озаглавлены. После каждой таблицы в примечании указывают источник данных, приведенных в таблице.
- Формулы выполняются во встроенном «Редакторе формул». Формулы необходимо нумеровать справа в круглых скобках.
- В связи с тем, что электронные версии публикаций обрабатываются в специальных программах для размещения в различных электронных библиотечных системах, математические символы, формулы с надстрочными и подстрочными индексами и буквы греческого алфавита в заголовках статей, аннотациях и ключевых словах теряются. Убедительная просьба избегать употребления таких символов в указанных частях публикации.

Подписной  
индекс: 45069

