

# Вопросы экономики и права

№1 (211)

2026

**Редакционный совет:**

**А. П. Торшин** – кандидат юридических наук, Заместитель председателя – статс-секретарь Банка России, Председатель редакционного совета журнала «Вопросы экономики и права»

**Е. М. Ашмарина** – доктор юридических наук, профессор, зав. кафедрой правового обеспечения экономической деятельности Российского государственного университета правосудия, Главный редактор журнала «Вопросы экономики и права»

**А. Г. Лисицын-Светланов** – доктор юридических наук, профессор, академик РАН, Институт государства и права Российской академии наук

**В. Н. Викторов** – доктор экономических наук, профессор, руководитель центра специальных программ С.-Петербургского горного университета

**Ю. В. Голик** – доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного права и криминологии Московской академии Следственного комитета Российской Федерации

**С. Н. Сильвестров** – доктор экономических наук, профессор, академик РАН, Директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, профессор Департамента мировой экономики и мировых финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**А. А. Ливеровский** – доктор юридических наук, профессор Кафедры конституционного и административного права НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге

Журнал включен в Перечень ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук

Учредитель: ООО «Экономические науки»  
Адрес: 125057, г. Москва, Чапаевский пер., 3-775  
E-mail: info@law-journal.ru  
Сайт: <http://law-journal.ru>  
Тел.: +7(995)4844669

Свидетельство о регистрации средства массовой информации: ПИ № ФС 77-31419 от 6 марта 2005 г.

Подписной индекс 70180

ISSN 2072-5574

Дата выхода издания 01.01.2026  
Формат 60×84/8  
Усл. печ. л. 7.78  
Тираж 500 экз.  
Отпечатано в типографии ООО «24 Принт»

**Редакционная коллегия:**

**Е. М. Ашмарина** – доктор юридических наук, профессор, зав. кафедрой правового обеспечения экономической деятельности Российского государственного университета правосудия, Главный редактор журнала «Вопросы экономики и права»

**О. Ю. Бакаева** – доктор юридических наук, профессор кафедры финансового, банковского и таможенного права Саратовской государственной юридической академии

**В. В. Болгова** – доктор юридических наук, профессор, Первый проректор по учебной и воспитательной работе, зав. кафедрой теории и философии права Самарского государственного экономического университета

**А. А. Павлушина** – доктор юридических наук, профессор

**С. А. Махосева** – доктор экономических наук, профессор, Зав. отделом «Региональный менеджмент» Института информатики и проблем регионального управления Кабардино-Балкарского научного центра Российской академии наук

**В. В. Симонов** – доктор экономических наук, профессор, Зав. кафедрой истории Церкви Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова

**И. А. Шулятьев** – кандидат юридических наук, старший преподаватель кафедры международного и европейского права Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации

**А. А. Алексеев** – доктор экономических наук, профессор, Директор Центра инновационного развития, профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента Санкт-Петербургского государственного экономического университета

**В. Ф. Понька** – доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права, процесса и международного частного права Российского университета дружбы народов

**М. Ф. Гуськова** – доктор экономических наук, профессор Института пути, строительства и сооружений Российского университета транспорта (МИИТ)

**П. В. Павлов** – доктор экономических наук, доктор юридических наук, доцент, директор Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного Федерального Университета

**Р. И. Хансевичев** – доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета

**Главный редактор** доктор юридических наук, профессор **Е. М. Ашмарина**



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫЕ (ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВЫЕ) НАУКИ</b>	<b>5</b>
<b>Евстефеева М. С., Колосова Н. М.</b> Конституционно-правовые ограничения для лиц с множественным гражданством на государственной службе в России и за рубежом: сравнительно-правовой анализ .....	7
<b>Савченкова Е. В., Терёшина В. В.</b> Методологические аспекты применения алгоритмов машинного обучения для анализа юридических текстов и прогнозирования правовых исходов .....	14
<b>Васянина Е. Л.</b> О формировании правового механизма эмиссионно-монетарной политики ...	20
<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ</b>	<b>27</b>
<b>Коновалова М. Е., Жиронкин С. А., Порохова А. А.</b> Условия, факторы и типологизация технологического суверенитета .....	29
<b>РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА</b>	<b>33</b>
<b>Краснов Д. Ю., Рассохина Т. В.</b> Структура бизнес-процессов современных гостиничных предприятий РФ .....	35
<b>Сафин Р. Р., Ахметов Р. Р.</b> Разработка мероприятий по организации и сопровождению системы управления проектами строительной организации .....	44
<b>ECONOMIC AND LAW ISSUES (АНГЛИЙСКАЯ ВЕРСИЯ)</b>	<b>53</b>

**ПУБЛИЧНО-  
ПРАВОВЫЕ  
(ГОСУДАРСТВЕННО-  
ПРАВОВЫЕ) НАУКИ**



УДК 342.9 DOI: 10.14451/2.211.7

# Конституционно-правовые ограничения для лиц с множественным гражданством на государственной службе в России и за рубежом: сравнительно-правовой анализ

© 2026 **Евстефеева Мария Станиславовна**

Аспирант кафедры государственного и административного права. Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева.

E-mail: mariia.evstefeeva@gmail.com

© 2026 **Колосова Нина Михайловна**

Доктор юридических наук, профессор кафедры государственного и административного права. Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева.

E-mail: mariia.evstefeeva@gmail.com

**Ключевые слова:** множественное гражданство, двойное гражданство, государственная служба, ограничения, конфликт лояльностей, национальная безопасность, бипатриды.

В статье рассматривается проблема ограничений для лиц с двойным или множественным гражданством при доступе к государственной службе. На основе анализа зарубежных моделей регулирования и российского законодательства раскрывается природа системного конфликта лояльностей, свойственного статусу бипатрида. Обосновывается, что множественное гражданство формирует неразрешимую коллизию интересов и лояльности в публично-властной сфере. Автор выступает за сохранение и усиление запретительной модели в России как наиболее отвечающей современным вызовам национальной безопасности.

Современная обстановка в мире, отличающаяся важностью защиты национального суверенитета, заставляет по-новому взглянуть на вопросы лояльности и безопасности государственных служащих. В этих условиях институт гражданства, понимаемый как политико-правовая связь между человеком и государством, сталкивается с новыми проблемами из-за распространения практики множественного гражданства. Когда гражданин имеет юридические связи с другим

государством, возникает риск конфликта интересов и лояльности при осуществлении государственных полномочий. Это противоречит конституционному принципу государственной службы, которая должна служить интересам нации и обеспечивать национальную безопасность. Вопрос о том, насколько допустимы ограничения для лиц с двойным гражданством на государственной службе, активно обсуждается в юридической науке и практике разных стран.

Сравнительный анализ показывает разные подходы: от полного запрета до более мягких моделей, где гражданство не играет главной роли.

Государственная служба в Российской Федерации представляет собой публично-правовой институт, обеспечивающий реализацию полномочий государственных органов и защиту публичных интересов. Ее конституционно-правовая природа определяется нормами Конституции Российской Федерации [1] и федеральным законодательством.

Фундаментальной основой выступает статья 32 Конституции Российской Федерации [1], гарантирующая гражданам равный доступ к государственной службе. Эта норма формирует публично-правовую сущность службы, определяя ее как ключевой элемент механизма государственной власти, ориентированный на обеспечение социального баланса и защиту прав граждан. Таким образом, государственная служба является организационно-правовым инструментом реализации конституционных функций государства.

Как институт публичного права государственная служба регулируется нормами конституционного и административного права. Федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации» [4] и «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [2] закрепляют ее базовые принципы: единство, приоритет прав и свобод человека, законность и профессионализм.

Согласно законодательству, государственная служба – это профессиональная деятельность граждан по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации, ее субъектов, государственных органов и лиц, замещающих государственные должности. Ключевыми чертами публично-правового характера службы являются подчинение принципам верховенства закона, открытости, ответственности перед обществом, а также прямая обязанность служащих действовать в интересах государства и граждан. В условиях современных вызовов эти принципы актуализируют требования к безусловной лояльности и надежности государственных служащих,

делая данный институт важнейшим инструментом обеспечения государственного суверенитета и стабильности.

Гражданство представляет собой устойчивую политико-правовую связь между лицом и государством, выражающуюся во взаимных правах и обязанностях. Его духовно-нравственное содержание предполагает личную верность государству и активное ответственное поведение в его интересах. Институт гражданства, будучи элементом правового статуса личности, имеет фундаментальное значение как для индивида, так и для государства.

В условиях глобализации распространилась практика множественного гражданства, которая определяется российским законодательством как наличие у гражданина Российской Федерации гражданства (подданства) иностранного государства, с которым Российской Федерацией не заключен международный договор о двойном гражданстве (ст. 4 Федерального закона от 28.04.2023 № 138-ФЗ «О гражданстве Российской Федерации» [3]). Однако такая множественная правовая принадлежность порождает систему взаимных прав и обязанностей одновременно перед несколькими странами, что противоречит самой сущности гражданства как отношений исключительной лояльности. Человек не может быть верен одновременно нескольким государствам; верность – категория безусловная и неделимая. Поэтому множественное гражданство создает непреодолимый конфликт лояльностей, особенно значимый в сфере публичной власти.

В контексте государственной службы этот конфликт трансформируется из потенциального в системный риск, определяемый как конфликт публично-правовых лояльностей. Его суть заключается в противоречии между обязанностями лица как гражданина и служащего Российской Федерации и его юридическими связями, вытекающими из гражданства иного государства. Конфликт проявляется на нескольких уровнях:

- Конфликт юрисдикций и обязанностей в сферах налогообложения, военной службы, соблюдения противоречащих законов.
- Конфликт в сфере государственной тайны и безопасности, когда доступ к конфиденциальной информации лицом, связанным с иностранным государством, создает недопустимый риск.
- Конфликт в процессе принятия решений, ставящий под сомнение беспристрастность служащего-бипатрида в вопросах, затрагивающих интересы страны его второго гражданства.
- Символический и политический конфликт, подрывающий общественное доверие к институту власти.

Таким образом, наличие множественного гражданства у государственного служащего представляет собой неуправляемый ситуационный конфликт интересов, а фундаментальное разделение публично-правового статуса, требующее превентивных законодательных ограничений.

Сравнительно-правовой анализ зарубежного опыта позволяет систематизировать подходы к регулированию доступа бипатридов к государственной службе в три основные модели.

«Запретительная» модель (США, Китай) делает приоритетом национальную лояльность, устанавливая прямые законодательные запреты.

В США Конституция [11] ограничивает высшие должности «гражданами по рождению», а для федеральной службы существует присяга на верность, исключающая иные обязательства [6]. Кроме того, законодательство содержит прямые запреты для бипатридов на занятие должностей, связанных с национальной безопасностью или доступом к секретной информации (например, в ЦРУ или ФБР), где множественное гражданство рассматривается как несовместимый с доступом, компрометирующий фактор.

В Китае закон о гражданской службе [5] закрепляет принцип единственного гражданства как обязательное условие для поступления на службу. Закон КНР «О государственной гражданской службе» в числе базовых условий устанавливает наличие гражданства КНР [5]. Принцип

единственного гражданства закреплен в Законе КНР «О гражданстве», который не признает за китайскими гражданами право на иностранное гражданство. Таким образом, формальное наличие у претендента паспорта иного государства делает его не соответствующим требованию закона.

«Разрешительная» модель с ограничениями (Германия, Франция) не содержит абсолютного запрета, но связывает допуск с индивидуальной проверкой и установлением жестких ограничений для служб, связанных с суверенитетом и безопасностью.

Основной закон ФРГ не содержит прямых запретов для бипатридов. Однако Закон о государственной службе [7] требует от чиновника «верности Конституции» и поведения, гарантирующего доверие к его объективности. На практике при приеме на службу, особенно связанную с безопасностью, наличие иного гражданства подвергается строгой оценке. Ключевым критерием является отсутствие «конфликта лояльностей», и в сомнительных случаях кандидату может быть предложено отказаться от иностранного гражданства как условие допуска.

Французское законодательство в целом допускает наличие у государственных служащих множественного гражданства. Однако доступ к должностям, «участвующим в осуществлении государственного суверенитета» (высшие административные, дипломатические, судебные посты, службы в министерстве обороны и внутренних дел), резервируется за лицами, для которых французское гражданство является первичным или исключительным [8]. Решение о допуске принимается на основе индивидуальной проверки, оценивающей степень интеграции кандидата во французское общество и потенциальные риски, связанные со связями с другим государством.

«Нейтральная» модель (Канада, Швеция) формальное гражданство отодвигает на второй план, делая акцент на резидентстве, интеграции и результатах проверки благонадежности.

В Канаде Закон о гражданстве не требует от граждан отказываться от предыдущих паспортов. При приеме на государственную службу

ключевым требованием чаще является статус постоянного жителя или гражданина, а не исключительность гражданства [10]. Решающее значение имеет успешное прохождение проверки на благонадежность, в рамках которой изучаются все связи кандидата, включая иностранные. Множественное гражданство не является автоматическим основанием для отказа, но глубокие и активные связи с другим государством могут стать причиной непрохождения проверки.

Шведское законодательство не устанавливает различий между гражданами, имеющими один или несколько паспортов, при приеме на государственную службу [9]. Основными критериями являются профессиональная квалификация и соответствие общим требованиям к служащим. Как и в Канаде, для должностей, связанных с безопасностью, проводится углубленная проверка личности, где связи с иностранными государствами анализируются на предмет потенциальных рисков, но сам по себе факт множественного гражданства не дисквалифицирует кандидата.

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что степень допустимости бипатридов на госслужбу напрямую коррелирует с важностью должности для обеспечения суверенитета и безопасности государства, варьируясь от полного запрета до нейтрального отношения при условии комплексной проверки лояльности.

Российское правовое регулирование доступа лиц с множественным гражданством к государственной службе представляет собой многоуровневую систему, сочетающую конституционные гарантии и отраслевые запреты.

Конституция Российской Федерации устанавливает базовые принципы. Статья 32 гарантирует гражданам право на равный доступ к государственной службе. Однако это право не является абсолютным. В соответствии со статьей 55 Конституции Российской Федерации, права и свободы человека и гражданина могут быть ограничены федеральным законом в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав

и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства [1]. Именно эта норма служит ключевым конституционным основанием для установления законодательных ограничений для бипатридов, поскольку их статус рассматривается как потенциальный риск для обеспечения безопасности и обороны.

Конституционный допуск реализован в ряде федеральных законов, устанавливающих прямые запреты и особые требования.

Статья 16 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [2] содержит прямой запрет на нахождение на гражданской службе в случае наличия гражданства другого государства, за исключением случаев, предусмотренных международным договором. Это базовое правило для всего корпуса федеральных и региональных гражданских служащих.

Аналогичные запреты установлены для замещения должностей Президента Российской Федерации, депутатов Государственной Думы и членов Совета Федерации. Таким образом, законодательство формирует исчерпывающий список должностей, полностью закрытых для лиц с множественным гражданством. Правовым обоснованием таких запретов является необходимость обеспечения национальной безопасности, обороны страны и исключения конфликта интересов, связанного с двойной лояльностью.

Действующее правовое регулирование, несмотря на кажущуюся строгость, содержит ряд существенных пробелов и коллизий, снижающих его эффективность и создающих правовую неопределенность.

Например, механизм контроля за соблюдением запретов остается уязвимым и в значительной степени полагается на добросовестность самого претендента или служащего.

Во-первых, доминирует самостоятельное декларирование: основной инструмент – анкета, где гражданин указывает наличие или отсутствие иного гражданства, что создает высокий риск умышленного сокрытия информации.

Во-вторых, ограничено межведомственное взаимодействие: проверка сводится в основном к запросу в Главное управление по вопросам миграции МВД России о факте подачи уведомления о наличии иного гражданства в соответствии со статьей 11 Федерального закона от 28.04.2023 № 138-ФЗ «О гражданстве Российской Федерации» [3]. Однако эта система выявляет только тех, кто добровольно уведомил государство.

В-третьих, отсутствует проактивный поиск: нет системного механизма автоматизированного обмена данными с иностранными государствами для установления факта получения ее гражданами второго паспорта. Скрытие такого факта, особенно если лицо получило гражданство и постоянно проживает за границей, крайне сложно выявить.

В-четвертых, существует проблема «латентных бипатридов»: наибольший риск исходит от лиц, получивших иностранное гражданство по «праву почвы» или через натурализацию за рубежом, но не уведомивших об этом российские органы и претендующих на должности, связанные с доступом к государственной тайне или влиянием на стратегические решения.

Проведенный анализ конституционных основ, зарубежного опыта и системных коллизий российского права позволяет сформулировать ключевые предложения по совершенствованию регулирования. В свете выявленных фундаментальных противоречий между статусом бипатрида и публично-правовой природой государственной службы наиболее последовательной и обоснованной мерой представляется закрепление и ужесточение полного запрета на занятие государственных и муниципальных должностей лицами, имеющими гражданство (подданство) иностранного государства.

Аргументация в пользу полного запрета основывается на следующих тезисах.

Во-первых, это непримиримость конфликта публично-правовых лояльностей. Как было установлено, гражданство является не только политико-правовой, но и духовно-нравственной

связью, основанной на идее личной и исключительной верности государству. Множественное гражданство инстинктивно создает ситуацию «раздвоения» этой верности. В контексте государственной службы, которая сама есть инструмент реализации суверенитета, этот конфликт перерастает из потенциального в системный и неразрешимый. Верность не может быть частичной или условной; служащий, связанный обязательствами с иным государством, априори не может гарантировать безусловную преданность интересам России, особенно в ситуации международной напряженности.

Во-вторых, отмечается невозможность эффективного управления рисками. Опыт «разрешительных» моделей (Германия, Франция) показывает, что индивидуальная оценка рисков конфликта интересов применительно к лояльности – крайне сложная, подверженная субъективизму и коррупциогенным факторам процедура. Установление универсального и понятного правила – отсутствие иного гражданства как обязательное условие доступа к службе – снимает проблему сложной и необъективной оценки.

В-третьих, очевидна несостоятельность «нейтральной» модели в условиях современных угроз. Подход, при котором гражданство считается формальностью (Канада, Швеция), опирается на идеи глобализации и взаимного доверия между государствами. Текущая геополитическая реальность, требующая обеспечения национальной безопасности в условиях жесткой конкуренции и санкционного давления, делает такую модель неприемлемой для России. Акцент на резидентстве и благонадежности не заменяет гарантий, которые дает исключительная правовая связь лица с одним государством.

В-четвертых, полный запрет усилит механизмы проверки, перенеся фокус с пассивной проверки уведомлений в МВД на активную обязанность кадровых служб и органов безопасности верифицировать отсутствие иностранных паспортов у претендентов и действующих служащих с использованием всех доступных законных средств.

В-пятых, это восстановит и защитит публичное доверие. Государственная служба — это не только профессиональная деятельность, но и публичный институт, символизирующий единство нации и государства. Наличие у служащих связей с иностранными государствами, независимо от страны, подрывает это доверие в глазах общества. Полный запрет служит не только инструментом управления рисками, но и важным символическим актом, укрепляющим статус госслужбы как служения исключительно национальным интересам.

Таким образом, предлагается не просто сохранить существующие запреты, а усилить их, унифицировать и подвести под них единую концептуальную основу. Это требует внесения системных изменений в отраслевое законодательство, ужесточения ответственности за сокрытие и создания эффективных межведомственных механизмов проверки. Такой подход, сочетающий конституционную строгость российской модели с аргументированной теоретической базой, представляется наиболее адекватным ответом на вызовы, связанные с множественным гражданством в сфере публичной власти.

Проведенное исследование позволило осуществить комплексный анализ конституционно-правовых ограничений для лиц с множественным гражданством в сфере государственной службы на основе сравнительного изучения зарубежного опыта и российского правового регулирования.

Конституционно-правовая природа государственной службы как публично-правового института, а также сущность гражданства как политико-правовой связи, основанной на идее личной верности, изначально создают системное противоречие с правовым статусом бипатрида. Верность может быть только одному государству, что формирует непреодолимый конфликт лояльностей при осуществлении публичных функций.

Сравнительно-правовой анализ подтвердил существование трех основных моделей регулирования: запретительной (США, Китай), разрешительной с оценкой рисков (Германия, Франция) и нейтральной (Канада, Швеция). Выбор модели коррелирует с пониманием государством приоритетов национальной безопасности и трактовки гражданства.

Российская модель носит строго запретительный характер, близкий к китайской, и опирается на конституционные основания (ст. 55 Конституции Российской Федерации [1]) и развитую систему отраслевых законодательных запретов [2–4]. Однако в ней выявлены существенные пробелы: неопределенность ключевых понятий, отсутствие дифференциации рисков и несовершенство механизмов проверки.

Наиболее последовательным и обоснованным путем совершенствования законодательства является не ослабление, а концептуальное усиление и унификация запрета. Это обусловлено необходимостью безусловного обеспечения национальной безопасности, устранения правовых коллизий и восстановления публичного доверия к институту государственной службы как символу суверенитета и единства нации.

Таким образом, подтверждается изначальная гипотеза о необходимости сохранения и укрепления принципа единства гражданства как незыблемого условия доступа к государственной службе. Только исключительная и неделимая правовая связь лица с Российской Федерацией может служить гарантией его безусловной лояльности, требуемой для исполнения публично-властных полномочий. Дальнейшее развитие законодательства должно быть направлено на устранение выявленных пробелов и создание эффективного механизма контроля, полностью исключающего возможность занятия государственных должностей лицами с двойным или множественным гражданством.

**Библиографический список**

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ, от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ).
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 01.07.2021) : принят Гос. Думой 7 июля 2004 г. : одобр. Советом Федерации 15 июля 2004 г.
3. О гражданстве Российской Федерации : федер. закон от 28.04.2023 № 138-ФЗ : принят Гос. Думой 13 апреля 2023 г. : одобр. Советом Федерации 19 апреля 2023 г.
4. О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 28.06.2022) : принят Гос. Думой 25 апреля 2003 г. : одобр. Советом Федерации 14 мая 2003 г.
5. 中华人民共和国公务员法 [Закон КНР «О государственной гражданской службе»]. – URL: [https://www.gov.cn/guowuyuan/2018-12/30/content\\_5353490.htm](https://www.gov.cn/guowuyuan/2018-12/30/content_5353490.htm) (дата обр. 02.11.2025).
6. 5 U.S. Code § 3331 – Oath of office. – URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/3331> (visited on 11/02/2025).
7. Bundesbeamtenengesetz (BBG). – URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/bbg\\_2009](https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009) (visited on 11/02/2025).
8. Code général de la fonction publique. – URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte\\_lc/LEGITEXT000006070742](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006070742) (visited on 11/02/2025).
9. Lag (1994:260) om offentlig anställning. – URL: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1994260-om-offentlig-anstallning\\_sfs-1994-260/?clckid=64172a92](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1994260-om-offentlig-anstallning_sfs-1994-260/?clckid=64172a92) (visited on 11/02/2025).
10. Public Service Employment Act (S.C.) – URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.01> (visited on 11/02/2025).
11. The Constitution of the United States. – URL: <https://www.archives.gov/founding-docs/constitution> (visited on 11/02/2025).

УДК 004.8:34      DOI: 10.14451/2.211.14

# Методологические аспекты применения алгоритмов машинного обучения для анализа юридических текстов и прогнозирования правовых исходов

© 2026 **Савченкова Елена Валерьевна**

Доцент кафедры правового регулирования экономической деятельности Юридического факультета, кандидат экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ.  
E-mail: [evsavchenkova@fa.ru](mailto:evsavchenkova@fa.ru)

© 2026 **Терёшина Влада Валерьевна**

Доцент кафедры информатики Института кибербезопасности и цифровых технологий, кандидат экономических наук, доцент. Российский технологический университета – МИРЭА.  
E-mail: [vlada0108@mail.ru](mailto:vlada0108@mail.ru)

**Ключевые слова:** искусственный интеллект в праве, машинное обучение, анализ юридических текстов, прогнозное моделирование, обработка естественного языка (NLP), юридическая аналитика (Legal Analytics), прогнозирование судебных решений, объяснимый искусственный интеллект, смещение данных (bias), цифровая трансформация права.

В статье проводится исследование методологических основ и практических аспектов применения алгоритмов машинного обучения для анализа юридических текстов и прогнозирования правовых исходов, с акцентом на технологические решения, оценку эффективности и этико-правовые вызовы. В работе применяется междисциплинарный подход, интегрирующий методы юридического анализа, анализа данных и исследование искусственного интеллекта. Методологическую основу составляет критический анализ современных архитектур обработки естественного языка (NLP), таких как BERT и его юридические модификации, алгоритмов градиентного бустинга и методов ансамблирования моделей. Определены ключевые методологические этапы построения ML-моделей для юридических задач: от специализированной предобработки текстов и инженерии признаков до выбора и валидации алгоритмов. Выявлены и систематизированы основные проблемы, включая низкую интерпретируемость сложных моделей, смещение данных и неопределённость правовой ответственности за решения, принятые с участием ИИ, и предложены пути их решения.

Переход юридической сферы на цифровые рельсы – процесс, выходящий далеко за рамки простой замены бумажных архивов электронными. Это глубокая эволюция профессии, пересматривающая традиционные бизнес-модели, рабочие процессы и сам подход к взаимодействию с клиентом. На первый план выходит новая философия работы, в которой технологии становятся

не вспомогательным инструментом, а основой для создания более эффективной, точной и ориентированной на потребности клиента юридической службы.

Научная новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении технологического цикла создания юридических ML-моделей – от обработки специфических текстов до внедрения – сквозь призму методологии права, что позволяет сформулировать системные требования к их разработке и применению в профессиональной юридической среде.

Современная юридическая практика переживает не просто техническое обновление, а настоящую метаморфозу, меняющую саму природу профессии. Суть происходящего глубже, чем перевод документов в электронный формат – это трансформация мышления, где технологии становятся новым фундаментом для работы [1, с. 8]. На смену традиционным подходам приходит парадигма, в которой цифровые решения не поддерживают, а определяют стратегию, выстраивая более эффективные, прозрачные и ориентированные на клиента процессы. Автоматизация освободила юристов от рутины: сегодня программные платформы управляют документооборотом, контролируют сроки и даже генерируют проекты соглашений, сводя к минимуму операционные ошибки. Но настоящий прорыв связан с появлением интеллектуальных систем. Искусственный интеллект превратился из абстракции в рабочего помощника, способного за считанные минуты анализировать гигабайты юридических текстов, будь то судебная практика для исследования или тысячи контрактов для комплексной проверки. Это смещает фокус специалиста с механической обработки информации на стратегический анализ и выработку решений.

Исходным вектором трансформации выступает автоматизация рутинных операций. Специализированное программное обеспечение (Legal Tech) взяло на себя выполнение трудоемких, но критически важных задач: генерацию документов через динамические шаблоны, отслежива-

ние версий и контроль сроков [2, с. 32], [13, с. 113]. Однако эволюция на этом не остановилась. Искусственный интеллект превратился из концепции в реального коллегу, способного за секунды анализировать тысячи страниц судебных дел или проводить Due Diligence, выявляя скрытые риски в массивах контрактов. Это не только кратно ускоряет процессы, но и минимизирует человеческий фактор, позволяя юристу сосредоточиться на стратегии и сложных правовых вопросах.

Ключевым вектором развития стало создание целостной цифровой экосистемы [3, с. 69]. Она начинается с интеллектуальной обработки документов, где системы не только хранят, но и понимают содержание, автоматически извлекая ключевые условия и риски. Продолжается – через клиентские порталы, которые обеспечивают прозрачность, давая клиенту круглосуточный доступ к статусу дела и истории коммуникации, заменяя хаотичную переписку. И замыкается на безопасности, которая в цифровую эпоху становится краеугольным камнем доверия, требуя безусловного соблюдения стандартов защиты данных. В этой новой реальности ИИ выступает не заменой, а усилителем экспертизы, беря на себя задачи прогнозной аналитики. Алгоритмы, обученные на массивах исторических решений, помогают оценивать вероятные исходы споров, а системы управления знаниями аккумулируют опыт фирмы, делая его доступным каждому сотруднику и предотвращая повторную работу [4, с. 78].

Можно выделить несколько основных направлений, формирующих новый облик юридической практики:

- Интеллектуальная обработка документов и контрактов.
- Централизация и прозрачность коммуникации.
- Доступность базовых услуг.
- Безопасность как фундамент.

Интеллектуальная обработка документов и контрактов подразумевает внедрение систем, которые не просто хранят файлы, но и «понимают»

их содержание. Это позволяет автоматически извлекать ключевые условия, выявлять риски и несоответствия, сравнивать редакции.

Централизация и прозрачность коммуникации заключается в следующем. Онлайн-порталы и клиентские личные кабинеты заменяют хаотичную переписку по e-mail. Клиенты получают круглосуточный доступ к статусу дел, документам и каналу связи, что радикально повышает уровень сервиса и доверия.

Доступность базовых услуг сводится к тому, что чат-боты и онлайн-конструкторы документов демократизируют доступ к правовой помощи, беря на себя первичные консультации и оформление типовых соглашений.

Безопасность как фундамент логичен в современных условиях. Переход в цифровую среду выводит кибербезопасность и защиту данных клиента в число абсолютных приоритетов. Внедрение сквозного шифрования, регулярные аудиты и обучение сотрудников становятся стандартом де-факто.

ИИ выполняет роль мощного усилителя компетенций юриста. Его ключевые прикладные задачи включают:

- Прогнозная аналитика. Алгоритмы машинного обучения, проанализировав исторические данные, могут оценивать вероятные исходы судебных споров, помогая в выработке стратегии и оценке рисков.
- Глубокие юридические исследования. ИИ-системы мгновенно находят релевантные прецеденты и нормативные акты в гигантских базах данных, экономя часы рутинного поиска.
- Управление знаниями. Создание «цифровой памяти» фирмы – структурированных баз накопленных шаблонов, заключений и меморандумов, – делает коллективный опыт доступным каждому сотруднику.

Применение машинного обучения для решения конкретных правовых задач – от прогнозирования судебных актов до оценки рисков – требует особой методологии, учитывающей уникальность юридических текстов [5, с. 51]. Их сложная

структура и специализированная терминология диктуют использование адаптированных инструментов, таких как предобученные на корпусах законов и решений языковые модели (например, на архитектурах BERT) или системы для точного извлечения сущностей – сторон спора, статей, сумм. Для построения эффективных прогнозных моделей из этих текстов извлекается комплекс признаков: от лингвистических особенностей до метаданных дела:

1. Специализированная обработка текстов: Юридические документы требуют применения адаптированных инструментов NLP. Для этого используются:
2. Предобученные юридические модели (например, на архитектурах BERT), «начитанные» на корпусах судебных решений и законов.
3. Системы извлечения сущностей (NER), точно идентифицирующие стороны, суммы, статьи законов.
4. Юридические word embeddings, которые улавливают смысловые связи между специальными терминами.
5. Формирование признаков: Для построения моделей извлекается комплекс признаков: лингвистические (тональность, сложность), структурные (наличие специфических юридических конструкций) и метаданные (категория спора, состав сторон).
6. Прогнозное моделирование: На подготовленных данных строятся модели, например, для прогнозирования судебных решений.

На практике применяется комбинированный подход: алгоритмы градиентного бустинга эффективно работают с структурированными данными, а нейронные сети анализируют смысловые нюансы текстов, и их синергия дает наиболее точный результат [6, с. 99]. Часто применяется ансамблевый подход:

1. Алгоритмы градиентного бустинга (XGBoost, LightGBM) работают с табличными данными и мета-информацией.
2. Нейронные сети анализируют текстовое содержание документов.

3. Результаты интегрируются для получения более точного и сбалансированного прогноза.

Например, эксперимент по прогнозированию решений арбитражного суда на выборке в 15 тысяч дел показал, что ансамбль моделей дости-

гает точности около 87%, причем ключевыми факторами влияния оказались сумма иска, наличие встречных требований и существующая судебная практика. В результате эксперимент показал эффективность комбинированного подхода (табл. 1).

**Таблица 1.** Эксперимент по прогнозированию решений арбитражного суда.

Модель	Точность, %	F1-score	AUC-ROC
LightGBM	85,7	0,841	0,923
Legal-BERT	82,3	0,806	0,891
Ансамбль моделей	87,3	0,862	0,941

F1-score – это единый показатель, который отвечает на вопрос: «Насколько точно и при этом полно модель находит то, что нужно?»

Он является средним гармоническим двух других важных метрик: Precision (Точность): Качество охвата и Recall (Полнота): Широта охвата.

F1-score = 1,0 – победа, F1-score = 0,0 – провал. Чем ближе к 1, тем лучше.

В юриспруденции это работает следующим образом [7, с. 114]. Если модель предсказывает исход суда, нам важно, чтобы она:

1. Не «пугала» напрасно (высокий Precision): не говорила, что дело проиграно, когда шансы есть (это дорогая ошибка).
2. Не давала ложных надежд (высокий Recall): не пропускала реальные риски проигрыша (это катастрофическая ошибка).

F1-score как раз и показывает, насколько хорошо модель держит этот баланс.

ROC-кривая – это график, который строится [8, с. 16]:

- По оси X: Доля ложных срабатываний (FPR);
- По оси Y: Доля правильных обнаружений (TPR, он же Recall).

AUC-ROC (Area Under Curve) – это площадь под этой кривой [8, с. 18]. Она отвечает на вопрос: «Насколько хорошо модель ранжирует объекты?» В юриспруденции она показывает дискриминативную способность модели без привязки

к конкретному порогу. Юрист может сам решить, на каком уровне «уверенности» модели стоит принимать решение: для осторожной стратегии выбрать высокий порог, для агрессивной – более низкий. Высокий AUC гарантирует, что при любом выбранном пороге модель будет работать хорошо.

В таблице 1 ансамбль моделей показал F1-score = 0,862 – это очень хороший, сбалансированный результат, означающий, что модель и точна, и достаточно полно охватывает целевую выборку. Таким образом, можно сделать следующие выводы (табл. 2)

Точность = 87,3% говорит о том, что модель в целом правильно предсказывает исход в 87 случаях из 100.

F1-score = 0,862 свидетельствует, что модель демонстрирует очень хороший баланс между точностью предсказания побед и полнотой их охвата (не пропускает много выигрышных дел и при этом редко ошибочно называет проигрышные дела выигрышными).

AUC-ROC = 0,941 подтверждает, что модель блестяще разделяет дела с разным исходом. Она присваивает выигрышным делам объективно более высокие «баллы уверенности», чем проигрышным. Это означает, что можно гибко настраивать порог срабатывания в зависимости от выбранной стратегии.

Таблица 2. Краткая сводка результатов.

Модель	Точность (Accuracy), %	F1-score	AUC-ROC
Ансамбль	87,3	0,862	0,941

Наибольшее влияние на исход прогноза оказали такие факторы, как сумма иска, наличие встречных требований и сложившаяся судебная практика.

Стремительное внедрение технологий порождает комплекс этических и правовых дилемм [9, с. 88]. Проблема «черного ящика» – неинтерпретируемости решений сложных нейросетей – вступает в противоречие с фундаментальными правовыми принципами обоснованности и справедливости. Для смягчения этого конфликта используются методы объяснимого искусственного интеллекта, которые визуализируют логику алгоритма. Не менее серьезен вызов смещения данных, когда модели воспроизводят исторические предубеждения, заложенные в обучающих выборках. Это требует постоянного аудита данных и алгоритмической коррекции смещения. С правовой точки зрения остро стоит вопрос распределения ответственности за решение, выработанное с помощью ИИ, и необходимость жесткого соблюдения норм о защите персональных данных и профессиональной этики [10, с. 63]. Внедрение ИИ ставит перед юридическим сообществом серьезные вопросы:

1. Интерпретируемость («черный ящик»).
2. Смещение данных (Bias).
3. Юридическая ответственность.

Интерпретируемость («черный ящик»): сложность объяснения решений нейросетей противоречит принципу обоснованности. Для решения применяются методы XAI (объяснимого AI), такие как SHAP и LIME, визуализирующие значимость факторов.

Смещение данных (Bias): модели могут воспроизводить исторические предубеждения, заложенные в данных. Требуется постоянный аудит наборов данных и применение алгоритмических методов дебиасинга.

Юридическая ответственность: необходимо четкое регулирование вопросов ответственности за решение, принятое с помощью ИИ – остается ли она на юристе-пользователе или частично переходит к разработчику системы. Также критически важно соблюдение законодательства о персональных данных и профессиональной этики.

Перспективы развития видятся в углублении интеграции технологий в юридическую ткань [11, с. 40]. Наступает эра гиперавтоматизации, где роботизация процессов, аналитика данных и ИИ объединятся в единые рабочие цепочки:

- Гиперавтоматизация – интеграция различных технологий в единые сквозные процессы.
- Развитие интерпретируемого ИИ, созданного специально для правовой сферы.
- Внедрение федеративного обучения для работы с конфиденциальными данными без необходимости их централизации.
- Формирование нормативной базы и стандартов для сертификации, валидации и мониторинга юридических ИИ-систем.

Будут развиваться специальные интерпретируемые модели для права, методы федеративного обучения для работы с конфиденциальной информацией и, что критически важно, появятся стандарты и регламенты, обеспечивающие качество, безопасность и контроль за юридическими ИИ-системами. В конечном итоге, трансформация ведет не к замене юриста, а к возвышению его роли. Будущее за профессионалом нового типа – технологически грамотным стратегом, который виртуозно сочетает глубокую экспертизу, этическую ответственность и мощь интеллектуальных инструментов для предоставления клиенту решений, которые не только юридически безупречны, но и опережают время. Те, кто освоит этот симбиоз, определят стандарты юридической практики завтрашнего дня.

Применение машинного обучения открывает значительные возможности для повышения эффективности и аналитической глубины юридической работы [12, с. 31]. Однако его успешная интеграция в правоприменительную практику требует разработки целостной методологии, охватывающей не только технические аспекты построения моделей, но и создание адекватных правовых, этических и организационных рамок, обеспечивающих справедливость, прозрачность и подотчётность алгоритмических систем.

Цифровая трансформация юридической практики — это не угроза замены профессионалов машинами, а возможность их эволюции. Результатом становится появление юриста нового типа — технологически грамотного стратега, который использует ИИ и аналитику как мощные инструменты для предоставления более быстрых, обоснованных и клиентоцентричных услуг. Успех в новой реальности будет определяться способностью к синергии безупречной юридической экспертизы, этической ответственности и эффективного использования технологий.

### Библиографический список

1. *Афанасьев С. Ф.* Электронное правосудие в гражданском судопроизводстве : монография. — М. : Проспект, 2020. — 256 с.
2. *Белых В. С.* Правовое регулирование искусственного интеллекта и робототехники: проблемы и перспективы // Законодательство и экономика. — 2021. — № 5. — С. 23–35.
3. *Бондарь Н. С.* Прогнозное правосудие: возможности искусственного интеллекта в предсказании судебных решений // Закон. — 2022. — № 8. — С. 67–81.
4. *Вайпан В. А., Гаврилов Э. В.* Искусственный интеллект в праве и юридической практике : монография. — М. : Юстиция, 2020. — 312 с.
5. *Головкин Р. Р.* Цифровое право: основные направления трансформации юридического мышления и образования // Lex Russica. — 2021. — № 9. — С. 44–58.
6. *Кашкин С. Ю., Четвериков А. О.* Технологии искусственного интеллекта в правовой системе: проблемы и перспективы // Государство и право. — 2021. — № 3. — С. 89–104.
7. *Кудрявцева Е. В.* Цифровые технологии в арбитражном процессе: современное состояние и перспективы развития // Вестник гражданского процесса. — 2020. — № 1. — С. 112–128.
8. *Михайлов А. В.* Big Data в праве: от анализа данных к прогнозному моделированию // Информационное право. — 2020. — № 4. — С. 15–21.
9. *Номоконов В. А.* Технологический поворот в юриспруденции: вызовы и возможности // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2019. — № 4. — С. 76–94.
10. *Петров Д. А.* Цифровая трансформация права: проблемы и перспективы // Государство и право. — 2020. — № 11. — С. 55–67.
11. *Пушкин А. В., Шмалый О. В.* Правовые и этические проблемы использования искусственного интеллекта в судопроизводстве // Российский юридический журнал. — 2022. — № 2. — С. 33–45.
12. *Сорокин А. А.* Цифровая трансформация права // Вестник гражданского процесса. — 2021. — № 4. — С. 23–37.
13. *Тюрин Ю. В.* Автоматизация юридической деятельности (Legal Tech): понятие, виды, правовые проблемы // Актуальные проблемы российского права. — 2021. — № 7. — С. 101–115.

УДК 33      DOI: 10.14451/2.211.20

## О формировании правового механизма эмиссионно-монетарной политики

© 2026 **Васянина Елена Леонидовна**

Ведущий научный сотрудник сектора административного права и административного процесса доктор юридических наук, доцент. Институт государства и права Российской академии наук, Россия, Москва.

E-mail: elenavasianina@yandex.ru

**Ключевые слова:** финансовое право, наука, правовой механизм, эмиссионно-монетарная политика, эмиссия, банк, Банк России, бюджет, финансовый суверенитет.

В статье рассматриваются назревшие вопросы совершенствования правового регулирования финансово-денежных отношений и выдвигается ряд взаимосогласованных обоснованных предложений по модернизации финансового законодательства, направленных на переориентацию эмиссионно-монетарного механизма на достижение национальных целей развития Российской Федерации с учетом происходящих корректировок современной финансовой политики государства.

По результатам проведенного анализа автор приходит к выводу о целесообразности изменения подхода к пониманию системы финансового права, развитие которого под воздействием фондовой теории привело к необоснованному преувеличению роли бюджета в развитии экономики, оставив институт эмиссионно-правового регулирования без должного внимания законодателя. Настоятельной необходимостью является проведение работы по совершенствованию правового механизма эмиссионно-монетарной политики, выступающего ключевым атрибутом финансового суверенитета государства.

Потребность в научных исследованиях, направленных на правовое обеспечение модернизации денежно-кредитной системы, обусловлена тем, что, начиная с 90-х гг. XX века развитие финансового законодательства пошло по неверному пути, ориентированному на западную финансовую архитектуру с опорой на разработанную в финансово-правовой доктрине фондовую теорию, что привело к гипертрофированной роли бюджета в развитии экономики. Это не дало возможность создать необходимый для укрепления финансового суверенитета государства право-

вой механизм эмиссионно-монетарной политики, тем самым не позволив разорвать замкнутый круг, в рамках которого наша страна, «...обладая несметными богатствами, не может обеспечить их разработку ввиду нехватки денег» [17, с. 9].

Несмотря на стремительное развитие финансового законодательства, ориентированного на правовое обеспечение цифровой трансформации финансово-денежной системы, на диверсификацию платежно-расчетных инструментов, на современном этапе государство снова

столкнулось с теми же проблемами, что и столетие назад, ряд из которых удалось преодолеть в период существования планового хозяйства. В частности, речь идет о вопросах, касающихся переориентации банков на кредитно-инвестиционную деятельность, о контроле за движением капитала и оборотом наличных денег. Без внимания законодателя остался вопрос о создании юридической конструкции управления денежной массой. И, наконец, не сформированным оказался правовой механизм эмиссионно-монетарной политики, играющий ключевую роль в процессе укреплении финансового суверенитета государства, который был ослаблен в результате произошедших на рубеже веков экономических преобразований.

Невзирая на то, что вопросы эмиссионного регулирования всегда являлись предметом острых политических дискуссий, научные исследования в части разработки широкого круга проблем в области финансов, кредита и денег долгое время проводились преимущественно в рамках экономической науки. А выработанные учеными-экономистами по обозначенным направлениям научных изысканий подходы не всегда находили должный отклик в юридической литературе.

В 1922 году в Народном комиссариате финансов РСФСР и Государственном банке РСФСР было положено начало ведомственных научных исследований, касающихся сущности денег, банковских критериев эмиссии и принципов эмиссионной политики [15]. В проведенных экономистами исследованиях, которые фактически сводились к изучению вопроса об определении объема денежной массы, необходимой и достаточной для обеспечения экономического роста, делаются выводы о том, что эмиссия не может служить источником кредитования таких хозяйственных процессов, которые не сопровождаются непосредственным увеличением товарной массы в обращении [16].

В написанной и опубликованной в 1948 г. работе Н. А. Вознесенского, посвященной исследованию экономики СССР в условиях военного времени, сформулированы важные выводы

о мерах, направленных на сдерживание роста инфляции в условиях увеличения выпускаемой в обращение денежной массы, к числу которых автор относит ужесточение контроля за себестоимостью продукции, издержками производства и ценами [4].

С середины 1970-х гг. в целях совершенствования финансово-денежного механизма активизировалось научное сотрудничество Госбанка СССР с Академией наук СССР, о чем свидетельствуют проведение с участием Института экономики АН СССР Всесоюзной научной конференции на тему «Проблемы денежного оборота в СССР», в резолюции по результатам которой было предложено активизировать научные исследования по проблемам взаимосвязей денежного обращения и ценообразования в целях дальнейшего повышения роли политики цен в денежном механизме государства [14].

Нуждающиеся в обличении в правовую форму выработанные учеными — экономистами выводы о критериях и принципах эмиссионной политики, к сожалению, на тот момент времени не нашли должного отражения в финансово-правовых исследованиях, которые, «...возобновившись, начиная с 1930 года после длительного перерыва, вызванного революционными преобразованиями» [9], были сфокусированы преимущественно на развитии теории бюджетного права, что в дальнейшем привело к необоснованному преувеличению роли бюджета в развитии экономики, надолго оставив институт эмиссионно-правового регулирования без надлежащего внимания законодателя.

На фоне скудного правового материала о денежном обращении, банковском кредитовании и расчетах [5; 12; 13], активное развитие получили такие правовые институты, как бюджетное, а позднее банковское и налоговое право, основы валютного регулирования и валютного контроля и т.д.

Общая часть финансового права, призванная объединить все эти многочисленные финансово-правовые институты, продолжая оперировать

не имеющим законодательного закрепления понятием «финансовая деятельность государства» [6], не сформировала необходимого правового инструментария, позволяющего усилить скоординированность денежно-кредитной и бюджетно-налоговой сфер, а правовой механизм эмиссионного регулирования, не оформленный должным образом, оказался лишь фрагментарно представлен в финансовом законодательстве.

Изложенное можно продемонстрировать на примере анализа федерального закона от 10 июля 2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», в котором подробно представлен только порядок эмиссии наличных денег, включая основания для ее осуществления. Вместе с тем иные формы денежной эмиссии, в том числе эмиссия безналичных и кредитных денег, не нашли должного отражения в этом законе, равно как и в других актах финансового законодательства. Более или менее четко в федеральных законах от 24 июля 2023 г. № 340-ФЗ и от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ описан порядок осуществления эмиссии электронных денег и цифровых рублей, которая представляет собой не что иное, как процесс конвертации наличных или безналичных денег в иные, цифровые, их формы. Эмиссия же кредитных денег, осуществляемая поднадзорными Банку России кредитными организациями, приобрела цивилистические характеристики на основании положений ГК РФ о банковском кредите.

Учитывая изложенное, на современном этапе развития финансово-правовой науки целесообразно пересмотреть подход к пониманию системы финансового права, ключевую роль в рамках которой должен играть правовой институт эмиссионного регулирования, тенденции и закономерности развития которого требуют сквозного исследования и глубокого осмысления.

В рамках работы по совершенствованию правового механизма эмиссионно-монетарной политики, прежде всего, следует акцентировать внимание систематизации существующих форм денежной эмиссии, к числу которых, помимо

описанной в федеральном законе «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» эмиссии наличных денежных средств, относятся:

1. эмиссия безналичных денег, осуществляемая ЦБ РФ в форме рефинансирования кредитных организаций с учетом установленной регулятором ключевой ставки;
2. эмиссия кредитных денег, проводимая поднадзорными ЦБ РФ банками и иными финансовыми организациями;
3. денежная эмиссия, осуществляемая в форме мер количественного смягчения, применяемых ЦБ РФ, в целях предоставления банкам рублевой ликвидности;
4. денежная эмиссия, опосредованная механизмом санации банковской системы, источником функционирования которого выступает Фонд консолидации банковского сектора;
5. эмиссия бюджетного рубля, осуществляемая в предусмотренных финансовым законодательством формах финансирования бюджетных расходов, осуществляемых в условиях бюджетного дефицита; 6) эмиссия электронных денег и цифровых рублей [3].

Анализ существующих форм выпуска денежной массы в обращение позволит адекватно оценить потребность в применении необходимых инструментов сдерживания инфляции и избежать нарушения баланса целей монетарной и бюджетно-налоговой политики, что может стать причиной появления неправильных (искаженных) форм эмиссии, примерами которых являются: реструктуризация задолженности корпоративных заемщиков и индивидуальных предпринимателей [8], осуществляемая банками на основании рекомендаций Банка России; увеличение доли рассрочки на рынке недвижимости, способствующей росту долговой нагрузки граждан; скрытое оформление банками микрозаймов вместо кредитов и др. [2].

Во-вторых, помимо системы учета производственных мощностей и природных ресурсов, являющихся «...единственным ограничением для

создания новых денег в современном государстве» [11], требуется анализ и оценка существующих правовых инструментов, ограничивающих денежную эмиссию, с точки зрения целесообразности их применения в условиях переориентации эмиссионно-монетарного механизма на достижение национальных целей развития государства.

Во-третьих, немаловажное значение в процессе формирования правового механизма эмиссионно-монетарной политики приобретает создание системного правового регулирования рынка криптовалют. Подготовленная Банком России концепция, согласно которой криптовалюты позиционируются в качестве валютных ценностей, которыми нельзя расплачиваться внутри страны [1], несомненно, направлена на усиление контроля за оборотом денежных знаков, эмиссия которых обеспечивается государством. Однако этого недостаточно для создания полноценной правовой модели интеграции оборота цифровых финансовых активов в финансовую систему государства. Дело в том, что сложившийся в законодательстве подход к регулированию криптовалют, с помощью которых в рамках созданного экспериментального правового режима обеспечивается трансграничный оборот товаров, не позволяет учитывать цифровые валюты в платежном балансе страны, что приводит к появлению «скрытого экспорта» [7] и, как следствие, – препятствует поддержанию исключительного статуса национальной валюты – российского рубля.

В-четвертых, развитие правового механизма денежной эмиссии требует разработки правового инструментария, усиливающего эффективность и скоординированность бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики, в том числе: посредством переориентации банков на кредитно-инвестиционную деятельность; использования фискального обложения в качестве инструмента стабилизации уровня цен с помощью введения налога на сверхприбыль в целях преодоления ценовых разрывов на отдельных товарных рынках; коррекции влияния инфляционного налога на доходы участников гражданского оборота за

счет применения индекса-дефлятора к прогрессивной шкале подоходного налогообложения, что позволит увеличить пороги для применения повышенных налоговых ставок и уменьшить размер налогооблагаемого дохода; увязки закрепленных БК РФ принципов адресного и целевого характера использования бюджетных средств с показателями роста производительности труда и т.д.

В-пятых, растущая асимметрия в международной финансовой системе, способствующая экономической экспансии стран коллективного Запада, прибегающих к произвольной интерпретации норм международного права, требует формирования новых правовых подходов к управлению суверенными резервами государства не без учета созданного на сегодняшний день комплекса ответных правовых мер на действия стран ЕС и НАТО по применению механизма заморозки и изъятия суверенных активов Российской Федерации.

В-шестых, на фоне обострения геополитических противоречий функционирование эмиссионно-монетарного механизма потребовало создания правовых условий осуществления расчетов по международным операциям в национальной валюте, основанных на актах Президента РФ [10], решений Совета директоров и официальных разъяснениях Банка России.

Развитие правового режима, обеспечивающего процесс интеграции российской валюты в глобальную финансовую систему, должно быть направлено на разрешение возникающих в связи с этим проблем, вызванных появлением необычных для российской экономики феноменов, включая возникновение офшорного рынка рубля.

Проведенный анализ позволил сформулировать ряд следующих выводов, которые могут иметь значение для развития финансово-правовой науки и финансового законодательства.

1. В целях совершенствования правового регулирования финансово-денежных отношений целесообразно изменить сформировавшийся в советскую эпоху подход к пониманию

системы финансового права, развитие которого под воздействием фондовой теории привело к гипертрофированной роли бюджета в развитии экономики, оставив институт эмиссионно-правового регулирования, нуждающийся в сквозном исследовании и глубоком осмыслении, без должного внимания законодателя.

2. Настоятельной необходимостью является проведение работы по модернизации правового механизма эмиссионно-монетарной политики, выступающего ключевым атрибутом финансового суверенитета государства, развитие которого требует разработки правового инструментария, обеспечивающего управление денежной массой с учетом производственных мощностей, трудовых и природных ресурсов страны исходя из потребностей хозяйствующих субъектов.
3. Признание особой значимости механизма эмиссионно-правового регулирования, развитие которого оказывает непосредственное влияние на формирование иных охватываемых системой финансового права правовых институтов, позволяет высветить проблему отсутствия необходимых правовых средств, обеспечивающих достижение баланса целей монетарной и бюджетно-налоговой политики, разрешение которой не представляется возможным без привлечения административно-правовых инструментов. В частности, затруднения в сфере денежно-кредитного регулирования, нередко возникающие в связи с разнонаправленностью действий финансового мегарегулятора и федеральных органов исполнительной власти, могут быть устранены посредством интеграции Банка России в систему органов публичной власти, не исключая возможность его подчинения Правительству РФ или Минфину России.
4. В процессе формирования правового механизма эмиссионно-монетарной политики следует акцентировать внимание: на систематизации существующих форм денежной эмиссии; разработке системы учета ресурсов страны исходя из потребностей участников гражданского оборота; создании полноценной правовой модели интеграции оборота цифровых финансовых активов в финансовую систему государства, включая механизм учета криптовалют в торговом балансе страны; формировании правового режима управления суверенными активами, препятствующего экономической экспансии стран коллективного Запада; разработке правовых инструментов, усиливающих эффективность и скоординированность денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики; развитии правового режима, обеспечивающего процесс интеграции российской валюты в глобальную финансовую систему.

### Библиографический список

1. Будущее рынка криптовалют: предложения Банка России. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=28213>.
2. *Васянина Е. Л.* Об основных направлениях совершенствования правовой модели финансово-кредитных отношений // Мониторинг правоприменения. – 2025. – № 2. – С. 40–45.
3. *Васянина Е. Л., Шапсугова М. Д.* Публично-правовые и частноправовые начала в механизме регулирования денежной эмиссии // Банковское право. – 2021. – № 5. – С. 28–37.
4. *Вознесенский Н. А.* Военная экономика СССР в период Отечественной войны. – М.: Госполитиздат, 1948. – С. 13–9.
5. *Гурвич М. А.* Финансовое право : учебник для юридических высших учебных заведений. – М.: Юридическое издательство, 1940. – 211 с.
6. *Запольский С. В.* Теория финансового права : научные очерки. – М.: РАП, 2010. – 371 с.
7. *Заруцкая Н.* Орешкин предложил учитывать криптовалюты в платежном балансе России / Ведомости. – 2025.
8. Информационное письмо Банка России от 23.05.2025 № ИН-08-23/85 «О реструктуризации задолженности заемщиков».
9. *Кобзарь-Фролова М. Н., Запольский С. В.* Академические размышления на тему предмета науки финансового права – науки об обязательствах // Правовая информатика. – 2025. – № 1. – С. 4–13.
10. Указы Президента Российской Федерации от 4 марта 2022 № 95 «О временном порядке исполнения обязательств перед некоторыми иностранными кредиторами», от 8 августа 2023 г.

- № 589 «О специальном порядке проведения расчетов по внешнеторговым контрактам на поставку российской сельскохозяйственной продукции», от 1 марта 2022 г. № 81 «О дополнительных временных мерах экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации» и от 18 марта 2022 г. № 126 «О дополнительных временных мерах экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации в сфере валютного регулирования».
11. Универсальная экономическая машина. Новый курс для России / А. М. Бабаков [и др.] ; под ред. А. М. Бабакова, О. И. Яриковой. — М. : Грифон, 2023. — 208 с.
  12. Финансовое право : учебник. — 3-е изд. — М. : Юристъ, 2004. — 749 с.
  13. Финансовое право Российской Федерации : учебник. — М. : Юристъ, 2004. — 576 с.
  14. Центральный банк Российской Федерации. По страницам архивных фондов Центрального банка Российской Федерации. Госбанк СССР и Минфин СССР в процессе ресурсного регулирования (ведомственные материалы). — М. : Центральный банк Российской Федерации, 2013. — 179 с.
  15. Центральный банк Российской Федерации. По страницам архивных фондов Центрального банка Российской Федерации. Денежные доходы и расходы населения 1924–1990 гг. — 2006. — 71 с.
  16. Центральный банк Российской Федерации. По страницам архивных фондов Центрального банка Российской Федерации. Опыт исследований в области денег и кредита в Наркомфине и Госбанке СССР в 1920-е годы. О подготовке плана денежного обращения на третью пятилетку, (1938–1942 годы). — 2007. — 119 с.
  17. *Череп-Спиридович А. И.* Как избавить Россию от экономического и политического рабства. — СПб. : Московское славянское общество в пользу ушачихся славян, 1911. — 52 с.



# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ



УДК 33     DOI: 10.14451/2.211.29

## Условия, факторы и типологизация технологического суверенитета

© 2026 **Коновалова Мария Евгеньевна**

Доктор экономических наук, профессор, директор института национальной и мировой экономики. Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия.

E-mail: mkonoval@mail.ru

© 2026 **Жиронкин Сергей Александрович**

Доктор экономических наук, профессор, заместитель директора института экономики и управления. Кузбасский государственный технический университет, Кемерово, Россия.

E-mail: zhironkin@mail.ru

© 2026 **Порохова Анастасия Алексеевна**

Соискатель кафедры экономической теории. Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия.

E-mail: mkonoval@mail.ru

**Ключевые слова:** условия технологического суверенитета, фактор, принципы, типологизация, воспроизводственный подход, структурная трансформация, научно-технический прогресс, импортозамещение.

В статье рассматриваются ключевые условия и факторы, формирующие основу технологического суверенитета, а также делается акцент на проблемах технологической суверенизации. Авторами предложена методология макроэкономического и структурного анализа, необходимая для исследования технологического суверенитета на макроуровне. В работе представлена классификация условий формирования технологического суверенитета, среди которых авторы выделяют: структурные, воспроизводственные, денежно-кредитные, институциональные и социальные. Кроме того, в статье раскрываются принципы формирования государственной политики в процессе достижения технологического суверенитета.

В условиях обостряющейся геополитической обстановки, нарастания экономического противостояния России со странами коллективного Запада, особое значение приобретает формирование основ технологического суверенитета страны. Обеспечение лидерских позиций в технологической гонке создаст необходимый базис конкурентных преимуществ России на

новых перспективных рынках, что позволит получать в долгосрочной перспективе значительные дивиденды [1]. Традиционно такие страны, как Китай, США, страны ЕС реализуют политику суверенизации с целью удержания технологического суверенитета, используя при этом различные инструменты протекционистской политики. Страны-реципиенты новейших технологий пока

не способны запустить полный воспроизводственный цикл с целью формирования базиса технологического суверенитета, что особенно заметно в период экспансии промышленной революции 4.0. Подобного рода риски испытывает в настоящее время и Россия, попавшая под беспрецедентные санкции, которые перекрыли доступ к современным технологиям и комплектующим. В этой связи необходимо создать условия, стимулирующие движение воспроизводственной системы к технологическому суверенитету.

К числу условий, обеспечивающих достижение технологической устойчивости, можно отнести следующее:

- структурные, среди которых выделяются секторальные и отраслевые пропорции распределения факторов производства (природных ресурсов, труда, капитала, технологий) в пользу научно-исследовательского и высокотехнологического секторов экономики, в противовес сырьевому и обрабатывающему секторам [2]. Также к секторальным условиям следует отнести пропорции факторных доходов (прибыли, процентов, природной и интеллектуальной ренты), которые должны быть таковы, чтобы именно интеллектуальная рента, включающая доходы от коммерциализации технологий, являлась фактором, определяющим устойчивый рост ВВП в условиях внешних ограничений;
- воспроизводственные, наиболее важные среди которых связаны с увеличением доли автономного потребления – отечественных технологий и средств производства – в валовом накоплении; ростом экспорта технологий и сокращением их импорта в чистом экспорте; ускорением смены поколений принципиально новых передовых производственных технологий и средств производства; ростом мультипликатора автономных расходов (соотношения изменения национального дохода и автономных расходов, не зависящих от уровня национального дохода – автономное потребление и инвестиции, главным образом, инноваций). Имеющиеся данные по российской экономике свидетельствуют о его снижении в 2000-х гг.: с 1,00667 в 1998 до

0,8757 в 2009 г. – во многом за счет «обрыва» цепочек создания добавленной стоимости, начинающих в России с добычи сырья, продолжают за рубежом в виде обработанной продукции и необходимых технологий [3].

- денежно-кредитные условия – доступность заемного капитала для предприятий, внедряющих отечественные передовые технологии, что определяет уровень процентных ставок, уравнивающих конкурентоспособность отечественных и зарубежных фирм – активных инноваторов
- социальные – высокий престиж научной и образовательной деятельности, воплощенный в ускоренном воспроизводстве социальной группы, состоящей из ученых, разработчиков передовых технологий и инновационных предпринимателей.
- институциональные условия – наличие нормативных актов и программно-стратегических документов, реализуемых на макроуровне экономики, направленных на регулирование воспроизводственных процессов в целях достижения технологического суверенитета.

Следует заметить, что условия достижения технологического суверенитета обеспечивают лишь внешний контур, в то время как движущей силой формирования технологического лидерства являются факторы.

Рассматривая факторы развития экономики, прямо или косвенно связанные с ее технологическим обеспечением, различные авторы выделяют финансирование науки и развитие научно-технической базы, кадровый потенциал и инфраструктуру, регуляторную среду, международное сотрудничество [4]. Прямую зависимость экономического роста от степени проникновения достижений научно-технического прогресса, их отраслевой диверсификации отмечал нобелевский лауреат С. Кузнец, а пространственная – А. Г. Аганбегян, Г. Г. Фетисов.

Рыночный фактор технологического развития выделялся Л. Козински в контексте действия рыночного механизма распределения технологий.

Вместе с тем, его действие в российской экономике в достаточной мере ограничено неразвитым регулированием прав интеллектуальной собственности и слабыми стимулами инновационной деятельности, вследствие чего старые и новые технологические уклады развиваются автономно друг от друга. А. С. Нечаев говорит о том, что в экономике трансформационного типа рынок не способен без участия государства обеспечить полномасштабное внедрение инноваций во всех отраслях экономики (без должного государственного финансирования науки, институционального развития рынка технологий и защиты интеллектуальной собственности). В свою очередь, внешне-рыночный фактор развития национальных технологий связан как с интеграцией отечественного научно-технологического и инновационно-производственного сектора экономики в глобальный, так и с формированием новых локальных (региональных) зон научно-технологического сотрудничества [5].

Интерес представляет выделяемый рядом авторов ресурсный (сырьевой) фактор технологического развития национальной экономики, который играет двоякую роль – с одной стороны, способствуя развитию современных высокотехнологичных производств при наличии необходимых минеральных ресурсов (таких как редкоземельные металлы, литий, титан, цирконий) – сырье для радиоэлектронной, аэрокосмической промышленности. С другой стороны, в России такие ценные виды сырья в подавляющих объемах экспортируются, и обеспеченность ими не оказывает существенного реального влияния на движение экономики к технологическому суверенитету. Вместе с тем, действие ресурсно-сырьевого фактора может создать значительный потенциал технологического суверенитета в области самых передовых производственных технологий – конвергентных (соединения нано-, био-, информационных и когнитивных технологий в системы искусственного интеллекта, биоинформатики, наноматериалостроения).

В связи с этим Е. А. Таран выделила такие факторы конвергентно-технологического развития

национальной экономики, как интенсивная коммерциализация технологий, сетевое международное сотрудничество, опережающий выход в технологические лидеры [6]. В сетевых кластерах конвергентных технологий (Minalogic в регионе Гренобль, Франция, кластер нанотехнологий региона Венето, Италия; Medicon Valley Великобритания и пр.) беспрецедентно возрастает мобильность факторов производства (как внутренняя, так и международная), что активизирует эндогенные (развитая инфраструктура, высокая доходность, благоприятная институциональная среда) и экзогенные стимулы ускоренного технологического развития, связанные с углублением международной технологической специализации экономики страны.

Развитие конвергентных технологий вызывает к жизни другой фактор технологического суверенитета – диффузию инноваций между отраслями и секторами экономики, которая может осуществляться как под действием рыночных стимулов (индивидуально – технологическими предпринимателями, и коллективно – союзами и ассоциациями фирм), а также принудительно – государством [7]. В российской экономике преобладает второй путь, связанный с инвестициями в НИОКР и закупками технологий госкорпорациями, которым полагается расходовать не менее 2% средств на инновации. Несмотря на это, отечественные госкорпорации (Газпром, ОАК, Ростех) не являются национальными и мировыми технологическими лидерами и не обеспечивают независимое от импорта технологий и средств производства развитие целых отраслей – нефтегазовой, авиастроительной, машиностроительной.

Таким образом, в России должна сформироваться определённая концепция реализации политики формирования технологического суверенитета, в основе которой должен лежать новый контур научно-технологического развития, основная цель которого состоит в создании условий для освоения критических и сквозных технологий на базе отечественного производства.

**Библиографический список**

1. *Безруков А. О., Байдаров Д. Ю., Файков Д. Ю.* Технологическое лидерство государства: концептуальное понимание и механизмы формирования // Экономическое возрождение России. – 2024. – 1 (79). – С. 75–89.
2. *Белова Л. Г.* Южная Корея: движение от информационного общества к вездесущему обществу // Транспортное дело России. – 2014. – № 3. – С. 10–13.
3. *Богдан Н. И.* Особенности формирования технологического суверенитета на современном этапе развития // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2023. – 3 (46). – С. 124–132.
4. *Богданов В. В.* Проблема «множественности определений» технологического суверенитета в работах российских исследователей этой темы // Экономика строительства. – 2025. – № 1. – С. 8–12.
5. *Болдырев О. Ю.* Экономический суверенитет государства: о содержании и конституционно-правовом обеспечении (соображения юриста-конституционалиста) // Российский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 117–128.
6. *Болдырев О. Ю.* Экономический суверенитет государства: элементы и механизмы защиты // Сравнительное конституционное обозрение. – 2014. – 3 (100). – С. 144–155.
7. *Болдырев О. Ю., Чихладзе Л. Т.* Экономический суверенитет государства: ценность, вызовы, правовые механизмы защиты // Антиномии. – 2022. – Т. 22, вып. 4. – С. 110–127.
8. *Бондарь Пешкова Е. Г., Ю. Г., Пилипенко Е. А.* Государственная политика Российской Федерации в области технологического развития: управление кадровыми рисками как инструмент достижения технологического суверенитета // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 4. – URL: <https://esj.today/PDF/57ECVN424.pdf>.
9. *Бурцева Т. А., Ганебных Е. В., Эль-Сибай Н. М.* Вынужденная авария: производство товаров и услуг в условиях экономических санкций // Вестник НГИЭИ. – 2016. – 11 (66). – С. 17–24.
10. *Важенина И. С.* Социально-экономическая суверенизация России: проблемы и пути реализации // Журнал экономической теории. – 2015. – № 2. – С. 7–16.
11. *Ван Сичжэ.* Свободные экономические зоны Китая: история и современность // Информация и инновации. – 2020. – Т. 15, № 4. – С. 84–90.
12. *Васильева Н. В., Пятковская Ю. В.* Финансовый суверенитет как основополагающий фактор развития финансового законодательства // Сибирский юридический вестник. – 2024. – 4(107). – С. 38–46.

# **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**



УДК 33     DOI: 10.14451/2.211.35

# Структура бизнес-процессов современных гостиничных предприятий РФ

© 2026 **Краснов Данила Юрьевич**

Коммерческий директор ООО ТГК Альфа, Аспирант. Российская международная академия туризма, Москва.

E-mail: Denn-007@yandex.ru

© 2026 **Рассохина Татьяна Васильевна**

Проректор по развитию программ магистратуры и аспирантуры, доктор экономических наук, доцент. Российская международная академия туризма, Москва.

E-mail: rassohina@gmail.com

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, гостиничное предприятие, структура управления, индустрия гостеприимства, цифровизация, оптимизация процессов, гостиничный бизнес.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ структуры бизнес-процессов современных гостиничных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации отрасли. При написании статьи автором применялись следующие методы научного познания: методы системного анализа, процессного подхода, сравнительного анализа, а также метод экспертных оценок при изучении деятельности гостиничных комплексов различных категорий. Основные результаты работы заключаются в систематизации ключевых бизнес-процессов гостиничных предприятий, выявлении их взаимосвязей и особенностей функционирования в российских условиях. Автором разработана классификация бизнес-процессов с учетом специфики отечественного гостиничного рынка и предложены рекомендации по оптимизации процессной структуры. Выводы, полученные автором в процессе исследования, свидетельствуют о необходимости интеграции традиционных процессов с цифровыми технологиями для повышения конкурентоспособности российских гостиничных предприятий на современном этапе развития индустрии гостеприимства.

## Введение

В современных экономических условиях индустрия гостеприимства переживает период значительных трансформаций, обусловленных как глобальными тенденциями цифровизации, так и специфическими особенностями развития российского рынка. Безусловно, актуальность исследования структуры бизнес-процессов гостиничных предприятий определяется необхо-

димостью адаптации отечественных компаний к новым вызовам и требованиям рынка. По мнению автора, эффективное управление бизнес-процессами становится ключевым фактором конкурентоспособности в условиях растущих ожиданий потребителей и усиления конкуренции.

Теоретическую базу исследования составили фундаментальные труды отечественных ученых

в области управления гостиничным бизнесом и процессного подхода: Л. Л. Духовная, Г. М. Дехтярь, Е. В. Логвина, О. В. Прохорова [5], А. Б. Шиндин [14], Попов Е. В. [8], Шумакова Е. В. [15], Сердечников С. И. [10], Фролова Е. А. [13], Карпова Г. А. [6], Гедиев М. Р. [2], Захер Н. [4], Ушаков Р. Н. [12], Духовная Л. Л. [3], Щербина А. В. [16], Лесников А. И. [7], Скабеева Л. И. [11], Газгиреева Л. Х. [1], Н. И. Рубанова, Т. В. Рассохина, В. С. Саар, Л. М. Шагаров [9].

Проведенный автором настоящего исследования литературный обзор показывает, что вопросы структурирования бизнес-процессов в гостиничной индустрии получили достаточное освещение в научной литературе, однако специфика российских предприятий в контексте современных реалий требует дополнительного изучения.

Целью настоящего исследования является всесторонний анализ структуры бизнес-процессов современных гостиничных предприятий Российской Федерации и разработка практических рекомендаций по их оптимизации.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе автора к анализу структуры бизнес-процессов с учетом современных тенденций развития российского гостиничного рынка и разработке адаптированной классификации процессов, отражающей специфику функционирования отечественных предприятий индустрии гостеприимства. Кроме того, в работе предложена авторская модель взаимодействия основных, вспомогательных и управленческих процессов в контексте цифровой трансформации отрасли.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии автором научных представлений о структуре и содержании бизнес-процессов гостиничных предприятий, систематизации подходов к их классификации и управлению. Практическая значимость работы определяется возможностью использования полученных автором результатов руководителями гостиничных предприятий для совершенствования системы управления, повышения операционной эффективности и качества обслуживания гостей.

## **Материалы и методы исследования**

Материалами для проведения настоящего исследования послужили данные, полученные в результате изучения деятельности гостиничных предприятий различных категорий, функционирующих на территории Российской Федерации. Собственно говоря, эмпирическую базу составили сведения о работе пятнадцати гостиничных комплексов, расположенных в крупных городах России, включая Москву, Санкт-Петербург, Казань и Сочи. Помимо этого, использовались материалы внутренней отчетности предприятий, регламентирующие документы, описывающие процедуры и стандарты обслуживания, а также результаты наблюдений за организацией работы различных служб и подразделений.

Методологической основой исследования выступил процессный подход к управлению организацией, предполагающий рассмотрение деятельности предприятия как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов.

## **Результаты и обсуждение**

Проведенное автором исследование позволило систематизировать бизнес-процессы современных гостиничных предприятий РФ и выявить их структурные особенности. Прежде всего, следует отметить, что все процессы гостиничного предприятия целесообразно разделить на три основные категории: основные, вспомогательные и управленческие процессы. Данная классификация, безусловно, является базовой и широко применяется в теории и практике процессного управления, однако специфика гостиничного бизнеса требует детализации содержания каждой группы процессов.

Основные бизнес-процессы современного гостиничного предприятия непосредственно связаны с обслуживанием гостей и создают добавленную стоимость для потребителя услуг. Далее рассмотрим предложенную автором классификацию бизнес-процессов современного отечественного гостиничного предприятия.

Для наглядного представления структуры бизнес-процессов и их характеристик была разработана следующая таблица.

**Таблица 1.** Основные бизнес-процессы современного отечественного гостиничного предприятия.

Процесс	Содержание	Особенности
Бронирование и резервирование	Прием заявок через различные каналы, проверка доступности номеров, согласование условий, подтверждение резервирования	Множественные каналы дистрибуции (онлайн-платформы, мобильные приложения, корпоративные порталы); требует интеграции систем и единого информационного пространства
Регистрация и размещение гостей	Встреча гостя, проверка документов, оформление регистрации, получение оплаты/гарантий, вручение ключей, сопровождение до номера	Формирование первого впечатления о качестве обслуживания; возможность автоматизации (онлайн-регистрация, электронные ключи) при сохранении персонализации
Проживание	Обслуживание номерного фонда, предоставление питания, консьерж-сервис, дополнительные услуги (развлекательные, бизнес)	Наиболее продолжительный и многоаспектный процесс; требует постоянного мониторинга удовлетворенности и взаимодействия всех служб
Выезд и расчет	Подготовка счета, проведение расчетов, возврат депозита, получение обратной связи, оформление выезда	Влияет на итоговое впечатление и вероятность повторного обращения; внедрение экспресс-процедур и автоматического расчета

Источник: по материалам автора.

**Таблица 2.** Вспомогательные бизнес-процессы современного отечественного гостиничного предприятия.

Процесс	Содержание	Особенности
Материально-техническое обеспечение	Закупка товаров и материалов, управление запасами, контроль качества поставок, организация складского хозяйства	Широкий ассортимент потребляемых товаров (от продуктов до мебели); крупные сети создают централизованные системы закупок
Управление персоналом	Подбор и адаптация, обучение и развитие, оценка результативности, мотивация и стимулирование, управление карьерой	Качество услуг напрямую зависит от компетентности персонала; высокая текучесть кадров требует постоянного внимания к подбору и обучению
Информационно-технологическая поддержка	Обеспечение функционирования ПО и оборудования, поддержка пользователей, защита информации, развитие IT-систем	Множество специализированных систем (PMS, CRM, RMS, электронные замки); цифровизация значительно повысила роль IT-процессов
Обеспечение безопасности	Физическая охрана, контроль доступа, видеонаблюдение, пожарная безопасность, защита информации	Постоянно возрастающие требования; специфика бизнеса предполагает нахождение большого количества людей на территории
Техническое обслуживание	Планово-предупредительный ремонт, аварийное обслуживание, модернизация оборудования, контроль технического состояния	Бесперебойное функционирование критически важно для комфорта и безопасности; внедрение систем автоматизированного мониторинга

Источник: по материалам автора.

**Таблица 3.** Управленческие бизнес-процессы современного отечественного гостиничного предприятия.

Процесс	Содержание	Особенности
Стратегическое планирование	Анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии и целей, разработка стратегии развития и планов реализации	Требует регулярного пересмотра в условиях высокой динамики отрасли; позволяет адаптироваться к изменениям рынка
Финансовое управление	Бюджетирование, управление денежными потоками, финансовый анализ и контроль, управление затратами, инвестиционное планирование	Высокая доля постоянных затрат и сезонные колебания спроса обуславливают особую важность профессионального финансового менеджмента
Маркетинг и управление продажами	Изучение рынка, формирование продуктовой политики, ценообразование, продвижение услуг, организация продаж	Активное использование цифровых каналов, систем управления репутацией и программ лояльности в условиях высокой конкуренции
Управление качеством	Разработка стандартов обслуживания, мониторинг качества, работа с обратной связью, реализация корректирующих действий	Качество – ключевое конкурентное преимущество; внедрение международных систем (ISO) и сертификация

Источник: по материалам автора.

**Таблица 4.** Классификация бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Категория процессов	Наименование процесса	Основные подпроцессы	Ответственные подразделения	Влияние на удовлетворенность гостей
Основные процессы	Бронирование и резервирование	Прием заявок, проверка доступности, подтверждение	Служба бронирования, служба приема и размещения	Высокое
Основные процессы	Регистрация и размещение	Встреча гостя, оформление документов, вручение ключей	Служба приема и размещения, служба безопасности	Очень высокое
Основные процессы	Проживание	Обслуживание номеров, питание, дополнительные услуги	Все службы гостиницы	Очень высокое
Основные процессы	Выезд и расчет	Подготовка счета, расчеты, получение обратной связи	Служба приема и размещения, бухгалтерия	Высокое
Вспомогательные процессы	Материально-техническое обеспечение	Закупки, управление запасами, складское хозяйство	Служба снабжения, склад	Среднее
Вспомогательные процессы	Управление персоналом	Подбор, обучение, оценка, мотивация	Служба управления персоналом	Высокое

Продолжение на следующей странице

**Таблица 4.** Классификация бизнес-процессов гостиничного предприятия. (Продолжение таблицы)

Категория процессов	Наименование процесса	Основные подпроцессы	Ответственные подразделения	Влияние на удовлетворенность гостей
Вспомогательные процессы	Информационно-технологическая поддержка	Поддержка систем, защита информации, развитие ИТ	IT-служба	Среднее
Вспомогательные процессы	Обеспечение безопасности	Охрана, контроль доступа, пожарная безопасность	Служба безопасности	Высокое
Вспомогательные процессы	Техническое обслуживание	Ремонт, профилактика, модернизация оборудования	Инженерно-техническая служба	Среднее
Управленческие процессы	Стратегическое планирование	Анализ среды, формулирование стратегии, планирование	Высшее руководство	Низкое
Управленческие процессы	Финансовое управление	Бюджетирование, управление потоками, анализ	Финансовая служба	Низкое
Управленческие процессы	Маркетинг и продажи	Исследования рынка, продвижение, организация продаж	Служба маркетинга и продаж	Высокое
Управленческие процессы	Управление качеством	Разработка стандартов, мониторинг, корректирующие действия	Служба качества, все подразделения	Очень высокое

Источник: по материалам автора.

Проведенный автором анализ взаимосвязей между различными группами процессов показывает, что эффективность основных процессов существенно зависит от качества организации вспомогательных и управленческих процессов. Собственно говоря, все процессы гостиничного предприятия образуют единую систему, где изменение в одном элементе неизбежно влияет на функционирование других элементов, например, недостатки в процессе управления персоналом приводят к снижению качества обслуживания гостей, что негативно отражается на основных процессах и, в конечном итоге, на финансовых результатах деятельности предприятия.

Особого внимания, по мнению автора, заслуживает вопрос цифровизации бизнес-процессов

гостиничных предприятий, как показало проведенное исследование, уровень автоматизации процессов существенно различается в зависимости от категории отеля и его принадлежности к гостиничной сети. Крупные сетевые операторы, как правило, демонстрируют более высокий уровень цифровизации, используя интегрированные системы управления, позволяющие автоматизировать большинство рутинных операций, в то же время независимые отели, особенно небольшого размера, зачастую ограничиваются базовыми программными решениями.

Проведенный анализ позволил выявить ключевые направления оптимизации бизнес-процессов современных российских гостиниц. Прежде всего, необходима дальнейшая автоматизация

процессов бронирования и резервирования с интеграцией всех каналов дистрибуции в единую систему. Так же является целесообразным внедрение мобильных технологий для упрощения процессов регистрации и выезда гостей и требуется совершенствование процессов

управления персоналом с акцентом на повышение квалификации сотрудников и развитие клиентоориентированной культуры обслуживания.

Для более детального представления о распределении времени выполнения основных процессов была составлена таблица 5.

**Таблица 5.** Временные характеристики основных бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Бизнес-процесс	Средняя продолжительность (минуты)	Количество операций	Количество задействованных сотрудников	Возможность автоматизации
Бронирование номера (онлайн)	5–10	8–12	0–1	Высокая
Бронирование номера (по телефону)	10–15	12–18	1–2	Средняя
Регистрация гостя при заезде	8–12	15–20	2–3	Средняя
Обслуживание номера (уборка)	25–35	30–45	1–2	Низкая
Подача завтрака в номер	15–25	20–30	2–3	Низкая
Выезд и расчет с гостем	5–10	10–15	1–2	Высокая
Обработка запроса консьержа	10–30	15–25	1–2	Низкая
Техническое обслуживание номера	30–60	25–40	1–2	Низкая

*Источник:* по материалам автора.

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что наибольший потенциал для автоматизации имеют процессы бронирования, регистрации и расчетов с гостями, вместе с тем, процессы, требующие непосредственного контакта с гостем или выполнения физических операций, сложнее поддаются автоматизации и требуют участия квалифицированного персонала. Таким образом, стратегия цифровизации должна учитывать специфику каждого процесса и находить баланс между технологическими решениями и персонализированным обслуживанием.

Исследование показало, что структура бизнес-процессов российских гостиничных предприя-

тий в целом соответствует международной практике, однако имеет ряд особенностей, к числу таких особенностей относится более высокая степень централизации управленческих процессов, что обусловлено спецификой российской бизнес-культуры. Кроме того, отмечается недостаточное внимание к процессам управления взаимоотношениями с клиентами и формированию долгосрочной лояльности гостей, в этом контексте зарубежные гостиничные сети, работающие на российском рынке, демонстрируют более системный подход к построению отношений с клиентами.

Важным аспектом организации бизнес-процессов является их документирование и стандартизация, как показала практика, наличие четко описанных процедур и регламентов позволяет обеспечить стабильное качество обслуживания независимо от конкретных исполнителей. Однако степень формализации процессов в российских гостиницах варьируется в широких пределах. Отметим, что крупные сетевые операторы, безусловно, уделяют значительное внимание разработке детальных стандартов и процедур, в то время как небольшие независимые отели часто полагаются на опыт и интуицию сотрудников.

Анализ эффективности бизнес-процессов гостиничных предприятий требует использования

системы ключевых показателей эффективности, например, в гостиничной индустрии традиционно применяются такие показатели, как: загрузка номерного фонда, средняя цена номера, доход на имеющийся номер, индекс удовлетворенности гостей и другие метрики. Надо сказать, что современные системы управления отелями позволяют отслеживать эти показатели в режиме реального времени и оперативно принимать управленческие решения, тем не менее, важно понимать, что количественные показатели должны дополняться качественными оценками, учитывающими специфику каждого процесса.

Таблица 6 представляет основные показатели эффективности бизнес-процессов и методы их измерения.

**Таблица 6.** Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Группа процессов	Показатель эффективности	Метод измерения	Целевое значение	Периодичность контроля
Бронирование	Коэффициент конверсии запросов в бронирования	Количество подтвержденных бронирований / количество запросов × 100%	65–75%	Ежедневно
Бронирование	Доля онлайн-бронирований	Количество онлайн-бронирований / общее количество бронирований × 100%	50–60%	Еженедельно
Размещение	Время регистрации гостя	Хронометраж процесса регистрации	Не более 10 минут	Ежедневно
Размещение	Уровень удовлетворенности процессом заезда	Опрос гостей, анализ отзывов	Не менее 4,5 из 5	Ежемесячно
Проживание	Индекс чистоты номеров	Результаты проверок службой контроля качества	Не менее 95%	Ежедневно
Проживание	Время реакции на запросы гостей	Мониторинг системы обработки запросов	Не более 15 минут	Ежедневно
Питание	Скорость обслуживания в ресторане	Хронометраж времени от заказа до подачи	15–20 минут	Ежедневно

Продолжение на следующей странице

**Таблица 6.** Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов гостиничного предприятия. (Продолжение таблицы)

Группа процессов	Показатель эффективности	Метод измерения	Целевое значение	Периодичность контроля
Выезд	Время процедуры выезда	Хронометраж процесса выезда	Не более 5 минут	Ежедневно
Управление персоналом	Текущая текучесть кадров	Количество уволившихся / среднесписочная численность × 100%	Не более 20% годовых	Ежемесячно
Финансовое управление	Загрузка номерного фонда	Количество проданных номеров-ночей / номерной фонд × 100%	70–85%	Ежедневно
Финансовое управление	Доход на имеющийся номер (RevPAR)	Доход от продажи номеров / количество номеров	Зависит от категории	Ежедневно
Управление качеством	Индекс удовлетворенности гостей (GSI)	Опросы гостей по стандартизированной методике	Не менее 85%	Ежемесячно

Источник: по материалам автора.

Представленные в таблице 6 показатели позволяют комплексно оценить эффективность различных групп бизнес-процессов и выявить области, требующие улучшения. В контексте настоящего исследования, примечательно, что современные тенденции в управлении гостиничными предприятиями предполагают переход от контроля отдельных показателей к интегрированным системам управления эффективностью, учитывающим взаимосвязь различных процессов и их совокупное влияние на результаты деятельности предприятия.

Особое значение в структуре бизнес-процессов современных гостиничных предприятий приобретают процессы, связанные с обеспечением безопасности и санитарно-эпидемиологического благополучия. События последних лет продемонстрировали критическую важность данных процессов для индустрии гостеприимства, российские гостиницы были вынуждены существенно модернизировать процедуры санитарной обработки помещений, организации питания и обеспечения социального дистанцирования. По всей видимости, многие из внедренных мер останутся в практике работы предприятий на постоянной основе, что требует соответствующей корректировки структуры бизнес-процессов.

Анализ практики российских гостиничных предприятий показывает, что успешные компании активно внедряют процессный подход к управлению, разрабатывают детальные карты процессов и регулярно проводят их оптимизацию. Вместе с тем, многие предприятия сталкиваются с трудностями при внедрении процессного управления, что связано как с организационными факторами, так и с недостаточной квалификацией управленческого персонала. Следовательно, по мнению автора, развитие процессного подхода в российской гостиничной индустрии требует не только технологических инвестиций, но и повышения управленческой культуры.

### Выводы

Проведенное в рамках настоящей статьи авторское исследование структуры бизнес-процессов современных гостиничных предприятий Российской Федерации позволяет сформулировать ряд важных выводов. Прежде всего, автором установлено, что бизнес-процессы гостиничного предприятия образуют сложную взаимосвязанную систему, включающую основные, вспомогательные и управленческие процессы, каждый из которых вносит свой вклад в создание ценности для потребителя и обеспечение эффективности деятельности предприятия. Очевидно, что качество организации всех групп процессов

определяет конкурентоспособность гостиничного предприятия на современном рынке.

В процессе исследования выявлено, что структура бизнес-процессов российских гостиничных предприятий в целом соответствует международной практике, однако имеет специфические особенности, обусловленные национальной бизнес-культурой и текущим уровнем развития отрасли. По мнению автора, к таким особенностям относятся: более высокая степень централизации управленческих процессов, недостаточное внимание к процессам управления взаимоотношениями с клиентами, а также неравномерный уровень автоматизации бизнес-процессов в за-

висимости от категории и формата современного гостиничного предприятия.

Исследование показало, что цифровизация существенно трансформирует структуру и содержание бизнес-процессов гостиничных предприятий, так, внедрение современных информационных технологий позволяет автоматизировать рутинные операции, повысить скорость обслуживания и улучшить качество взаимодействия с гостями. Тем не менее, важно сохранять баланс между технологическими решениями и персонализированным обслуживанием, поскольку именно человеческий фактор остается ключевым в индустрии гостеприимства.

### Библиографический список

1. *Газгиреева Л. Х.* Agile-технологии как современный подход к организации работы в управлении персоналом на примере гостиничного бизнеса // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2025. – Т. 19, № 1. – С. 66–77.
2. *Гедиев М. Р.* Методы совершенствования конкурентных позиций субъектов гостиничного бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – 2(52). – С. 433–437.
3. *Духовная Л. Л.* Трансформация гостиничного рынка Российской Федерации в условиях экономических и политических санкций: новые вызовы и возможности // Сервис plus. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 50–59.
4. *Захер Н., Скобкин С. С.* Экономическое и организационное обеспечение гостинично-туристической деятельности // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 7. – С. 113–118.
5. Инновации в гостиничном бизнесе как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия / Л. Л. Духовная [и др.] // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, 1(110). – С. 223–238.
6. *Карпова Г. А., Руглов В. П., Домашенко А. А.* Применение генеративных нейронных сетей в работе предприятий сферы услуг (на примере гостиничных предприятий) // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2024. – 4(24). – С. 3–13.
7. *Лесников А. И., Поподько Е. А., Поподько А. А.* Факторы качества сервиса и их влияние на поведение потребителей // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 71–81.
8. *Попов Е. В., Симонова В. Л., Ли Е. В.* Показатели транзакционной ценности экосистемных цифровых взаимодействий в гостиничном бизнесе // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 6. – С. 165–177.
9. Проблемы внедрения принципов устойчивого развития и концептов «зеленой» экономики в гостиничных предприятиях Российской Федерации / Н. И. Рубанова [и др.] // Вестник РМАТ. – 2023. – № 2. – С. 11–20.
10. *Сердечников С. И.* Методика использования искусственного интеллекта на основе ChatGPT как элемента управления автоматизацией гостиничного комплекса // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 10. – С. 256–270.
11. *Скабеева Л. И., Успенская М. Е., Маврина Н. Ф.* Роль устойчивого развития и углеродного регулирования в управлении качеством предприятий гостеприимства // Сервис plus. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 198–204.
12. *Ушаков Р. Н.* Влияние выбора стратегии на развитие потенциала гостиничного предприятия // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, 1(110). – С. 256–266.
13. *Фролова Е. А., Коренко Ю. М.* Перспективы применения инновационных технологий обслуживания в индустрии гостеприимства // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 343–345.
14. *Шиндин А. Б.* Ускорение процесса цифровизации индустрии гостеприимства: факторы, технологии, инструменты развития // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – 6(56). – С. 768–772.
15. *Шумакова Е. В.* Влияние новых требований к классификации отелей на конкурентоспособность гостиничного бизнеса в условиях цифровой трансформации индустрии // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 5. – С. 599–603.
16. *Щербина А. В., Брюхно Д. В.* Организационно-экономические условия влияния инновационных технологий на развитие гостиничного сервиса // Вестник Академии знаний. – 2025. – 2(67). – С. 656–661.

УДК 33     DOI: 10.14451/2.211.44

# Разработка мероприятий по организации и сопровождению системы управления проектами строительной организации

© 2026 **Сафин Рустем Рамилевич**

Аспирант. Университет управления ТИСБИ, Казань.

E-mail: rustem520@gmail.com

© 2026 **Ахметов Рустэм Рафгатович**

Доктор экономических наук, профессор. Казанский Федеральный Университет, Казань.

E-mail: Rust-ar@mail.ru

**Ключевые слова:** цифровая платформа, управление проектами, строительная организация, цифровизация строительства, автоматизация бизнес-процессов, управление ресурсами.

Целью настоящего исследования является разработка технического задания цифровой платформы для организации системы управления проектами строительных организаций на примере компаний ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88». Основные результаты исследования включают детальное описание функциональных требований к цифровой платформе, анализ существующих систем управления в исследуемых компаниях, выявление ключевых проблем цифровизации строительной отрасли. Разработанное техническое задание предусматривает интеграцию модулей планирования, контроля сроков, управления ресурсами и финансового мониторинга. Выводы, полученные автором в процессе исследования, подтверждают экономическую эффективность внедрения комплексной цифровой платформы, которая, по расчетам, способна сократить сроки реализации проектов на 15–20% и снизить операционные издержки на 12–18%.

## Введение

Современная строительная отрасль, безусловно, переживает период масштабной цифровой трансформации, которая затрагивает все аспекты деятельности строительных организаций. Актуальность исследования, по мнению автора, обусловлена растущей потребностью строительных компаний в эффективных инструментах управления проектами, способных обеспечить координацию множества процессов, участников и ресурсов в условиях возрастающей сложно-

сти проектов и ужесточения требований к срокам и качеству выполнения работ. По данным Росстата, в период с 2022 по 2025 год объем строительных работ в Российской Федерации демонстрировал неравномерную динамику, что требует от компаний повышения операционной эффективности и оптимизации затрат.

Теоретическая база исследования формировалась на основе трудов ведущих отечественных ученых в области управления проектами и цифровой трансформации: Потехина С. А.,

Желтухина Д. В., Петрова А. В. [10], Мызникова М. А. [9], Куровский С. В. [7], Саенко И. А. [12], Крюков К. М. [6], Дмитриев Н. И. [4], Эльгукаева Л. А. [14], Малышкин Н. Г., Сычева С. М., Зозуля П. В., Зозуля А. В. [11], Глубоков К. М. [3], Брянцева И. В. [2], Крупнов Е. И., Зайцев И. С., Зайцева И. А., Логинова С. А. [15], Ларионов А. Н. [8], Шарипова Е. А. [13], Коркоцкая Д. О. [5], Бердник А. А. [1].

Целью данного исследования является разработка автором детального технического задания на создание цифровой платформы для оказания комплекса информационных услуг по организации системы управления проектами строительной организации с учетом специфики деятельности крупных строительных компаний Республики Татарстан и Российской Федерации.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе автора к формированию технического задания цифровой платформы, учитывающего специфику российского строительного рынка, особенности организационных структур крупных строительных компаний и современные тенденции развития информационных технологий.

#### **Материалы и методы исследования**

Материалами для настоящего исследования послужили данные о деятельности трех крупных строительных компаний за период с 2022 по 2025 год. Компания ООО «Ак Барс Дом» представляет собой одного из крупнейших застройщиков Республики Татарстан, специализирующегося на жилищном строительстве и реализующего проекты комплексной застройки территорий, по состоянию на конец 2024 года компания имела в портфеле более 25 проектов на различных стадиях реализации общей площадью свыше 800 тысяч квадратных метров. Группа компаний ПАО «ПИК», являясь крупнейшим девелопером России, реализует масштабные проекты в различных регионах страны, включая Республику Татарстан, где компания активизировала свою деятельность в 2021 году. Строительно-монтажное управление ООО «СМУ-88» представляет собой реги-

ональную компанию с многолетней историей, выполняющую широкий спектр строительных работ как в жилищном, так и в промышленном секторе.

Методологическую основу настоящего исследования составил системный подход, позволяющий рассматривать цифровую платформу управления проектами как сложную систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающих комплексное решение задач планирования, организации и контроля строительной деятельности.

#### **Результаты и обсуждение**

Анализ существующих систем управления проектами в исследуемых компаниях выявил существенные различия в уровне цифровизации и подходах к организации информационного обеспечения. Компания ПАО «ПИК», что вполне ожидаемо, демонстрирует наиболее высокий уровень автоматизации процессов, используя собственную разработанную информационную систему, интегрированную с BIM-технологиями: по данным компании, внедрение цифровых технологий позволило сократить сроки проектирования на 30% и снизить количество ошибок на этапе строительства на 25%. В компании ООО «Ак Барс Дом» в настоящее время используется комбинированный подход, сочетающий коммерческие решения для управления проектами с внутренними разработками для специфических задач, но, как показало проведенное автором исследование, степень интеграции различных систем остается недостаточной, что приводит к дублированию данных и снижению оперативности принятия решений. Отметим также, что компания «ООО «СМУ-88», в свою очередь, находится на начальном этапе цифровой трансформации, используя преимущественно традиционные методы управления с элементами автоматизации отдельных процессов.

Можно назвать типичные проблемы, с которыми сталкиваются строительные компании при управлении проектами, прежде всего, это недостаточная интеграция различных информационных систем, используемых в компании, что

приводит к необходимости многократного ввода одних и тех же данных в разные системы и повышает вероятность ошибок. Также важную роль играет отсутствие единой актуальной информации о состоянии проектов в режиме реального времени, что затрудняет оперативное принятие управленческих решений, а недостаточная автоматизация процессов планирования и контроля требует значительных трудозатрат специалистов на рутинные операции. Необходимо обратить внимание на то, что в настоящее время ограниченные возможности аналитической обработки данных не позволяют в полной мере использовать накопленную информацию для прогнозирования и оптимизации процессов.

Нами было сформулировано техническое задание на создание цифровой платформы, которая должна обеспечивать комплексную автоматизацию процессов управления строительными проектами. Архитектура разрабатываемой плат-

формы предусматривает модульную структуру, позволяющую гибко настраивать систему под специфические требования различных компаний. Отметим, что основными функциональными модулями платформы являются: модуль управления проектами и календарного планирования; модуль управления ресурсами; модуль финансового управления и контроля; модуль документооборота; модуль управления закупками; модуль контроля качества; модуль аналитики и отчетности; модуль интеграции с внешними системами.

Результаты проведенного автором анализа показателей деятельности исследуемых компаний за период 2022–2024 годов представлены в таблице 1. Полученные данные, свидетельствуют о различной динамике ключевых показателей, что, очевидно, связано как с масштабом деятельности компаний, так и с уровнем внедрения цифровых технологий.

**Таблица 1.** Основные показатели деятельности исследуемых строительных компаний за 2022–2024 годы.

Показатель	Компания	2022	2023	2024	Изменение 2024/2022, %
Объем строительных работ, млн руб.	ООО «Ак Барс Дом»	12450	14230	16890	+35,7
	ПАО «ПИК» (по РТ)	8900	15600	22400	+151,7
	ООО «СМУ-88»	3240	3680	4120	+27,2
Количество проектов в работе, шт.	ООО «Ак Барс Дом»	18	22	25	+38,9
	ПАО «ПИК» (по РТ)	5	9	14	+180,0
	ООО «СМУ-88»	32	35	38	+18,8
Средний срок реализации проекта, мес.	ООО «Ак Барс Дом»	24	23	21	-12,5
	ПАО «ПИК» (по РТ)	22	20	18	-18,2
	ООО «СМУ-88»	18	18	17	-5,6
Численность персонала, чел.	ООО «Ак Барс Дом»	890	1020	1180	+32,6
	ПАО «ПИК» (по РТ)	320	580	840	+162,5
	ООО «СМУ-88»	450	470	485	+7,8

Источник: по материалам автора.

Как видно из представленных данных, компания ПАО «ПИК» демонстрирует наиболее динамичный рост показателей, что связано с активной экспансией на рынок Республики Татарстан, при этом важно отметить, что компания показывает наиболее значительное сокращение средних сроков реализации проектов, что, по нашему мнению, напрямую связано с высоким уровнем цифровизации процессов управления. Компания ООО «Ак Барс Дом» также демонстрирует устойчивый рост и улучшение операционных показателей, а компания ООО «СМУ-88» показывает более умеренную динамику, что характерно для региональных компаний в условиях высокой конкуренции со стороны федеральных игроков.

Разработанное техническое задание предусматривает детальное описание нефункциональных требований к цифровой платформе, которые имеют критическое значение для обеспечения надежности и эффективности системы.

Анализ потенциального экономического эффекта от внедрения цифровой платформы проводился на основе экспертных оценок и данных о результатах внедрения аналогичных систем в других компаниях.

Основные источники экономического эффекта включают сокращение сроков реализации проектов за счет оптимизации планирования и координации работ, снижение операционных издержек благодаря автоматизации рутинных операций и сокращению численности административного персонала, уменьшение потерь от простоев и нерационального использования ресурсов, снижение количества ошибок и переделок за счет улучшения качества планирования и контроля, повышение качества управленческих решений благодаря наличию актуальной и достоверной информации.

**Таблица 2.** Нефункциональные требования к системе.

Категория требований	Параметр	Значение/Описание
Производительность	Одновременные пользователи	Не менее 500 пользователей без снижения скорости отклика
	Время отклика	Не более 2 секунд для 95% операций
	Формирование отчетов	Не более 10 секунд для стандартных отчетов
Надежность	Доступность системы	Не менее 99,5% в рабочее время
	Резервное копирование	Механизмы с возможностью восстановления данных
	Сохранение данных	Автоматическое сохранение при сбоях
Безопасность	Разграничение доступа	Многоуровневая система на основе ролей пользователей
	Шифрование данных	Современные криптографические алгоритмы
	Аудит	Детальный журнал действий пользователей
Масштабируемость	Соответствие законодательству	Требования РФ в области защиты персональных данных
	Архитектура	Возможность увеличения пользователей и объема данных без существенной переработки
	Распределенность	Поддержка распределенной архитектуры для территориально распределенных подразделений

Источник: составлено автором.

Расчет экономической эффективности внедрения цифровой платформы для компании среднего размера с годовым объемом строительных работ около 5 млрд рублей представлен в таблице 3. Расчеты выполнены с учетом необходимых

инвестиций в создание платформы, обучение персонала и сопровождение системы, а также прогнозируемых выгод от повышения эффективности деятельности.

**Таблица 3.** Нефункциональные требования к системе.

Модуль	Основные функции	Ключевые возможности
Документооборот	Электронное управление документами; Проектная документация; Исполнительная документация; Договоры и акты; Служебные записки.	Версионность документов; Согласование по настраиваемым маршрутам; Контроль сроков исполнения; Поиск по различным критериям; Интеграция с ЭДО и электронной подписью; Соответствие законодательству о техническом регулировании.
Управление закупками	Планирование потребности в материалах; Формирование заявок; Конкурсные процедуры; Заключение договоров; Контроль поставок.	Интеграция с электронными торговыми площадками; База данных поставщиков с историей; Оценка надежности поставщиков; Автоматическое формирование графиков поставок; Контроль соответствия фактических поставок плановым.
Контроль качества	Планирование контрольных мероприятий; Фиксация результатов проверок; Учет замечаний; Формирование исполнительной документации.	Соответствие требованиям нормативной документации; Контроль устранения замечаний; Анализ статистики дефектов; Поддержка мобильных устройств; Оперативная фиксация на стройплощадках.
Аналитика и отчетность	Анализ данных; Управленческая отчетность; Прогнозирование показателей; Сравнительный анализ.	Стандартные отчеты по шаблонам; Конструктор произвольных выборок; Визуализация (графики, диаграммы, дашборды); Статистический анализ; Выявление лучших практик и проблемных зон.

Источник: составлено автором.

**Таблица 4.** Расчет экономической эффективности внедрения цифровой платформы управления проектами.

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Инвестиции в создание платформы, млн руб.	45,0	8,0	5,0	3,0	3,0
Затраты на обучение персонала, млн руб.	3,5	1,2	0,8	0,5	0,5
Затраты на сопровождение, млн руб.	2,0	6,0	6,5	7,0	7,5
Общие затраты, млн руб.	50,5	15,2	12,3	10,5	11,0
Эффект от сокращения сроков проектов, млн руб.	15,0	42,0	58,0	65,0	70,0

Продолжение на следующей странице

**Таблица 4.** Расчет экономической эффективности внедрения цифровой платформы управления проектами. (Продолжение таблицы)

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Эффект от снижения операционных издержек, млн руб.	8,0	22,0	30,0	35,0	38,0
Эффект от оптимизации использования ресурсов, млн руб.	5,0	18,0	25,0	28,0	30,0
Эффект от снижения потерь от ошибок, млн руб.	3,0	12,0	18,0	22,0	25,0
Общий эффект, млн руб.	31,0	94,0	131,0	150,0	163,0
Чистый эффект, млн руб.	-19,5	78,8	118,7	139,5	152,0
Накопленный чистый эффект, млн руб.	-19,5	59,3	178,0	317,5	469,5

Источник: составлено автором.

Представленные расчёты, демонстрируют, что срок окупаемости инвестиций в создание цифровой платформы составляет менее двух лет, что является весьма привлекательным показателем для строительной отрасли. Накопленный чистый эффект за пятилетний период эксплуатации системы превышает 450 млн рублей, что составляет почти десятикратную окупаемость первоначальных инвестиций. При этом важно понимать, что приведенные расчеты носят оценочный характер и фактические результаты будут зависеть от множества факторов, включая качество реализации проекта внедрения, уровень подготовки персонала и степень интеграции новой системы с существующими бизнес-процессами компании.

Проведенный нами в процессе исследования сравнительный анализ существующих на рынке программных решений для управления строительными проектами, показал, что ни одно из них не может полностью удовлетворить специфические требования российских строительных компаний, без существенной доработки. Так, например, западные системы, такие как Primavera или MS Project, обладают мощным функционалом планирования, однако требуют значительной адаптации под российские стандарты ведения учета и формы отчетности. Отечественные же разработки, включая Spider Project и «1С:Управление строительной организацией», лучше учитывают специфику российского рынка, но зачастую уступают зарубежным аналогам по удобству интерфейса и возможностям интегра-

ции с современными технологиями. Поэтому оптимальным подходом представляется создание собственной платформы на базе современных технологических решений с учетом лучших практик существующих систем.

Анализ перспектив развития цифровых технологий в строительной отрасли показывает, что в ближайшие годы следует ожидать дальнейшего углубления интеграции различных информационных систем и технологий. Особенно перспективным направлением представляется использование технологий интернета вещей для автоматического сбора данных о ходе строительства, использовании материалов и работе оборудования непосредственно со строительных площадок. Особенно актуальным является применение дронов для мониторинга строительных объектов в сочетании с технологиями компьютерного зрения, это позволит автоматизировать контроль выполнения работ и выявление отклонений от проектной документации. Развитие технологий дополненной реальности откроет новые возможности для визуализации проектных решений и контроля качества строительства.

Результаты опроса специалистов исследуемых компаний ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88», относительно ожидаемых эффектов от внедрения цифровой платформы представлены в таблице 5 (примечание: оценка проводилась по пятибалльной шкале, где 1 – минимальный ожидаемый эффект, 5 – максимальный ожидаемый эффект.). Приведенные данные показывают высокие ожидания специалистов

относительно потенциала цифровизации процессов управления проектами, что свидетельствует о готовности персонала к изменениям и осознанию необходимости внедрения современных информационных технологий.

Полученные оценки подтверждают, что наиболее значимыми ожидаемыми эффектами от внедрения цифровой платформы специалисты считают повышение прозрачности информации, улучшение качества планирования и сокращение

времени на подготовку отчетности. Интересно отметить, что специалисты компании ПАО «ПИК» демонстрируют более высокие оценки по всем параметрам, что может быть связано с уже имеющимся у них опытом работы с автоматизированными системами управления и пониманием их возможностей, специалисты компании ООО «СМУ-88» показывают несколько более сдержанные оценки, что естественно для компании, находящейся на начальном этапе цифровой трансформации.

**Таблица 5.** Оценка специалистами ожидаемых эффектов от внедрения цифровой платформы управления проектами.

Ожидаемый эффект	ООО «Ак Барс Дом» (средний балл)	ПАО «ПИК» (средний балл)	ООО «СМУ-88» (средний балл)	Общий средний балл
Сокращение сроков реализации проектов	4,2	4,5	3,8	4,2
Снижение операционных издержек	4,0	4,3	3,9	4,1
Повышение качества планирования	4,5	4,7	4,2	4,5
Улучшение координации между подразделениями	4,3	4,4	4,0	4,2
Повышение прозрачности информации	4,6	4,8	4,3	4,6
Сокращение времени на подготовку отчетности	4,4	4,6	4,1	4,4
Улучшение контроля исполнения	4,3	4,5	4,0	4,3
Повышение обоснованности решений	4,1	4,4	3,9	4,1

Источник: составлено автором.

## Выводы

Проведенное исследование позволило разработать детальное техническое задание на создание цифровой платформы для организации системы управления проектами строительной организации, учитывающее современные требования к функциональности, производительности и безопасности информационных систем. Анализ деятельности трех крупных строительных компаний Республики Татарстан ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и «ООО «СМУ-88», выявил существенные различия в уровне цифровизации процессов управления и подтвердил актуальность создания комплексных решений, обеспечивающих автоматизацию всего спектра задач управления строительными проектами.

Разработанная архитектура цифровой платформы предусматривает модульную структуру, включающую восемь основных функциональных модулей, что обеспечивает гибкость настройки системы под специфические требования различных компаний и возможность поэтапного внедрения. Кроме того, использование современных технологий, включая микросервисную архитектуру, облачные решения и мобильные приложения, позволит создать масштабируемую и надежную систему, способную развиваться вместе с ростом бизнеса компании.

Проведенная в рамках настоящей статьи экономическая оценка эффективности внедрения цифровой платформы, продемонстрировала

привлекательность инвестиций в цифровизацию процессов управления проектами, так, расчетный срок окупаемости составляет менее двух лет, а накопленный чистый эффект за пятилетний период эксплуатации превышает 450 млн рублей для компании среднего размера. Основными источниками экономического эффекта являются сокращение сроков реализации проектов, снижение операционных издержек, оптимизация использования ресурсов и уменьшение потерь от ошибок.

Результаты опроса специалистов строительных компаний ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88», подтверждают высокие ожидания относительно эффектов от внедрения цифровой платформы, особенно в части повышения прозрачности информации, улучшения качества планирования и сокращения времени на подготовку отчетности. По нашему мнению, это свидетельствует о готовности персонала

к изменениям и создает благоприятные предпосылки для успешного внедрения системы.

Разработанное техническое задание может быть использовано строительными компаниями различного масштаба в качестве основы для создания или модернизации собственных систем управления проектами, при этом важно учитывать, необходимость адаптации функциональности под специфические особенности деятельности конкретной строительной компании, а также необходимость тщательного планирования проекта внедрения и уделения должного внимания обучению персонала работе с новой системой. Дальнейшее развитие цифровой платформы, по мнению автора, должно учитывать перспективные технологические тренды, включая Интернет вещей, искусственный интеллект и дополненную реальность, что позволит обеспечить долгосрочную конкурентоспособность решения.

### Библиографический список

1. Бердник А. А., Безнос О. С. Модернизация строительной отрасли путем внедрения BIM-технологий // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 110–17. – С. 54–57.
2. Брянцева И. В., Литвинюк А. А. Концепция управления затратами заказчика-застройщика при реализации проектов строительства жилья // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2023. – 1(68). – С. 101–108.
3. Глубоков К. М., Акутина Е. С. Разработка сетевых моделей организации // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – 3(59). – С. 792–797.
4. Дмитриев Н. И., Уринцов А. И. Цифровые технологии поддержки принятия решений в строительстве // Modern Economy Success. – 2024. – № 2. – С. 78–83.
5. Коркоцкая Д. О. Цифровая трансформация строительной отрасли: экономические эффекты внедрения BIM-технологий в Российских компаниях // Социальные и экономические системы. – 2025. – 7(69). – С. 203–214.
6. Крюков К. М. Практический подход к интеграции технологии информационного моделирования и бережливого строительства // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. – 2025. – Т. 27, № 1. – С. 180–193.
7. Куровский С. В., Мишин Д. А., Самойленко А. В. Методические и системные решения управления строительными проектами: проблемы их практического применения и направления их предотвращения // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 10, 6(159). – С. 42–54.
8. Ларионов А. Н., Приходько А. В. Оценка перспектив использования технологий информационного моделирования в жилищном строительстве в России на период до 2030 года // Экономика строительства. – 2022. – № 9. – С. 67–78.
9. Мызникова М. А., Тарасов А. С. Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях // Дискуссия. – 2024. – 12(133). – С. 283–288.
10. Потехина С. А., Желтухина Д. В., Петрова А. В. Защита строительных организаций от дестабилизирующих факторов // Московский экономический журнал. – 2021. – № 4. – С. 489–198.
11. Процессы создания моделей управленческих стратегий отрасли строительства / Н. Г. Малышкин [и др.] // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 4. – С. 56–59.
12. Саенко И. А., Шпенькова Т. А., Саенко Я. Д. Исследование системы управления инвестиционно-строительными проектами с применением технологии информационного моделирования // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. – 2024. – Т. 26, № 1. – С. 152–162.
13. Шарипова Е. А. Влияние внедрения цифровых технологий на эффективность строительной отрасли // Управленческий учет. – 2025. – № 8. – С. 145–149.

14. Эльзугаева Л. А., Амагова З. А. ERP-система как инструмент цифровой трансформации строительного предприятия // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2024. – Т. 20, 1(35). – С. 22–31.
15. Эффективное управление жизненным циклом строительных объектов на основе инфографического моделирования / Е. И. Крупнов [и др.] // Инженерно-строительный вестник Прикаспия. – 2023. – 2 (44). – С. 85–91.

---

# **ECONOMIC AND LAW ISSUES**

---

Nº1 (211)  
2026

**Editorial Council:**

**A. P. Torshin** – Candidate of Law, Deputy Chairman – State Secretary of the Bank of Russia, Chairman of the Editorial Board of the Journal “Economic and Law Issues”

**E. M. Ashmarina** – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Legal Support of Economic Activity of the Russian State University of Justice, Editor-in-Chief of the Journal “Economic and Law Issues”

**A. G. Lisitsyn-Svetlanov** – Doctor of Law, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences

**V. N. Viktorov** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Center for Special Programs at St. Petersburg Mining University

**Yu. V. Golik** – Doctor of Law, Professor of the Department of Criminal Law and Criminology of the Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation

**S. N. Silvestrov** – Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Director of the Economic Policy Institute and the problems of economic security, Professor of the Department of World Economy and World Finance of the Financial University under the Government of the Russian Federation

**A. A. Liverovsky** – Doctor of Law, Professor at the Department of Constitutional and Administrative Law of the National Research University Higher School of Economics in St. Petersburg

The journal is included in the list of the Higher Accreditation Committee of The Ministry of Education and Science of Russia of the leading scientific journals and publications issued in the Russian Federation, where the main scientific results of the scientific theses for the degrees of Doctor and Candidate of Science can be found

Founder: LLC “Economic Sciences”

Address: 125057, Moscow, Chapaevskii per. 3-775

E-mail: info@law-journal.ru

WWW: <http://law-journal.ru>

Tel.: +7(995)4844669

The Certificate of registration of mass media:

ПИ № ФС 77-31419 from 06.03.2008

Subscription index 70180

ISSN 2072-5574

Issue date 01.01.2026

Format 60×84/8, printed signatures 7.78

500 copies

Printed by “24 Print” Ltd

**Editorial Board:**

**E. M. Ashmarina** – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Legal Support of Economic Activity of the Russian State University of Justice, Editor-in-Chief of the Journal “Economic and Law Issues”

**O. Yu. Bakaeva** – Doctor of Law, Professor of the Department of Financial, Banking and Customs Law of the Saratov State Law Academy

**V. V. Bolgova** – Doctor of Law, Professor, First Vice-Rector for Academic and Educational Work, Head of the Department of Theory and Philosophy of Law, Samara State University of Economics

**A. A. Pavlushina** – Doctor of Law, Professor

**S. A. Makhosheva** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department “Regional Management” of the Institute of Informatics and the problems of regional management of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences

**V. V. Simonov** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Church History, Moscow State University named after M. Lomonosov

**I. A. Shulyatyev** – PhD in Law, Senior Lecturer at the Department of International and European Law, Institute of Legislation and Comparative Law under the Government of the Russian Federation

**A. A. Alekseev** – Doctor of Economics, Professor, Director of the Center for Innovative Development, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, St. Petersburg State University of Economics

**V. P. Ponka** – Doctor of Law, Professor of the Department of Civil Law, Process and Private International Law of the Peoples' Friendship University of Russia

**M. F. Gus'kova** – Doctor of Economics, Professor at the Institute of Paths, Construction and Structures of the Russian University of Transport (MIIT)

**P. V. Pavlov** – Doctor of Economics, Doctor of Law, Associate Professor, Director of the Institute of Management in Economic, Ecological and Social Systems of the Southern Federal University

**R. I. Khansevyarov** – Doctor of Economics, Professor of Samara State University of Economics

**Chief Editor:**

**E. M. Ashmarina** – Doctor of Law, Professor

# CONTENTS

<b>PUBLIC LAW (STATE LAW) SCIENCES</b>	56
<b>Evstefeeva M. S., Kolosova N. M.</b> Constitutional and legal restrictions for persons with multiple citizenship in public service in Russia and abroad: comparative legal analysis .....	56
<b>Savchenkova E. V., Teryoshina V. V.</b> Methodological aspects of applying machine learning algorithms for legal text analysis and prediction of legal outcomes .....	57
<b>Vasyanina E. L.</b> On the formation of the legal mechanism of emission and monetary policy.....	58
<b>ECONOMIC THEORY</b>	61
<b>Konovalova M. E., Zhironkin S. A., Porokhova A. A.</b> Conditions, factors, and typology of technological sovereignty .....	61
<b>REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY</b>	63
<b>Krasnov D. Y., Rassokhina T. V.</b> The structure of business processes in modern Russian hotel enterprises .....	64
<b>Safin R. R., Akhmetov R. R.</b> Development of activities for organizing and supporting the project management system of a construction organization .....	66

# PUBLIC LAW (STATE LAW) SCIENCES

## Constitutional and legal restrictions for persons with multiple citizenship in public service in Russia and abroad: comparative legal analysis

---

© 2026 **Evstefeeva Maria Stanislavovna**

Postgraduate student of the Department of State and Administrative Law. Samara National Research University named after academician S. P. Korolev.

E-mail: mariia.evstefeeva@gmail.com

© 2026 **Kolosova Nina Mikhailovna**

Doctor of Law, Professor of the Department of State and Administrative Law. Samara National Research University named after academician S. P. Korolev.

E-mail: mariia.evstefeeva@gmail.com

The article discusses the problem of restrictions for persons with dual or multiple citizenship when accessing public service. Based on the analysis of foreign regulatory models and Russian legislation, the nature of the systemic loyalty conflict inherent in the bipatride status is revealed. It is proved that multiple citizenship forms an insoluble conflict of interests and loyalty in the public sphere of power. The author advocates the preservation and strengthening of the prohibitive model in Russia as the most appropriate to modern national security challenges.

---

**Keywords:** *multiple citizenship, dual citizenship, civil service, restrictions, conflict of loyalties, national security, bipatrides.*

---

### References

1. 5 U.S. Code § 3331 – Oath of office. – URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/3331> (visited on 11/02/2025).
2. Bundesbeamtenengesetz (BBG). – URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/bbg\\_2009](https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009) (visited on 11/02/2025).
3. Code général de la fonction publique. – URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte\\_lc/LEGITEXT000006070742](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006070742) (visited on 11/02/2025).
4. Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on December 12, 1993) (taking into account amendments made by the Laws of the Russian Federation on amendments to the Constitution of the Russian Federation dated December 30, 2008 No. 6-FKZ, dated December 30, 2008 No. 7-FKZ, dated February 5, 2014 No. 2-FKZ, dated July 21, 2014 No. 11-FKZ, dated March 14, 2020 No. 1-FKZ).

5. Lag (1994:260) om offentlig anställning. – URL: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1994260-om-offentlig-anstallning\\_sfs-1994-260/?clckid=64172a92](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1994260-om-offentlig-anstallning_sfs-1994-260/?clckid=64172a92) (visited on 11/02/2025).
6. On citizenship of the Russian Federation: federal. Law of April 28, 2023 No. 138-FZ: adopted by the State. Duma April 13, 2023: approved. Federation Council April 19, 2023.
7. On the civil service system of the Russian Federation: federation. Law of May 27, 2003 No. 58-FZ (as amended on June 28, 2022): adopted by the State. Duma April 25, 2003: approved. Federation Council May 14, 2003.
8. On the state civil service of the Russian Federation: federation. Law of July 27, 2004 No. 79-FZ (as amended on July 1, 2021): adopted by the State. Duma July 7, 2004: approved. Federation Council July 15, 2004.
9. Public Service Employment Act (S.C.) – URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.01> (visited on 11/02/2025).
10. The Constitution of the United States. – URL: <https://www.archives.gov/founding-docs/constitution> (visited on 11/02/2025).
11. 中华人民共和国公务员法 [Law of the People's Republic of China "On State Civil Service"]. – URL: [https://www.gov.cn/guowuyuan/2018-12/30/content\\_5353490.htm](https://www.gov.cn/guowuyuan/2018-12/30/content_5353490.htm) (visited on 11/02/2025).

## Methodological aspects of applying machine learning algorithms for legal text analysis and prediction of legal outcomes

© 2026 **Savchenkova Elena Valeryevna**

Associate Professor, Department of Legal Regulation of Economic Activity, Faculty of Law, PhD in Economics. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: [evsavchenkova@fa.ru](mailto:evsavchenkova@fa.ru)

© 2026 **Teryoshina Vlada Valeryevna**

Associate Professor of Informatics, Institute of Cybersecurity and Digital Technologies; PhD in Economics. Russian Technological University – MIREA.

E-mail: [vlada0108@mail.ru](mailto:vlada0108@mail.ru)

The article investigates the methodological foundations and practical aspects of applying machine learning algorithms for the analysis of legal texts and the prediction of legal outcomes, with an emphasis on technological solutions, performance evaluation, and ethical-legal challenges. The study employs an interdisciplinary approach that integrates methods of legal analysis, data science, and artificial intelligence research. The methodological framework is based on a critical analysis of modern natural language processing (NLP) architectures, such as BERT and its legal adaptations, gradient boosting algorithms, and model ensembling techniques. The key methodological stages of building ML models for legal tasks are identified, ranging from specialized text preprocessing and feature engineering to algorithm selection and validation. The main challenges are identified and systematized, including the low interpretability of complex models, data bias, and the uncertainty of legal liability for decisions made with AI involvement; potential solutions to these challenges are proposed.

**Keywords:** *artificial intelligence in law, machine learning, legal text analysis, predictive modeling, natural language processing (NLP), legal analytics, court decision prediction, explainable ai, algorithmic bias, digital transformation of law.*

### References

1. *Afanas'ev S. F.* Electronic justice in civil proceedings : monograph. – Moscow : Prospekt, 2020. – 256 p.
2. *Bely'x V. S.* Legal regulation of artificial intelligence and robotics: problems and prospects // Legislation and economics. – 2021. – No. 5. – P. 23–35.
3. *Bondar' N. S.* Predictive justice: the capabilities of artificial intelligence in predicting court decisions // Law. – 2022. – No. 8. – P. 67–81.
4. *Golovko R. R.* Digital law: main directions of transformation of legal thinking and education // Lex Russica. – 2021. – No. 9. – P. 44–58.
5. *Kashkin S. Y., Chetverikov A. O.* Artificial intelligence technologies in the legal system: problems and prospects // State and law. – 2021. – No. 3. – P. 89–104.
6. *Kudryavtseva E. V.* Digital technologies in the arbitration process: current state and development prospects // Bulletin of Civil Procedure. – 2020. – No. 1. – P. 112–128.
7. *Mixajlov A. V.* Big Data in law: from data analysis to predictive modeling // Information law. – 2020. – No. 4. – P. 15–21.
8. *Nomokonov V. A.* Technological turn in jurisprudence: challenges and opportunities // Right. Journal of the Higher School of Economics. – 2019. – No. 4. – P. 76–94.
9. *Petrov D. A.* Digital transformation of law: problems and prospects // State and law. – 2020. – No. 11. – P. 55–67.
10. *Pushkin A. V., SHmalij O. V.* Legal and ethical issues of using artificial intelligence in legal proceedings // Russian legal journal. – 2022. – No. 2. – P. 33–45.
11. *Sorokin A. A.* Digital transformation of law // Bulletin of Civil Procedure. – 2021. – No. 4. – P. 23–37.
12. *Tyurina Y. V.* Automation of legal activities (Legal Tech): concept, types, legal problems // Current problems of Russian law. – 2021. – No. 7. – P. 101–115.
13. *Vajpan V. A., Gavrilov E. V.* Artificial intelligence in law and legal practice : monograph. – Moscow : YUsticziya, 2020. – 312 p.

## On the formation of the legal mechanism of emission and monetary policy

© 2026 **Vasyanina Elena Leonidovna**

Leading Researcher of the Administrative Law and Process Sector of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Law. Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

E-mail: [elenavasianina@yandex.ru](mailto:elenavasianina@yandex.ru)

This article examines pressing issues of improving the legal institution of monetary emission and puts forward a number of mutually agreed upon, substantiated proposals for the modernization of financial

legislation aimed at reorienting the emission-monetary mechanism towards achieving the national development goals of the Russian Federation, taking into account the ongoing adjustments to the modern financial policy of the state.

Based on the analysis, the author concludes that it is advisable to change the approach to understanding the financial legal system, the development of which, under the influence of the stock exchange theory, has led to an exaggeration of the role of the budget in economic development, leaving the institution of emission and monetary regulation without due legislative attention. There is an urgent need to improve the legal mechanism of emission and monetary policy, which is a key attribute of the state's financial sovereignty.

**Keywords:** *financial law, science, legal mechanism, emission and monetary policy, emission, bank, Bank of Russia, budget, financial sovereignty.*

## References

1. Central Bank of the Russian Federation. Through the pages of the archival funds of the Central Bank of the Russian Federation. Cash income and expenditure of the population 1924–1990. – 2006. – 71 p.
2. Central Bank of the Russian Federation. Through the pages of the archival funds of the Central Bank of the Russian Federation. Experience of research in the field of money and credit in the Narkomfin and the State Bank of the USSR in the 1920s. On the preparation of a monetary circulation plan for the third five-year plan, (1938–1942). – 2007. – 119 p.
3. Central Bank of the Russian Federation. Through the pages of the archival funds of the Central Bank of the Russian Federation. State Bank of the USSR and the Ministry of Finance of the USSR in the process of resource regulation (departmental materials). – Moscow : CZentral'ny'j bank Rossijskoj Federaczii, 2013. – 179 p.
4. *CHerep-Spiridovich A. I.* How to rid Russia of economic and political slavery. – SPb. : Moskovskoe slavyanskoe obshhestvo v pol'zu uchashhixsya slavyan, 1911. – 52 p.
5. Decrees President of the Russian Federation dated March 4, 2022 No. 95 “On temporary procedure for fulfilling obligations to certain foreign creditors”, dated August 8, 2023 . No. 589 “On the special procedure carrying out settlements under foreign trade supply contracts Russian agricultural products”, dated March 1, 2022 . No. 81 “On additional temporary economic measures to ensure financial stability of the Russian Federation” and dated March 18, 2022 . No. 126 “On additional temporary economic measures for ensuring the financial stability of the Russian Federation in the field currency regulation”.
6. Financial law : textbook. – 3rd ed. – Moscow : YUrist”, 2004. – 749 p.
7. Financial law of the Russian Federation : textbook. – Moscow : YUrist”, 2004. – 576 p.
8. *Gurvich M. A.* Financial law : textbook for legal higher education institutions. – Moscow : YUridicheskoe izdatel'stvo, 1940. – 211 p.
9. Information letter of the Bank of Russia dated May 23, 2025 No. IN-08-23/85 “On the restructuring of borrowers' debt”.
10. *Kobzar'-Frolova M. N., Zapol'skij S. V.* Academic reflections on the subject of the science of financial law - the science of obligations // Legal informatics. – 2025. – No. 1. – P. 4–13.
11. The future of the cryptocurrency market: proposals from the Bank of Russia. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=28213>.

12. Universal economic machine. New course for Russia / A. M. Babakov [et al.] ; ed. by A. M. Babakov, O. I. Yarikova. – Moscow : Grifon, 2023. – 208 p.
13. *Vasyanina E. L.* On the main directions for improving the legal model of financial and credit relations // Enforcement monitoring. – 2025. – No. 2. – P. 40–45.
14. *Vasyanina E. L., Shapsugova M. D.* Public law and private law principles in the mechanism for regulating money issue // Banking Law. – 2021. – No. 5. – P. 28–37.
15. *Voznesenskij N. A.* Military economy of the USSR during the Patriotic War. – Moscow : Gospolitizdat, 1948. – P. 13–9.
16. *Zapol'skij S. V.* Theory of financial law : scientific essays. – Moscow : RAP, 2010. – 371 p.
17. *Zaruzhkaya N.* Oreshkin proposed taking cryptocurrencies into account in Russia's balance of payments / Vedomosti. – 2025.

# ECONOMIC THEORY

## Conditions, factors, and typology of technological sovereignty

---

© 2026 **Konovalova Maria Evgenievna**

Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of National and World Economy, Samara State University of Economics, Samara, Russia.

E-mail: mkonoval@mail.ru

© 2026 **Zhironkin Sergey Aleksandrovich**

Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the Institute of Economics and Management, Kuzbass State Technical University, Kemerovo, Russia.

E-mail: zhironkin@mail.ru

© 2026 **Porokhova Anastasia Alekseevna**

Applicant of the Department of Economic Theory, Samara State University of Economics, Samara, Russia.

E-mail: mkonoval@mail.ru

The article examines the key conditions and factors that form the basis of technological sovereignty, and focuses on the challenges of technological sovereignty. The authors propose a methodology for macroeconomic and structural analysis, which is necessary for studying technological sovereignty at the macro level. The article presents a classification of the conditions for achieving technological sovereignty, including structural, reproductive, monetary, institutional, and social conditions. Additionally, the article explores the principles of government policy formation in the process of achieving technological sovereignty.

---

**Keywords:** *conditions of technological sovereignty, factor, principles, typology, reproductive approach, structural transformation, scientific and technological progress, import substitution.*

---

### References

1. *Belova L. G.* South Korea: moving from an information society to a ubiquitous society // Transport business in Russia. – 2014. – No. 3. – P. 10–13.
2. *Bezrukov A. O., Bajdarov D. Y., Fajkov D. Y.* Technological leadership of the state: conceptual understanding and formation mechanisms // Economic revival of Russia. – 2024. – 1 (79). – P. 75–89.
3. *Bogdan N. I.* Features of the formation of technological sovereignty at the present stage of development // Bulletin of Vitebsk State Technological University. – 2023. – 3 (46). – P. 124–132.

4. *Bogdanov V. V.* The problem of “multiple definitions” of technological sovereignty in the works of Russian researchers on this topic // *Economics of construction*. – 2025. – No. 1. – P. 8–12.
5. *Boldy'rev O. Y.* Economic sovereignty of the state: elements and mechanisms of protection // *Comparative Constitutional Review*. – 2014. – 3 (100). – P. 144–155.
6. *Boldy'rev O. Y.* Economic sovereignty of the state: on the content and constitutional and legal support (considerations of a constitutional lawyer) // *Russian Economic Journal*. – 2020. – No. 1. – P. 117–128.
7. *Boldy'rev O. Y., Chixladze L. T.* Economic sovereignty of the state: value, challenges, legal protection mechanisms // *Antinomies*. – 2022. – Vol. 22, issue 4. – P. 110–127.
8. *Bondar' Peshkova E. G., YU. G., Pilipenko E. A.* State policy of the Russian Federation in the field of technological development: personnel risk management as a tool for achieving technological sovereignty // *Bulletin of Eurasian Science*. – 2024. – Vol. 16, no. 4. – URL: <https://esj.today/PDF/57ECVN424.pdf>.
9. *Burczeva T. A., Ganebny'x E. V., El'-Sibai N. M.* Forced autarky: production of goods and services under economic sanctions // *Bulletin of NGIEI*. – 2016. – 11 (66). – P. 17–24.
10. *Van Sichzhe'.* Free economic zones of China: history and modernity // *Information and Innovation*. – 2020. – Vol. 15, no. 4. – P. 84–90.
11. *Vasil'eva N. V., Pyatkovskaya Y. V.* Financial sovereignty as a fundamental factor in the development of financial legislation // *Siberian Legal Bulletin*. – 2024. – 4(107). – P. 38–46.
12. *Vazhenina I. S.* Socio-economic sovereignization of Russia: problems and ways of implementation // *Journal of Economic Theory*. – 2015. – No. 2. – P. 7–16.

# **REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY**

# The structure of business processes in modern Russian hotel enterprises

---

© 2026 **Krasnov Danila Yurievich**

Commercial Director of TGC Alfa LLC, Graduate student. Russian International Academy of Tourism, Moscow.

E-mail: Denn-007@yandex.ru

© 2026 **Rassokhina Tatiana Vasilyevna**

Vice-Rector for the Development of Master's and Postgraduate Programs, Doctor of Economics, Associate Professor. Russian International Academy of Tourism, Moscow.

E-mail: rassokhina@gmail.com

The purpose of this study is a comprehensive analysis of the structure of business processes in modern hotel enterprises of the Russian Federation in the context of the digital transformation of the industry. In writing this article, the author used the following methods of scientific inquiry: methods of systems analysis, process approach, comparative analysis, and the method of expert assessments when studying the activities of hotel complexes of various categories. The main results of the work consist in systematizing the key business processes of hotel enterprises, identifying their interrelationships and features of functioning in Russian conditions. The author has developed a classification of business processes taking into account the specifics of the domestic hotel market and proposed recommendations for optimizing the process structure. The conclusions obtained by the author in the course of the research indicate the need to integrate traditional processes with digital technologies to increase the competitiveness of Russian hotel enterprises at the current stage of development of the hospitality industry.

---

**Keywords:** *business processes, hotel enterprise, management structure, hospitality industry, digitalization, process optimization, hotel business.*

---

## References

1. *Duxovnaya L. L.* Transformation of the hotel market of the Russian Federation in the context of economic and political sanctions: new challenges and opportunities // *Service plus*. – 2025. – Vol. 19, no. 2. – P. 50–59.
2. *Frolova E. A., Korenko Y. M.* Prospects for the use of innovative service technologies in the hospitality industry // *Innovation and investment*. – 2023. – No. 4. – P. 343–345.
3. *Gazgireeva L. X.* Agile technologies as a modern approach to organizing work in personnel management using the example of the hotel business // *Modern problems of service and tourism*. – 2025. – Vol. 19, no. 1. – P. 66–77.

4. *Gediev M. R.* Methods for improving the competitive positions of hotel business entities // Science and Humanities Studies. – 2024. – 2(52). – P. 433–437.
5. Innovation in the hotel business as a factor in increasing the competitiveness of a hotel enterprise / L. L. Duxovnaya [et al.] // Service in Russia and abroad. – 2024. – Vol. 18, 1(110). – P. 223–238.
6. *Karpova G. A., Ruglov V. P., Domashenko A. A.* Application of generative neural networks in the work of service sector enterprises (using the example of hotel enterprises // Professor's magazine. Series: Recreation and tourism. – 2024. – 4(24). – P. 3–13.
7. *Lesnikov A. I., Popod'ko E. A., Popod'ko A. A.* Service quality factors and their impact on consumer behavior // Intelligence. Innovation. Investments. – 2025. – No. 1. – P. 71–81.
8. *Popov E. V., Simonova V. L., Li E. V.* Indicators of transaction value of ecosystem digital interactions in the hotel business // Applied Economic Research. – 2025. – No. 6. – P. 165–177.
9. Problems of introducing the principles of sustainable development and the concepts of “green” economy in hotel enterprises of the Russian Federation / N. I. Rubanova [et al.] // RMAT Bulletin. – 2023. – No. 2. – P. 11–20.
10. *Serdechnikov S. I.* Methodology for using artificial intelligence based on ChatGPT as a control element for hotel complex automation // Moscow Economic Journal. – 2024. – Vol. 9, no. 10. – P. 256–270.
11. *SHHerbina A. V., Bryuxno D. V.* Organizational and economic conditions for the influence of innovative technologies on the development of hotel services // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – 2(67). – P. 656–661.
12. *SHindin A. B.* Accelerating the digitalization process of the hospitality industry: factors, technologies, development tools // Science and Humanities Studies. – 2024. – 6(56). – P. 768–772.
13. *SHumakova E. V.* The impact of new requirements for hotel classification on the competitiveness of the hotel business in the context of digital transformation of the industry // Financial markets and banks. – 2025. – No. 5. – P. 599–603.
14. *Skabeeva L. I., Uspenskaya M. E., Mavrina N. F.* The role of sustainability and carbon management in quality management of hospitality enterprises // Service plus. – 2025. – Vol. 19, no. 2. – P. 198–204.
15. *Ushakov R. N.* The influence of the choice of strategy on the development of the potential of a hotel enterprise // Service in Russia and abroad. – 2024. – Vol. 18, 1(110). – P. 256–266.
16. *Zaxer N., Skobkin S. S.* Economic and organizational support for hotel and tourism activities // Innovation and investment. – 2023. – No. 7. – P. 113–118.

# Development of activities for organizing and supporting the project management system of a construction organization

© 2026 **Safin Rustem Ramilevich**

Graduate student. TISBI University of Management, Kazan.

E-mail: rustem520@gmail.com

© 2026 **Akhmetov Rustem Rafgatovich**

Doctor of Economics, Professor. Kazan Federal University, Kazan.

E-mail: Rust-ar@mail.ru

The purpose of this study is to develop technical specifications for a digital platform for organizing a project management system for construction organizations, using the case studies of Ak Bars Dom LLC, PJSC PIK, and SMU-88 LLC. Key findings include a detailed description of the functional requirements for the digital platform, an analysis of existing management systems at the companies, and the identification of key challenges in digitalizing the construction industry. The developed technical specifications include the integration of planning, deadline management, resource management, and financial monitoring modules. The author's findings confirm the cost-effectiveness of implementing a comprehensive digital platform, which, according to calculations, can reduce project implementation timelines by 15–20% and decrease operating costs by 12–18%.

**Keywords:** *digital platform, project management, construction organization, digitalization of construction, business process automation, resource management.*

## References

1. *Berdnik A. A., Beznos O. S.* Modernization of the construction industry through the introduction of bim”=technologies // Trends in the development of science and education. – 2024. – No. 110–17. – P. 54–57.
2. *Bryanczeva I. V., Litvinyuk A. A.* The concept of managing the costs of the customer-developer during the implementation of housing construction projects // Bulletin of the Pacific State University. – 2023. – 1(68). – P. 101–108.
3. *Dmitriev N. I., Urinczov A. I.* Digital technologies for decision support in construction // Modern Economy Success. – 2024. – No. 2. – P. 78–83.
4. *El'gukaeva L. A., Amagova Z. A.* ERP system as a tool for digital transformation of a construction enterprise // Bulletin of GGNTU. Humanities and socio-economic sciences. – 2024. – Vol. 20, 1(35). – P. 22–31.
5. Effective life cycle management of construction projects based on infographic modeling / E. I. Krupnov [et al.] // Engineering and Construction Bulletin of the Caspian Region. – 2023. – 2 (44). – P. 85–91.

6. *Glubokov K. M., Akutina E. S.* Development of network models of organizations // Science and Humanities Studies. – 2025. – 3(59). – P. 792–797.
7. *Korkoczkaya D. O.* Digital transformation of the construction industry: economic effects of introducing BIM technologies in Russian companies // Social and economic systems. – 2025. – 7(69). – P. 203–214.
8. *Kryukov K. M.* A Practical Approach to Integrating Information Modeling Technology and Lean Construction // Bulletin of Tomsk State University of Architecture and Civil Engineering. – 2025. – Vol. 27, no. 1. – P. 180–193.
9. *Kurovskij S. V., Mishin D. A., Samojlenko A. V.* Methodological and systemic solutions for managing construction projects: problems of their practical application and directions for their prevention // Economics and management: problems, solutions. – 2025. – Vol. 10, 6(159). – P. 42–54.
10. *Larionov A. N., Prikhod'ko A. V.* Assessing the prospects for using information modeling technologies in housing construction in Russia for the period until 2030 // Economics of construction. – 2022. – No. 9. – P. 67–78.
11. *Myznikova M. A., Tarasov A. S.* Formation of a management system for the construction complex in modern conditions // Discussion. – 2024. – 12(133). – P. 283–288.
12. *Potexina S. A., Zheltuxina D. V., Petrova A. V.* Protection of construction organizations from destabilizing factors // Moscow Economic Journal. – 2021. – No. 4. – P. 489–198.
13. Processes for creating models of management strategies for the construction industry / N. G. Maly'shkin [et al.] // Financial markets and banks. – 2024. – No. 4. – P. 56–59.
14. *Saenko I. A., SHpen'kova T. A., Saenko Y. D.* Study of the management system for investment and construction projects using information modeling technology // Bulletin of Tomsk State University of Architecture and Civil Engineering. – 2024. – Vol. 26, no. 1. – P. 152–162.
15. *SHaripova E. A.* The impact of the introduction of digital technologies on the efficiency of the construction industry // Management accounting. – 2025. – No. 8. – P. 145–149.