ISSN 2074-9201

ВЕСТНИК
АКАДЕМИИ ПРАВА И УПРАВЛЕНИЯ
№ 5 (86) 2025

НАУЧНЫЙ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

SCIENTIFIC INFORMATIONAL-ANALYTICAL MAGAZINE

Учредитель:
АНО ВО «Институт деловой карьеры»

Журнал издается с 2001 года

Решением Президиума Российской Академии естественных наук от 17 сентября 2007 года «Вестник Академии права и управления» награжден Почетной серебряной медалью В.И. Вернадского

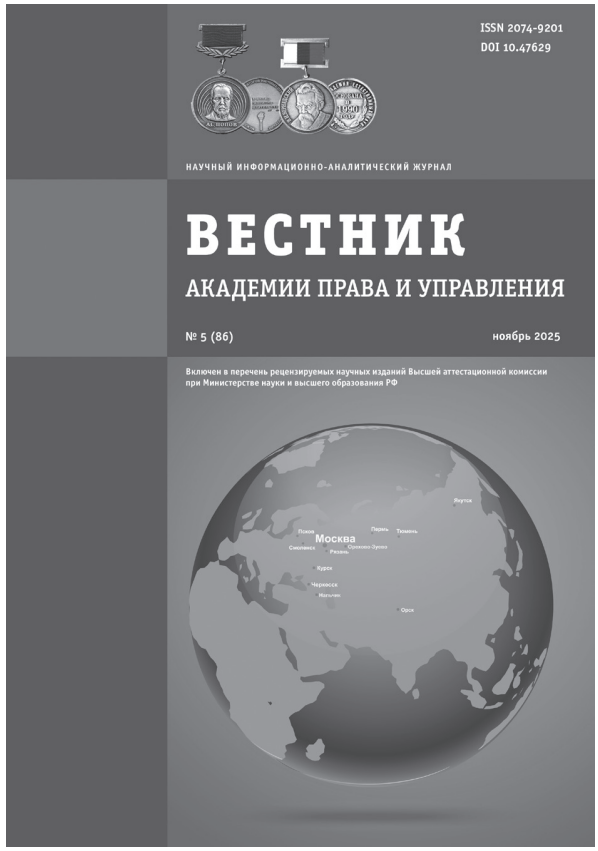
Решением Президиума Российской Академии естественных наук от 17 марта 2010 года «Вестник Академии права и управления» награжден Почетной серебряной медалью А.С. Попова

Редакционная коллегия:

Главный редактор
д.э.н., к.ф.н., доц. Делия В.П.
Заместитель главного редактора
к.ю.н. Милов П.О.
Компьютерная верстка
Савеличев М.Ю.

Подписной индекс в каталоге «Почта России» – ПН574
Подписку можно произвести на сайте агентства.
Минимальный период подписки – 3 месяца

АККРЕДИТОВАННЫЕ НАУЧНЫЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ:
5.1.1. 5.1.2. 5.1.3. 5.1.4. 5.2.3. 5.2.4. 5.2.6.



В НОМЕРЕ:

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЮРИДИЧЕСКОЙ НАУКИ,
ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Издатель:
АНО ВО «Институт деловой карьеры»

Адрес редакции и издателя:
109029, Москва, Нижегородская ул., д. 32 Б, каб. 302/2
Тел.: +7 (495) 782-52-73, +7 (916) 909-73-56
http://ideka.ru
e-mail: nauka@ideka.ru

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-60768 от 11.02.2015 г.

Авторы статей несут полную ответственность за точность приведенных сведений, данных и дат.
При перепечатке ссылка на журнал «Вестник Академии права и управления» обязательна.

Журнал отпечатан в типографии ООО «Сам Полиграфист», тел. +7 (495) 545-37-10
Подписано в печать 29.12.2025. Формат 60x84/8. Усл.-печ. л. 27,7.
Печать цифровая. Заказ № 86 от 30.12.2025. Тираж 200 экз.

ISSN 2074-9201
9 772074 920102 86

12+

Редакционный совет

Члены редакционного совета:

5.2. Экономика

Голованов Владимир Иванович, *доктор экономических наук, почетный работник жилищно-коммунального хозяйства РФ, почетный строитель города Москвы, профессор кафедры государственного и муниципального управления Российского государственного гуманитарного университета;*

Данилина Елена Ивановна, *доктор экономических наук, профессор, профессор Российского университета транспорта (МИИТ), заведующий кафедрой государственного и муниципального управления и конституционного права Института деловой карьеры;*

Демин Александр Васильевич, *доктор экономических наук, доцент, член-корреспондент Академии жилищно-коммунального хозяйства РФ, почетный работник жилищно-коммунального хозяйства РФ, профессор кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления;*

Лебедев Никита Андреевич, *доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Института экономики Российской академии наук, заведующий кафедрой экономики и цифровых технологий в аграрно-промышленном комплексе Московской государственной академии ветеринарной медицины и биотехнологии – МВА им. К.И. Скрябина, почётный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, почётный работник науки и техники Российской Федерации;*

Макаров Иван Николаевич, *доктор экономических наук, доцент, научный сотрудник, профессор кафедры менеджмент и общегуманитарные дисциплины Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Липецкий филиал), профессор кафедры экономика и финансы Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Липецкий филиал);*

Рагулина Юлия Вячеславовна, *доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, почетный работник науки и техники Российской Федерации;*

Салихов Борис Варисович, *доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента Российского государственного университета им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство.);*

Солодуха Петр Викторович, *доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории и мировой экономики, декан экономического факультета Российского государственного социального университета;*

Шкодинский Сергей Всеволодович, *доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории Московского государственного областного университета.*

5.1. Право

Агапов Павел Валерьевич, *доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета государственного управления и права Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института Университета прокуратуры Российской Федерации;*

Бажанов Станислав Васильевич, *доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры уголовно-правовых дисциплин Московского государственного университета технологий и управления, член-корреспондент Петровской академии наук и искусств, старший советник юстиции в отставке;*

Волков Александр Михайлович, *кандидат юридических наук, доцент, профессор кафедры Государственно-правовых и финансово-правовых дисциплин Московского финансово-юридического университета, член Российской академии естественных наук, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации;*

Гаврилов Борис Яковлевич, *доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой управления органами расследования преступлений Академии управления Министерства внутренних дел Российской Федерации, заслуженный юрист Российской Федерации;*

Гадельшина Лиана Ильгизовна, *кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой публичного права и уголовно-правовых дисциплин Российского нового университета;*

Дорская Александра Андреевна, *доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой международного права юридического факультета Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена;*

Краснова Кристина Александровна, *кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры Уголовного права Северо-Западного филиала Российского государственного университета правосудия;*

Кузнецов Петр Уварович, *доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой информационного права Уральского государственного юридического университета;*

Минбалеев Алексей Владимирович, *доктор юридических наук, доцент, главный научный сотрудник сектора информационного права и международной информационной безопасности Института государства и права Российской академии наук, ведущий научный сотрудник Республиканского НИИ интеллектуальной собственности;*

Нарутто Светлана Васильевна, *доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры конституционного и муниципального права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации;*

Пашенцев Дмитрий Алексеевич, *доктор юридических наук, профессор, заведующий отделом теории права и междисциплинарных исследований законодательства Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, профессор Московского городского педагогического университета, почётный работник высшего профессионального образования Российской Федерации;*

Полякова Татьяна Анатольевна, *доктор юридических наук, доцент, заведующий Сектором информационного права Института государства и права Российской академии наук, заслуженный юрист Российской Федерации, действительный государственный советник юстиции Российской Федерации 3 класса, почетный работник юстиции;*

Радько Тимофей Николаевич, *доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры государственного права Московского государственного юридического университета им. О.Е. Кутафина, действительный член Академии гуманитарных наук, академик Российской академии адвокатуры, заслуженный юрист Российской Федерации, государственный советник юстиции первого класса, генерал-майор внутренней службы в отставке;*

Тарасов Анатолий Михайлович, *доктор юридических наук, профессор, главный научный сотрудник Научно-исследовательского центра Академии управления Министерства внутренних дел Российской Федерации, заслуженный сотрудник органов внутренних дел Российской Федерации, заслуженный юрист Российской Федерации;*

Ткачев Валентин Николаевич, *доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданско-правовых дисциплин Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова,, начальник служебно-правового управления Договорно-правового департамента Министерства внутренних дел Российской Федерации, почетный работник образования города Москвы, заслуженный юрист Российской Федерации;*

Чернявский Александр Геннадьевич, *доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры Конституционного (государственного) и международного права Военного университета Министерства обороны Российской Федерации.*

Зарубежные члены редакционного совета:

Анил Сарвал, доктор *наук, профессор Пенджабского университета (город Чандигарх, Индия);*

Дэвид Рейнольдс, доктор *наук, действительный член Британской академии наук, профессор истории Колледжа Христа в Кембридже, почетный профессор Колледжа Далвич, Университетов Кембриджа и Гарварда, Небраски, Оклахомы, Нихон (Токио) и По (Париж), руководитель исторического факультета Кембриджского университета;*

Мкртумян Арман Юрьевич, *заслуженный юрист Республики Армения, доктор юридических наук, председатель Кассационного Суда Республики Армения;*

Пол Смит, *доктор наук, профессор Университета Претории, Южная Африка (ЮАР);*

Уоррен Кимбол, *доктор наук, почетный профессор исторического факультета Колледжа искусств и наук Рутгерс, профессор Кембриджского университета;*

Ю Синода, доктор *наук, профессор права Университета Хокусэй-Гакуэн, город Саппоро (Япония).*

© Коллектив авторов, 2025
© АНО ВО «ИДК», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЮРИДИЧЕСКОЙ НАУКИ

Вологдин Артём Александрович,
РИСКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ:
ПРАВОВАЯ НЕУСТОЙЧИВОСТЬ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Artem A. Vologdin,
RISKS OF LEGAL REGULATION OF FINANCIAL ORGANIZATIONS:
LEGAL INSTABILITY AND UNCERTAINTY 7

Володин Виктор Михайлович, Питайкина Инна Анатольевна, Квасов Николай Александрович,
ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Viktor M. Volodin, Inna A. Pitaykina, Nikolay A. Kvasov,
LEGAL FRAMEWORK FOR OVERSIGHT OF THE STATE ATOMIC ENERGY CORPORATION "ROSATOM" 15

Воронцов Андрей Леонидович, Воронцова Елена Владимировна,
ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Andrey L. Vorontsov, Elena V. Vorontsova,
PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL SUPPORT
FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION IN MODERN CONDITIONS 22

Воротынцев Сергей Сергеевич, Павлов Станислав Юрьевич, Шайдуллин Вадим Фирдаусович, Хаертдинова Аделия Артуровна,
НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПРАКТИКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ: РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Sergey S. Vorotyntsev, Stanislav Yu. Pavlov, Vadim F. Shaidullin, Adelia A. Haertdinova,
SOME ISSUES OF PRACTICAL AND LEGAL REGULATION OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN THE SPHERE OF LAND RELATIONS: DELIMITATION OF POWERS 28

Глухов Евгений Александрович,
ОБЪЕКТИВНОЕ ВМЕНЕНИЕ ПРИ ПРИВЛЕЧЕНИИ СЛУЖАЩИХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ
К ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Evgeny A. Glukhov,
OBJECTIVE IMPUTATION WHEN BRINGING GOVERNMENT OFFICIALS
TO LEGAL LIABILITY 35

Гукаленко Александр Олегович,
АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ
ЗА НАРУШЕНИЕ ТАМОЖЕННЫХ ПРАВИЛ В РОССИИ, ЕВРАЗИЙСКОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ СОЮЗЕ
И ЕВРОПЕЙСКОМ СОЮЗЕ

Aleksandr O. Gukalenko,
ADMINISTRATIVE LIABILITY OF LEGAL ENTITIES FOR VIOLATION OF CUSTOMS REGULATIONS IN RUSSIA,
THE EURASIAN ECONOMIC UNION AND THE EUROPEAN UNION 42

Дунаев Никита Константинович, Левитанус Борис Александрович,
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕКЛАМЫ ОНЛАЙН-КАЗИНО

Nikita K. Dunaev, Boris A. Levitanus,
REGULATION OF ONLINE CASINO ADVERTISING UNDER RUSSIAN LAW 48

Живодрова Надежда Анатольевна, Маторина Ксения Андреевна,
К ВОПРОСУ ОБ УСИЛЕНИИ УГОЛОВНО-ПРАВОВОЙ ЗАЩИТЫ ПОЖИЛЫХ ЛИЦ ОТ МОШЕННИЧЕСТВА

Nadezhda A. Zhivodrova, Ksenia A. Matorina,
ON THE ISSUE OF STRENGTHENING THE CRIMINAL PROTECTION OF THE ELDERLY FROM FRAUD 52

Кокулеков Амат Аргымакович,
ПРАВОВАЯ ПРИРОДА ОБЕСПЕЧИТЕЛЬНЫХ МЕР В АДМИНИСТРАТИВНОМ СУДОПРОИЗВОДСТВЕ: РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА И ВЫЗОВЫ ПУБЛИЧНОЙ ЮРИСДИКЦИИ

Amat A. Kokulekov,
THE LEGAL NATURE OF INTERIM MEASURES IN ADMINISTRATIVE PROCEEDINGS: RUSSIAN SPECIFICITIES AND CHALLENGES TO PUBLIC JURISDICTION 56

Лютягина Елена Александровна,
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ (РОСИМУЩЕСТВА): СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВОПРОСОВ РЕГУЛИРОВАНИЯ

Elena A. Lyutyagina,
ACTIVITIES OF THE FEDERAL AGENCY FOR STATE PROPERTY MANAGEMENT (ROSIMUSHESTVO): IMPROVEMENT OF REGULATORY ISSUES 65

Малхасян Тигран Александрович,
ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И МЕХАНИЗМ НАСЛЕДОВАНИЯ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИМИ ЛИЦАМИ АКЦИЙ КОМПАНИЙ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Tigran A. Malkhasyan,
CURRENT LEGISLATION AND MECHANISM OF INHERITANCE OF COMPANY SHARES BY MINORS IN THE UK 70

Маторина Ксения Андреевна, Живодрова Надежда Анатольевна,
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЕФОРМИРОВАНИЯ УГОЛОВНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О МОШЕННИЧЕСТВЕ И ПРЕСТУПЛЕНИЯХ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Ksenia A. Matorina, Nadezhda A. Zhivodrova,
MODERN TRENDS IN THE REFORM OF CRIMINAL LEGISLATION ON FRAUD AND CRIMES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT 76

Полоницкий Владислав Вячеславович,
ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРАВОСУБЪЕКТНОСТИ ЮНИТОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Vladislav V. Polonitsky,
BASIC ELEMENTS OF LEGAL CAPACITY OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE UNITS 81

Прокопьев Игорь Васильевич,
АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАВОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СФЕРЕ КИБЕРПРАВА И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ

Igor V. Prokopiev,
ANALYSIS OF THE CURRENT LEGAL SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE FIELD OF CYBER LAW AND CYBERSECURITY 86

Яворский Сергей Анатольевич,
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАВЕЩАТЕЛЬНОГО ОТКАЗА В ИНТЕРЕСАХ УЧАСТНИКОВ НАСЛЕДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

Sergey A. Yavorsky,
IMPROVEMENT OF LEGAL REGULATION OF LEGACY REFUSAL IN THE INTERESTS OF PARTIES TO INHERITANCE RELATIONSHIPS 94

ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Алешина Елена Владимировна,
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АКТИВИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОМ СУДОСТРОЕНИИ

Elena V. Aleshina,
PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR ACTIVIZING INVESTMENT ACTIVITIES
IN THE RUSSIAN SHIPBUILDING INDUSTRY....101

Балабан Вячеслав Вячеславович,
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЗЕМЛЯЧЕСТВ И ИНТЕРЕСЫ РЕГИОНОВ

Vyacheslav V. Balaban,
THE ACTIVITIES OF THE COMMUNITIES AND THE INTERESTS
OF THE REGIONS....106

Бурцев Юрий Алексеевич, Печенев Денис Павлович,
РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В ПРОЦЕССЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ
ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Yuri A. Burtsev, Denis P. Pechenev,
DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INSTITUTIONS
IN THE PROCESS OF FINANCING INFRASTRUCTURE PROJECTS
OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS....114

Варфоломеева Вера Александровна, Архипова Ирина Ивановна,
ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ: АНАЛИЗ ВЗАИ-
МОСВЯЗЕЙ

Vera A. Varfolomeeva, Irina I. Arhipova,
MONEY CIRCULATION AS A FACTOR OF SOCIO-ECONOMIC WELLBEING: ANALYSIS OF INTERRELATIONS....118

Гиваргизова Лидия Станиславовна, Живалов Владимир Николаевич,
Кадыров Абдурашид Маджитович, Ахмедиева Алия Тохтаровна, Мамуров Бахтиёр Холматжанович,
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КАК ДРАЙВЕРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН

Lidia S. Givargizova, Vladimir N. Zhivalov, Abdurashid M. Kadyrov, Aliya T. Akhmedieva,
Bakhtiyor Kh. Mamurov,
INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS AS DRIVERS OF ECONOMIC DEVELOPMENT
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN....124

Иванова Наталия Александровна, Архипова Ирина Ивановна,
ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ САМОЗАНЯТЫХ
В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Natalia A. Ivanova, Irina I. Arhipova,
TAXATION OF THE SELF-EMPLOYED IN RUSSIA AND ABROAD....131

Красноженова Галина Федоровна,
КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Galina F. Krasnozhenova,
A COMPREHENSIVE APPROACH TO TRAINING SPECIALISTS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT
OF A HOTEL ENTERPRISE....136

Кутляев Андрей Иванович, Каргин Юрий Иванович,
ДАТАЦЕНТРИЧНАЯ ПАРАДИГМА НАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ:
ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Andrey I. Kutlyaev, Yuri I. Kargin,
DATACENTRIC PARADIGM OF NATIONAL DEVELOPMENT:
TRANSFORMING PUBLIC ADMINISTRATION IN A DIGITAL ECONOMY....142

Мартынов Сергей Александрович,
КОНЦЕПЦИЯ МНОГОФАКТОРНОГО АНАЛИЗА УСТОЙЧИВОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ
В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕГОСЯ СПРОСА НА ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

Sergey A. Martynov,
THE CONCEPT OF A MULTIFACTORIAL ANALYSIS OF THE STABILITY OF A RAILWAY COMPANY IN THE CONTEXT OF CHANGING DEMAND FOR FREIGHT TRANSPORTATION 147

Палицына Дарья Владимировна, Николенко Полина Григорьевна, Терехов Андрей Михайлович,
РЕГРЕССИОННЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА

Darya V. Palitsyna, Polina G. Nikolenko, Andrey M. Terekhov,
REGRESSION ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF THE FAT AND OILS SUBCOMPLEX 158

Подкопаев Олег Александрович,
ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ФАНДРАЙЗИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ОБОСНОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И ЕГО ВВЕДЕНИЕ В НАУЧНЫЙ ОБОРОТ

Oleg A. Podkopaev,
INTEGRATED FUNDRAISING COMMUNICATIONS: SUBSTANTIATION OF THE CONCEPT AND ITS INTRODUCTION INTO SCIENTIFIC CIRCULATION 163

Позолотина Елена Ивановна, Федченко Ольга Владимировна,
УНИВЕРСАЛИЗАЦИЯ ПРОФЕССИЙ И ДОЛЖНОСТЕЙ: ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА, ПРАВОВЫЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Elena I. Pozolotina, Olga V. Fedchenko,
PROFESSIONAL AND POSITIONAL UNIVERSALIZATION: BUSINESS NEEDS, LEGAL AND PRACTICAL ASPECTS 172

Силенко Аркадий Николаевич, Оноприенко Надежда Александровна,
ОПТИМИЗАЦИЯ МОТИВАЦИОННЫХ СИСТЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

Arkadiy N. Silenko, Nadezhda A. Onoprienko,
OPTIMIZATION OF MOTIVATION SYSTEMS IN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES 180

Халилов Арсен Энверович, Бурцев Юрий Алексеевич,
ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ СЕВАСТОПОЛЯ

Arsen E. Khalilov, Yuriy A. Burtsev,
THE IMPACT OF CHANGES IN CONSUMER PRICES ON THE ECONOMIC BEHAVIOR OF THE POPULATION OF SEVASTOPOL 187

УДК 347.73

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_7_14

Вологдин Артём Александрович,
ORCID: 0009-0002-1523-5200, SPIN: 3238-2225, аспирант,
Московский финансово-юридический университет МФЮА, Москва,
vologdin.art@gmail.com

РИСКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРАВОВАЯ НЕУСТОЙЧИВОСТЬ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Аннотация. *В статье рассматриваются правовая неустойчивость и неопределенность как риски правового регулирования деятельности финансовых организаций. Выявлено, что указанные риски являются сущностной характеристикой финансового права, поскольку в нем заключен фискальный элемент. Это же подтверждают и рекомендации Банка России по урегулированию рисков в финансовых организациях. Проведен анализ влияния неустойчивости и неопределенности в праве на деятельность финансовых организаций, рассмотрены нормативно-правовые акты, пробелы в которых оказали негативное влияние, нормы приведены в сравнении: на момент события и в текущей редакции. Установлено, что во всех случаях произведены изменения в законодательстве, и конкретно в тех нормах, которые вызывали наибольшие затруднения в правоприменительной практике. Проанализирована судебная практика. Показано, что частыми причинами обращения клиентов финансовых организаций за судебной защитой является несоблюдение организациями законодательства, в том числе и по причине неверного толкования. Выявлены механизмы регулирования деятельности финансовых организаций для управления правовыми рисками, которые включают нормативно-правовое обеспечение, акты Банка России и других контролирующих органов, требования к капиталу, защита прав потребителей. Практически отсутствуют рекомендации по использованию цифровых технологий в деятельности. По итогам проведенного исследования предложено, в рамках совершенствования правового регулирования деятельности финансовых организаций и минимизации правовых рисков, использовать системы LegalTech, которые можно внедрить в бизнес-процессы при помощи API-технологий, с целью мониторинга и анализа всего спектра операций, и действий финансовых организаций и проверки на соответствие действующему законодательству.*

Ключевые слова: деятельность финансовых организаций, правовая неустойчивость и неопределенность, риски правового регулирования, механизмы регулирования, управление правовыми рисками.

Для цитирования: *Вологдин А.А.* Риски правового регулирования деятельности финансовых организаций: правовая неустойчивость и неопределенность // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 7 – 14. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_7_14

Artem A. Vologdin,
ORCID: 0009-0002-1523-5200, SPIN: 3238-2225, Postgraduate, Moscow University of Finance and Law MFUA, Moscow,
vologdin.art@gmail.com

RISKS OF LEGAL REGULATION OF FINANCIAL ORGANIZATIONS: LEGAL INSTABILITY AND UNCERTAINTY

Abstract. *The article examines legal instability and uncertainty as risks of legal regulation of financial organizations. It is revealed that these risks are an essential characteristic of a financial right, since it contains a fiscal element. This is also confirmed by the recommendations of the Bank of Russia on risk management in financial institutions. The analysis of the impact of instability and uncertainty in the law on the activities of financial organizations is carried out, regulatory legal acts are considered, the gaps in which had a negative impact, the norms are compared: at the time of the event and in the current version. It was found that in all cases, changes were made in legislation, and specifically in those norms that caused the greatest difficulties in law enforcement practice. Judicial practice is analyzed. It is shown that the frequent reasons for clients of financial organizations to seek judicial protection are non-compliance with legislation by organizations, including due to misinterpretation. The mechanisms for regulating the activities of financial organizations for managing legal risks have been identified, which include regulatory support, acts of the Bank of Russia and other regulatory authorities, capital requirements, and consumer*

© Вологдин А.А., 2025

protection. There are practically no recommendations on the use of digital technologies in business. Based on the results of the study, it was proposed, as part of improving the legal regulation of financial organizations and minimizing legal risks, to use LegalTech systems that can be integrated into business processes using API technologies in order to monitor and analyze the entire range of transactions and actions of financial organizations and verify compliance with current legislation.

Keywords: activities of financial organizations, legal instability and uncertainty, risks of legal regulation, regulatory mechanisms, legal risk management.

For citation: Vologdin A.A. (2025) Risks of legal regulation of financial organizations: legal instability and uncertainty. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 7 – 14. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_7_14 (In Russian).

Правовое регулирование играет ключевую роль в деятельности финансовых организаций, обеспечивая стабильность и предсказуемость их операций. Оно создает основу для доверия со стороны клиентов, инвесторов и партнеров, регулируя отношения между участниками рынка и устанавливая четкие правила игры. В условиях быстроменяющейся финансовой среды, где появляются новые продукты и услуги, правовое регулирование помогает предотвратить злоупотребления и защитить интересы потребителей.

С ростом финансовых технологий (далее – финтех) меняется и подход к правовому регулированию. Новые технологии, такие как блокчейн, искусственный интеллект и мобильные платежи, требуют адаптации существующих норм и разработки новых правил, чтобы обеспечить безопасность, защиту данных и соблюдение правовых стандартов. Изменения в законодательстве становятся необходимыми для учета этих инноваций, что, в свою очередь, создает как возможности, так и риски для финансовых организаций.

Таким образом, изучение правовой неустойчивости и неопределенности в регулировании финансовых организаций становится всё более важным в условиях быстроменяющегося экономического и правового ландшафта. Актуальность данной темы можно обосновать следующими аспектами.

Во-первых, финансовые рынки подвержены циклам кризисов, и правовая неопределенность может усугубить их последствия. Изучение правовой неустойчивости и правовых рисков позволяет выявлять факторы, обусловливающие финансовые потрясения, и разрабатывать стратегии для минимизации потенциальных убытков.

Во-вторых, регуляторные изменения происходят с большой скоростью, что особенно проявляется в условиях развития финтеха и блокчейн-технологий. Результаты исследований правовой неустойчивости позволяют прогнозировать такие изменения, что, в свою очередь, даст возможность финансовых организациям более эффективно реагировать на изменения в правовом регулировании.

В-третьих, исследования неопределенности в правовом регулировании позволяют выявить несоответствия национального законодательства международным стандартам, обозначить правовые риски на международном уровне, что позволит выработать эффективные меры устранения несоответствий и пробелов в отечественном законодательстве, создать условия для устойчивого функционирования финансовой системы государства.

Таким образом, правовая неустойчивость и неопределенность оказывают значительное негативное влияние на деятельность финансовых организаций и на весь финансовый сектор государства, что требует разработки и реализации эффективных мер по нивелированию потенциальных и действующих рисков.

Понятие неопределенности и неустойчивости в праве

Основой права является его функция регулирования общественных отношений. Стабильность правовой системы достигается посредством строгого применения ключевых принципов, таких как правовая определенность, равенство всех перед законом и верховенство права, иными словами, обеспечиваются те качества права, которые делают его устойчивым, неизменным и надежным инструментом в регулировании общественных отношений. Благодаря этому право признается важнейшим стабилизирующим фактором.

Надежная структура правовых норм, подкрепленная данными фундаментальными принципами, необходима для поддержания эффективности права как регулятора. Она вносит весомый вклад в укрепление авторитета правовой системы в глазах общества и служит гарантом социального доверия к праву. В свою очередь, правовая неопределенность и двусмысленность, в отличие от указанного, провоцируют нестабильность и создают условия, при которых право уже не может характеризоваться как надежный механизм управления общественными процессами [1, с.149-152].

Однако некоторые авторы относят неопределенность к характерным признакам права. Так, например, А.В. Савина отмечает, что нормам, регулирующим финансовые отношения, свойственна неопределенность ввиду наличия в них фискального элемента [6, с. 174-178].

В конечном итоге сфера правового регулирования, как и все развивающиеся системы, подверже-

на принципу неустойчивости. При синергетическом подходе к изучению права подчеркивает, что динамичность и способность к самоорганизации ведет к постоянным изменениям и адаптации. При этом могут возникать флуктуации в правовых системах, включая появление новых правовых норм и институтов, что в конечном счете приводит к эволюции правового регулирования и его приспособлению к меняющимся условиям общества [2, с. 77-80].

Таким образом, неустойчивость, или нестабильность (по С.И. Ожегову, понятия «стабильный» и «устойчивый» являются синонимами[1]) в праве, обусловленная неопределенностью, понимается некоторыми авторами как закономерность. Например, К.В. Шундиков [7, с. 15-20] выделяет в юридически значимых отношениях специфическую характеристику – нестабильность, признавая ее устойчивым признаком таких отношений. При этом нестабильность, в его понимании, выходит за рамки рассмотрения исключительно как правового пробела или коллизии, поскольку воплощает динамичность и способность к изменениям, которая является реакцией на процессы, происходящие во времени и пространстве.

Рассматривая правовую жизнь как элемент большой социальной системы, К.В. Шундиков указывает на ее открытую структуру, которая позволяет осуществлять непрерывный обмен информацией с окружающим социальным контекстом. Именно такое взаимодействие, базирующееся на передаче информации, как полагает ученый, вызывает энтропийные явления – непредсказуемые изменения, ведущие к возникновению напряжений и внутри правовой системы, и в ее соотношении с другими социальными системами.

Указанные неизбежные противоречия могут способствовать дестабилизации системы или ее составных элементов на разных уровнях эволюции. В результате перед правовым регулированием и практикой встает задача управления этой нестабильностью, что требует от них гибкости, способности к адаптации, а также систематического мониторинга и корректировок с целью поддержания порядка в обществе.

Риски в правовом регулировании деятельности финансовых организаций

Неопределенность и неустойчивость законодательства могут серьезно влиять на стабильность и эффективность работы финансовых организаций в России. Эти факторы усиливают регуляторные риски, которые включают риск изменений в законодательстве, риск неправильного толкования законов и риск соблюдения неоднозначных нормативных актов.

Это подтверждают многочисленные примеры.

Так, банк «Траст» в 2015 году был вынужден пройти санацию из-за высоких рисков и неэффективного управления активами по причине наличия неясных норм в законодательстве о банковском регулировании, что затрудняло оценку рисков[2]. Например, пп. 3 п. 1 ст. 7 Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ (в редакции от 28.12.2016)[3] предусматривал обновление информации о клиентах один раз в год, что не позволяло своевременно вносить изменения в базу. Только в новой редакции вышеназванного закона[4] более подробно описан порядок оценки рисков совершения клиентами подозрительных операций при приеме клиентов на обслуживание.

Банк «Югра» в 2017 году столкнулся с недостаточной капитализацией и высоким уровнем невозвратных кредитов по причине наличия пробелов в законе о банковской деятельности и недостаточного контроля со стороны Банка России[5] (по действующим на тот момент нормам: ст. 67 Федерального закон № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»[6] и Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности»[7]). На сегодняшний день положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П[8], на которое в

[1] Толковый словарь С.И. Ожегова [Электронный ресурс]. URL: https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=30334 (дата обращения: 30.03.2025).

[2] КБ «Траст Капитал Банк» АО: Об отзыве лицензии на осуществление банковских операций и назначении временной администрации. 2015 // Центральный Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=13052015_085327ik2015-05-13T08_50_49.htm (дата обращения 01.04.2025).

[3] Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изм. и доп., вступ. В силу с 28.06.2017)// Собрание законодательства РФ. 13.08.2001. № 33 (часть I). Ст. 3418 (утратил силу).

[4] Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изм. и доп., вступ. В силу с 05.02.2025) // Собрание законодательства РФ. 13.08.2001. № 33 (часть I). Ст. 3418.

[5] Об отзыве у кредитной организации «ЮГРА» лицензии на осуществление банковских операций и назначении временной администрации. 2017 // Центральный Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/press/PR/?file=28072017_104940ik2017-07-28T10_49_01.htm (дата обращения: 01.04.2025).

[6] Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 01.05.2017) «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.06.2017) // Собрание законодательства РФ. 15.07.2002. № 28. Ст. 2790 (утратил силу).

[7] Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 18.06.2017) «О банках и банковской деятельности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 27.06.2017)) // Собрание законодательства РФ. 05.02.1996. № 6. Ст. 492 (утратил силу).

[8] Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П (ред. от 15.11.2023) «Об организации внутреннего контроля в кре-

ст. 24 Федерального закона № 395-1 имеется отсылка, содержит, например, более подробные указания в рамках случаев, возникающих в управлении рисками: введен пп. 2.5, подразумевающий возложение ответственности за руководство процессом аудита и внутреннего контроля на руководителя службы управления рисками. В более поздних редакциях в указанном положении введена норма о функциях службы аудита в кредитной организации.

У страховых компаний «РЕСО-Гарантия» и «АльфаСтрахование» в 2015-2016 гг. возникали отказы и задержки в выплатах по страховым случаям по причине наличия нечетких условий в договорах, обусловленных действующим на тот момент законодательством, – ст. 5-й Федерального закона от 25.04.2002 № 40-ФЗ «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств» и Законом РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации». Так, в ст. 5 Федерального закона от 25.04.2002 № 40-ФЗ в редакции от 23.05.2016 содержалась отсылка на Правила обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств (далее – Правила), установленных Положением Банка России от 19.09.2014 № 431-П[9], и указание на то, что порядок заключения, изменения и т.д. договора, порядок уплаты страховой премии и другие положения, содержатся в приведенных Правилах, в которых был указан общий порядок относительно договоров, определения размера убытков, подлежащих возмещению и др. В действующих Правилах[10] более подробно раскрыты, во-первых, ключевые понятия и термины, во-вторых, в твердой сумме определены некоторые суммы возмещения и др.

В Законе РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» в редакции от 08.03.2015[11] в ст. 2 раскрытие информации об условиях страхования осуществлялось по требованиям страхователей, застрахованных лиц и др., что не всегда осуществлялось в силу различных причин, в том числе и по причине неосведомленности указанных лиц о своем праве требования. В действующей редакции Закона РФ от 27.11.1992 № 4015-1[12] ст. 3 дополнена обязанностями страховщика при заключении договора потребительского кредита (займа), кредитного договора (договора займа) указывать размер доли страховой премии, если заемщик становится застрахованным лицом по договору личного страхования, а также разъяснять условия договора страхования лицу, которое намеревается его включить, в письменном виде на бумажном носителе или в электронном виде.

Негосударственные пенсионные фонды (далее – НПФ) «Благосостояние» и «Согласие» в 2015-2016 гг. оказались в сложном финансовом положении по причине недостаточно эффективного управления активами и инвестиционной стратегией, что было вызвано наличием пробелов в законодательстве о НПФ (Федеральный закон от 07.05.1998 № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах»). Так, в ст. 2 данного закона в редакции от 29.06.2015[13] указывается, что НПФ производит размещение средств пенсионных резервов в целях их сохранения и прироста в интересах участников. В действующей редакции данная норма дополнена уточнением статуса участников – застрахованных лиц, а также дополнена обязанностью НПФ действовать «с должной степенью заботливости и осмотрительности». Еще для сравнения приведем важное дополнение в ст. 25 Федерального закона от 07.05.1998 № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» в редакции от 29.06.2015: норма дополнена п. 15 об обязанности НПФ возместить недополученный по различным причинам доход, в том числе и по причине наличия конфликта интересов.

В 2018-2019 гг. в сфере микрофинансирования организации (далее – МФО) «Займер» и «Екапуста» использовали неоправданно высокие процентные ставки и непрозрачные условия кредитования, что привело к образованию большого объема просроченной задолженности и утрате доверия клиентов. По сравнению с утратившим силу законодательством (Федеральный закон от 02.07.2010 № 151-ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» в редакции от 23.04.2018[14]) в действующем за-

---

дитных организациях и банковских группах» (зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2004 № 5489) // Вестник Банка России. 2004. № 7.

[9] Положение Банка России от 19.09.2014 № 431-П (ред. от 24.05.2015) «О правилах обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств» (зарегистрировано в Минюсте России 01.10.2014 № 34204) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Вестник Банка России. 2014.№ 93 (утратил силу).

[10] Положение Банка России от 01.04.2024 № 837-П (ред. от 01.04.2024) «О правилах обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств» (зарегистрировано в Минюсте России 16.08.2024 № 79178) // Вестник Банка России. 2024. № 32.

[11] Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 (ред. от 08.03.2015) «Об организации страхового дела в Российской Федерации» // Ведомости СНД и ВС РФ. 1993. № 2. Ст. 56 (утратил силу).

[12] Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 (ред. от 28.02.2025) «Об организации страхового дела в Российской Федерации» // Ведомости СНД и ВС РФ. 1993. № 2. Ст. 56.

[13] Федеральный закон от 07.05.1998 № 75-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «О негосударственных пенсионных фондах»// Собрание законодательства РФ. № 19. 11.05.1998. Ст. 2071 (утратил силу).

[14] Федеральный закон от 02.07.2010 № 151-ФЗ (ред. от 23.04.2018) «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» // Собрание законодательства РФ. 05.07.2010. № 27. Ст. 3435.

коне[15] запрещена выдача кредитов (займов) под залог недвижимости. Кроме того, в ранее действовавшем законе ст. 12.1 содержала неоднозначные особенности начисления процентов и иных платежей при просрочке исполнения обязательств. Из буквального толкования ч. 1 и 2 ст. 12.1 следовало, что МФО вправе отдельно начислять проценты на непогашенную сумму долга до достижения общей суммы процентов размера, составляющего двукратную сумму непогашенной части займа, и отдельно начислять штрафы и пени на этот же займ, при этом предельная сумма не была установлена. В действующем законодательстве ч. 1 ст. 12.1 утратила силу, поскольку общие условия по потребительским кредитам (займам) установлены в ч. 24 ст. 5 Федерального закона от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)»[16]: предельная сумма по всем платежам по обязательствам не может превышать полуторакратного размера суммы предоставленного кредита.

Таким образом, приведенные примеры подчеркивают, каким образом пробелы в законодательстве могут негативно влиять на финансовые организации в России, приводя к финансовым потерям и снижению доверия со стороны клиентов. Проведенный анализ показал, что пробелы, которые привели к негативным последствиям для организаций, частично устранены действующим законодательством, однако и на сегодняшний день имеет место судебная практика по рассмотренным выше основаниям: неэффективное управление активами, несоразмерная сумма неустойки за просрочку платежа и др.

Судебная практика

В качестве примера разрешения споров судами общей юрисдикции между финансовыми организациями и клиентами можно привести гражданское дело, рассмотренное Первомайским районным судом города Кирова Кировской области 10 ноября 2020 года[17] ОО «АМКЦ» (МФО) в качестве цессионария обратилось в суд о взыскании задолженности по договору займа к физическому лицу. Как было указано в материалах делах, договор займа содержал условие, согласно которому за каждый день просрочки начисляется неустойка в размере 10 % от суммы задолженности, что на момент требования составило 24748,50 руб. при сумме задолженности 22222,22 руб. и процентов 25101,30 руб. Суд пришел к выводу, что сумма неустойки явно завышена, несоразмерна последствиям нарушения обязательства и подлежит снижению до 5000 руб.

В качестве примера разрешения судом требований о возврате вкладов от нескольких лиц по отношению к финансовой организации можно привести дело, рассмотренное 26 марта 2025 года. Арбитражным судом Свердловской области. В суд поступило заявление лиц о привлечении к субсидиарной ответственности Миневич О.Д. в рамках дела по заявлению Смирных О.Г. о признании кредитного потребительского кооператива (далее – КПК) «Прогресс сервис» несостоятельным (банкротом)[18]. Неэффективное управление активами, в данном случае повлекшее возбуждение уголовного дела, обусловило нарушение прав участников КПК и лишило их возможности получить свои вклады обратно. Суд установил, что Миневич О.Д. не передала конкурсному управляющему необходимые документы, а также активы, отраженные в бухгалтерском балансе, сознательно искажала документацию кооператива, что привело кооператив (в лице Миневич О.Д.) в состояние невозможности погашения требования кредиторов. Суд также полагает, что Миневич О.Д. избрала заведомо убыточную модель ведения деятельности, при которой вклады граждан были использованы неэффективно в отсутствии источников пополнения активов.

Еще один пример неправильного толкования законодательства, которое привело к нарушению прав клиента банка и увеличению суммы обязательств, рассмотрен в «Обзоре судебной практики по делам о защите прав потребителей» от 23.10.2024[19]. Так, в Определении Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 11.06.2024 № 34-КГ24-1-К3 указано, что в соответствии с ч. 10 ст. 29 Федерального закона № 395-I по кредитному договору, который заключен с заемщиком-гражданином, кредитная организация не вправе, в частности, увеличить или установить комиссионное вознаграждение по операциям. При этом ч. 16 ст. 5 Федерального закона «О потребительском кредите (займе)», действовавшем на момент рассмотре-

[15] Федеральный закон от 02.07.2010 № 151-ФЗ (ред. от 22.07.2024) «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) // Собрание законодательства РФ. 05.07.2010. № 27. Ст. 3435.

[16] Федеральный закон от 27.12.2018 № 554-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О потребительском кредите (займе)» и Федеральный закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» // Собрание законодательства РФ. 31.12.2018. № 53 (часть I). Ст. 8480.

[17] Решение Первомайского районного суда города Кирова Кировской области от 10 ноября 2020 года по делу № 2-2964/2020 // СудАкт: судебные и нормативные акты РФ [Электронный ресурс]. URL: https://sudact.ru/regular/doc/ZGa2cG1dA1lW/?page=2&regular-txt (дата обращения: 03.04.2025).

[18] Определение Арбитражного суда Свердловской области от 26 марта 2025 года по делу № А60-13334/2023 // Решения арбитражных судов [Электронный ресурс]. URL: https://ras.arbitr.ru/ (дата обращения: 03.04.2025).

[19] Обзор судебной практики по делам о защите прав потребителей (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 23.10.2024) // Бюллетень Верховного Суда РФ. № 12. Декабрь. 2024.

ния дела, содержит разъяснение, согласно которому кредитная организация вправе изменять условия кредитного договора, однако при условии, что это не повлечет установления новых или увеличение существующих обязательств. В случае необходимости изменений банк обязан направить заемщику соответствующее уведомление. Таким образом, суд пришел к выводу, что АО «Альфа-Банк» неправомерно установило комиссию за снятие наличных денежных средств, поскольку договор обслуживания был заключен до изменения тарифов, а на новые условия обслуживания клиент согласия не давал.

Анализируя судебную практику по этим и другим делам, в том числе практику негативного влияния правовых пробелов, можно прийти к выводу, что правовое регулирование деятельности финансовых организаций имеет ряд рисков. Постоянно изменяющееся законодательство (например, Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 за прошедший 2024 год редактировался 6 раз, на 2025 год действующей редакцией запланированы четыре изменения, вступающие в силу в различные даты – с 15 мая 2025-го по 01 сентября 2025 года), переход к обновленным и новым моделям и стандартам [4; 5], стремительно пополняемая актами Верховного Суда РФ судебная практика, а также развитие финтеха в отсутствии достаточного правового регулирования данной области, являются факторами, создающими такие проблемы в деятельности финансовых организаций, как несвоевременное реагирование на изменения и судебную практику, неправильное применение цифровых технологий (Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 29.08.2023 № 9-КГ23-10-К1), неправильное толкование норм законодательства, а в некоторых случаях – сознательное нарушение, что приводит к санации и лишению лицензии, судебным спорам, санкциям и штрафам, утрате доверия со стороны клиентов и других участников финансовой системы, а также утечке данных и невозможности противостоять киберугрозам.

Механизмы регулирования деятельности финансовых организаций для управления правовыми рисками

Неопределенность и неустойчивость правового регулирования в качестве рисков деятельности финансовых организаций, как можно заключить из письма Банка России от 30.06.2005 № 92-Т[20], обусловлены внешними факторами, и в первую очередь несовершенством правовой системы (отсутствие достаточного правового регулирования, противоречивость законодательства Российской Федерации, его подверженность изменениям, в том числе в части несовершенства методов государственного регулирования и(или) надзора, некорректное применение законодательства иностранного государства и(или) норм международного права), невозможность решения отдельных вопросов путем переговоров и, как результат, обращение кредитной организации в судебные органы для их урегулирования.

В этом же письме Банк России рекомендует для определения уровня правового риска оценивать показатели динамики: количество жалоб/претензий к организации; случаи нарушения законодательства; количество и размеры выплат денежных средств на основании решений судов и органов; наличие/отсутствие ситуаций применения мер воздействия со стороны органов регулирования и надзора.

Для мониторинга правовых рисков Банк России рекомендует отразить во внутренних документах правила и порядок мониторинга изменений, которые внесены в законодательство РФ; порядок информирования сотрудников организации об изменениях законодательства, событиях правового риска в организации или других организациях.

Кроме того, Банк России признает вероятность наличия правовых рисков в деятельности кредитных организаций и рекомендует в целях поддержания риска на приемлемом уровне обеспечить правомерность сделок и операций, находить методы минимизации правового риска, такие, например, как стандартизация операций и сделок, внутренний порядок визирования и др.

Для регулирования управления всем спектром рисков МФО Банк России утвердил «Базовый стандарт по управлению рисками микрофинансовых организаций»[21]. В отношении НПФ Банком России дано указание «О требованиях к организации системы управления рисками негосударственного пенсионного фонда» от 04.07.2016[22]. В указанных документах главной рекомендацией является создание системы управления рисками, которая, по мнению Банка России, позволит предотвратить последствия возможных негативных событий, обеспечит прозрачность деятельности и др.

Таким образом, исходя из приведенных Банком России рекомендаций, главными механизмами

[20] Письмо Банка России от 30.06.2005 № 92-Т (с изм. от 12.10.2016) «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах» // Вестник Банка России. № 34. 06.07.2005.

[21] Базовый стандарт по управлению рисками микрофинансовых организаций (утв. Банком России, Протокол от 27.07.2017 № КФНП-26) // Официальный сайт Центрального Банка России [Электронный ресурс]. URL: http://www.cbr.ru/ по состоянию на 31.07.2017 (дата обращения: 04.04.2025).

[22] Указание Банка России от 04.07.2016 № 4060-У (ред. от 07.11.2023) «О требованиях к организации системы управления рисками негосударственного пенсионного фонда» (Зарегистрировано в Минюсте России 01.08.2016 № 43052) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025) // Вестник Банка России. № 74. 17.08.2016.

в регулировании рисков финансовых организаций являются:

• нормативно-правовые акты, а также положения и инструкции регулятора и контролирующих органов, детализирующие федеральное законодательство;

• надзор и контроль;

• требования к капиталу;

• защита прав потребителей.

Практически отсутствуют рекомендации по использованию цифровых технологий и искусственного интеллекта.

Между тем принят ряд законов, в том числе внесены изменения в действующее законодательство, посвященное регулированию финансовых технологий и цифровизации финансового рынка [3].

Так, с целью сокращения несанкционированных операций Банк России планирует реализовать комплекс правовых, организационных и информационно-просветительских мероприятий, направленных на развитие финансовой киберграмотности и кибергигиены.

Для снижения рисков, связанных с несанкционированным воздействием на информационную инфраструктуру кредитно-финансовых организаций и повышения эффективности информационного обмена с Банком России, предусмотрено проведение практических киберучений с организациями кредитно-финансовой сферы.

Для противодействия совершению операций, проводимых с использованием дистанционных каналов обслуживания без согласия клиентов, и снижения уровня потерь по ним планируется усовершенствовать механизм возврата денежных средств, продолжить развитие механизмов оценки операционных рисков.

Банком России уделяется внимание развитию финансовых технологий, вплоть до организации обучающей системы «ФинтехХаб» для студентов и школьников, внедряются предложения участков финансовой системы по разработке и внедрению различных вспомогательных систем и программного обеспечения автоматизированной оценки и мониторинга[23].

Как представляется, нормативно-правовые акты и акты Банка России должны включать указанные инициативы в рекомендации по управлению рисками.

Выводы

Как показывает проведенное исследование, несмотря на разрабатываемые в области совершенствования правового регулирования деятельности финансовых организаций меры, пробелы и проблемы до сих пор не устранены, и, как показывает практика, появляются новые.

Выявлено, что Банк России активно разрабатывает и внедряет модели управления рисками деятельности финансовых организаций, учитывает инициативы участников финансовой системы. На официальном сайте Банка России приведены указанные инициативы, большинство из которых касается систем мониторинга операционных рисков, операций клиентов, портфелей ценных бумаг и др. К сожалению, нет ни одного проекта, который был бы нацелен на управление правовыми рисками, тем не менее эти риски представляют, как было выявлено, большой пласт проблем.

В связи с этим рекомендуется создание сервиса по мониторингу и анализу всех видов деятельности, включая операции с ценными бумагами, залогами, сделки по размещению средств в финансовой организации, предоставлению кредитов (займов), управлению капиталом, заключению договоров, вплоть до оценки правильности и соразмерности начисления неустойки и на проверку соответствия всех операций действующему законодательству.

Безусловно, в таком случае должна быть проведена масштабная работа, однако ее плюсы очевидны. В первую очередь следует обратить внимание на системы LegalTech, которые можно внедрить в бизнес-процессы при помощи API-технологий. Разработанные изначально для использования в области права, эти системы, как представляется, как нельзя лучше могут справиться с правовыми задачами.

Законодательство актуализируется в режиме реального времени на сервисах СПС «Консультант Плюс», «Гарант» и др., поэтому доработать функционал одного из сервисов целесообразнее, чем создавать новый продукт.

Мониторинг и анализ деятельности финансовой организации должен осуществляться в фоновом режиме, без участия человека, в связи с чем создается необходимость использования криптошифрования данных для их защиты, поскольку в финансовой сфере всегда велик риск утечки данных.

Поскольку все операции осуществляются в электронном виде, при вводе документов или значений система перемещает введенный объект в «песочницу», анализирует его, проверяет на соответствие текущему законодательству с учетом будущих изменений, оценивает риски для организации и клиента, выдает результат. Весь процесс занимает не более 30 секунд. В этом случае, безусловно, при наличии несоответствия законодательству система покажет ошибки, и пользователь не сможет совершить дальнейшую операцию с документом, пока он не будет соответствовать законодательству.

Как указывается в документах Банка России, финансовые организации должны организовывать систему управления рисками (далее – СУР), руководители

[23] Развитие финансовых технологий // Официальный сайт Центрального Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/fintech/ (дата обращения: 04.04.2025).

служб и ответственные сотрудники должны проводить мониторинг и анализ законодательства, докладывать обо всех случаях правовых рисков в своей или других организациях. Все это сопряжено с такими недостатками, как наличие человеческого фактора и весьма большие операционные затраты на содержание отдела СУР.

Несмотря на то, что любая система, основанная на цифровых технологиях, несовершенна, как представляется, ошибок может быть значительно меньше, чем у человека при совершении аналогичной работы.

Заключение

Правовая неустойчивость и неопределенность создают риски правового регулирования деятельности финансовых организаций. Учитывая огромный массив изменений, которые внедряются и планируются к внедрению, с одновременным внесением изменений в законодательство и принятием новых законов и актов Банка России, можно говорить о том, что правовая неопределенность и неустойчивость сопровождает финансовую систему на протяжении всего ее развития.

Как было выявлено, риски правового регулирования создают негативные последствия для деятельности финансовых организаций, что не позволяет финансовой системе в целом нормально и эффективно функционировать. Решения в этой области и предлагаемые Банком России рекомендации не затрагивают всего спектра проблем, которые возникают при попытке финансовых организаций соответствовать стремительно меняющемуся законодательству, стандартам и правилам.

В этом ключе предлагается с учетом направленности Банка России на развитие финансовых технологий использовать системы LegalTech. Как представляется, это позволит решить проблемы мониторинга и анализа законодательства на актуальные изменения и соотнесение аспектов деятельности организации с этим законодательством, исключив влияние человеческого фактора.

Список литературы

1. *Милинчук Д.С.* Правовая неопределенность в системе дефектов права // Государственно-правовые исследования. 2021. № 4. С. 149-152.
2. *Михайловский В.С.* Синергетический подход в познании правового регулирования // Правовая культура в современном обществе: сборник научных статей / Министерство внутренних дел Республики Беларусь, учреждение образования «Могилевский институт Министерства внутренних дел Республики Беларусь». Могилев: Могилевский институт МВД, 2021. С. 77-80.
3. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 годов. М.: Центральный Банк Российской Федерации, 2024. 65 с.
4. Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи. М.: Центральный Банк Российской Федерации, 2024. 53 с.
5. Перспективные направления развития рынка микрофинансовых организаций на 2025-2027 годы. М.: Центральный Банк Российской Федерации, 2024. 26 с.
6. *Савина А.В.* К вопросу о неизбежной неопределенности в финансовом праве // Государственно-правовые исследования. 2021. № 4. С. 174-178.
7. *Шундиков К.В.* Фактор нестабильности в правовой жизни общества // Правовая политика и правовая жизнь. 2017. № 4. С. 15-20.

References

1. *Milinchuk D.S.* (2021) Legal uncertainty in the system of defects of law. *State-Law Studies*, № 4, pp. 149-152 (In Russian).
2. *Mikhailovsky V.S.* (2021) Synergetic approach in cognition of legal regulation: Legal culture in modern society: a collection of scientific articles. Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus, educational institution "Mogilev Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus". Mogilev: Mogilev Institute of the Ministry of Internal Affairs, pp. 77-80 (In Russian).
3. Main directions of development of financial technologies for the period of 2025-2027. Moscow: Central Bank of the Russian Federation, 2024, 65 p. (In Russian).
4. Perspective directions of development of banking regulation and supervision: current status and new tasks. Moscow: Central Bank of the Russian Federation, 2024, 53 p. (In Russian).
5. Perspective directions of development of the market of microfinance organizations for 2025-2027. Moscow: Central Bank of the Russian Federation, 2024, 26 p. (In Russian).
6. *Savina A.V.* (2021) On the question of unavoidable uncertainty in financial law. *Gosudarstvenno-legal researches*, № 4, pp. 174-178 (In Russian).
7. *Shundikov K.V.* (2017) Factor of instability in the legal life of society. *Legal policy and legal life*, № 4, pp. 15-20 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 14.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 18.11.2025
Статья поступила для публикации: 23.11.2025

Received: 14.10.2025
Revised: 18.11.2025
Accepted: 23.11.2025

УДК 349.7

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_15_21

Володин Виктор Михайлович,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры социологии, экономической теории и международных процессов, Пензенский государственный университет, город Пенза,
7volodin7@mail.ru

Питайкина Инна Анатольевна,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры социологии, экономической теории и международных процессов, Пензенский государственный университет, город Пенза,
persey_@bk.ru

Квасов Николай Александрович,
аспирант, Пензенский государственный университет, город Пенза,
kvasov6@gmail.com

ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Аннотация. *В статье проведён комплексный анализ правовых и организационных основ системы контроля деятельности государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Цель исследования – выявление особенностей функционирования многоуровневой модели надзора, сочетающей внешние и внутренние контрольные механизмы, а также определение направлений её совершенствования в условиях трансформации атомной отрасли. Методологическую основу исследования составляют сравнительно-правовой, системно-структурный и институциональный методы анализа. Эмпирической базой служат нормативные правовые акты, практика контрольной деятельности 2020-2025 годов, а также материалы проверок государственных органов надзора. Внешний контур надзора представлен полномочиями и формами проверок Счётной палаты Российской Федерации, Министерства финансов, Федеральной антимонопольной службы, Ростехнадзора и органов прокуратуры. Внутренний уровень образован системой внутреннего аудита, комплаенс-механизмами и обязательной отчётностью, обеспечивающими соблюдение корпоративных стандартов и государственной регламентации. Установлено, что нормативную основу контроля составляет иерархическая система актов: Федеральный закон № 317-ФЗ «О госкорпорации «Росатом»» и Федеральный закон № 170-ФЗ «Об использовании атомной энергии», положения Бюджетного кодекса РФ, подзаконные акты и внутренние приказы корпорации, включая утверждённые в 2020 году формы отчётности по учёту радиоактивных веществ, отходов и ядерных материалов. Выявленные проблемы: фрагментарность нормативной базы, дублирование контрольных функций различных органов, техническая сложность процедур учёта специфических объектов атомной отрасли. Предложенные решения: унификация локальных актов с федеральными требованиями, внедрение риск-ориентированного подхода к контролю, оптимизация взаимодействия внутренних и внешних контрольных органов. Научная новизна заключается в системной типологии контрольных механизмов госкорпорации и разработке концептуальных подходов к их интеграции. Практическая значимость определяется возможностью использования результатов для совершенствования правового регулирования деятельности государственных корпораций в стратегических отраслях экономики.*

Ключевые слова: «Росатом», правовой контроль, государственный финансовый контроль, ядерный надзор, внутренний аудит, антикоррупционный комплаенс, радиоактивные отходы, бюджетный контроль, лицензионный контроль, информационные риски.

Для цитирования: *Володин В.М., Питайкина И.А., Квасов Н.А.* Правовые основы контроля деятельности государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 15 – 21. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_15_21

Viktor M. Volodin,
Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor at the Department of Sociology, Economic Theory and International Processes, Penza State University, Penza,
7volodin7@mail.ru

© Володин В.М., Питайкина И.А., Квасов Н.А., 2025

Inna A. Pitaykina,
Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Sociology, Economic Theory and International Processes, Penza State University, Penza,
persey_@bk.ru

Nikolay A. Kvasov,
Postgraduate, Penza State University, Penza,
kvasov6@gmail.com

LEGAL FRAMEWORK FOR OVERSIGHT OF THE STATE ATOMIC ENERGY CORPORATION "ROSATOM"

Abstract. *This article provides a comprehensive analysis of the legal and organizational foundations of the State Atomic Energy Corporation Rosatom's oversight system. The objective of the study is to identify the functional characteristics of a multi-tiered oversight model that combines external and internal control mechanisms, as well as to identify areas for its improvement in the context of the nuclear industry's transformation. The methodological framework comprises comparative legal, systemic-structural, and institutional analysis methods. The empirical basis is provided by regulatory legal acts, oversight practices from 2020 to 2025, and audit materials from state oversight bodies. The external oversight framework is represented by the powers and forms of inspections by the Accounts Chamber of the Russian Federation, the Ministry of Finance, the Federal Antimonopoly Service, Rostekhnadzor, and the prosecutor's office. The internal level is formed by the internal audit system, compliance mechanisms, and mandatory reporting, ensuring compliance with corporate standards and state regulations. It was established that the regulatory framework for control is formed by a hierarchical system of acts: Federal Laws No. 317-FZ "On the State Corporation Rosatom" and № 170-FZ "On the Use of Atomic Energy," provisions of the Budget Code, bylaws, and internal orders of the corporation, including reporting forms for the accounting of radioactive substances, waste, and nuclear materials approved in 2020.Identified problems: fragmentation of the regulatory framework, duplication of control functions of various bodies, technical complexity of procedures for accounting for specific nuclear industry facilities. Proposed solutions: unification of local acts with federal requirements, implementation of a risk-based approach to control, optimization of interactions between internal and external control bodies. The scientific novelty lies in the systematic typology of state corporation control mechanisms and the development of conceptual approaches to their integration. The practical significance lies in the potential use of the results to improve the legal regulation of state corporations in strategic sectors of the economy.*

Keywords: "Rosatom", legal control, public financial control, nuclear oversight, internal audit, anti-corruption compliance, radioactive waste, budgetary control, licensing control, information risk.

For citation: Volodin V.M., Pitaikina I.A., Kvasov N.A. (2025) Legal basis for control over the activities of the state atomic energy corporation "Rosatom". *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 15 – 21. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_15_21 (In Russian).

Система контроля деятельности государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» представляет собой сложную многоуровневую структуру, объединяющую внешний государственный финансовый контроль, отраслевой регуляторный надзор и развитую систему внутрикорпоративного контроля. Анализ нормативно-правовых актов 2020-2025 годов свидетельствует о постоянном совершенствовании механизмов контроля, особенно в области учета и контроля радиоактивных веществ, радиоактивных отходов и ядерных материалов, а также антикоррупционного комплаенса [6, ст. 5; 12, разд. 2]. Ключевая особенность контрольного контура «Росатома» заключается в сочетании статуса хозяйствующего субъекта и функций уполномоченного органа управления использованием атомной энергии, что требует специального правового регулирования и усиленных процедур внутреннего контроля [6, ст. 7].

Целью настоящего исследования является комплексный анализ правовых основ контроля деятельности государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» с учетом современных требований национальной безопасности и специфики атомной отрасли. Актуальность темы определяется стратегической ролью «Росатома» в обеспечении энергетической безопасности России и необходимостью эффективного контроля использования ядерных технологий [6, ст. 3].

Научная новизна исследования заключается в систематизации нормативного регулирования контроля в период 2020-2025 годов, включая анализ новых форм отчетности по государственному учету и контролю радиоактивных веществ и материалов, утвержденных приказом «Росатома» от 07.12.2020

№ 1/13-НПА, и актуализированной Единой отраслевой антикоррупционной политики [11, п. 2.3; 14, п. 1.1]. Методологическую основу составляют формально-юридический анализ нормативных актов, системный подход к изучению контрольных механизмов и сравнительно-правовой метод анализа практики контроля госкорпораций.

Нормативная база

Правовое регулирование контроля деятельности «Росатома» базируется на конституционных принципах разделения властей и государственного контроля, закрепленных в ст. 71 п. «и» и ст. 114 Конституции РФ, определяющих компетенцию федеральных органов в сфере ядерной энергетики и атомной безопасности.

В Таблице представлена нормативная иерархия контроля.

Основным специальным законом является Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»», устанавливающий особый правовой статус корпорации, порядок управления ее деятельностью и механизмы контроля [5, ст. 5; 6, ст. 1, 5, 7].

Статья 5 указанного закона определяет цели создания «Росатома», включая содействие формированию государственной политики в области использования атомной энергии и осуществление функций по управлению использованием атомной энергии [6, ст. 5]. Особое значение имеет ст. 7, устанавливающая функции «Росатома» как уполномоченного органа управления использованием атомной энергии, включая лицензирование деятельности в области использования атомной энергии в оборонных целях [5, ст. 7; 6, ст. 7].

Отраслевое регулирование опирается на Федеральный закон от 21.11.1995 № 170-ФЗ «Об использовании атомной энергии», который в ст. 23 определяет систему государственного управления использованием атомной энергии и полномочия уполномоченных органов [22, ст. 23]. Дополнительные требования к контролю установлены Бюджетным кодексом РФ в части внешнего государственного финансового контроля (ст. 165) и внутреннего финансового контроля.

Система федеральных норм и правил в области использования атомной энергии создает специальную нормативную базу для регуляторного контроля, включая НП-001-15 «Общие положения обеспечения безопасности атомных станций», НП-034-23 «Правила физической защиты радиоактивных веществ» и другие документы, регулярно актуализируемые Ростехнадзором. Постановление Правительства РФ от 15.06.2016 № 542 «О порядке организации и осуществления федерального государственного надзора в области использования атомной энергии» конкретизирует механизмы надзорной деятельности [22].

Механизмы внешнего и внутреннего контроля

Внешний государственный финансовый контроль в отношении «Росатома» осуществляется в соответствии с общими принципами, установленными для государственных корпораций. Счетная палата РФ проводит контрольные и экспертно-аналитические мероприятия по использованию федеральных средств, выделяемых «Росатому», и оценке эффективности деятельности корпорации [17; 22]. В 2024 году Счетной палатой РФ было проведено 16 внешних проверок с участием «Росатома», включая 10 проверок непосредственно корпорации.

Система внешнего контроля включает ведомственный финансовый контроль, осуществляемый Министерством финансов РФ в соответствии со ст. 165 Бюджетного кодекса РФ и федеральными стандартами внутреннего финансового контроля [10]. Приказом Минфина России от 30.11.2023 № 532

Таблица

Нормативная иерархия контроля ГК «Росатом»

Уровень контроля	Компетенции и инструменты контроля
Конституция РФ	Основные принципы разделения властей, закрепление полномочий на уровне высших органов
Федеральный закон о «Росатоме»	Правовой статус, цели и функции корпорации, контроль имущества и деятельности
Федеральный закон об использовании атомной энергии	Стратегия использования атомной энергии, лицензирование, контроль безопасности
Бюджетный кодекс РФ / ГК РФ в части контроля бюджета и имущества	Механизмы контроля за использованием бюджетных средств
Указы/ постановления Правительства РФ	Общие порядок организации и проведения проверки, контрольные мероприятия
Приказы «Росатома»	Правила учета, отчётности, внутреннего контроля
Отраслевые регламенты	Специальные стандарты безопасности, контроль радиационной обстановки

Источник: таблица составлена авторами.

утверждены методические рекомендации по оценке неправомерного и неэффективного использования бюджетных средств, которые применяются при контроле деятельности госкорпораций.

Регуляторный контроль в атомной сфере осуществляется Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор), которая в 2023 году утвердила Программу профилактики нарушений обязательных требований в области использования атомной энергии на 2024 год. В рамках надзорной деятельности Ростехнадзор проводит плановые и внеплановые проверки объектов использования атомной энергии, подконтрольных Росатому [3].

Внутренний контроль в «Росатоме» организован в соответствии с требованиями корпоративного законодательства и включает службу внутреннего контроля и аудита (СВКиА), систему управления рисками и антикоррупционный комплаенс [13]. В 2023 году было проведено 760 собственных проверок финансово-хозяйственной деятельности, что на 4,4 % больше, чем в 2022-м [15; 20].

Ведомственный контроль и надзор

Ведомственный контроль деятельности «Росатома» осуществляется на основании ст. 7 Федерального закона № 317-ФЗ и включает контроль Правительства РФ за выполнением функций по государственному управлению использованием атомной энергии [6, ст. 7]. Министерство финансов РФ осуществляет контроль за использованием бюджетных средств в соответствии с основными направлениями бюджетной политики, включая контроль за деятельностью госкорпораций [5, ст. 7].

Федеральная антимонопольная служба (далее – ФАС) осуществляет антимонопольный контроль деятельности «Росатома», включая контроль за соблюдением конкуренции в сфере закупок и недопущение злоупотребления доминирующим положением [4]. В 2023 году ФАС России рассмотрела 287 дел об ограничивающих конкуренцию соглашениях, общая сумма штрафов за антиконкурентные соглашения составила более 1 млрд руб. [21; 23].

Внутрикорпоративные регламенты «Росатома»

Система внутреннего контроля «Росатома» регламентируется корпоративными стандартами и приказами, обеспечивающими соблюдение требований законодательства и эффективность деятельности корпорации. Ключевым документом является приказ «Росатома» от 07.12.2020 № 1/13-НПА «Об утверждении форм отчетов организаций в области государственного учета и контроля радиоактивных веществ, радиоактивных отходов и ядерных материалов, не подлежащих учету в СГУК ЯМ» [14; 16]. Данный приказ устанавливает обязательные формы отчетности для всех организаций корпорации, осуществляющих деятельность с радиоактивными материалами [14, п. 1].

Антикоррупционное регулирование основано на Единой отраслевой антикоррупционной политике ГК «Росатом» и ее организаций, актуализированной в 2022 году [12, разд. 1]. Данный документ определяет принципы и механизмы противодействия коррупции, включая выявление и предупреждение коррупционных рисков, обучение персонала и мониторинг соблюдения антикоррупционных требований [12, разд. 2, 3].

Приказом от 30.09.2021 № 1/1244-П утвержден План противодействия коррупции в ГК «Росатом» на 2021-2024 годы, разработанный во исполнение Национального плана противодействия коррупции [11, п. 1]. План включает конкретные мероприятия по совершенствованию системы внутреннего контроля, повышению прозрачности деятельности и предупреждению коррупционных правонарушений [11, п. 2-4].

Единый отраслевой порядок по управлению несоответствиями, утвержденный приказом от 18.05.2017 № 1/433-П (в последней редакции от 29.11.2023) регламентирует процедуры выявления, анализа и устранения нарушений в организациях корпорации. Данный порядок обеспечивает системный подход к управлению качеством и безопасностью деятельности через механизмы корректирующих и предупреждающих действий.

Обзор практики осуществления государственного контроля в госкорпорации «Росатом» за 2024 год демонстрирует развитие системы лицензионного контроля деятельности организаций по использованию ядерных материалов в оборонных целях. В рамках данного контроля Росатом осуществляет проверки соблюдения лицензионных требований и условий действия лицензий.

Сравнительно-правовой обзор

Система контроля деятельности «Росатома» отличается от общих подходов к контролю госкорпораций сочетанием функций хозяйствующего субъекта и уполномоченного органа государственного управления в сфере использования атомной энергии [6, ст. 5, 7]. Это требует специального правового регулирования, отличающегося от стандартных механизмов корпоративного контроля.

В отличие от других госкорпораций («Ростех», «Роскосмос») ГК «Росатом» осуществляет лицензионный контроль в сфере использования атомной энергии в оборонных целях, что создает дополнительный контур внутренних контрольных функций. Данная особенность требует разработки специальных процедур и регламентов, обеспечивающих независимость контрольных функций от хозяйственной деятельности.

Международная практика контроля атомных корпораций (например, во Франции – EDF, в Велико-

британии – NDA) также характеризуется усиленными требованиями к независимому надзору и отчетности, включая специализированные органы ядерного регулирования и международные инспекции МАГАТЭ [18, с. 19]. Российская система отличается более интегрированным подходом, где «Росатом» сочетает функции оператора и регулятора в оборонном сегменте.

Антикоррупционное регулирование в «Росатоме» соответствует международным стандартам и требованиям российского законодательства, при этом отраслевая специфика обусловливает необходимость дополнительных мер защиты информации и контроля доступа к стратегически важным объектам [11, п. 3; 12].

Риски и пробелы регулирования

Основные риски системы контроля связаны с возможным конфликтом интересов между функциями «Росатома» как хозяйствующего субъекта и как регулятора в сфере оборонного использования атомной энергии. Данный риск требует постоянного совершенствования механизмов разделения функций и обеспечения независимости контрольных процедур [6, ст. 7].

Техническая сложность объектов использования атомной энергии создает риски неполного выявления нарушений требований безопасности при проведении контрольных мероприятий. Это требует постоянного повышения квалификации контролирующих лиц и совершенствования методологии контроля.

Риск нормативной фрагментации возникает из-за необходимости постоянной актуализации большого количества внутренних документов Росатома в соответствии с изменениями федерального законодательства. Данный риск усиливается спецификой атомной отрасли, где требования безопасности постоянно ужесточаются [19].

Информационные риски связаны с необходимостью защиты государственной тайны и коммерческой информации при осуществлении контрольных мероприятий внешними органами [1]. Это может ограничивать полноту проверок и требует разработки специальных процедур допуска контролирующих лиц.

В сфере антикоррупционного контроля сохраняется риск формального подхода к исполнению требований без создания эффективной системы предупреждения коррупционных правонарушений [12, разд. 5]. Масштаб деятельности «Росатома» требует постоянного мониторинга эффективности антикоррупционных мероприятий на всех уровнях управления.

Заключение

Правовые основы контроля деятельности государственной корпорации «Росатом» представляют собой комплексную систему, объединяющую конституционно-правовые принципы, специальное отраслевое законодательство и развитую систему внутрикорпоративного регулирования. Анализ нормативных актов и практики 2020-2025 годов показывает постоянное совершенствование механизмов контроля, особенно в области учета и контроля радиоактивных материалов и противодействия коррупции.

Система внешнего контроля, включающая Счетную палату РФ, Ростехнадзор, ФАС России и другие органы, обеспечивает комплексный надзор за различными аспектами деятельности корпорации. Внутренний контроль характеризуется высокой степенью формализации процедур и системным подходом к управлению рисками [8].

Особенностью контрольной системы является сочетание функций хозяйственной деятельности и государственного управления использованием атомной энергии, что требует специальных механизмов обеспечения независимости и объективности контрольных процедур. Дальнейшее развитие системы контроля должно быть направлено на устранение выявленных рисков и пробелов, включая совершенствование методологии риск-ориентированного контроля и повышение эффективности антикоррупционных мероприятий [2; 9].

Перспективными направлениями совершенствования являются: цифровизация контрольных процедур, развитие международного сотрудничества в области ядерной безопасности и дальнейшая гармонизация внутренних стандартов с международными требованиями в сфере корпоративного управления и контроля.

Список литературы

1. Выписка из Обзора практики осуществления государственного контроля в Госкорпорации «Росатом» за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.rosatom.ru/upload/iblock/16c/16cc35d0527cc1e0b6f4c940270d7045.docx (дата обращения: 05.09.2025).
2. Единая отраслевая антикоррупционная политика Госкорпорации «Росатом» и ее организаций [Электронный ресурс]. URL: https://seaem.ru/противодействие-коррупции/единая-отраслевая-политика-гк/ (дата обращения: 05.09.2025).
3. Итоги деятельности Госкорпорации «Росатом» за 2023 год: стратегический отчет [Электронный ресурс]. URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/rosatom_2023_ru.pdf (дата обращения: 05.09.2025).
4. Данные о деятельности «Росатома» [Электронный ресурс]. URL: https://www.report.rosatom.ru/doc/databook.xlsx (дата обращения: 05.09.2025).
5. Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» (ред. от 22.07.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72969/ (дата обращения: 05.09.2025).

6. Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ. «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102118574 (дата обращения: 05.09.2025).
7. Федеральный закон от 21.11.1995 № 170-ФЗ «Об использовании атомной энергии» (действующая ред.) [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/902074550 (дата обращения: 05.09.2025).
8. Разъяснение ФАС России от 11.06.2021 № 19 «Об особенностях осуществления государственного антимонопольного контроля за экономической концентрацией» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388150/ (дата обращения: 05.09.2025).
9. Приказ Госкорпорации «Росатом» от 18.05.2017 № 1/433-П «Об утверждении Единого отраслевого порядка по управлению несоответствиями (ред. от 29.11.2023) [Электронный ресурс]. URL: https://www.rosenergoatom.ru/upload/medialibrary/f57/02.03.01.pdf (дата обращения: 05.09.2025).
10. Приказ Минфина России от 30.11.2023 № 532 «Об утверждении Методических рекомендаций по оценке действий объекта внутреннего государственного финансового контроля [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408141843/ (дата обращения: 05.09.2025).
11. Приказ от 30.09.2021 № 1/1244-П «Об утверждении Плана противодействия коррупции в Госкорпорации «Росатом» на 2021-2024 годы» [Электронный ресурс]. URL: https://akkuyu.com/upload/iblock/66a/d3rrf0nnya1tusyn473n0o5hakfmfcoh/30.09.2021_1_1244_P.pdf (дата обращения: 05.09.2025).
12. Приказ Ростехнадзора от 20.12.2023 № 465 «Об утверждении Программы профилактики нарушений обязательных требований в области использования атомной энергии на 2024 год» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_465705/ (дата обращения: 05.09.2025).
13. Приказ Минфина России от 01.09.2021 № 120н «Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита» (ред. от 16.11.2023) [Электронный ресурс]. URL: https://www.b-uchet.ru/ndoc/490106/ (дата обращения: 05.09.2025).
14. Приказ Госкорпорации «Росатом» от 07.12.2020 № 1/13-НПА«Об утверждении форм отчетов организаций в области государственного учета и контроля радиоактивных веществ, радиоактивных отходов и ядерных материалов, не подлежащих учету в СГУК ЯМ» [Электронный ресурс]. URL: https://legalacts.ru/doc/prikaz-goskorporatsii-rosatom-ot-07122020-n-113-npa-ob-utverzhdenii/ (дата обращения: 05.09.2025).
15. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2022 год и плановый период 2023-2024 годов: информация Минфина России от 30.09.2021 [Электронный ресурс]. URL: https://base.garant.ru/402868565/ (дата обращения: 05.09.2025).
16. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2023 год и плановый период 2024-2025 годов [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/11/main/2023-2025.pdf (дата обращения: 05.09.2025).
17. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2024 (дата обращения: 05.09.2025).
18. Отчет о результатах осуществления федерального государственного контроля за 2022-2023 годы: Приказ ФАС России от 19.12.2023 № 751/23 [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408319887/ (дата обращения: 05.09.2025).
19. Отчет по безопасности Госкорпорации «Росатом» за 2023 год. М.: Росатом, 2024. 400 с. [Электронный ресурс]. URL: https://www.report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/app/rosatom_2023_5.pdf (дата обращения: 05.09.2025).
20. Отчет по экологической безопасности ФГУП «ФЭО» за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: https://rosfeo.ru/assets/lib/17/FEO-SevRAO_Ecoreport-2022.pdf (дата обращения: 05.09.2025).
21. Перечень действующих федеральных норм и правил в области использования атомной энергии [Электронный ресурс]. URL: https://www.secnrs.ru/science/development/fnp/ (дата обращения: 05.09.2025).
22. Прокурорский надзор за исполнением законов вне уголовно-правовой сферы: проблемы теории и практики: монография. М.: Проспект, 2023. 400 с. [Электронный ресурс]. URL: https://agprf.org/userfiles/ufiles/nii/2023/12 Монография Прок. надзор за исп. законов вне уголов.-прав. сферы.pdf (дата обращения: 05.09.2025).
23. ФАС России подвела итоги антикартельной деятельности за 2023 год [Электронный ресурс]. URL: https://fas.gov.ru/news/33116 (дата обращения: 05.09.2025).

References

1. Extract from the Review of the Practice of Implementing State Control in the State Corporation "Rosatom" for 2024 [Electronic resource]. Available at: https://www.rosatom.ru/upload/iblock/16c/16cc35d0527cc1e0b6f4c940270d7045.docx (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
2. Unified Industry Anti-Corruption Policy of the State Corporation "Rosatom" and its Organizations [Electronic resource]. Available at: https://seaem.ru/anti-corruption-policy/edinaya-otdelevaya-politika-gk/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
3. Results of the State Corporation "Rosatom's" Activities for 2023: Strategic Report [Electronic resource]. Available at: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/rosatom_2023_ru.pdf (accessed: 05.09.2025) (In Russian).

4. Data on "Rosatom's" activities [Electronic resource]. Available at: https://www.report.rosatom.ru/doc/databook.xlsx (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
5. Federal Law of 01.12.2007 № 317-FZ «On the State Atomic Energy Corporation "Rosatom"» (as amended on 22.07.2025) [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72969/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
6. Federal Law of 01.12.2007 № 317-FZ.»On the State Atomic Energy Corporation "Rosatom"» [Electronic resource]. Available at: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102118574 (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
7. Federal Law of 21.11.1995 № 170-FZ «On the Use of Atomic Energy» (current version) [Electronic resource]. Available at: https://docs.cntd.ru/document/902074550 (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
8. Clarification of the FAS Russia dated 11.06.2021 № 19 «On the Specifics of Implementing State Antimonopoly Control over Economic Concentration» [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388150/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
9. Order of the State Corporation "Rosatom" dated 18.05.2017 № 1/433-P «On Approval of the Unified Industry Procedure for Non-Conformity Management (as amended on 29.11.2023) [Electronic resource]. Available at: https://www.rosenergoatom.ru/upload/medialibrary/f57/02.03.01.pdf (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
10. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 30.11.2023 № 532 «On Approval of Methodological Recommendations for Assessing the Actions of an Internal State Financial Control Entity [Electronic resource]. Available at: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408141843/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
11. Order dated 30.09.2021 № 1/1244-P «On Approval of the Anti-Corruption Plan in the "Rosatom" State Corporation for 2021-2024» [Electronic resource]. Available at: https://akkuyu.com/upload/iblock/66a/d3rrf0nnya1tusyn473n0o5hakfmfcoh/30.09.2021_1_1244_P.pdf (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
12. Rostekhnadzor Order № 465 of 20.12.2023 «On Approval of the Program for the Prevention of Violations of Mandatory Requirements in the Field of Atomic Energy Use for 2024» [Electronic resource]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_465705/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
13. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 01.09.2021 № 120n «On Approval of the Federal Standard of Internal Financial Audit» (as amended on 16.11.2023) [Electronic resource]. Available at: https://www.buchet.ru/ndoc/490106/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
14. Order of the State Corporation "Rosatom" dated 07.12.2020 № 1/13-NPA «On Approval of Reporting Forms for Organizations in the Field of State Accounting and Control of Radioactive Substances, Radioactive Waste, and Nuclear Materials Not Subject to Accounting in the State Control System of Nuclear Materials» [Electronic resource]. Available at: https://legalacts.ru/doc/prikaz-goskorporatsii-rosatom-ot-07122020-n-113-npa-ob-utverzhdenii/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
15. Main directions of budget, tax, and customs tariff policy for 2022 and the planning period 2023-2024: information of the Ministry of Finance of Russia dated 30.09.2021 [Electronic resource]. Available at: https://base.garant.ru/402868565/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
16. Main directions of budget, tax, and customs tariff policy for 2023 and the planning period 2024-2025 [Electronic resource]. Available at: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/11/main/2023-2025.pdf (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
17. Report on the Work of the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2024 [Electronic resource]. Available at: https://ach.gov.ru/reports/report_2024 (accessed: 05.09.025) (In Russian).
18. Report on the Results of Federal State Control for 2022-2023: Order of the FAS Russia dated 119.12.2023 № 751/23 [Electronic resource]. Available at: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408319887/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
19. Rosatom State Corporation Safety Report for 2023. Moscow: "Rosatom", 2024. 400 p. [Electronic resource]. Available at: https://www.report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2023/app/rosatom_2023_5.pdf (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
20. FEO FSUE Environmental Safety Report for 2022 [Electronic resource]. Available at: https://rosfeo.ru/assets/lib/17/FEO-SevRAO_Ecoreport-2022.pdf (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
21. List of current federal norms and rules in the field of atomic energy use [Electronic resource]. Available at: https://www.secnrs.ru/science/development/fnp/ (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
22. Prosecutor's supervision of the execution of laws outside the criminal-legal sphere: problems of theory and practice: monograph. Moscow: Prospect Publishing, 2023, 400 p. [Electronic resource]. Available at: https://agprf.org/userfiles/ufiles/nii/2023/12 Monograph Proc. supervision of the execution of laws outside the criminal-legal sphere.pdf (accessed: 05.09.2025) (In Russian).
23. FAS Russia summed up the results of anti-cartel activities for 2023 [Electronic resource]. Available at: https://fas.gov.ru/news/33116 (accessed: 05.09.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 21.10.2025	Received: 21.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 19.11.2025	Revised: 19.11.2025
Статья поступила для публикации: 24.11.2025	Accepted: 24.11.2025

УДК 349.6

Воронцов Андрей Леонидович,
кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры административного и трудового права,
Юго-Западный государственный университет, город Курск,
vorontsov.a.l@mail.ru

Воронцова Елена Владимировна,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры финансового права, конституционного, гражданского и административного судопроизводства, Юго-Западный государственный университет, город Курск,
proskyrinae@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ[1]

Аннотация. *Статья посвящена исследованию актуальной темы, связанной с необходимостью охраны окружающей среды в условиях экологического кризиса, затронувшего как планету в целом, так и нашу страну в частности. Анализируются проблемные вопросы организационно-правового обеспечения охраны окружающей среды в Российской Федерации. В данном контексте отмечается особая роль правовых средств как основного, универсального регулятора всей обеспечительной деятельности в сфере охраны природы. Обращается внимание на несовершенство действующего правового механизма охраны окружающей среды. Затрагивается проблема правовой неурегулированности самого процесса осуществления природоохранных мероприятий. Делается вывод о необходимости изменения подходов в данной области деятельности, а также о необходимости совершенствования нормативно-правовой базы, регулирующей вопросы природопользования. По мнению авторов, необходимо ужесточить нормативные требования к процедуре лицензирования хозяйственной деятельности, а также экологической сертификации и стандартизации. Отмечается необходимость активизации деятельности по осуществлению мониторинга эффективности нормативных актов в данной сфере.*

Ключевые слова: охрана окружающей среды, правовой механизм обеспечения охраны окружающей среды, природоохранные мероприятия, природопользование, государственные органы, нормативная база, экологическое благополучие.
Для цитирования: *Воронцов А.Л., Воронцова Е.В.* Проблемы организационно-правового обеспечения охраны окружающей среды в современных условиях // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 22 – 27.

Andrey L. Vorontsov,
Ph.D. of Historical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Administrative and Labor Law,
South-West State University, Kursk,
vorontsov.a.l@mail.ru

Elena V. Vorontsova,
Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Financial Law, Constitutional, Civil and Administrative Proceedings, South-West State University, Kursk,
proskyrinae@mail.ru

PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL SUPPORT FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION IN MODERN CONDITIONS

Abstract. *This article explores the pressing need for environmental protection amid the ecological crisis affecting both the planet as a whole and our country in particular. It analyzes the problematic issues of organizational and legal frameworks for environmental protection in the Russian Federation. In this context, the special role of legal instruments as the primary, universal regulator of all environmental protection activities is emphasized. The article draws attention to the imperfections of the current legal framework for environmental protection. The issue of the legal unregulation of the process of implementing*

[1] Работа выполнена в рамках Государственного задания Правовые меры обеспечения стратегических приоритетов по противодействию угрозам национальной безопасности (FENM-2025-0010). Регистрационный номер 1024031900131-7-5.5.1

© Воронцов А.Л., Воронцова Е.В., 2025

environmental protection measures is addressed. It concludes that approaches in this area of activity need to be changed, as well as the need to improve the regulatory framework governing environmental management. The authors believe it is necessary to tighten regulatory requirements for business licensing procedures, as well as environmental certification and standardization. The need to intensify activities to monitor the effectiveness of regulatory acts in this area is noted.

Keywords: environmental protection, legal mechanism for ensuring environmental protection, environmental protection measures, nature management, government agencies, regulatory framework, environmental well-being.

For citation: Vorontsov A.L., Vorontsova E.V. (2025) Problems of organizational and legal support for environmental protection in modern conditions. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 22 – 27. (In Russian).

В настоящее время практически все осознают необходимость охраны окружающей среды. Для многих, особенно в профессиональной среде, давно очевидна необходимость не просто охраны окружающей среды как совокупности определенных мероприятий по сохранению природы, а принятия чрезвычайных мер в данной области, поскольку состояние окружающей среды как планеты в целом, так и нашей страны в частности близко к катастрофическому.

Отметим, что подобная оценка состояния окружающей среды базируется не на субъективном мнении авторов статьи, а на данных официальных докладов международных организаций и природоохранных организаций России.

Так, в заявлении Всемирной метеорологической организации о состоянии климата за 2024 год вновь объявлен красный уровень опасности из-за стремительного изменения климата в течение жизни одного поколения за счет постоянно растущего уровня парниковых газов в атмосфере. 2015-2024 годы стали самыми теплыми за всю историю наблюдений. Потеря льда с ледников, повышение уровня моря и нагрев океана ускоряются, а экстремальные погодные условия наносят ущерб сообществам и экономике по всему миру [1]. В докладе Организации Объединенных Наций обращается внимание на истощение глобальных агрегированных запасов подземных вод и их загрязнение, а также на растущий дефицит воды в целом. Отмечается, что в результате загрязнения подземные воды не только становятся непригодными для питья, но и подрывают здоровье зависимых от них экосистем [2]. Подобные негативные оценки состояния окружающей среды содержатся и в докладах других международных организаций [3-5].

Что касается Российской Федерации, то экологическое благополучие и сохранение природы обсуждается на всех уровнях – от общегосударственного до локального. Эффективность экологических инициатив напрямую зависит от готовности всего общества принять экологические ценности и интегрировать их в свою повседневную жизнь [6]. По данным статистики, только за прошлый год экологические факторы стали причиной 20 тысяч преждевременных смертей и значительных экономических потерь [7]. Экспертным сообществом отмечается, что половина жителей российских городов дышит загрязненным воздухом, при этом в 29 % городов, входящих в федеральную сеть мониторинга, нет данных о загрязнении воздуха [8].

Серьезную озабоченность вызывает и состояние земель. В 2024 году площадь нарушенных земель составила 1148,1 тыс. га, что на 9,7 тыс. га больше, чем в 2023 году. Наибольшая часть нарушенных земель относится к категории земель промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земель для обеспечения космической деятельности, земель обороны, безопасности и земель иного специального назначения [9, с. 705].

В целом анализ данных, полученных в результате регулярных наблюдений за загрязнением окружающей среды Российской Федерации в 2024 году, свидетельствует, что на ряде территорий и акваторий страны по-прежнему сохраняются повышенные уровни загрязнения [10, с. 219].

Кризисная ситуация в области охраны окружающей среды уже не одно десятилетие отмечается и в российских правовых актах, в том числе являющихся документами стратегического планирования. Так, в Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию сказано, что социально-экономическое развитие общества в XX веке, в основном ориентированное на быстрые темпы экономического роста, породило беспрецедентное причинение вреда окружающей природной среде [11]. Еще в 2002 году в Экологической доктрине было отмечено, что современный экологический кризис ставит под угрозу возможность устойчивого развития человеческой цивилизации [12]. В Основах государственной политики экологического развития также отмечается, что экологическая ситуация в Российской Федерации характеризуется высоким уровнем антропогенного воздействия на природную среду и значительными экологическими последствиями прошлой экономической деятельности [13]. Более того, в Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной Указом Президента РФ № 176 от 19.04.2017, отмечено, что 15 % территории страны оценивается как экологически неблагоприятные [14].

Отмеченное выше состояние окружающей среды в нашей стране актуализирует не только совершенствование собственно природоохранных мероприятий. Оно заставляет совершенствовать и механизмы, данные мероприятия обеспечивающие – организационно-управленческие, экономические, правовые. При этом правовой механизм обеспечения охраны окружающей среды имеет особое значение, поскольку имеет базовый характер. Именно нормы права являются основанием для любой природоохранной деятельности (причем независимо от субъекта данной деятельности, будь то государственные органы или какие-либо общественные (волонтерские) организации и т. п.). Кроме того, сам процесс природоохранной деятельности государство, опять же, регламентирует посредством норм права, через издание различного рода правил, положений, инструкций, регламентов. Помимо этого, правовые нормы являются инструментом, позволяющим определять размер вреда, причиненного окружающей среде, а также устанавливать меры юридической ответственности для субъектов, данный вред причинивших.

Таким образом, в процессе охраны окружающей среды правовым средствам отводится роль основного, универсального регулятора всей обеспечительной деятельности, позволяющей реализовывать конкретные мероприятия, направленные на сохранение и восстановление нарушенного природного фона.

В Российской Федерации механизм правового обеспечения охраны окружающей среды представляет собой широкую совокупность законов и подзаконных актов: Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»; Земельный кодекс Российской Федерации; Водный кодекс Российской Федерации; Лесной кодекс Российской Федерации; Закон Российской Федерации от 21.02.1992 № 2395-1 «О недрах»; Федеральный закон Российской Федерации от 24.04.1995 № 52-ФЗ «О животном мире»; Федеральный закон Российской Федерации от 04.05.1999 № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха»; Федеральный закон Российской Федерации от 23.11.1995 № 174-ФЗ «Об экологической экспертизе»; Федеральный закон Российской Федерации от 14.03.1995 № 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях»; Федеральный закон от 21.12.1994 № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»; Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию; Экологическая доктрина Российской Федерации; Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 года; Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года и др.

Таким образом, можно говорить о наличии в российском законодательстве достаточно развет-вленной нормативной базы, регулирующей как экологические отношения в целом, так и отношения, возникающие непосредственно в сфере природоохранной деятельности.

При этом данная нормативная база не лишена недостатков. Так, анализ содержания законодательного массива в области охраны окружающей среды позволяет отметить наличие нормативных положений фактически дублирующих друг друга. Кроме того, в правоприменительной практике отсутствует единообразие в их толковании. Отмеченные обстоятельства существенно осложняют правовое регулирование охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности Российской Федерации.

Действующий правовой механизм охраны окружающей среды требует совершенствования и в ряде других аспектов. Так, никаким образом не регламентирован процесс проведения некоторых природоохранных мероприятий. Речь идет о допустимости использования в ходе таких мероприятий той или иной технологии (к примеру, в зависимости от места расположения природного объекта); возможности привлечения к данным мероприятиям лиц того или иного возраста, а также лиц, не имеющих специальной подготовки; необходимости нормирования рабочего времени в целях предотвращения вреда здоровью участников природоохранных мероприятий; обязательности использования индивидуальных средств защиты и др. Опыт ликвидации последствий разлива мазута в Керченском проливе показал, что правовая неурегулированность подобных вопросов несет в себе целый ряд потенциальных рисков. В частности, уже в ходе спасательной операции выяснилось, что негативное воздействие испарений нефтесодержащих продуктов с поверхности моря существенно увеличивается с повышением температуры и изменением направления ветра. Конечно, это требовало учета данного обстоятельства в плане установления правовых ограничений продолжительности рабочего времени при осуществлении спасательных (природовосстановительных) работ, а также установления четкой процедуры допуска к ним, исключающей возможность нанесения вреда здоровью человека. Вместе с тем, судя по материалам, снятым самими участниками спасательной операции, в природовосстановительных мероприятиях на береговой линии могли принимать участие и несовершеннолетние граждане. Это еще более актуализирует обозначенную проблему, поскольку здоровье несовершеннолетних объективно нуждается в повышенной правовой защите.

Хотелось бы обратить внимание на необходимость изменения подходов к формированию волонтерского корпуса, порядку привлечения волонтеров (особенно волонтеров, не достигших возраста 18 лет)

к тем или иным природоохранным (природовосстановительным) мероприятиям. Очевидно, что некоторые из них способны нести в себе потенциальные риски, соответственно, требуют от участников данных мероприятий достаточно широкого набора умений и навыков, которые можно получить только в рамках целенаправленного специализированного обучения, осуществляемого на базе соответствующих центров подготовки. При этом формирование и развитие таких центров, по нашему мнению, должно носить централизованный характер и контролироваться государством. Это позволит более четко определять профиль и содержание данных обучающих курсов, соответственно, унифицировать процесс подготовки волонтеров, что имеет важное значение в контексте их дальнейшей природоохранной деятельности.

Затронув тему волонтерства, нельзя не отметить роль добровольцев в качестве субъектов общественного контроля. Данный инструмент позволяет существенно повысить результативность контрольно-надзорных мероприятий уполномоченных государственных органов, что, на наш взгляд, должно стимулировать государство к оказанию максимально возможной поддержки общественным природоохранным организациям.

И все же основной вектор организационно-правового обеспечения охраны окружающей среды лежит в плоскости совершенствования нормативно-правовой базы, регулирующей вопросы природопользования. Как нам представляется, к хозяйствующим субъектам, оказывающим значительное воздействие на окружающую среду, необходимо предъявлять еще более жесткие нормативные требования. В данном аспекте первоочередное значение имеют вопросы лицензирования данной деятельности, а также экологической сертификации и стандартизации. Обратим внимание и на необходимость совершенствования практики контрольно-надзорных мероприятий в части активизации работы по профилактике нарушений обязательных требований, повышения оперативности проведения контрольно-надзорных мероприятий, расширения возможностей цифрового взаимодействия между контролируемыми субъектами и контрольно-надзорными органами. Кроме того, необходимо активизировать деятельность по осуществлению мониторинга эффективности нормативных актов, принятых в сфере природопользования и охраны окружающей среды, который, на наш взгляд, должен осуществляться с учетом специфики конкретного региона, его ландшафтных и климатических особенностей. Это позволит более точно определять сильные и слабые стороны применяемых нормативных актов, соответственно, своевременно вносить в них необходимые изменения.

Необходимо интенсифицировать научно-исследовательскую и экспертную работу в области выявления и изучения новых факторов негативного воздействия на окружающую среду и оценки экологических угроз. Стратегия экологической безопасности Российской Федерации была принята на период до 2025 года, следовательно, необходимо принятие нового стратегического документа, определяющего на дальнейшую перспективу основные направления государственной политики в области охраны окружающей среды с учетом имеющихся тенденций в сфере экологического, политического и социально-экономического развития нашей страны.

Важно понимать, что проводимая Российской Федерацией политика в области охраны окружающей среды имеет огромное значение не только для нашего государства, но и для сопредельных государств. Не стоит забывать, что территориальные границы России являются самыми протяженными в мире. Данные границы проходят через самые разные климатические и ландшафтные зоны, в том числе через те, которые определяют природно-климатический фон на значительной части планеты. Отсюда экологическое благополучие нашей страны может существенно сказываться на экологическом благополучии других стран, поскольку биосфера, как известно, представляет собой единый организм и не знает государственных границ. Указанное обстоятельство повышает ответственность Российской Федерации перед всем мировым сообществом и обязывает наше государство проводить максимально «взвешенную» политику в области охраны окружающей среды. Данная политика должна иметь своей конечной целью установление необходимого баланса между экономическим развитием и экологической безопасностью нашей страны. В этой связи функциональное значение организационно-правовых средств обеспечения охраны окружающей среды трудно переоценить, поскольку именно они позволяют данный баланс установить.

Список литературы

1. 2024 год может стать самым теплым годом в истории наблюдений, поскольку потепление временно превысит 1,5 °C [Электронный ресурс]. URL: https://wmo.int/ru/news/media-centre/2024-god-mozhet-stat-samym-teplym-godom-v-istorii-nablyudeniy-poskolku-poteplenie-vremenno-prevysit (дата обращения: 17.09.2025).

2. Всемирный доклад Организации Объединенных Наций о состоянии водных ресурсов. 2022. Подземные воды. Сделать невидимое видимым [Электронный ресурс]. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380726_rus/PDF/ 380726rus.pdf.multi (дата обращения: 17.09.2025).

3. The Global Threat of Drying Lands: Regional and global aridity trends and future projections. A Report of the Science-Policy Interface [Электронный ресурс]. URL: https://www.unccd.int/sites/default/files/2024-12/aridity_report.pdf (дата обращения: 17.09.2025).
4. State of Global Air Report 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.stateofglobalair.org/resources/archived/state-global-air-report-2024 (дата обращения: 17.09.2025).
5. Stepping back from the precipice: Transforming land management to stay within planetary boundaries. Special Report On Land [Электронный ресурс]. URL: https://www.unccd.int/sites/default/files/2024-11/PIK%20SRL_Full%20Report_ Web. pdf (дата обращения: 17.09.2025).
6. Экологическое благополучие в России [Электронный ресурс]. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologicheskoe-blagopoluchie-v-rossii (дата обращения: 17.09.2025).
7. Каждый девятый житель России лишен доступа к чистой воде [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8080632 (дата обращения: 17.09.2025).
8. Почему в регионах РФ нужно модернизировать систему оценки загрязнения атмосферы [Электронный ресурс]. URL: https://rg.ru/2025/12/01/pochemu-v-regionah-rf-nuzhno-modernizirovat-sistemu-ocenki-zagriazneniia-atmosfery.html (дата обращения: 17.09.2025).
9. О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2024 году. Проект Государственного доклада. М.: Минприроды России; ВНИИ Экологии, 2025. 721 с.
10. Обзор состояния и загрязнения окружающей среды в Российской Федерации за 2024 год. М.: Росгидромет, 2025. 222 с.
11. Указ Президента РФ от 01.04.1996 № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» // Собрание законодательства Российской Федерации от 08.04.1996. № 15. Ст. 1572.
12. Распоряжение Правительства РФ от 31.08.2002 № 1225-р «Об одобрении Экологической доктрины РФ» // Собрание законодательства Российской Федерации от 09.11.2002. № 36. Ст. 3510.
13. Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 года (утв. Президентом РФ от 03.04.2012) [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70069264/ (дата обращения: 17.09.2025).
14. Указ Президента РФ от 19.04.2017 № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» // Собрание законодательства Российской Федерации от 24.04.2017. № 17. Ст. 2546.

References

1. 2024 could be the warmest year on record as warming temporarily exceeds 1.5 °C [Electronic resource]. Available at: https://wmo.int/ru/news/media-centre/2024-god-mozhet-stat-samym-teplym-godom-v-istorii-nablyudeniy-poskolku-poteplenie-vremenno-prevysit (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
2. United Nations World Water Development Report 2022. Groundwater. Making the invisible visible [Electronic resource]. Available at: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380726_rus/PDF/380726rus.pdf.multi (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
3. The Global Threat of Drying Lands: Regional and global aridity trends and future projections. A Report of the Science-Policy Interface [Electronic resource]. Available at: https://www.unccd.int/sites/default/files/2024-12/aridity_report.pdf (accessed: 17.09.2025).
4. State of Global Air Report 2024 [Electronic resource]. Available at: https://www.stateofglobalair.org/resources/archived/state-global-air-report-2024 (accessed: 17.09.2025).
5. Stepping back from the precipice: Transforming land management to stay within planetary boundaries. Special Report On Land [Electronic resource]. Available at: https://www.unccd.int/sites/default/files/2024-11/PIK%20SRL_Full%20Report_ Web. pdf (accessed: 17.09.2025).
6. Environmental Well-Being in Russia [Electronic resource]. Available at: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologicheskoe-blagopoluchie-v-rossii (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
7. One in Nine Residents of Russia Does Not Have Access to Clean Water [Electronic resource]. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8080632 (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
8. Why the Air Pollution Assessment System Needs to Be Modernized in Russian Regions [Electronic resource]. Available at: https://rg.ru/2025/12/01/pochemu-v-regionah-rf-nuzhno-modernizirovat-sistemu-ocenki-zagriazneniia-atmosfery.html (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
9. On the State and Protection of the Environment of the Russian Federation in 2024. Draft State Report. Moscow: Ministry of Natural Resources of Russia; All-Russian Research Institute of Ecology, 2025, 721 p. (In Russian).
10. Review of the State and Pollution of the Environment in the Russian Federation for 2024. Moscow: Roshydromet, 2025, 222 p. (In Russian).
11. Decree of the President of the Russian Federation of 01.04.1996 № 440 «On the Concept of the Transition of the Russian Federation to Sustainable Development». Collected Legislation of the Russian Federation of 08.04.1996 № 15. Art. 1572 (In Russian).
12. Order of the Government of the Russian Federation of 31.08.2002 № 1225-r «On Approval of the Environmental Doctrine of the Russian Federation». Collected Legislation of the Russian Federation of 09.11.2002 № 36. Art. 3510 (In Russian).

13. Fundamentals of State Policy in the Field of Environmental Development of Russia for the Period up to 2030 (approved by the President of the Russian Federation on 30.04.2012) [Electronic resource]. Available at: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70069264/ (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
14. Decree of the President of the Russian Federation of 19.04.2017 № 176 "On the Strategy for Environmental Security of the Russian Federation for the Period up to 2025". Collected Legislation of the Russian Federation of 24.04.2017 № 17. Art. 2546 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 19.09.2025
Статья поступила после рецензирования: 23.10.2025
Статья поступила для публикации: 27.10.2025

Received: 19.09.2025
Revised: 23.10.2025
Accepted: 27.10.2025

УДК 332.025.13

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_28_34

Воротынцев Сергей Сергеевич,
заместитель прокурора Республики Башкортостан, Прокуратура Республики Башкортостан, город Уфа,
vorotyncev@yandex.ru

Павлов Станислав Юрьевич,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры государственного права,
Институт права Уфимского университета науки и технологий, город Уфа,
sta227@yandex.ru

Шайдуллин Вадим Фирдаусович,
магистр юриспруденции, Институт права Уфимского университета науки и технологий, город Уфа,
vadim.shaidullin@yandex.ru

Хаертдинова Аделия Артуровна,
магистрант, Институт права Уфимского университета науки и технологий, город Уфа,
Khadeliya.art@mail.ru

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПРАКТИКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ: РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Аннотация. *Научная статья посвящена анализу практико-правовых аспектов разграничения полномочий органов государственной власти в сфере управления земельными отношениями. Авторы анализируют статистические данные в сфере земельных отношений, выявляя значительное количество нарушений земельного законодательства. В работе рассматриваются ключевые проблемы современного правового регулирования: дублирование полномочий различных уровней власти; неопределенность статуса неразграниченных земель; размытость компетенций в сфере земельного контроля; отсутствие эффективных механизмов разрешения споров о полномочиях; несогласованность земельного и градостроительного законодательства. Предложен комплекс законодательных корректировок, направленных на совершенствование системы государственного управления земельными ресурсами и оптимизацию распределения компетенций между федеральными, региональными и муниципальными органами власти.*

Ключевые слова: государственное управление, земельные отношения, разграничение полномочий, земельный контроль, федеративное устройство, правовое регулирование, земельное законодательство.

Для цитирования: *Воротынцев С.С., Павлов С.Ю., Шайдуллин В.Ф., Хаертдинова А.А.* Некоторые вопросы практико-правового регулирования государственного управления в сфере земельных отношений: разграничение полномочий // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 28 – 34. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_28_34

Sergey S. Vorotyntsev,
Deputy Prosecutor of the Republic of Bashkortostan, Prosecutor's Office of the Republic of Bashkortostan, Ufa,
vorotyncev@yandex.ru

Stanislav Yu. Pavlov,
Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of State Law, Institute of Law
of the Ufa University of Science and Technology, Ufa,
sta227@yandex.ru

Vadim F. Shaidullin,
Master of Laws, Institute of Law of the Ufa University of Science and Technology, Ufa,
vadim.shaidullin@yandex.ru

Adelia A. Haertdinova,
Master's student, Institute of Law of the Ufa University of Science and Technology, Ufa,
Khadeliya.art@mail.ru

© Воротынцев С.С., Павлов С.Ю., Шайдуллин В.Ф., Хаертдинова А.А., 2025

SOME ISSUES OF PRACTICAL AND LEGAL REGULATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF LAND RELATIONS: DELIMITATION OF POWERS

Abstract. *This research paper is devoted to the analysis of the practical and legal aspects of the delimitation of powers of public authorities in the field of land relations management. The authors analyze statistical data in the field of land relations, revealing a significant number of violations of land legislation. The paper examines the key problems of modern legal regulation: the duplication of powers at various levels of government, the uncertainty of the status of undivided lands, the blurring of competencies in the field of land control, the lack of effective mechanisms for resolving disputes about powers, the inconsistency of land and urban planning legislation. A set of legislative adjustments is proposed aimed at improving the system of state management of land resources and optimizing the distribution of competencies between federal, regional and municipal authorities.*

Keywords: public administration, land relations, delimitation of powers, land control, federal structure, legal regulation, land legislation.
For citation: Vorotyntsev S.S., Pavlov S.Yu., ShaidullinV.F., Khaertdinova A.A. (2025) Some issues of practical and legal regulation of public administration in the sphere of land relations: delimitation of powers. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 28 – 34. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_28_34 (In Russian).

Проблемы государственного управления, его сущности и содержания являются одними из центральных в юридической науке, поскольку дают ключ к пониманию деятельности государства и механизмов осуществления государственной власти. Земельные ресурсы обладают исключительной значимостью для государственного устройства, поскольку представляют фундаментальную ценность для социума, выступая изначальным генератором материальных благ. При этом земля, составляя базис человеческого существования и деятельности, проявляется в правовом поле через тройственную природу: как природный феномен, естественный ресурс и недвижимый актив в форме земельного участка. Такая многоаспектность предопределяет специфику нормативного регулирования земельных взаимоотношений с акцентом на признании первичности экологической составляющей земли. Подобная ситуация спровоцировала формирование бинарной структуры земельной функции государства, охватывающей эксплуатационное и природоохранное направления. Таким образом, земельная функция представляет собой многогранное проявление активности современной российской государственности, что определяет востребованность проведённого научного изыскания и его значение для теоретического осмысления и практического применения.

Как справедливо отметил на рабочей встрече с главой Республики Ингушетия 15 августа 2023 года Президент России В.В. Путин, «…по нарушениям в сфере землепользования – это отголоски того, что еще было раньше связано с нарушением соответствующих норм и интересов людей. В конечном итоге все это сказывается [на малоземелье]…» [10]. Разделяя позицию Главы государства, необходимо подчеркнуть, что исторически сформировавшаяся в регионе модель земельных отношений прошла через серию радикальных преобразований – от архаичных форм коллективного владения через советскую коллективизацию к современным рыночным институтам. Каждая фаза указанных метаморфоз генерировала специфические противоречия и столкновения интересов, не получившие надлежащего разрешения. Одновременно с этим недостаточная разработанность механизмов земельного учёта и регистрации в предшествующие периоды привела к ситуации неопределённости или оспариваемости границ многих участков, что породило системный комплекс затруднений при юридическом оформлении правомочий собственности и землепользования.

Согласно докладу за 2024 год об осуществлении Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) федерального государственного контроля (надзора), усматривается следующее (см. Таблицу 1).

Таким образом, прослеживается, подтверждаемая статистикой, потребность в проведении исследования мероприятий в области земельных отношений, земельного контроля (надзора) и разграничения полномочий в данной сфере.

Вместе с тем согласно отчету Федеральной службы по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор) от 26 декабря 2024 года [4] за данный период территориальными управлениями Россельхознадзора проведено 60 тыс. контрольных (надзорных) мероприятий в отношении земель сельскохозяйственного значения, оборот которых регулируется Федеральным законом от 24.07.2002 № 101-ФЗ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» [11]. Обследованию подверглись семь с

Таблица 1

Количество правонарушений, зафиксированных Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестром) в сфере земельных отношений за период 2024 года

Наименование показателей	Показатель
Количество нарушения обязательных требований (по каждому факту нарушения) – всего, в том числе выявленных в рамках контрольных (надзорных) мероприятий	120531
Количество фактов неисполнения предписания контрольного (надзорного) органа	1664
Количество выявленных фактов нарушения обязательных требований, по которым возбуждены дела об административных правонарушениях	3408
Количество контрольных (надзорных) мероприятий, по итогам которых по фактам выявленных нарушений назначены административные наказания	1325
Количество административных наказаний, назначенных по итогам контрольных (надзорных) мероприятий, специальных режимов государственного контроля (надзора) (предупреждение / административный штраф)	999/568
Таким образом, прослеживается, подтверждаемая статистикой, потребность в проведении исследования мероприятий по земельному контролю (надзору)	

Источник: составлено авторами на основе [2].

половиной миллионов гектаров, при этом нарушения нормативных предписаний зафиксированы на площади свыше двух миллионов гектаров. Критическая ситуация заключается в том, что подавляющее большинство проблемных территорий оказалось выведено из продуктивного сельскохозяйственного оборота. Дополнительно установлены случаи деградации плодородного почвенного горизонта и загрязнения угодий отходами животноводческих комплексов на трёх тысячах участков. Выявлено более полутора тысяч незаконных мест размещения отходов общей площадью около девятисот гектаров, при этом за отчётный период удалось ликвидировать немногим более 60 % таких объектов. Санкционное воздействие выразилось в наложении административных взысканий на сумму 91 млн руб., фактически поступившие средства составили менее половины от назначенных штрафов с учётом задолженностей прошлых лет.

Таким образом, актуальность проводимых научных изысканий в достаточной степени обоснована, сохраняет устойчивый исследовательский интерес и практическую востребованность в правоприменительной среде. Необходимость подобных изысканий продиктована фундаментальной ролью рационального государственного распоряжения земельным фондом для социально-экономической динамики страны, а также существованием комплекса институциональных затруднений, нуждающихся в теоретическом переосмыслении и практическом преодолении. Современная повестка выдвигает на первый план задачи модернизации организационно-правовой инфраструктуры регулирования взаимодействий в сфере земельных отношений, рациональной координации властных компетенций по вертикали управления, усиления результативности государственного контроля в земельной сфере и элиминации бюрократических препятствий. Параллельно происходящая цифровая трансформация административных процессов, эволюция земельного правового поля и императив достижения гармонии между общественными запросами и частными интересами в области использования земель актуализируют потребность в критическом переосмыслении действующей архитектуры государственных институтов управления земельными активами с последующей разработкой концептуальных рекомендаций по оптимизации.

Распределение властных компетенций в области земельного регулирования является критически важным и многогранным элементом структуры государственного управления. Данная сфера в России находится под юрисдикцией Земельного кодекса РФ (далее – ЗК РФ) и дополнительных нормативно-правовых документов, получая дальнейшее развитие через судебные интерпретации. Однако продолжают сохраняться коллизии в вопросах распределения этих компетенций между центральными и субъектными органами управления, несмотря на установленные в Конституции РФ принципы. Анализ правоприменительной практики и доктринальных концепций свидетельствует о том, что механизм совместной юрисдикции потенциально может выступать средством формального признания фактически сложившихся взаимоотношений и отражать конституционную архитектуру российской государственности.

Конституция РФ, в частности ч. 3 ст. 72, определяет земельные вопросы как предмет совместного ведения России и её субъектов [6].

Как отмечают М.Ш. Кадимова, С.Г. Агабалаев, центральные органы власти обладают возможностью делегирования ряда компетенций как федеральным

исполнительным структурам, так и органам власти субъектов федерации [5]. В.Ю. Красильникова федеральный уровень управления характеризует формированием законодательной базы и выработкой государственной стратегии в области земельных отношений, в свою очередь, региональный уровень предполагает создание и осуществление программных мероприятий по оптимальному использованию земельных ресурсов, включая мониторинг их реализации [7].

В соответствии с положениями ст. 71 Конституции РФ сфера гражданско-правового регулирования отнесена к компетенции исключительно федеральных органов власти, в то время как согласно п. «к» ч. 1 ст. 72 Конституции РФ регламентация земельных отношений осуществляется в рамках совместной компетенции Российской Федерации и регионов. ЗК РФ устанавливает в отношении земельных участков следующий комплекс правомочий: владение, пользование и распоряжение [3]. При этом существенное значение имеет обстоятельство, что данная область общественных отношений подлежит регулированию нормами гражданского права за исключением специально предусмотренных случаев.

Проблематика распределения компетенций между органами государственной власти в области земельно-правовых отношений представляет собой актуальную теоретическую и прикладную задачу, что обусловлено отсутствием универсального подхода к трактовке категории «совместная компетенция». В.Е. Чиркин указывает, что при создании Конституции РФ была принята малоэффективная модель разделения предметов ведения, о чем свидетельствует значительный массив подзаконных нормативных актов, детализирующих и развивающих конституционные положения [15].

Разделяя позицию И.Н. Кузнецова, следует признать, что ключевым вызовом для системы государственного управления является достижение оптимального равновесия между двумя противоположными тенденциями: с одной стороны – непрерывное стремление федерального центра к концентрации и расширению властных полномочий, с другой – устойчивое желание субъектов Федерации усилить свою автономию и расширить пространство самостоятельных решений [8].

Как отмечает Н.Г. Нарышева, принадлежность конкретного земельного участка к одному из перечисленных объектов земельных отношений влечет распространение в отношении него дифференцированных правовых норм, регулирующих общественные отношения по поводу соответствующих объектов земельных отношений [9].

Рассматривая законодательное регулирование разграничения полномочий в сфере земельных отношений, возможно резюмировать следующие актуальные вопросы (см. Таблицу 2).

Таблица 2

Анализ актуальных вопросов правового регулирования разграничения полномочий в сфере земельных отношений по состоянию на сентябрь 2025 года

Проблемный аспект	Нормативное основание	Сущность
Дублирование полномочий разных уровней власти	ст. 9, 10, 11 ЗК РФ; Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ«Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [14]	Полномочия по распоряжению землями на межселенных территориях могут пересекаться между муниципальными районами и субъектами РФ. Нечеткое разграничение при предоставлении участков для государственных и муниципальных нужд
Неопределенность при управлении неразграниченными землями	п. 10 ст. 3, ст. 3.1 Федерального закона от 25.10.2001 № 137-ФЗ«О введении в действие Земельного кодекса Российской Федерации» [12]	До завершения разграничения государственной собственности (процесс затянулся более чем на 20 лет) остаются земли с неопределенным правовым режимом. Неясно, кто управляет участками до разграничения
Размытость полномочий по земельному контролю	ст. 71-72 ЗК РФ; Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [13]	Федеральный земельный надзор (Росреестр) и региональный контроль дублируют друг друга. Непонятно, кто проверяет нарушения на землях разных категорий
Отсутствие механизма разрешения споров о полномочиях	ЗК РФ (пробел в регулировании)	При возникновении спора между уровнями власти о принадлежности полномочий нет досудебного механизма разрешения. Все споры идут в суд, что затягивает процесс
Несогласованность земельного и градостроительного законодательства	ст. 11.9, 30-33 ЗК РФ; ст. 30-33 Градостроительного кодекса Российской Федерации (далее – ГрК РФ) [1]	Полномочия по установлению территориальных зон (ГрК РФ) и разрешенного использования земель (ЗК РФ) пересекаются и противоречат друг другу

Источник: составлено авторами на основе законодательных документов.

Для преодоления обозначенных проблемных аспектов целесообразно рассмотреть комплекс нормативных корректировок, направленных на устранение системных противоречий в регулировании земельных отношений.

Так, в целях решения вопроса дублирования полномочий различных уровней власти в ст. 9-11 ЗК РФ предлагается внести дополнения, устанавливающие исчерпывающий перечень полномочий каждого уровня власти по принципу «одна земля – один распорядитель». Так, муниципальные районы распоряжаются межселенными территориями только при отсутствии государственного или регионального интереса, который должен быть определен через утверждаемый Правительством РФ перечень случаев.

Кроме того, закономерным представляется дополнение ЗК РФ новой статьей 11.1 «Разрешение споров о разграничении полномочий», предусматривающей создание «Согласительных комиссий при Росреестре» с участием представителей всех уровней власти и обязательным досудебным порядком урегулирования в течение 30 дней.

Что касается правовой неопределенности статуса земель с неразграниченной формой собственности, перспективным направлением видится корректировка Федерального закона от 25.10.2001 № 137-ФЗ «О введении в действие Земельного кодекса Российской Федерации», а именно: ст. 3.1 указанного федерального закона может быть дополнена положением о временных границах процесса разграничения собственности с установлением конкретной финальной даты (к примеру, 1 января 2029 года).

Одновременно с этим предлагается закрепить правовую презумпцию автоматического перехода неразграниченных к указанному моменту земель в региональную собственность по территориальному признаку. До наступления установленного срока временное управление такими территориями должно осуществляться региональными исполнительными структурами, при этом распорядительные действия потребуют предварительного согласования с территориальными подразделениями регистрационной службы, что обеспечит баланс интересов и контроль законности принимаемых решений.

В части государственного контроля требуется четкое разграничение компетенции. Так, внесение в ст. 8.2 (земельный надзор) положения о том, что федеральный контроль осуществляется только в отношении земель федеральной собственности и особо охраняемых территорий федерального значения, а также при межрегиональных нарушениях, позволит корректно разграничить сферы влияния. Отметим, что все остальные случаи должны будут относиться к региональному контролю, соответственно, с предусмотренным механизмом передачи полномочий субъектам федерации, готовым их осуществлять.

Рассматривая вопрос гармонизации земельного и градостроительного законодательства, в ст. 30-33 ГрК РФ необходимо внести положения о приоритете градостроительного зонирования над земельным при условии прохождения процедуры публичных слушаний. Одновременно с этим ст. 11.9 ЗК РФ дополнить нормой о том, что изменение разрешенного использования земельного участка автоматически влечет необходимость приведения в соответствие градостроительной документации в течение 90 дней, а до этого момента действует градостроительный режим.

Кроме выше предложенных изменений целесообразно рассмотреть вопрос создания при Правительстве РФ Федеральной службы по координации земельных отношений (Росземкоординация) путем реорганизации части функций Росреестра. Новое ведомство должно получить полномочия по методическому руководству всеми уровнями власти в земельной сфере, утверждению типовых административных регламентов, ведению единого реестра споров о полномочиях и координации межведомственного взаимодействия между органами земельного и градостроительного контроля. Закономерно, что создание такой службы потребует издания указа Президента РФ и принятия постановления Правительства РФ об утверждении положения о новом ведомстве. Альтернативным вариантом может быть создание координационного совета при уже существующем Росреестре с наделением его контрольно-координирующими функциями через изменение положения о Росреестре постановлением Правительства РФ, что проще с точки зрения бюрократических процедур, но менее эффективно для решения межведомственных противоречий.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сформулировать вывод, что современная система разграничения полномочий в сфере государственного управления земельными отношениями в Российской Федерации характеризуется наличием существенных системных противоречий и требует комплексного реформирования. Анализ нормативной базы и правоприменительной практики выявил некоторые ключевые проблемные аспекты: дублирование полномочий различных уровней власти; правовую неопределенность статуса земель с неразграниченной собственностью; размытость компетенции контрольно-надзорных органов; отсутствие эффективных механизмов разрешения споров между уровнями публичной власти; несогласованность земельного и градостроительного законодательства. Статистические данные Росреестра и Россельхознадзора, свидетельствуя о выявлении более ста двадцати тысяч нарушений обязательных требований и необходимости обследования миллионов гектаров земель сельскохозяйственного назначения, подчеркивают актуальность проведенных научных изысканий.

Предложенный авторами комплекс мер по совершенствованию законодательства направлен на устранение выявленных недостатков через внесение целевых изменений в ЗК РФ, ГрК РФ и специальные федеральные законы. Ключевыми направлениями реформирования должно стать:

• закрепление принципа единоличного распорядителя;

• установление четких временных рамок завершения процесса разграничения государственной собственности на землю;

• создание досудебных механизмов урегулирования компетенционных споров через согласительные комиссии;

• разграничение сфер федерального и регионального земельного контроля по объектному принципу;

• обеспечение приоритета градостроительного зонирования при соблюдении процедур общественного участия.

Институциональным решением видится создание специализированного координационного органа федерального уровня, обеспечивающего методическое руководство и согласование действий всех участников земельных отношений, что позволит преодолеть межведомственную разобщенность и повысить эффективность государственного управления земельными ресурсами в интересах устойчивого социально-экономического развития страны.

Список литературы

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (с посл. изм. и доп. от 31.07.2025 № 353-ФЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: http://pravo.gov.ru/ (дата обращения: 14.10.2025).
2. Доклад за 2024 год об осуществлении Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии федерального государственного контроля (надзора) // Официальный интернет-портал Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии [Электронный ресурс]. URL: https://rosreestr.gov.ru/activity/gosudarstvennyy-nadzor/gosudarstvennyy-zemelnyy-kontrol-nadzor/statistika/ (дата обращения: 14.10.2025).
3. Земельный кодекс РФ от 25.10.2001 № 136-ФЗ (с посл. изм. и доп. от 31.07.2025 № 353-ФЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: http://www.pravo.gov.ru/ (дата обращения: 14.10.2025).
4. Итоги 2024: Земельный надзор, ликвидация свалок и вовлечение неиспользуемых участков в оборот // Официальный интернет-портал Федеральной службы по ветеринарному и фитосанитарному надзору [Электронный ресурс]. URL: https://fsvps.gov.ru/news/itogi-2024-zemelnyj-nadzor-likvidacija-svalok-i-vovlechenie-neispolzuemyh-uchastkov-v-oborot/ (дата обращения: 14.10.2025).
5. *Кадимова М.Ш., Агабалаев С.Г.* Особенности права собственности субъектов Российской Федерации и муниципальных образований на природные ресурсы // Закон и право. 2025. № 6. С. 169-173.
6. Конституция РФ. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: http://www.pravo.gov.ru/ (дата обращения: 14.10.2025).
7. *Красильникова В.Ю.* Земельные ресурсы как объект управления (государственного (федерального, регионального), местного) // Вестник науки. 2025. № 1 (82). С. 337-349.
8. *Кузнецов И.Н.* Роль субъектов Российской Федерации в разграничении полномочий по предметам совместного ведения // Теоретическая и прикладная юриспруденция. 2024. № 2. С. 62-72.
9. *Нарышева Н.Г.* Соотношение правового режима земельного участка и обязанностей по охране земель // Правовое государство: теория и практика. 2024. № 4 (78). С. 78-86.
10. Путин призвал учитывать интересы людей при решении земельных вопросов (публикация от 15.08.2023) // Общественно-политическое издание «Российская газета», официальный печатный орган Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://rg.ru/2023/08/15/reg-skfo/uchastki-s-uchastiem.html (дата обращения: 14.10.2025).
11. Федеральный закон от 24.07.2002 № 101-ФЗ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» (с посл. изм. и доп. от 26.12.2024 № 486-ФЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: http://www.pravo.gov.ru/ (дата обращения: 14.10.2025).
12. Федеральный закон от 25.10.2001 № 137-ФЗ (с посл. изм. и доп. от 31.07.2025 № 353-ФЗ) «О введении в действие Земельного кодекса Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: http://pravo.gov.ru/ (дата обращения: 14.10.2025).
13. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ (с посл. изм. и доп. от 24.06.2025 № 169-ФЗ) «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: http://pravo.gov.ru/ (дата обращения: 14.10.2025).
14. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с посл. изм. и доп. от 20.03.2025 № 33-ФЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: http://pravo.gov.ru/ (дата обращения: 14.10.2025).

15. *Чиркин В.Е.* Конституционное право: Россия и зарубежный опыт. М.: Зерцало, 1998. 441 с.

References

1. The Urban Planning Code of the Russian Federation of December 29, 2004, № 190-FZ (as amended and supplemented dated July 31, 2025, № 353-FZ). Official Internet portal of legal Information [Electronic resource]. Available at: http://pravo.gov.ru / (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
2. Report for 2024 on the implementation of Federal State control (supervision) by the Federal Service for State Registration, Cadastre and Cartography. Official Internet Portal of the Federal Service for State Registration, Cadastre and Cartography [Electronic resource]. Available at: https://rosreestr.gov.ru/activity/gosudarstvennyy-nadzor/gosudarstvennyy-zemelnyy-kontrol-nadzor/statistika/ (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
3. The Land Code of the Russian Federation № 136-FZ dated October 25, 2001 (as amended and supplemented dated July 31, 2025, № 353-FZ). Official Internet portal of legal Information [Electronic resource]. Available at: http://www.pravo.gov.ru / (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
4. Results of 2024: Land supervision, landfill liquidation and the involvement of unused plots in circulation. Official Internet portal of the Federal Service for Veterinary and Phytosanitary Surveillance [Electronic resource]. Available at: https://fsvps.gov.ru/news/itogi-2024-zemelnyj-nadzor-likvidacija-svalok-i-vovlechenie-neispolzuemyh-uchastkov-v-oborot/ (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
5. *Kadimova M.Sh., Agabalaev S.G.* (2025) Features of the ownership rights of subjects of the Russian Federation and municipalities to natural resources. *Law and Law*, № 6, pp. 169-173 (In Russian).
6. The Constitution of the Russian Federation. Adopted by popular vote on December 12, 1993 (with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020). Official Internet portal of Legal Information [Electronic resource]. Available at: http://www.pravo.gov.ru / (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
7. *Krasilnikova V.Yu.* (2025) Land resources as an object of management (state (federal, regional), local). *Bulletin of Science*, № 1 (82), pp. 337-349 (In Russian).
8. *Kuznetsov I.N.* (2024) The role of the subjects of the Russian Federation in the delimitation of powers on subjects of joint jurisdiction. *Theoretical and applied jurisprudence*, № 2, pp. 62-72 (In Russian).
9. *Narysheva N.G.* (2024) The relationship between the legal regime of a land plot and responsibilities for land protection. The rule of law: theory and practice, № 4 (78), pp. 78-86 (In Russian).
10. Putin called for taking into account the interests of people when solving land issues (publication dated August 15, 2023). Socio-political publication Rossiyskaya Gazeta, the official press organ of the Government of the Russian Federation [Electronic resource]. Available at: https://rg.ru/2023/08/15/reg-skfo/uchastki-s-uchastiem.html (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
11. Federal Law № 101-FZ of July 24, 2002 «On the Turnover of Agricultural Land» (as amended and supplemented dated December 26, 2024, № 486-FZ). Official Internet portal of legal information [Electronic resource]. Available at: http://www.pravo.gov.ru/ (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
12. Federal Law № 137-FZ of October 25, 2001 (as amended and supplemented dated July 31, 2025, № 353-FZ) «On the enactment of the Land Code of the Russian Federation». Official Internet Portal of Legal Information [Electronic resource]. Available at: http://pravo.gov.ru/ (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
13. Federal Law № 248-FZ of July 31, 2020 (as amended and supplemented № 169-FZ dated June 24, 2025) «On State Control (Supervision) and Municipal Control in the Russian Federation». Official Internet Portal of Legal Information [Electronic resource]. Available at: http://pravo.gov.ru/ (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
14. Federal Law № 131-FZ of October 6, 2003 «On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation» (as amended and supplemented dated March 20, 2025, № 33-FZ). Official Internet portal of legal information [Electronic resource]. Available at: http://pravo.gov.ru / (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
15. *Chirkin V.E.* (1998) Constitutional law: Russia and foreign experience. Moscow: Zertsalo Publishing, 441 p. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 17.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 23.11.2025
Статья поступила для публикации: 26.11.2025

Received: 17.10.2025
Revised: 23.11.2025
Accepted: 26.11.2025

УДК 342.98

Глухов Евгений Александрович,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры конституционного и административного права,
Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург,
evgenijgluhov@yandex.ru

ОБЪЕКТИВНОЕ ВМЕНЕНИЕ ПРИ ПРИВЛЕЧЕНИИ СЛУЖАЩИХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ К ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Аннотация. *Анализируется сложившаяся правоприменительная практика привлечения к дисциплинарной ответственности государственных служащих, занимающих руководящие должности, за сам факт происшествия или увеличения динамики негативных явлений в курируемой сфере, а также некоторые принципы привлечения к юридической ответственности, которые нарушаются при указанном подходе. Показаны отрицательные последствия организационного и морального характера наказаний, применяемых в качестве устрашения для аппарата чиновничества и для проформы. Сделан акцент на определении причинно-следственных связей между соблюдением служебных обязанностей государственным служащим и наступившим негативным явлением в сфере его ответственности. Отмечается, что заложенная в практику государственного управления формула «у каждого происшествия есть имя и фамилия», продолжает реализовываться в современной управленческой деятельности аппарата власти. Достаточно неконкретные и широкие конструкции должностных обязанностей руководящих сотрудников среднего звена позволяют вменять им в качестве проступков практически любые погрешности в работе, совершенные их подчиненными. В частности, приводятся формулировки положений общевоинских уставов Вооруженных Сил РФ, за нарушение которых воинские начальники наиболее часто привлекаются к дисциплинарной ответственности именно как не осуществляющие надлежащий контроль. Выявляются причины указанного бюрократического стиля управления, к которым автор относит упрощение управленческой деятельности, желание подчеркнуть свой властный статус, а также деформацию правосознания служащих. В результате процесс управленческого воздействия становится самодовлеющим, утрачивающим целевое воздействие и направленность на достижение полезного результата. Реальные причинно-следственные связи перестают приниматься во внимание, заменяясь на данные статистической отчетности. Так называемая палочная система во многих государственных учреждения продолжает выполнять функцию определения критерия эффективности работы государственных служащих, что влечет смещение акцента деятельности с достижения главной цели деятельности на второстепенные. Вносятся предложения по совершенствованию дисциплинарной практики в системе прохождения государственной службы в целях мотивации труда персонала и удержания на государственной службе профессиональных кадров.*

Ключевые слова: государственное управление, проступки подчиненных, наказание руководителя, персонификация ответственности, органы государственного управления, сфера ответственности, объективное вменение.
Для цитирования: *Глухов Е.А.* Объективное вменение при привлечении служащих органов государственной власти к юридической ответственности // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 35 – 41.

Evgeny A. Glukhov,
Ph.D. Of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Constitutional and Administrative Law,
North-Western Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg,
evgenijgluhov@yandex.ru

OBJECTIVE IMPUTATION WHEN BRINGING GOVERNMENT OFFICIALS TO LEGAL LIABILITY

Abstract. *This article analyzes the current practice of disciplining senior civil servants for the mere fact of an incident or the escalation of negative phenomena in their area of responsibility, as well as certain principles of legal liability that are violated*

© Глухов Е.А., 2025

by this approach. The negative consequences of the organizational and moral nature of punishments, applied as a deterrent to the bureaucracy and for the sake of formality, are demonstrated. Emphasis is placed on determining the cause-and-effect relationship between the civil servant's performance of official duties and the negative phenomenon that occurs within their area of responsibility. It is noted that the formula "every incident has a first and last name," ingrained in public administration practice, continues to be implemented in modern government administration. The rather vague and broad definitions of mid-level management responsibilities allow them to be charged with virtually any work-related infraction committed by their subordinates as misconduct. Specifically, the article cites the wording of provisions of the general military regulations of the Russian Armed Forces, for violation of which military commanders are most often subject to disciplinary action for failing to exercise proper oversight. The author identifies the causes of this bureaucratic management style, which include the simplification of management activities, the desire to emphasize one's own authority, and the distortion of employees' legal consciousness. As a result, the process of management influence becomes self-sufficient, losing its purpose and focus on achieving beneficial results. Actual cause-and-effect relationships cease to be taken into account, replaced by statistical reporting data. The so-called "stick system" in many government agencies continues to serve as a benchmark for the performance of civil servants, which leads to a shift in focus from achieving the primary objective to secondary goals. Proposals are made to improve disciplinary practices in the civil service system in order to motivate personnel and retain qualified professionals in the civil service.

Keywords: public administration, misconduct of subordinates, punishment of a manager, personification of responsibility, government bodies, sphere of responsibility, objective imputation.

For citation: Glukhov E.A. (2025) Objective imputation when bringing employees of government bodies to legal responsibility. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 35 – 41. (In Russian).

Предметом исследования настоящей статьи являются нормы права и правоприменительная практика, касающиеся привлечения к юридической ответственности государственных служащих из числа руководящего состава их вышестоящими начальниками за проступки, совершенные их подчиненными, либо за произошедшие без их вины явления негативного характера на подведомственной территории (курируемом направлении деятельности). Актуальность заявленной проблематики объясняется существенной угрозой нарушения принципа виновности при привлечении к юридической ответственности, а также выявлением неформальных сторон деятельности аппарата государственного управления. Если признать нормой указанный выше подход привлечения к ответственности среднего уровня руководителей лишь за сам факт происшествия либо иного негативного явления, то подобный же алгоритм будет переноситься наказанным чиновником на правоотношения за пределами государственной структуры, вовлекая в проиллюстрированный процесс обычных граждан и представителей сторонних организаций. В результате установленный законодательством механизм правового регулирования уступит место неформальным правилам, продиктованным, главным образом, удобством управления и леностью бюрократического аппарата.

Советскому наркому путей сообщения Л.М. Кагановичу приписывают знаковую фразу «У каждой аварии есть имя, отчество и фамилия». На практике высказывание наркома означало репрессивный характер расследований частых в ту пору аварий на железной дороге. Вопрос, на который должны были ответить следователи, теперь звучал не «почему возникла авария, чрезвычайное происшествие», а «кто виноват в том, что это произошло». Какая бы ни случилась катастрофа, всегда должен был найтись человек, на которого можно было бы «спихнуть вину» и которого можно было бы привлечь за нее к ответственности. По замыслу «железного наркома» такой подход повышал дисциплину и чувство ответственности среди служащих наркомата, заставлял прилагать больше усилий для предупреждения происшествий и преступлений.

Принцип, выдвинутый Кагановичем, получил широкое распространение в системе государственной службы СССР. Он пришелся по нраву правящей бюрократии, поскольку заметно упрощал ее работу. После любой аварии теперь не надо было досконально докапываться до ее причин, выстраивать причинно-следственные связи, анализировать внешние факторы, принимать меры, весьма затратные по ресурсам. Достаточно было найти и наказать «виноватого», желательно напоказ, чтобы другие поняли, что аварий и происшествий лучше не допускать. Проще наказать конкретного ответственного чиновника, демонстрируя свою власть окружающим, чем детально выяснить реальные факторы, приведшие к аварии, и принять меры, исключающие их повторение [12].

Конечно, приведенный подход противоречит базовым принципам привлечения к юридической ответственности, однако продолжает реализовываться и в настоящее время. В современной юридической литературе предлагается наказывать руководителей отделов «за ненадлежащую организацию работы отдела» и «за недолжный контроль за подчиненными» [15].

Позволим себе не согласиться с приведенным мнением.

Федеральные законы о видах государственной службы прямо или косвенно воспроизводят положения о том, что привлечение служащих к дисциплинарной ответственности производится лишь при установлении их вины и нарушения ими возложенных обязанностей[1].

Наказание по принципу «раз происшествие на закрепленной территории или в курируемой сфере деятельности произошло, значит, кто-то нарушил свои обязанности» представляет собой объективное вменение и противоречит принципу обязательности доказательства вины и установлению реальных причинно-следственных связей. Естественно, руководитель обязан контролировать работу подчиненных и несет ответственность за рациональное распределение служебной нагрузки, однако сказанное не означает, что начальник виновен во всех срывах намеченных планов по умолчанию. Существуют также не укладывающиеся в заранее составленные планы факторы, которые также подлежат учету при разбирательстве и выявлении причин произошедшего.

Применяя «формулу» Кагановича на практике, бюрократический аппарат уже привычно, по умолчанию, настроен на обязательное назначение какого-либо служащего определенного уровня «на заклание» старшему начальству, если, конечно, у последнего нет протеже на достаточно высоком уровне власти [4, с. 37]. Если такого служащего сразу не нашлось, то необходимо более скрупулезно изучить обязанности служащих с целью обнаружить формулировку, наиболее близко подходящую под невыполнение ее в полном объеме применительно к создавшейся ситуации. В результате виновный будет обнаружен даже там, где нет ничьей вины.

Конечно, с таким же успехом можно назначить шамана ответственным за то, что долго нет дождя, и наказывать его за нерадивое отношение к своим обязанностям [6, с. 93]. Установления реальных причин засухи и даже самой возможности влияния шамана на погоду для этого не требуется.

Почему же вышеобозначенный подход оказался жизнеспособным на ниве российского чиновничества и применяется до настоящего времени? Для ответа на данный вопрос необходимо напомнить, что, несмотря на заявления высокого уровня руководителей в средствах массовой информации, так называемая палочная система, где количественные показатели сравниваются с аналогичным периодом прошлого года, во многих государственных ведомствах по-прежнему себя не изжила. Российские чиновники по-прежнему в первую очередь оценивают подчиненных по динамике отчетных показателей и по единичным резонансным происшествиям [3, с. 35].

Так, традиционной основой для оценки деятельности полиции служит формируемая самой полицией статистическая отчетность, главным образом отражающая уровень преступности и раскрытия преступлений. Основным инструментом формирования полицейской отчетности является система АППГ+1. Плюс один означает динамику показателей по каждому из направлений по сравнению с их уровнем в аналогичном периоде прошлого года. Положительная или отрицательная динамика отчетности составляет основу для выводов об эффективности деятельности сотрудников полиции, курирующих данные направления [2, с. 128].

Так называемая палочная система приводит к тому, что энергия сотрудников направлена не на борьбу с преступностью, а на борьбу с неудобной статистикой, подгонку системы оценки под нужные показатели. Соответственно, имеют место случаи привлечения к дисциплинарной ответственности и увольнений руководителей на местах не за личные правонарушения, а за сам факт негативного происшедшего явления либо за ухудшение показателей. В приказах о такого рода наказаниях указываются следующие довольно типовые формулировки: «за рост количества нарушений законности со стороны подчиненных» [14, с. 38], «отсутствие должного контроля за работой подчиненных», «непринятие мер по профилактике правонарушений»[2], «отсутствие контроля за исполнением подчиненными административного законодательства»[3] и подобные.

Однако стоит еще раз подчеркнуть, что наказание подчиненного не исправляет проблему, не решает вопрос с недопущением такого рода эксцессов в будущем, если проблема системная, если ее происхождение обусловлено совокупностью многих факторов, как связанных, так и не связанных с качеством работы наказанного сотрудника. И поскольку энергия высокого начальника по результатам разбора происшествия направлена именно на показательное наказание подчиненного (чтобы другим «не повад-

[1] Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 23.07.2025) «О государственной гражданской службе в Российской Федерации». Ст. 57 // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215; Федеральный закон от 27.05.1998 № 76-ФЗ (ред. от 07.07.2025) «О статусе военнослужащих». Ст. 28.2 // СЗ РФ.1998. № 22. Ст. 2331.

[2] См.: Решение Тверского районного суда г. Москвы от 06.03.2017 № 2-522/2017 по иску Лазарева А.П. [Электронный ресурс]. URL: https://mos-gorsud.ru/rs/tverskoj/services/cases/civil (дата обращения: 12.09.2025).

[3] См.: апелляционное определение Московского городского суда от 04.10.2017 по делу № 33-39551/2017 [Электронный ресурс]. URL: https://mos-gorsud.ru/mgs/services/cases/appeal-civil/details/e2b1738c-51f4-42ce-a1a8-168225e12193 (дата обращения: 08.09.2025).

но было», чтоб коллеги наказанного почувствовали опасность и сами старались не оказаться в подобной ситуации), на анализ реальных причин происшедшего негативного явления обычно ни желания, ни энергии уже не хватает.

Применительно, например, к воинской среде наказывать различного уровня воинских начальников практикуется не за сам факт правонарушения в возглавляемом воинском коллективе, а за неудовлетворительное воспитание, низкий уровень воинской дисциплины, самоустранение от наведения надлежащего порядка, ненадлежащий контроль за проведением мероприятий, незнание реального положения дел и др. [5, с. 28]. Полагаем, что подобные формулировки являются производными от довольно широких и несколько размытых формулировок обязанностей командиров на местах. Так, согласно Уставу внутренней службы ВС РФ[4] любой командир (начальник) обязан:

• постоянно воспитывать подчиненных (ст. 78);

• поддерживать воинскую дисциплину, незамедлительно докладывать обо всех преступлениях и происшествиях в подчиненной воинской коллективе (ст. 79);

• принимать все возможные меры по обеспечению защищенности военнослужащих от воздействия на них опасных факторов, предупреждению их гибели и увечий (ранений, травм), а также осуществлять мероприятия по предотвращению причинения вреда жизни, здоровью (ст. 81).

Подразумевается, что выполнение всех приведенных обязанностей означает недопущение любых неуставных взаимоотношений в воинском коллективе. В бюрократической логике заложено следующее клише: если подчиненных военнослужащих постоянно воспитывать, заботиться о сохранности их жизни и здоровья, контролировать исполнении ими обязанностей военной службы, то преступлений и правонарушений, случаев травматизма удастся избежать. Следовательно, если факт происшествия всё же случился, то кто-то из командиров (или даже несколько из них в служебной иерархии в зависимости от значимости и последствий случившегося) указанные выше обязанности не исполнил либо исполнил ненадлежащим образом. Значит, такой руководитель подлежит наказанию в целях профилактики недопущения подобных эксцессов в будущем.

В качестве примера можно привести приказ Министра обороны РФ от 08.07.2005 № 273 «О тяжелом происшествии в Санкт-Петербургском военно-морском институте», где к дисциплинарной ответственности привлечены целый ряд адмиралов за неправомерные действия курсового офицера, повлекшие смерть курсантов, а начальник военного института представлен к увольнению с военной службы[5].

Следует обратить внимание на то, что наказаны были адмиралы, которые вряд ли даже знали фамилии погибших курсантов и о самом их существовании, которые лично не проводили с ними занятия и своими личными действиями не нанесли им вреда. Однако им в вину было вменено ненадлежащее исполнение обязанностей по организации работы, контролю за исполнением, недостаточное усердие и профилактика правонарушений среди подчиненных.

В чем ущербность «формулы» Кагановича с точки зрения правоприменения?

Во-первых, традиция форм и методов управленческой деятельности российских сановников. Любой местный ставленник центральной власти отвечал за тишину и благополучие вверенной территории, что включало себя отсутствие преступлений и происшествий, не беспокойство лишними проблемами государя и его ближайшего окружения.

В русской литературе весьма красочно и образно такой подход проиллюстрирован в рассказе Н.С. Лескова «Человек на часах». По сюжету рассказа солдат Постников, стоя на посту у Невы, ночью слышит крики утопающего. Зная о запрете оставлять свой пост, он всё же нарушает его и спасает человека, за что впоследствии несет строгую экзекуцию. Представляется интересной логика его командира подполковника Свиньина: «Виноват или не виноват батальонный командир в том, что один из его солдат сделал под влиянием увлечения благороднейшим состраданием, – этого не станут разбирать те, от кого зависит хорошо начатая и тщательно поддерживаемая служебная карьера Свиньина. Государь, конечно, рассердится и непременно скажет полковому командиру, что у него «слабые офицеры», что у них «люди распущены» [9, с. 11].

Во-вторых, формализм и бюрократическая деформация правосознания самого чиновничьего аппарата. Большинство самоуправцев и диктаторов искренне убеждены, что их правление выгодно народу, что их власть существует на пользу народа. В массе своей «рубящий с плеча» руководитель – не своекорыстный злоумышленник, а чаще всего субъективно честный человек, но с сознанием, деформированным социальной практикой, общими социальными условиями, способствующими развитию черт бюрократической личности [11].

В веберовском анализе бюрократии главное место отводится формальным отношениям в рамках ор-

[4] Указ Президента РФ от 10.11.2007 № 1495 (ред. от 24.06.2025) «Об утверждении общевоинских уставов Вооруженных Сил Российской Федерации» // СЗ РФ. 2007. № 47 (1 ч.). Ст. 5749.

[5] Апелляционное определение Московского городского суда от 04.10.2013 по делу № 11-33666 // СПС «КонсультантПлюс».

ганизаций, отношениям, которые строго урегулированы некими внутренними правилами организации или законодательством [17, с. 179]. М. Вебер не учитывал неформальные, не регламентированные законом или внутренними правилами отношения в качестве самостоятельной движущей силы поведения должностного лица. В реальности же кроме официальных взаимоотношений в бюрократической системе присутствуют и неформальные правила, формируемые конкретным руководителем, менталитетом управленческого аппарата, культурой, уровнем интеллекта и многими другими факторами. Каждый новый служащий, приходящий в управленческий аппарат, выясняет свое место в системе властных отношений, перенимает сложившиеся ранее специфические поведенческие ценности подчинения, нормы, регулирующие продвижение во властной иерархии, приспосабливается к этим правилам [1, с. 22].

В-третьих, нетрудно заметить наличие коррупциогенных факторов при применении расплывчатых формулировок обязанностей служащих государственных учреждений. В частности, к таким факторам можно с уверенностью отнести: 1) отсутствие или неполноту административных процедур; 2) юридико-лингвистическую неопределенность – употребление двусмысленных терминов и категорий оценочного характера[6].

Важно напомнить, что объектом управления со стороны руководителя государственного учреждения является не бездушный агрегат и не полностью контролируемый физический процесс, а открытая социальная система, трудовой коллектив. Здесь подчиненный как личность имеет свою собственную волю, собственные взгляды на окружающую действительность, собственные желания, не всегда совпадающие с рамками установленных регламентов. Поэтому возникновение неформального поведения здесь – объективный процесс, вызванный потребностями индивида в неофициальном, межличностном общении, которого недостает в формальной структуре [19, с. 77]. Поэтому ненадлежащее исполнение служебных обязанностей кем-либо из подчиненных не означает автоматического признания ненадлежащего руководства со стороны его начальника.

В этом плане совершенно справедлива позиция Верховного Суда РФ, выраженная при рассмотрении спора о наказании руководителя отдела за то, что часть его подчиненных не прошли обязательную доподготовку. Суд признал взыскание незаконным ввиду отсутствия в этом вины наказанного и наличия у него такой обязанности[7].

При ежедневном выполнении одних и тех же управленческих функций у чиновника формируется стереотипное мышление, теряются навыки личностной рефлексии, происходит профессиональная деформация. Ярким проявлением профессиональной деформации руководителя служит развивающаяся со стажем работы ригидность поведения, мышления, ценностей и установок. Ответственность в принятии решений переходит в авторитарность, переоценку собственных возможностей, нетерпимость к критике, властность, потребность командовать другими людьми, грубость, требование к безоговорочному подчинению, что в конечном итоге приводит к деспотизму и отсутствию адекватной обратной связи [7, с. 347].

Как ни парадоксально, при всей довольно жесткой регламентации деятельности процесса принятия управленческого решения на государственной службе его результат, выбор вектора деятельности отдан на откуп самому принимающему решение чиновнику. И если в некоторых сферах, например, при предоставлении государственных услуг, административные регламенты описывают не только процедуру принятия решения, но и основания для вынесения положительного или отрицательного решения, то в сфере организации внутренней деятельности подобные механизмы не установлены. При этом алгоритм принятия управленческого решения, направленного на организацию внутренней деятельности, включая применение дисциплинарной власти, является абсолютно закрытым и даже не поддающимся контролю.

В результате, с одной стороны, служащие на местах абсолютно не защищены от произвола старшего начальника, который под эгидой наведения порядка имеет возможность наказать практически любого нижестоящего сотрудника даже за те деяния, которые не находятся в причинной связи с поведением и реальными возможностями наказанного. С другой стороны, широчайшие полномочия руководителей в сфере внутренней деятельности в совокупности с отсутствием той силы, которая способна контролировать не только законность, но и целесообразность, адекватность принимаемых управленческих решений, способны привести как к произволу чиновников, так и смещению целевых установок работы с главных на второстепенные. При таком подходе во многих государственных учреждениях размываются механизмы выявления, анализа и ранжирования реальных и потенциальных проблем, определения приоритетов в деле их решения, оптимальных сроков, применяемых методов.

Указанные выше организационные дефекты публичного управления требуют научного осмысления, а также выработки мер по оценке направленности управленческих решений и определения последствий их применения еще на ранних стадиях [8, с. 38].

---

[6] См.: Постановление Правительства РФ от 26.02.2010 № 96 (ред. от 10.07.2017) «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов» // СЗ РФ. 2010. № 10. Ст. 1084.

[7] Апелляционное определение Верховного Суда РФ от 24.01.2014 № 39-АПГ13-5 // СПС «КонсультантПлюс».

Необходимо, чтобы не только государственные услуги оказывались качественно, но и внутренние функции исполнялись с соблюдением требований господства права в рамках хорошего правления.

Наказание подчиненного не должно становиться самодовлеющей целью руководителя; оно всего лишь средство реакции на нарушение, но никак не средство наведения порядка и устранения причин негативного явления. При неблагоприятном мотивационном подходе руководителя (преобладание наказаний, причем для острастки) усиливается внешняя отрицательная мотивация, что может в своем развитии, проходя через стадию «стремлюсь активно избежать наказания» и дойдя до стадии «мне уже все равно, делайте со мной, что хотите, можете наказывать, у меня нет ни сил, ни желания», привести к демотивации руководителей среднего звена [18, с. 105].

Принцип индивидуализации ответственности предполагает возложение ответственности на личность правонарушителя и недопустимости ее перенесения на другого субъекта [16, с. 20]. Поэтому следует полностью согласиться с мнением А. Хинштейна о том, что «подходить к ответственности начальства за преступления подчиненных нужно очень деликатно и дифференцированно, чтобы не подталкивать руководителей к укрывательству преступлений»[8]. Всевластие начальника в иерархически построенных организациях в совокупности с возможностью произвольного наказания подчиненных порождают приспособленчество, чинопочитание, патернализм и др. [13, с. 45]. Воспитательный эффект от подобного наказания нельзя назвать положительным [20, с. 132], поскольку ни сам привлеченный к ответственности, ни его коллеги не воспринимают действия наказанного как виновные, а потому оправдывают его или даже склоняются к правовому нигилизму.

Правовая эффективность управленческих решений должна оцениваться степенью достижения правовых целей. В этом случае эффективность выражается в организации порядка [10, с 126], в предупреждении новых нарушений. Наказание подчиненного (при наличии его вины и причинно-следственной связи между его деянием и наступившими последствиями) может быть лишь средством достижения указанной значимой цели. Само по себе наказание или увольнение подчиненного вряд ли приведет к существенному улучшению ситуации в той сфере общественной жизни, которую курирует данный чиновник, без соответствующих изменений организационного и правового характера в сфере регулирования указанных правоотношений.

Список литературы

1. *Балицкий И.И., Яковлев А.В.* Инновационные тенденции развития законодательства о кадровом обеспечении органов государственной власти // Вестник Российской правовой академии. 2021. № 2. С. 19-26.
2. *Бердышева Е.С.* «Палка о двух концах»: система оценивания эффективности деятельности правоохранительных органов АППГ+1 в восприятии сотрудников // Человек. Сообщество. Управление. 2013. № 1. С. 127-142.
3. *Братановский С.Н., Галицкая Н.В.* Концептуальные подходы к понятию государственного управления в российской административно-правовой науке // Вестник Евразийской академии административных наук. 2021. № 3 (56). С. 33-44.
4. *Ведяшкин С.В., Глухов Е.А.* Патрон-клиентские отношения в системе органов публичной власти России // Вестник Томского государственного университета. Право. 2023. № 47. С. 35-57.
5. *Глухов Е.А.* Наказание воинских руководителей за проступки подчиненных: социально-правовой аспект // Право в Вооруженных Силах. Военно-правовое обозрение. 2021. № 8 (289). С. 24-31.
6. *Данакари Р.Р.* Объективное вменение в практике советской политической юстиции // Юристъ-Правоведъ. 2008. № 2. С. 92-95.
7. *Куприна О.А.* Деформация в профессиональной деятельности // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2014. № 4. С. 347-349.
8. *Кравец И.А.* «Господство права» и «благое управление» как конституционные ценности в публичной сфере и государственном управлении // Журнал российского права. 2019. № 12. С. 38-58.
9. *Лесков Н.С.* Человек на часах. М.: Директ-Медиа, 2025. 184 с.
10. *Макарченко М.А.* Теория организации и организационное поведение. СПб., 2008. 162 с.
11. *Мизес Л.* Бюрократия. Запланированный хаос, антикапиталистическая ментальность. М.: Дело. 1993. 238 с.
12. *Музафаров А.* Есть ли у аварии имя и фамилия? [Электронный ресурс]. URL: https://www.stoletie.ru/obschestvo/jest_li_u_avarii_ima_i_familija_2011-09-15.htm (дата обращения: 19.09.2025).
13. *Оболонский А.В.* Бюрократия и государство. Очерки. М., 1996. 70 с.
14. *Овчинников Н.А.* О содержании административно-правового механизма обеспечения законности в системе МВД России // Административное и муниципальное право. 2011. № 11. С. 33-38.
15. *Пластинина Н.В.* Как наказать руководителя за проступки подчиненных // Кадровые решения. 2018. № 11.
16. *Подубный А.О.* Некоторые аспекты проблемы индивидуализации юридической ответственности // Российская юстиция. 2018. № 1. С. 20-21.

[8] Взгляд. 2019. 28 августа.

17. *Радюкова Я.Ю., Лазарев Л.В.* Оценка персонала в системе стратегических приоритетов управления человеческими ресурсами организации // Вестник Академии права и управления. 2025. № 3 (84). С. 178-182.
18. *Румянцева И.А., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю.* Демотивация работника: факторы и причины возникновения // Экономические системы. 2021. Т. 14, № 2. С. 102-108.
19. *Урбанович А.А.* Психология управления: учебное пособие. Минск: Харвест, 2003. 640 с.
20. *Щанкина Л.Н., Больбат П.Н., Каян В.А.* Деформация правосознания: причины, последствия, проблемы и пути их решения // Вестник Академии права и управления. 2025. № 3 (84). С. 129-134.

References

1. *Balitsky I.I., Yakovlev A.V.* (2021) Innovative trends in the development of legislation on staffing of government bodies. *Bulletin of the Russian Law Academy*, № 2, pp. 19-26. (In Russian).
2. *Berdysheva E.S.* (2013) "A Double-Edged Sword": The APPG+1 Law Enforcement Performance Assessment System as Perceived by Employees. *Man. Community. Management*, № 1, pp. 127-142. (In Russian).
3. *Bratanovsky S.N., Galitskaya N.V.* (2021) Conceptual approaches to the concept of public administration in Russian administrative and legal science. *Bulletin of the Eurasian Academy of Administrative Sciences*, № 3 (56), pp. 33-44. (In Russian).
4. *Vedyashkin S.V., Glukhov E.A.* (2023) Patron-Client Relations in the System of Public Authorities of Russia. *Bulletin of Tomsk State University. Law*, № 47, pp. 35-57. (In Russian).
5. *Glukhov E.A.* (2021) Punishment of Military Leaders for the Misconduct of Their Subordinates: The Social and Legal Aspect. *Law in the Armed Forces*. *Military Legal Review*, № 8 (289), pp. 24-31. (In Russian).
6. *Danakari R.R.* (2008) Objective Imputation in the Practice of Soviet Political Justice. *Jurist-Pravoved*, № 2, pp. 92-95. (In Russian).
7. *Kuprina O.A.* (2014) Deformation in Professional Activity. *Scientific Notes of Oryol State University. Series: Humanitarian and Social Sciences*, № 4, pp. 347-349. (In Russian).
8. *Kravets I.A.* (2019) "The Rule of Law" and "Good Governance" as Constitutional Values in the Public Sphere and Public Administration. *Journal of Russian Law*, № 12, pp. 38-58. (In Russian).
9. *Leskov N.S.* (2025) The Man on the Clock. Moscow: Direct-Media Publishing, 2025, 184 p. (In Russian).
10. *Makarchenko M.A.* (2008) Organization Theory and Organizational Behavior. St. Petersburg, 2008, 162 p. (In Russian).
11. *Mises L.* (1993) Bureaucracy. Planned Chaos, Anti-Capitalist Mentality. Moscow: Delo Publishing, 1993, 238 p. (In Russian).
12. *Muzafarov A.* Does an Accident Have a First and Last Name? [Electronic resource]. Available at: https://www.stoletie.ru/obschestvo/jest_li_u_avarii_ima_i_familija_2011-09-15.htm (accessed: 19.09.2025). (In Russian).
13. *Obolonsky A.V.* Bureaucracy and the State. Essays. Moscow, 1996. 70 p. (In Russian).
14. *Ovchinnikov N.A.* (2011) On the Contents of the Administrative-Legal Mechanism for Ensuring Legality in the System of the Ministry of Internal Affairs of Russia. *Administrative and Municipal Law*, № 11, pp. 33-38. (In Russian).
15. *Plastinina N.V.* (2018) How to Punish a Manager for the Misconduct of Subordinates. *Personnel Decisions*, № 11. (In Russian).
16. *Podubny A.O.* (2018) Some Aspects of the Problem of Individualization of Legal Responsibility. *Russian Justice*, № 1, pp. 20-21. (In Russian).
17. *Radyukova Ya.Yu., Lazarev L.V.* (2025) Personnel Assessment in the System of Strategic Priorities of Human Resource Management of an Organization. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 3(84), pp. 178-182. (In Russian).
18. *Rumyantseva I.A., Zhernakova M.B., Krotenko T.Yu.* (2021) Employee Demotivation: Factors and Causes. *Economic Systems*, vol. 14, № 2, pp.102-108. (In Russian).
19. *Urbanovich A.A.* (2003) Psychology of Management: A Study Guide. Minsk: Harvest Publishing, 2003, 640 p. (In Russian).
20. *Shchankina L.N., Bolbat P.N., Kayan V.A.* (2025) Deformation of legal consciousness: causes, consequences, problems and solutions. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 3 (84), pp. 129-134. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 27.09.2025	Received: 27.09.2025
Статья поступила после рецензирования: 25.10.2025	Revised: 25.10.2025
Статья поступила для публикации: 27.10.2025	Accepted: 27.10.2025

УДК 343.2

Гукаленко Александр Олегович,
соискатель кафедры частного права Института государственного управления и права,
Государственный университет управления, Москва,
gukalenkoa@mail.ru

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ЗА НАРУШЕНИЕ ТАМОЖЕННЫХ ПРАВИЛ В РОССИИ, ЕВРАЗИЙСКОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ СОЮЗЕ И ЕВРОПЕЙСКОМ СОЮЗЕ

Аннотация. *В статье исследуется система административной ответственности юридических лиц за нарушение таможенных правил в России, странах Евразийского экономического союза и Европейского союза. Анализируются особенности правового регулирования, практика применения административных санкций, выявляются основные проблемы в сфере привлечения к ответственности и предлагаются пути их решения. Особое внимание уделяется сравнительному анализу подходов к административной ответственности в различных правовых системах, а также вопросам гармонизации таможенного законодательства в рамках интеграционных объединений.*

Ключевые слова: административная ответственность, юридические лица, таможенные правила, ЕАЭС, Европейский союз, таможенные нарушения, административные санкции, таможенное регулирование.

Для цитирования: *Гукаленко А.О.* Административная ответственность юридических лиц за нарушение таможенных правил в России, Евразийском экономическом союзе и Европейском союзе // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 42 – 47.

Aleksandr O. Gukalenko,
Applicant at the Department of Private Law of the Institute of Public Administration and Law,
State University of Management, Moscow,
gukalenkoa@mail.ru

ADMINISTRATIVE LIABILITY OF LEGAL ENTITIES FOR VIOLATION OF CUSTOMS REGULATIONS IN RUSSIA, THE EURASIAN ECONOMIC UNION AND THE EUROPEAN UNION

Abstract. *The article examines the system of administrative responsibility of legal entities for violating customs regulations in Russia, the countries of the Eurasian Economic Union and the European Union. The features of legal regulation, the practice of applying administrative sanctions are analyzed, the main problems in the field of bringing to justice are identified and ways to solve them are proposed. Special attention is paid to the comparative analysis of approaches to administrative responsibility in various legal systems, as well as issues of harmonization of customs legislation within the framework of integration associations.*

Keywords: administrative responsibility, legal entities, customs regulations, EAEU, European Union, customs violations, administrative sanctions, customs regulation.

For citation: For citation: Gukalenko A.O. (2025) Administrative liability of legal entities for violation of customs regulations in Russia, the Eurasian Economic Union and the European Union. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 42 – 47. (In Russian).

Современная система международной торговли характеризуется высокой степенью интеграции национальных экономик и усложнением таможенных процедур. В условиях глобализации мировой экономики и формирования региональных интеграционных объединений особую актуальность приобретает проблема обеспечения единообразия правоприменительной практики в сфере таможенного регулирования. Административная ответственность юридических лиц за нарушение таможенных правил выступает важнейшим инструментом поддержания правопорядка в данной области и обеспечения экономической безопасности государства.

Формирование Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) и развитие торгово-экономических отношений с Европейским союзом (далее – ЕС)

© Гукаленко А.О., 2025

актуализируют необходимость детального исследования различных подходов к административной ответственности за таможенные правонарушения. Значимость данной проблематики обусловлена не только экономическими факторами, но и потребностью создания гармонизированной системы применения административных санкций в условиях углубления интеграционных процессов.

Постановка проблемы, цель статьи, обзор научной литературы по проблеме

Целью настоящего исследования является комплексный сравнительный анализ систем административной ответственности юридических лиц за нарушение таможенных правил в РФ, государствах – членах ЕАЭС и ЕС, выявление основных проблем правоприменительной практики и формулирование предложений по совершенствованию механизмов привлечения к ответственности.

Теоретические основы административной ответственности за таможенные правонарушения исследовались в трудах С.А. Агамагомедовой [1], которая анализировала особенности регулирования административных правонарушений в области таможенного дела в контексте разработки нового Кодекса об административных правонарушениях, и И.А. Пискунова [5]. Концептуальные подходы к пониманию административно-юрисдикционной деятельности в сфере выявления нарушений таможенных правил разработаны А.О. Гукаленко [3], подчеркивающим специфику таможенных правоотношений и необходимость обеспечения баланса между фискальными интересами государства и правами участников внешнеэкономической деятельности.

Проблематика административной ответственности в условиях функционирования Евразийского экономического союза получила развитие в исследованиях К.Н. Евсеева [4], который обосновывает необходимость гармонизации подходов к установлению и применению административных санкций в рамках единого таможенного пространства и Ю.А. Тюминой [7]. Особенности административно-правовой ответственности таможенных перевозчиков в ЕАЭС исследованы А.А. Чеботаревой и В.П. Гуменюк [9; 10], выявившими основные проблемы правоприменения в сфере транспортных операций, а также в работах Ю.И. Шарко и А.Н. Жеребцова [11] и Б.А. Эльбикова [12].

Процедурные аспекты привлечения к административной ответственности анализировались Л.Н. Горемыкиной и С.А. Волковым [2], которые выделили ключевые проблемы доказывания вины правонарушителей. Вопросы дифференциации административных санкций и сроков давности привлечения к ответственности исследованы А.С. Якуниной [13] в контексте анализа правовых стандартов государств – членов ЕАЭС.

Превентивные аспекты административной ответственности освещены в работах Е.В. Хадыкиной и Р.В. Хаустова [8], обосновывающих приоритет профилактических мер над репрессивным воздействием. Специальные вопросы ответственности за валютные нарушения в компетенции таможенных органов рассмотрены Н.А. Ронжиной [6].

Несмотря на значительное количество научных работ, посвященных отдельным аспектам административной ответственности за таможенные правонарушения, отсутствуют комплексные сравнительно-правовые исследования, охватывающие российскую, евразийскую и европейскую модели регулирования данной сферы правоотношений.

Методология и методы исследования

Методологическую основу исследования составляет диалектический метод познания, позволяющий рассматривать административную ответственность за нарушение таможенных правил в единстве и взаимосвязи ее элементов. Применение системного подхода обеспечивает комплексное изучение механизмов административной ответственности как элемента системы таможенного регулирования.

В работе использованы общенаучные методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, абстрагирования и конкретизации. Специально-юридические методы включают формально-догматический анализ правовых норм, сравнительно-правовой метод для сопоставления различных моделей правового регулирования, а также метод правового моделирования для формулирования предложений по совершенствованию законодательства.

Эмпирическую базу исследования составляют материалы правоприменительной практики таможенных органов Российской Федерации, включая постановления о привлечении к административной ответственности, судебные решения по спорам в данной сфере, а также статистические данные о количестве и характере выявляемых нарушений таможенных правил.

Результаты исследования, обсуждение

Российская система административной ответственности за нарушение таможенных правил базируется на положениях Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации (далее – КоАП РФ) и специального таможенного законодательства. Анализ правоприменительной практики показывает, что современное российское законодательство предусматривает широкий спектр административных правонарушений в области таможенного дела, при этом проект нового КоАП РФ содержит существенные изменения в подходах к регулированию ответственности за таможенные нарушения.

Практика работы региональных таможенных органов свидетельствует о том, что наиболее распро-

страненными нарушениями со стороны юридических лиц являются ошибки при заполнении таможенных деклараций, несоблюдение сроков подачи документов и нарушения валютного законодательства. Характерным примером является дело Московской таможни против ООО «Металлинвест-Трейд», где за недекларирование товаров при ввозе алюминиевых конструкций из Турции общей стоимостью 2,3 млн руб. был назначен штраф в размере 300 тыс. руб. с конфискацией недекларированного товара. Аналогичные нарушения были выявлены Новосибирской таможней в отношении АО «Сибирский химический комбинат» за неверное указание кода товара по ТН ВЭД при экспорте химической продукции в Казахстан.

Особую категорию составляют нарушения валютного законодательства, компетенция по которым принадлежит таможенным органам. Показательным является дело Владивостокской таможни против ООО «Дальневосточная логистика», когда за непоступление валютной выручки при экспорте морепродуктов был назначен штраф в размере 75 % от суммы выручки, что составило 890 тыс. руб.

Формирование единого таможенного пространства ЕАЭС потребовало гармонизации подходов к административной ответственности за нарушение таможенных правил. Таможенный кодекс ЕАЭС установил общие принципы и процедуры таможенного регулирования, однако вопросы административной ответственности остались в компетенции национальных законодательств государств-членов. Это создает определенные проблемы в правоприменении, поскольку различия в национальных подходах к установлению сроков давности привлечения к ответственности, размерах административных штрафов и процедурах их применения формируют неравные условия для участников внешнеэкономической деятельности.

Административно-правовая ответственность таможенного перевозчика в ЕАЭС представляет собой особую категорию правонарушений, связанную со спецификой транспортных операций в условиях функционирования единого таможенного пространства. Основные проблемы возникают при определении места совершения правонарушения и компетентных органов для рассмотрения дел об административных правонарушениях.

Сравнительный анализ систем административной ответственности показывает существенные различия между российским, евразийским и европейским подходами (см. Таблицу).

Таблица

Сравнение систем административной ответственности

Критерий сравнения	Российская Федерация	ЕАЭС	Европейский союз
Основной правовой акт	КоАП РФ, ТК ЕАЭС	Таможенный кодекс ЕАЭС + национальные КоАП	Таможенный кодекс ЕС + национальные законы
Размер штрафов для юридических лиц	От 50 тыс. до 2 млн руб. в зависимости от статьи	Различается по странам: РФ до 2 млн руб., РБ до 5000 БВ, КЗ до 200 МРП	От 500 до 50000 евро в зависимости от страны
Сроки давности	2 года (общий), 6 лет (валютные нарушения)	РФ 2-6 лет, РБ 2 года, КЗ 2 года, АМ 1 год	3-5 лет в зависимости от страны-члена
Дополнительные санкции	Конфискация, лишение лицензий, приостановление деятельности	Аналогично РФ с национальными особенностями	Временное лишение льгот, исключение из программ АЕО
Принцип назначения штрафа	Фиксированные размеры или проценты от стоимости товара	Национальные подходы с общими принципами	Принцип пропорциональности и эффективности
Возможность освобождения от ответственности	Малозначительность, добровольное устранение нарушения	Различается по национальным законодательствам	Добровольное раскрытие, сотрудничество с органами
Процедуры обжалования	Вышестоящий орган, затем суд	Национальные процедуры с возможностью обращения в наднациональные органы	Национальные суды + Европейский суд
Субъекты, уполномоченные назначать наказания	Таможенные органы, суды	Таможенные органы государств-членов	Национальные таможенные администрации
Особенности для транспортных компаний	Специальные ст. 16.10-16.15 КоАП РФ	Гармонизированные требования с национальными особенностями	Единые стандарты с имплементацией через национальное право

Продолжение таблицы

Применение мер превенции	Ограниченно, в основном репрессивный подход	Развивается система предупредительных мер	Акцент на превенции, программы комплаенса
Взаимное признание решений	Только в рамках СНГ по отдельным соглашениям	Ограниченное взаимное признание	Полное взаимное признание между странами ЕС
Дифференциация ответственности	По видам нарушений и размеру ущерба	Национальные подходы к дифференциации	Учет экономического положения нарушителя
Примечания: БВ – базовая величина (Республика Беларусь); МРП – месячный расчетный показатель (Республика Казахстан); AEO –Authorized Economic Operator (авторизованный экономический оператор); В графе «ЕАЭС» учтены данные по России, Беларуси, Казахстану и Армении как основным участникам интеграционных процессов			

Источник: таблица составлена автором на основе сравнительного анализа систем административной ответственности.

Российская система характеризуется фиксированными размерами штрафов от 50 тыс. до 2 млн руб. в зависимости от статьи нарушения, при этом срок давности составляет 2 года по общему правилу и 6 лет – для валютных нарушений. В рамках ЕАЭС размеры штрафов различаются по странам: в России – до 2 млн руб., в Беларуси – до 5000 базовых величин, в Казахстане – до 200 месячных расчетных показателей.

Европейский союз представляет наиболее развитую модель интеграционного объединения с унифицированной системой таможенного регулирования. Особенностью европейской модели является акцент на превентивных мерах и добровольном соблюдении таможенного законодательства. Система управления рисками и программы авторизованных экономических операторов направлены на минимизацию административных нарушений путем повышения уровня добросовестности участников внешнеэкономической деятельности.

Практика применения административных санкций в ЕС характеризуется принципом пропорциональности, согласно которому размер санкции должен соответствовать тяжести совершенного нарушения. Размеры штрафов варьируются от 500 до 50000 евро в зависимости от страны-члена, при этом применяется дифференцированный подход с учетом экономического положения нарушителя.

Необходимость унификации подходов к административной ответственности в рамках ЕАЭС обусловлена не только требованиями обеспечения равных условий конкуренции, но и практическими потребностями правоприменительной деятельности. Различия в национальных законодательствах создают сложности при осуществлении взаимного административного сотрудничества и могут приводить к конфликту юрисдикций.

Анализ представленных данных показывает, что российская система административной ответственности характеризуется более жесткими подходами к санкциям по сравнению с европейской моделью, но менее гибкими механизмами их применения. Система ЕАЭС находится в процессе формирования единых подходов, сохраняя национальные особенности правового регулирования.

Анализ правоприменительной практики выявляет ряд системных проблем, требующих комплексного решения. Основной проблемой является недостаточная дифференциация административных санкций в зависимости от характера и тяжести совершенного нарушения. Значительная часть споров возникает на стадии доказывания вины правонарушителя и установления причинно-следственной связи между действиями юридического лица и наступившими последствиями.

Важным направлением совершенствования системы является развитие превентивных мер и механизмов добровольного соблюдения таможенного законодательства. Акцент на профилактику правонарушений позволяет снизить административную нагрузку на таможенные органы и повысить эффективность таможенного регулирования. Меры административной ответственности должны быть направлены не только на наказание правонарушителей, но и на стимулирование добросовестного поведения участников внешнеэкономической деятельности.

Особую актуальность приобретает совершенствование процедур рассмотрения дел об административных правонарушениях в области таможенного дела. Необходимо обеспечить разумные сроки рассмотрения дел, повысить качество процессуального оформления решений и создать эффективные механизмы обжалования постановлений о привлечении к административной ответственности.

Заключение (выводы в соответствии с целью статьи, авторский вклад)

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы относительно современного состояния и перспектив разви-

тия систем административной ответственности юридических лиц за нарушение таможенных правил.

Первый вывод касается существенных различий в подходах к регулированию административной ответственности между российской, евразийской и европейской моделями. Российская система характеризуется более жесткими подходами к санкциям по сравнению с европейской моделью, но менее гибкими механизмами их применения. Система ЕАЭС находится в процессе формирования единых подходов, сохраняя национальные особенности правового регулирования.

Второй вывод связан с необходимостью гармонизации законодательства государств – членов интеграционных объединений. Различия в национальных подходах к установлению сроков давности, размеров штрафов и процедур их применения создают неравные условия для участников внешнеэкономической деятельности и препятствуют эффективному функционированию единого таможенного пространства.

Третий вывод обосновывает приоритет превентивных мер над репрессивным воздействием. Европейский опыт демонстрирует эффективность системы управления рисками и программ авторизованных экономических операторов, направленных на минимизацию административных нарушений путем повышения уровня добросовестности участников внешнеэкономической деятельности.

Четвертый вывод касается необходимости совершенствования процедурных аспектов привлечения к административной ответственности. Требуется обеспечение разумных сроков рассмотрения дел, повышение качества процессуального оформления решений и создание эффективных механизмов обжалования.

Авторский вклад настоящего исследования заключается в разработке комплексного сравнительно-правового анализа трех основных моделей административной ответственности за таможенные правонарушения, выявлении их преимуществ и недостатков, а также формулировании научно обоснованных предложений по совершенствованию российского законодательства с учетом зарубежного опыта.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их использования при совершенствовании российского законодательства об административных правонарушениях в области таможенного дела, разработке методических рекомендаций для таможенных органов по применению административных санкций, а также при подготовке предложений по гармонизации подходов к административной ответственности в рамках ЕАЭС.

Дальнейшее развитие института административной ответственности за нарушение таможенных правил должно основываться на принципах пропорциональности, справедливости и эффективности, обеспечивая баланс между интересами государства в защите таможенной границы и правами участников внешнеэкономической деятельности на справедливое рассмотрение дел о привлечении к административной ответственности.

Список литературы

1. *Агамагомедова С.А.* Административные правонарушения в области таможенного дела в проекте Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях // Труды Академии управления МВД России. 2024. № 4 (72). С. 59-66.
2. *Горемыкина Л.Н., Волков С.А.* Проблемные вопросы привлечения физических лиц к административной ответственности по ч. 1 ст. 16.2 КоАП РФ // Таможенное регулирование. Таможенный контроль. 2023. № 6. С. 51-59.
3. *Гукаленко А.О.* Понятие «административно-юрисдикционная деятельность» в контексте выявления нарушений таможенных правил со стороны юридических лиц // Вестник Академии права и управления. 2024. № 2 (77). С. 12-16.
4. *Евсеев К.Н.* Административная ответственность за нарушение таможенного законодательства в условиях Евразийского экономического союза // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 6. С. 119-128.
5. *Пискунов И.А.* Права и обязанности // Таможенное регулирование. Таможенный контроль. 2024. № 4. С. 45-51.
6. *Ронжина Н.А.* Административная ответственность за нарушения правил репатриации валюты, относящиеся к компетенции таможенных органов Российской Федерации в современных условиях // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2024. № 3 (91). С. 100-105.
7. *Тюмина Ю.А.* Меры административной ответственности за нарушение таможенных правил // Научный лидер. 2024. № 8 (158). С. 69-71.
8. *Хадыкина Е.В., Хаустов Р.В.* Акцент на профилактику // Право и государство: теория и практика. 2024. № 12 (240). С. 260-263.
9. *Чеботарева А.А., Гуменюк В.П.* Особенности административной ответственности за нарушение таможенных правил в России: опыт Центральной энергетической таможни // Вестник Юридического института МИИТ. 2024. № 1 (45). С. 48-56.
10. *Чеботарева А.А., Гуменюк В.П.* Административно-правовая ответственность таможенного перевозчика в Евразийском экономическом союзе // Публично-правовые проблемы транспортного права: материалы Пятого международного транспортно-правового форума. Москва, 2023. С. 48-52.

11. *Шарко Ю.И., Жеребцов А.Н.* Административная ответственность за нарушение правил заполнения таможенной декларации // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф.Ф. Ушакова. 2024. № 2 (47). С. 111-114.
12. *Эльбиков Б.А.* Особенности административной ответственности за нарушение таможенных правил в Российской Федерации // Закон и власть. 2023. № 5. С. 44-49.
13. *Якунина А.С.* Проблема дифференциации сроков давности привлечения к административной ответственности за нарушение таможенных правил в контексте анализа правовых стандартов государств – членов ЕАЭС // Человек. Социум. Общество. 2024. № S5. С. 269-277.

References

1. *Agamagomedova S.A.* (2024) Administrative offenses in the field of customs affairs in the draft Code of the Russian Federation on Administrative Offenses. *Proceedings of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, № 4 (72), pp. 59-66 (In Russian).
2. *Goremykina L.N., Volkov S.A.* (2023) Problematic issues of bringing individuals to administrative responsibility under. Part 1 of art. 16.2 of the Administrative Code of the Russian Federation. *Customs regulation. Customs control*, № 6, pp. 51-59 (In Russian).
3. *Gukalenko A.O.* (2024) The concept of "administrative and jurisdictional activity" in the context of detecting violations of customs rules by legal entities. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 2 (77), pp. 12-16 (In Russian).
4. *Evseev K.N.* (2024) Administrative responsibility for violation of customs legislation in the conditions of the Eurasian Economic Union. *Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and Law*, № 6, pp. 119-128 (In Russian).
5. *Piskunov I.A.* (2024) Rights and obligations. *Customs regulation. Customs control*, № 4, pp. 45-51 (In Russian).
6. *Ronzhina N.A.* (2024) Administrative responsibility for violations of the rules of currency repatriation related to the competence of the customs authorities of the Russian Federation in modern conditions. *Scientific notes of the St. Petersburg named after V.B. Bobkov branch of the Russian Customs Academy*, № 3 (91), pp. 100-105 (In Russian).
7. *Tyumina Yu.A.* (2024) Measures of administrative responsibility for violating customs regulations. *Scientific Leader*, № 8 (158), pp. 69-71 (In Russian).
8. *Khadykina E.V., Khaustov R.V.* (2024) Emphasis on prevention. *Law and the State: theory and practice*, № 12 (240), pp. 260-263 (In Russian).
9. *Chebotareva A.A., Gumenyuk V.P.* (2024) Peculiarities of administrative responsibility for violation of customs rules in Russia: The experience of the Central Energy Customs. *Bulletin of the Law Institute MIIT*, № 1 (45), pp. 48-56 (In Russian).
10. *Chebotareva A.A., Gumenyuk V.P.* (2023) Administrative and legal responsibility of a customs carrier in the Eurasian Economic Union. *Public law problems of transport law*: Materials of the Fifth International Transport and Legal Forum. Moscow, pp. 48-52 (In Russian).
11. *Sharko Yu.I., Zherebtsov A.N.* (2024) Administrative responsibility for violating the rules for filling out a customs declaration. *Bulletin of the Admiral F.F. Ushakov State Maritime University*, № 2 (47), pp. 111-114 (In Russian).
12. *Elbikov B.A.* (2023) Peculiarities of administrative responsibility for violation of customs rules in the Russian Federation. *Law and Power*, № 5, pp. 44-49 (In Russian).
13. *Yakunina A.S.* (2024) The problem of differentiation of the limitation periods for administrative liability for violation of customs rules in the context of the analysis of the legal standards of the EAEU Member. *States*. *The Society. Society*, № S5, pp. 269-277 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 14.10.2025	Received: 14.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 23.11.2025	Revised: 23.11.2025
Статья поступила для публикации: 25.11.2025	Accepted: 25.11.2025

УДК 34.01

Дунаев Никита Константинович,
магистрант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург,
nikita.dunaev2019@mail.ru

Левитанус Борис Александрович,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры гражданского и трудового права, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург,
bobson79@inbox.ru

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕКЛАМЫ ОНЛАЙН-КАЗИНО

Аннотация. *В статье раскрывается текущее состояние правового регулирования рекламы онлайн-казино в Российской Федерации. Отмечается, что, несмотря на точечные решения, нет возможности прямого привлечения субъектов к уголовной или административной ответственности. Делается вывод, что наиболее действенным механизмом противодействия распространению онлайн-казино может стать профилактика противоправных деяний путем просвещения населения, маркировки контента, а также использования технических и локально-правовых методов по недопущению такой рекламы интернет-платформами.*

Ключевые слова: реклама, онлайн-казино, азартные игры, юридическая ответственность, профилактика, маркировка контента, информационное право, интернет-платформы.

Для цитирования: *Дунаев Н.К., Левитанус Б.А.* Правовое регулирование рекламы онлайн-казино // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 48 – 51.

Nikita K. Dunaev,
Master's student, Saint Petersburg State University of Economics, St. Petersburg,
nikita.dunaev2019@mail.ru

Boris A. Levitanus,
Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Civil and Labor Law, North-Western Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg,
bobson79@inbox.ru

REGULATION OF ONLINE CASINO ADVERTISING UNDER RUSSIAN LAW

Abstract. *This article examines the current legal regulation of online casino advertising in the Russian Federation. It notes that, despite targeted solutions, there is no direct criminal or administrative liability for those involved. It also concludes that the most effective mechanism for combating the spread of online casinos may be the prevention of illegal activity through public education, content labeling, and the use of technical and local legal measures to prevent such advertising on internet platforms.*

Keywords: advertising, online casinos, gambling, legal responsibility, content labeling, information law, internet platforms.

For citation: Dunaev N.K., Levitanus B.A. (2025) Regulation of Online Casino Advertising under Russian Law. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 48 – 51. (In Russian).

В последние годы перед российскими властями стоит вопрос правового регулирования деятельности онлайн-казино. Отдельное внимание уделяется их рекламе в электронно-телекоммуникационной сети Интернет, которая привлекает создателей контента, в особенности на платформах и сайтах, находящихся вне юрисдикции отечественного законодательства. В представленной статье рассмотрено, как сегодня регламентируется реклама онлайн-казино в Российской Федерации и какие проблемы в данной сфере предстоит решить законодателю.

Необходимо отметить, что, несмотря на всё большее распространение онлайн-казино (в 2024 году посещаемость превысила 2,1 млн человек), научных исследований, посвященных рекламе таких сер-

© Дунаев Н.К., Левитанус Б.А., 2025

висов, немного[1]. Большинство исследований датируется прошлым десятилетием, хотя в последнее время были реализованы различные меры, способствующие противодействию рекламе.

Онлайн-казино – это система организации азартных игр, проводимая посредством сети Интернет. Игрок, то есть привлеченное организатором или рекламопроизводителем лицо, вносит определенный денежный эквивалент (как сами денежные средства, так и предлагаемые для покупки «фишки», «спины», «взносы» и др.) с риском проигрыша данной суммы или вероятностью победы. Казино в сети Интернет работает на основании функционирования и обслуживания сайтов и площадок на определенных доменных именах. При этом в отличие от офлайн-казино онлайн-аналог в целом признается недопустимым вследствие ряда причин. Например, его крайне тяжело контролировать с налоговой точки зрения, участие в нем возможно для игроков фактически на территории всего мира, однако идентифицировать реальных лиц, управляющих площадкой, представляется затруднительным [3, с. 18].

Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 №38-ФЗ (далее – Закон о рекламе) ограничивает рекламу основанных на риске игр, включая азартные игры и ставки. Так, в ст. 27 данного закона закреплено, что она допускается только в ночное время (с 22.00 до 7.00) либо при трансляции спортивных событий в пределах определенных квот. Если говорить о размещении рекламы в сети Интернет, нормативный акт вводит жесткие ограничения. В частности, размещать рекламу онлайн-ставок и онлайн-казино разрешается только на специализированных площадках: на сайтах сетевых спортивных изданий, официальных сайтах спортивных федераций или профессиональных лиг, а также на платных спортивных телеканалах. Однако необходимо понимать, что даже разрешенные варианты рекламы допустимы только тогда, когда с позиции рекламодателя выступает получившее лицензию казино, обычно функционирующее не только с помощью интерактивных ставок на сайтах или интернет-платформах, но и в офлайн-режиме.

Во всех иных случаях реклама азартных игр в открытом доступе незаконна [1, с. 42]. Аналогичные ограничения установлены и в Федеральном законе «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр»: вся рекламная информация об азартных играх вне специально отведенных игорных зон запрещена.

Предусмотрены и особые запреты на рекламу для несовершеннолетних. Согласно п. 2 ст. 27 Закона о рекламе, материалы, предназначенные для рекламы азартных игр (в частности, в сети Интернет) не должны быть адресованы лицам, не достигшим возраста 18 лет. Реклама не должна создавать впечатление, что участие в азартной игре является допустимым или социально одобряемым поведением, способствующим утверждению социального статуса, демонстрации высокого достатка или легкого способа заработка финансовых средств.

Кроме того, законодатель запрещает размещение рекламы азартных игр в любых средствах массовой информации, телепрограммах, печатных и интернет-ресурсах, если основная аудитория – несовершеннолетние. То есть недопустимо распространение рекламы онлайн-казино в школьных группах, детских блогах, а также на видеоплатформах, если контент ориентирован на подростков. Даже косвенные упоминания, призывы «попробовать фортуну» или демонстрация выигрышей без прямого указания на конкретного организатора азартной игры могут быть квалифицированы как нарушение ограничений по целевой аудитории.

Обеспокоенность, по мнению А.С. Стрельцовой, вызывают формы рекламы, при которой блогеры и стримеры с «молодой» аудиторией рекламируют онлайн-казино в виде интеграций, скрытых под форматом «развлекательных видео», так как такие методы напрямую способствуют формированию у подростков толерантного отношения к азарту. Вследствие этого, как отмечает исследователь, необходимы инициативы по усилению санкций за распространение рекламы азартных игр на каналах, доступных несовершеннолетним, вплоть до уголовной ответственности при доказанном умысле на вовлечение детей в игровой процесс [5, с. 226].

Переходя к теме юридической ответственности, следует сказать, что в настоящее время для распространения рекламы онлайн-казино отдельного состава правонарушения не предусмотрено ни в Уголовном кодексе Российской Федерации (далее – УК РФ), ни в Кодексе об административных правонарушениях (далее – КоАП), хотя рекламопроизводители, блогеры или организаторы, занимающиеся нелегальным продвижением казино, чаще несут именно административную ответственность. Существует и иное мнение. Так, А.Е. Грязнова считает, что люди, занимающиеся рекламой казино, все-таки могут быть привлечены к уголовной ответственности по статье о незаконной организации азартных игр (ст. 171.2 УК РФ) [3, с. 16]. Однако нельзя полностью согласиться с автором. Такой исход реален только тогда, если такие лица сами выступают субъектом преступления, связанного именно с незаконной организацией игорной

[1] Посещаемость казино в России превысила 2,1 млн человек в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: https://www.vedomosti.ru/society/news/2025/01/03/1084777-poseschaemost-kazino-v-rossii-previsila-21-mln-chelovek (дата обращения: 20.07.2025).

деятельности (то есть помимо рекламы самостоятельно проводят азартные игры и получают доход), что отмечает, в частности, В.Е. Котова [4, с. 377]. В противном случае уголовное наказание вменяться не может, так как отсутствует объективная сторона упомянутого преступления.

Привлечение к административной ответственности субъектов, занимающихся рекламой онлайн-казино, также представляется весьма сложной задачей. Статья 14.1.1. КоАП РФ предназначена для пресечения правонарушений именно организаторов азартных игр в сети Интернет. С другой стороны, имеет смысл обратиться к ст. 14.3 КоАП РФ «Нарушение законодательства о рекламе». Ее цель – привлечение к ответственности субъектов, которые не соблюдают требования Закона о рекламе. Как было указано выше, ключевые вопросы допуска рекламы азартных игр, в том числе в сети Интернет, изложены в ст. 27 данного нормативного акта. И если субъект игнорирует требования закона, к нему могут быть применены санкции по ст. 14.3 КоАП РФ.

Рассмотрим пример из судебной практики. 23 мая 2018 года на основании Постановления Федеральной антимонопольной службы о наложении штрафа по делу № 4-14.3-611/00-08-18 об административном правонарушении к ответственности была привлечена компания Google LLC. Суть дела заключалось в том, что данный субъект регулярно сопровождал пользователей браузера Google Chrome контекстной рекламой онлайн-казино «Вулкан». Это недопустимо на основании ч. 2 ст. 27 Закона о рекламе (контекстная реклама в браузере выходит за разрешенные нормативным актом допущения рекламы азартных игр, да и само казино «Вулкан» российской лицензией не обладает). Закономерно к юридическому лицу было направлено требование погашения штрафа в размере 100 000 руб. (по ч. 1 ст. 14.1.1. КоАП РФ).

Правоприменительная практика знает случаи привлечения к административной ответственности физических лиц, в частности, создателей контента на различных площадках (YouTube, Twitch и др.). Одним из них является блогер VJLink (Кирилл Зырянов)[2]. Он не только был привлечен к административной ответственности за рекламу онлайн-казино (в том числе за личное участие в азартных играх в эфире), но и лишился своего официального канала в результате его блокировки уполномоченным на это Роскомнадзором [2, с. 252].

Проблема заключается в том, что даже такие «радикальные» меры государственных органов фактически не оказывают значимого воздействия на неправомерную деятельность по рекламе азартных игр в сети Интернет. Для правонарушителей остается возможным заниматься рекламой азартных игр онлайн, направленной в том числе на наших граждан, из любой точки мира, где законодательство в данной сфере лояльнее, чем российское.

Можно предложить несколько путей дальнейшего развития законодательства в сфере противодействия незаконной рекламе онлайн-казино, хотя не все из них могут принести быстрый эффект.

Продолжение текущей политики борьбы с рекламой азартных игр в сети Интернет. Один из путей заключается в уже сложившемся точечном противодействии нарушителям. Однако он не представляется эффективным. Рост числа лудоманов, лиц, зависимых от участия в азартных играх, за последние 10 лет насчитывает 500 %, и цифры продолжают расти[3]. Реклама онлайн-казино способствует этому росту, а незначительный прогресс в борьбе с ней не может помешать вовлечению людей, в том числе несовершеннолетних, в незаконную деятельность онлайн-казино.

Блокировка каналов и страниц недобросовестных деятелей в Российской Федерации. Данный путь предполагается относительно простым, однако его результативность не будет высокой. Сегодня существует значительное число технических возможностей обхода таких блокировок (в частности, с помощью VPN). При этом каналы и страницы при необходимости будут создаваться снова, что потребует новых действий по их ликвидации (данный процесс по итогу может стать постоянным и бессмысленным), а зарубежные платформы, на которых субъект ведет свою деятельность, могут отказать Российской Федерации в блокировке. Усиление ответственности (вплоть до уголовной) тоже не панацея – создатели контента при необходимости могут выехать за пределы России, а международные правоохранительные органы не смогут оказать должного влияния на потенциального преступника. Здесь также следует понимать, что постоянные блокировки и запреты негативно влияют на восприятие населением действий государственной власти, даже если они продиктованы благими намерениями.

Усиление профилактики по предупреждению и пресечению нарушений, связанных с рекламой онлайн-казино. К сожалению, в современных реалиях полностью искоренить проблему представляется практически невозможным. Может быть, в дальнейшем при разработке международных правовых документов, когда все страны, например, под эгидой ООН, выступят против рекламы онлайн-казино,

[2] YouTube-канал VJLink заблокировали на территории России [Электронный ресурс]. URL: https://cybersport.metaratings.ru/news/youtube-kanal-vjlink-zablokirovali-na-territorii-rossii-244867/ (дата обращения: 20.07.2025).

[3] Проблемы беттинг-индустрии обсудили в Госдуме [Электронный ресурс] URL: https://www.sports.ru/betting/blogs/3256188.html (дата обращения 20.07.2025).

станет реальным привлекать к ответственности каждого недобросовестного субъекта.

Пока следует сосредоточить внимание именно на предупреждении нанесения ущерба потребителям контента. Хотя невозможно окончательно блокировать все каналы и страницы рекламирующих их субъектов (по причине их постоянного возвращения), реально предусмотреть определенные маркировки контента, сопровождающегося таким нарушением. Например, выводить для пользователей предупреждение, что автор материала незаконно занимается рекламой онлайн-казино, а также прилагать гиперссылку на материал, развенчивающий мифы о возможности заработка «легких денег» подобным способом. Возложить обязанность на осуществление этого действия можно на Роскомнадзор или Лигу безопасного Интернета.

Отечественные платформы могут использовать и некоторые иные механизмы противодействия правонарушению. В качестве одного из них – «фильтровать» создателей контента по рассматриваемому критерию и отказывать в определенных привилегиях (например, монетизации) или не выводить в поиске каналы и страницы таких деятелей в целом (подобные схемы действуют уже в российской социальной сети «ВКонтакте»)[4].

Соответственно, проблема борьбы с незаконной рекламой онлайн-казино и иных вариаций запрещенных азартных игр в сети Интернет является актуальной, прежде всего вследствие слабой эффективности текущих правовых мер противодействия и роста числа лудоманов. Правовые методы вследствие отсутствия международной координации и межнациональных актов, которые способствовали бы пресечению нарушений в любой точке мира, также не могут полностью решить проблему. Стоит признать, что сегодня наиболее перспективный вариант – это профилактика правонарушений путем просвещения населения, маркировки контента, а также использования технических и локально-правовых методов по недопущению онлайн-рекламы азартных игр отечественными интернет-платформами. В любом случае следует приложить еще немало усилий, как государственным органам, так и гражданскому обществу, для достижения по-настоящему позитивных результатов и недопущению разорения российского населения в угоду организаторам онлайн-казино и рекламопроизводителям.

Список литературы

1. *Абрамович Е.О.* Стрим как угроза здоровью населения и общественной нравственности // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 1. С. 41-44.
2. *Ганюшкина С.Д.* Концептуальные основы системы межведомственного взаимодействия предупреждения организации нелегального игорного бизнеса в сети Интернет // Юридическая наука. 2024. № 8. С. 250-255.
3. *Грязнова А.Е.* Особенности правового регулирования деятельности по организации и проведению азартных игр в современном российском законодательстве // Правовая система России: история, современность, тенденции развития. 2022. № 9. С. 12-19.
4. *Котова В.Е.* Уголовная ответственность за незаконную организацию и проведение азартных игр посредством сети Интернет // Уральский журнал правовых исследований. 2019. № 3. С. 375-385.
5. *Стрельцова А.С.* Рекламная кампания как элемент преступной деятельности по незаконной организации и проведению азартных игр // Вестник экономической безопасности. 2019. № 2. С. 225-229.

References

1. *Abramovich E.O.* (2022) Stream as a threat to public health and public morality. *Society: Politics, Economics, Law*, № 1, pp. 41-44 (In Russian).
2. *Ganyushkina S.D.* (2024) Conceptual foundations of the system of interdepartmental interaction for preventing the organization of illegal gambling on the Internet. *Legal Science*, № 8, pp. 250-255 (In Russian).
3. *Gryaznova A.E.* (2022) Features of the legal regulation of the organization and conduct of gambling in modern Russian legislation. *The Legal System of Russia: History, Modernity, Development Trends*, № 9, pp. 12-19 (In Russian).
4. *Kotova V.E.* (2019) Criminal liability for the illegal organization and conduct of gambling via the Internet. *Ural Journal of Legal Research*, № 3, pp. 375-385 (In Russian).
5. *Streltsova A.S.* (2019) Advertising campaign as an element of criminal activity for the illegal organization and conduct of gambling. *Bulletin of Economic Security*, № 2, pp. 225-229 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 25.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 29.11.2025
Статья поступила для публикации: 30.11.2025

Received: 25.10.2025
Revised: 29.11.2025
Accepted: 30.11.2025

[4] VK обновил программу монетизации [Электронный ресурс]. URL: https://ppc.world/news/vk-obnovil-programmu-monetizacii-uchastvovat-v-ney-mogut-tolko-soobschestva-s-originalnym-kontentom/ (дата обращения: 20.07.2025).

УДК 343.72

Живодрова Надежда Анатольевна,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры уголовного права,
Пензенский государственный университет, город Пенза,
jivodrova@mail.ru

Маторина Ксения Андреевна,
помощник адвоката, Адвокатский кабинет Ермолаев А.Г., город Пенза,
salnikova-58@yandex.ru

К ВОПРОСУ ОБ УСИЛЕНИИ УГОЛОВНО-ПРАВОВОЙ ЗАЩИТЫ ПОЖИЛЫХ ЛИЦ ОТ МОШЕННИЧЕСТВА

Аннотация. *В статье исследуется проблема усиления уголовно-правовой охраны пожилых граждан от мошеннических преступлений, динамика которых демонстрирует устойчивый рост в последние годы. Пожилые лица представляют собой социально уязвимую категорию населения, что обусловлено возрастными психофизиологическими особенностями, сниженной критичностью восприятия информации, социальной изолированностью, а также недостаточной цифровой грамотностью. Эти факторы значительно повышают риск вовлечения пожилых граждан в различные мошеннические схемы, особенно в условиях стремительного развития дистанционных технологий и цифровых способов обмана. Отмечается, что мошенничество, совершаемое в отношении пожилых лиц, обладает повышенной степенью общественной опасности по сравнению с аналогичными преступлениями против совершеннолетних граждан, не относящихся к пожилому возрасту. Такая опасность проявляется не только в большем объёме материального ущерба, но и в глубоком социальном и моральном вреде, который причиняется потерпевшим, зачастую лишающимся жизненных сбережений и чувства безопасности. При этом действующие нормы Уголовного кодекса Российской Федерации не содержат специальных квалифицирующих признаков, учитывающих особую уязвимость пожилых граждан и высокий уровень общественной опасности этих преступлений, что объективно снижает эффективность уголовно-правового реагирования.*

Ключевые слова: уголовная ответственность, мошенничество, пожилые граждане, повышенная общественная опасность, виктимность, дистанционные преступления, цифровая среда, профилактика преступлений.

Для цитирования: *Живодрова Н.А., Маторина К.А.* К вопросу об усилении уголовно-правовой защиты пожилых лиц от мошенничества // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 52 – 55.

Nadezhda A. Zhivodrova,
Ph.D. Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department Criminal Law Sub-Faculty,
Penza State University, Penza,
jivodrova@mail.ru

Ksenia A. Matorina,
Assistant Lawyer, Law Office of Ermolaev A.G., Penza,
salnikova-58@yandex.ru

ON THE ISSUE OF STRENGTHENING THE CRIMINAL PROTECTION OF THE ELDERLY FROM FRAUD

Abstract. *The article examines the problem of strengthening the criminal protection of senior citizens from fraudulent crimes, the dynamics of which has shown steady growth in recent years. The elderly represent a socially vulnerable category of the population, which is due to age-related psychophysiological characteristics, reduced critical perception of information, social isolation, as well as insufficient digital literacy. These factors significantly increase the risk of senior citizens being involved in various fraudulent schemes, especially in the context of the rapid development of remote technologies and digital methods of deception. It is noted that fraud committed against the elderly has an increased degree of public danger compared to similar crimes against non-elderly adults. This danger manifests itself not only in a greater amount of material damage, but also in deep social and moral harm caused to victims, who often lose their life savings and sense of security. At the same time, the*

© Живодрова Н.А., Маторина К.А., 2025

current norms of the Criminal Code of the Russian Federation do not contain special qualifying features that take into account the special vulnerability of elderly citizens and the high level of public danger of these crimes, which objectively reduces the effectiveness of criminal law response.

Keywords: criminal liability, fraud, senior citizens, increased public danger, victimization, remote crimes, digital environment, crime prevention.

For citation: Zhivodrova N.A., Matorina K.A. (2025) On the issue of strengthening the criminal protection of the elderly from fraud. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 52 – 55 (In Russian).

В последние годы в России наблюдается устойчивая тенденция роста числа мошеннических преступлений, совершаемых в отношении пожилых граждан. Эта категория населения становится объектом целенаправленных преступных посягательств не случайно, поскольку возрастные психофизиологические особенности, социальная уязвимость, недостаточный уровень цифровой и правовой грамотности создают благоприятные условия для реализации разнообразных мошеннических схем, особенно с использованием дистанционных технологий. В юридической практике отмечено, что преступники, чтобы облегчить совершение преступного замысла, чаще выбирают одиноких пенсионеров [5, с. 116].

Подобные деяния причиняют потерпевшим значительный материальный и моральный вред, а также подрывают чувство личной безопасности. Это придаёт преступлениям повышенную степень общественной опасности по сравнению с обычным мошенничеством. При этом действующее уголовное законодательство не в полной мере отражает специфику мошеннических преступлений, совершаемых в отношении пожилых лиц, что снижает эффективность мер уголовно-правовой защиты. В связи с этим исследование проблем и перспектив совершенствования правовых механизмов охраны пожилых граждан от мошеннических посягательств приобретает особую научную и практическую значимость.

Сложившаяся ситуация получила широкое отражение в научной литературе, где подчёркивается необходимость усиления правовых механизмов защиты пожилых лиц. Исследователи отмечают, что преступления, совершаемые в отношении граждан старшего возраста, отличаются не только своей массовостью, но и качественно более высоким уровнем общественной опасности, который связан с особым положением потерпевших. Как указывает Бирюков И.И., уязвимость пожилых людей определяется не формальным возрастным порогом, а фактическим снижением способности противостоять противоправным действиям и защищать собственные интересы, что используется преступниками для достижения преступной цели. При этом правоприменительная практика нередко демонстрирует отсутствие единых подходов к квалификации подобных деяний, а действующее законодательство не всегда позволяет адекватно отразить специфику данной категории преступлений. Такое положение подтверждает необходимость совершенствования уголовно-правовых инструментов, обеспечивающих более эффективную защиту пожилых граждан от мошеннических посягательств [3, с. 102].

Современное состояние преступности в отношении граждан пожилого возраста демонстрирует недостаточную эффективность мер рекомендательного характера и широкого информационного «всеобуча»: пожилые люди по-прежнему жертвы изощренных мошенников, а количество преступлений в отношении пожилых граждан неуклонно растет [2, с. 83].

Дополнительным подтверждением актуальности проблемы служат статистические данные и результаты прикладных исследований, свидетельствующие о том, что именно пожилые граждане чаще других становятся жертвами мошенников. Исходя из результатов ежегодного опроса, проводимого Центральным Банком России, наибольшую заинтересованность для мошенников вызывают граждане, имеющие высокую экономическую активность, в возрасте от 25 до 64 лет. При этом ежегодно фиксируется рост числа жертв мошенничества среди граждан старше 65 лет [4]. Это связано с их доверчивостью, сниженной способностью критически воспринимать информацию, ограниченными навыками цифровой безопасности и низким уровнем цифровизации социализации, экономическими трудностями, высокой эмпатией [1, с. 25]. Мошенники используют широкий спектр схем, среди которых телефонные звонки, рассылки через мессенджеры и социальные сети, визиты с поддельными удостоверениями, предложения «чудодейственных» лекарств и др. Эти методы направлены именно на психологическое воздействие, что делает пожилых граждан особенно уязвимыми. Масштабность и устойчивость подобных преступных схем свидетельствуют о системной проблеме, требующей усиления уголовно-правовых мер и более точной дифференциации ответственности с учётом уязвимого положения потерпевших.

Проблема защиты пожилых граждан от мошеннических посягательств во многом носит системный характер. Существующие меры реагирования в значительной степени сосредоточены на пресечении уже совершённых преступлений, тогда как про-

филактическое направление остаётся недостаточно развитым.

Как отмечают Токмакова А.А. и Ардашева Г.Н., одной из ключевых трудностей является отсутствие устойчивого механизма правового и информационного сопровождения пожилых граждан, что делает их особенно уязвимыми перед современными схемами обмана. Наблюдается слабая координация между правоохранительными органами, социальными службами и финансовыми организациями, а также недостаточная доступность правовой информации в форме, понятной лицам старшего возраста. Кроме того, действующее уголовное законодательство не содержит норм, учитывающих повышенную общественную опасность таких деяний, а профилактические инструменты применяются фрагментарно и без системного подхода. Всё это снижает эффективность защиты пожилых граждан и требует комплексного обновления механизмов правового реагирования и превенции [6, с. 1065].

В современных условиях проблема защиты пожилых граждан от мошеннических посягательств приобретает не просто социальный, а комплексный правовой и криминологический характер. Эта категория населения становится одной из наиболее уязвимых перед преступностью, особенно перед мошенничеством, которое всё чаще совершается с использованием цифровых и дистанционных технологий. Речь идёт не о единичных эпизодах, а о системной криминальной практике, в которой пожилые граждане выступают целевой группой злоумышленников. Такая направленность преступного поведения объясняется сочетанием объективных и субъективных факторов: возрастными изменениями, снижением способности к критической оценке поступающей информации, социальной изолированностью, доверчивостью и слабой цифровой грамотностью. Всё это формирует благоприятную почву для реализации мошеннических схем, которые не только причиняют значительный материальный ущерб, но и наносят тяжёлый психологический и моральный вред.

Особенность мошенничества в отношении пожилых граждан состоит в усиленном социальном эффекте, который такие преступления производят. Если обычное мошенничество приводит к имущественным потерям, то в случае с пожилыми людьми оно зачастую лишает человека всех накопленных средств, обостряет состояние одиночества, подрывает чувство личной безопасности, становится спусковым механизмом для ухудшения здоровья.

В ряде случаев пожилые потерпевшие теряют не только сбережения, но и жильё, остаются без поддержки, впадают в депрессию и перестают доверять государственным институтам. Таким образом, можно констатировать, что рассматриваемая группа преступлений имеет повышенную общественную опасность, поскольку подрывают основы социальной стабильности и затрагивают не только личные, но и общественные интересы.

Несмотря на всю остроту проблемы, действующее уголовное законодательство не содержит специальных правовых механизмов, отражающих её специфику. В частности, в ст. 159 УК РФ отсутствует квалифицирующий признак, связанный с возрастом потерпевшего, тогда как аналогичные признаки установлены в ряде составов преступлений в отношении других уязвимых групп, например, несовершеннолетних. Такая асимметрия не имеет правового и социального обоснования, поскольку пожилые граждане по своей уязвимости и ограниченным возможностям защиты интересов объективно нуждаются в не меньшей, а порой и в большей правовой защите. При этом ссылка на общие положения уголовного законодательства не позволяет адекватно учесть степень общественной опасности данных преступлений и определить соразмерную меру ответственности для виновных лиц.

Существующая ситуация свидетельствует о необходимости внесения точечных изменений в уголовное законодательство в части усиления уголовной ответственности за мошенничество, совершаемое в отношении лиц пенсионного возраста. Наиболее целесообразным представляется установление специального квалифицирующего признака, аналогичного предусмотренным для иных уязвимых категорий. В качестве объективного критерия может быть использован возраст, соответствующий назначению страховой пенсии по старости. Привязка к пенсионному возрасту позволит обеспечить ясность и единообразие правоприменения, исключит субъективные толкования и обеспечит надёжную правовую защиту лиц старшего поколения.

Введение указанного признака будет иметь не только наказательный, но и превентивный эффект. Преступники осознают повышенный риск наступления более строгой уголовной ответственности, что способно сдерживать их противоправные действия. Кроме того, ужесточение санкций позволит судам более гибко учитывать степень опасности деяний и назначать наказания, соответствующие характеру и последствиям преступления. Это особенно важно в тех случаях, когда пожилые граждане становятся жертвами целенаправленно разработанных масштабных схем, предполагающих не просто хищение, а полное лишение их финансовой устойчивости.

Однако усиление уголовной ответственности должно сочетаться с совершенствованием процессуальных и организационных механизмов защиты. Пожилые потерпевшие часто испытывают трудности при даче показаний, не могут самостоятельно защи-

щать свои права и участвовать в сложных следственных процедурах. Это требует закрепления особого процессуального режима:

• упрощённого порядка проведения ряда следственных действий (например, допросов);

• ускоренного рассмотрения дел;

• расширенного применения мер защиты потерпевших.

Важно также развивать институт компенсации ущерба, обеспечивая восстановление прав пожилых граждан максимально оперативно и без излишнего формализма.

Нельзя не учитывать и профилактическую составляющую. Ужесточение наказаний должно быть дополнено активной работой государства по повышению правовой и цифровой грамотности пожилых людей. Эффективность уголовно-правовых мер во многом определяется тем, насколько общество и потенциальные потерпевшие готовы распознавать и предотвращать противоправные действия. В этом смысле разумное сочетание жёстких правовых мер и адресной профилактики позволит создать системную модель защиты пожилых граждан от мошенничества.

Таким образом, усиление уголовной ответственности за мошеннические преступления, совершаемые в отношении лиц пенсионного возраста, является не только обоснованным, но и необходимым шагом в условиях стремительного роста цифровых и дистанционных форм обмана. Установление специального квалифицирующего признака «в отношении лица пенсионного возраста» в ст. 159 УК РФ станет инструментом реального укрепления правовой защиты пожилых граждан, обеспечит справедливое наказание для виновных и повысит превентивный потенциал уголовного закона. В сочетании с мерами процессуального и организационного характера это позволит существенно сократить уязвимость данной категории населения и повысить уровень их правовой защищённости.

Список литературы

1. *Ананченкова П.И., Тюрин И.А., Макарова К.К.* Роль цифровой социализации пожилых людей в защите от телефонного мошенничества // Цифровая социология. 2024. Т. 7, № 4. С. 22-32.
2. *Белякова С.В., Руднева Н.И., Колотова А.С.* Создание правовых механизмов защиты лиц пожилого возраста от мошеннических действий в банковской сфере // Наука и Образование. 2023. Т. 6, № 2. С. 83.
3. *Бирюков И.И.* Уголовно-правовые механизмы обеспечения безопасности пожилых лиц // Актуальные проблемы российского права. 2024. № 6. С. 102-115.
4. Кибермошенничество: портрет пострадавшего [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/information_security/cyber_portrait/2024/ (дата обращения: 15.09.2025).
5. *Палий Е.С.* Виктимологическая характеристика лиц пенсионного возраста: постановка проблемы // Судебная экспертиза и исследования. 2025. № 1. С. 115-123.
6. *Токмакова А.А., Ардашева Г.Н.* Проблема защиты пожилых людей от мошенников // Вестник науки. 2025. № 6 (87). С.1064-1074.

References

1. *Ananchenkova P.I., Tyurin I.A., Makarova K.K.* (2024) The Role of Digital Socialization of the Elderly in Protecting Against Telephone Fraud. *Digital Sociology*, vol. 7, № 4, pp. 22-32 (In Russian).
2. *Belyakova S.V., Rudneva N.I., Kolotova A.S.* (2023) Creation of Legal Mechanisms for Protecting the Elderly from Fraudulent Activities in the Banking Sector. *Science and Education*, vol. 6, № 2, p. 83 (In Russian).
3. *Biryukov I.I.* (2024) Criminal-Law Mechanisms for Ensuring the Safety of the Elderly. *Current Issues of Russian Law*, № 6, pp. 102-115 (In Russian).
4. Cyberfraud: Portrait of a Victim [Electronic resource]. Available at: https://www.cbr.ru/statistics/information_security/cyber_portrait/2024/ (accessed: 15.09.2025) (In Russian).
5. *Paliy E.S.* (2025) Victimological characteristics of persons of retirement age: problem statement. *Forensic examination and research*, № 1, pp. 115-123 (In Russian).
6. *Tokmakova A.A., Ardasheva G.N.* (2025) The problem of protecting older people from fraudsters. *Herald of science*, № 6 (87), pp. 1064-1074 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 05.11.2025
Статья поступила после рецензирования: 29.11.2025
Статья поступила для публикации: 30.11.2025

Received: 05.11.2025
Revised: 29.11.2025
Accepted: 30.11.2025

УДК 342.924

Кокулеков Амат Аргымакович,
аспирант, Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), Москва,
amatkokulekov@yandex.ru

ПРАВОВАЯ ПРИРОДА ОБЕСПЕЧИТЕЛЬНЫХ МЕР В АДМИНИСТРАТИВНОМ СУДОПРОИЗВОДСТВЕ: РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА И ВЫЗОВЫ ПУБЛИЧНОЙ ЮРИСДИКЦИИ

Аннотация. *В статье исследуется правовая природа обеспечительных мер в административном судопроизводстве Российской Федерации как особого института процессуальной защиты от неправомерных действий публичной власти. Обосновывается необходимость разграничения обеспечительных мер в административном судебном процессе и аналогичных механизмов гражданского и арбитражного судопроизводства, поскольку первые выполняют не только процессуально-обеспечительную, но и публично-правозащитную функцию. Подчеркивается, что, несмотря на нормативное закрепление данного института, его практическая реализация сталкивается с рядом проблем: отсутствием четких критериев применения, неопределенностью понятия «опасность нарушения прав», слабым механизмом принудительного исполнения судебных актов и рисками нарушения баланса между презумпцией законности правового акта и необходимостью защиты прав личности. В целях поиска решения выявленных проблем и разработки адаптированной модели предварительной защиты, применимой в условиях российской правовой действительности, с использованием метода сравнительного правоведения проведен обзор зарубежных моделей предварительной защиты (Германия, Франция, США). Установлено, что немецкая доктрина «баланса интересов» обеспечивает структурированное судебное усмотрение, французская модель référé предусматривает экстренные процедуры защиты фундаментальных прав, а американский институт temporary restraining order позволяет обеспечить мгновенное вмешательство суда для предотвращения невосполнимого вреда. Эти механизмы отсутствуют в российской практике, что снижает эффективность института обеспечительных мер. На основе анализа зарубежного опыта предложены направления совершенствования российского законодательства: введение экстренных обеспечительных процедур, закрепление стандартизированных критериев их применения (включая вероятность успеха и баланс интересов), усиление ответственности органов власти за неисполнение судебных актов и внедрение компенсаторного механизма для защиты прав административных истцов. Делается вывод о необходимости комплексного развития института обеспечительных мер как ключевого элемента эффективной судебной защиты в сфере публичного права.*

Ключевые слова: административное судопроизводство, обеспечительные меры, модель предварительной защиты, публичная власть, правовая природа, модель судебного усмотрения, сравнительное правоведение, баланс интересов.

Для цитирования: *Кокулеков А.А.* Правовая природа обеспечительных мер в административном судопроизводстве: российская специфика и вызовы публичной юрисдикции // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 56 – 64.

Amat A. Kokulekov,
Postgraduate, Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow,
amatkokulekov@yandex.ru

THE LEGAL NATURE OF INTERIM MEASURES IN ADMINISTRATIVE PROCEEDINGS: RUSSIAN SPECIFICITIES AND CHALLENGES TO PUBLIC JURISDICTION

Abstract. *This article examines the legal nature of interim measures in administrative proceedings in the Russian Federation as a special institution of procedural protection against unlawful actions by public authorities. The author substantiates the need to distinguish between interim measures in administrative proceedings and similar mechanisms in civil and arbitration proceedings, as the former perform not only a procedural security function but also a public-rights protection function. It is emphasized that, despite the legal codification of this institution, its practical implementation faces a number of challenges:*

© Кокулеков А.А., 2025

the lack of clear application criteria, the ambiguity of the concept of "risk of rights violation," a weak mechanism for the enforcement of judicial decisions, and the risk of an imbalance between the presumption of legality of a legal act and the need to protect individual rights. To address the identified issues and develop an adapted model of preliminary protection applicable to the Russian legal environment, a review of international models of preliminary protection (Germany, France, and the United States) was conducted using comparative law. It was found that the German "balance of interests" doctrine provides structured judicial discretion, the French référé model provides for emergency procedures to protect fundamental rights, and the American temporary restraining order allows for immediate court intervention to prevent irreparable harm. These mechanisms are absent from Russian practice, which reduces the effectiveness of interim measures. Based on an analysis of international experience, areas for improving Russian legislation are proposed: introducing emergency interim procedures, codifying standardized criteria for their application (including the likelihood of success and the balance of interests), strengthening government liability for failure to enforce judicial decisions, and introducing a compensatory mechanism to protect the rights of administrative plaintiffs. A conclusion is drawn regarding the need for a comprehensive development of the institution of interim measures as a key element of effective judicial protection in the sphere of public law.

Keywords: administrative proceedings, interim measures, preliminary protection model, public authority, legal nature, judicial discretion model, comparative law, balance of interests.

For citation: Kokulekov A.A. (2025) The legal nature of interim measures in administrative proceedings: Russian specificities and challenges to public jurisdiction. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 56 – 64 (In Russian).

Современное развитие административного судопроизводства в России сопряжено с необходимостью решения одной из наиболее значимых задач – обеспечения реальных и действенных гарантий защиты прав и законных интересов граждан и организаций в их взаимоотношениях с органами публичной власти. В условиях, когда государственные органы и должностные лица наделены широким объемом властных полномочий, возникает объективная потребность в создании процессуальных инструментов, способных эффективно противостоять возможным злоупотреблениям и неправомерным действиям со стороны публичной администрации. Важным шагом в этом направлении стало введение в 2015 году в систему административного судопроизводства института мер предварительной защиты по административному иску [3]. Данный институт был задуман как средство, позволяющее оперативно реагировать на угрозу нарушения прав участников административного процесса и обеспечивать их охрану еще до вынесения окончательного судебного акта. В юридической литературе и судебной практике такие меры зачастую интерпретируются через категорию «обеспечение», вследствие чего они воспринимаются как аналог обеспечительных мер, известных гражданскому и арбитражному процессу [1].

Теоретическое осмысление правовой природы и практического применения мер предварительной защиты в административном судопроизводстве в отечественной юридической науке до настоящего времени во многом осуществляется через призму уже сложившихся представлений об институте обеспечительных мер в гражданском (арбитражном) процессе. Иными словами, большинство исследователей, анализируя данный институт, исходят из научных наработок в области цивилистического процесса, где обеспечительные меры традиционно рассматриваются как процессуальное средство, направленное на обеспечение возможности исполнения будущего судебного решения и сохранение фактического положения сторон до разрешения спора по существу. Такой подход обусловлен тем, что исторически гражданско-процессуальная доктрина обладает значительно более богатой и глубокой теоретической базой.

Вместе с тем в юридической науке постепенно формируются самостоятельные концептуальные подходы к пониманию и развитию института предварительной защиты в публично-правовой сфере. Особое значение в этом контексте имеет вклад М.Ю. Старилова, который, опираясь на комплексный анализ норм Кодекса административного судопроизводства Российской Федерации (далее – КАС РФ) и практики их применения, разработал целостную концепцию правового регулирования мер предварительной защиты. Его работы отличаются системностью и позволяют рассматривать данный институт не как производный от гражданско-процессуального обеспечения, а как самостоятельный правовой механизм, учитывающий специфику административного судопроизводства и необходимость противодействия возможным злоупотреблениям публичной властью. Тем самым автору удалось заложить научную основу для дальнейшего развития доктрины предварительных мер в административном судопроизводстве и придать дискуссии вокруг их правовой природы прикладной и системный характер [5].

В то же время специфика административного процесса, где предметом судебного контроля являют-

ся акты и действия (бездействие) публичной власти, предполагает необходимость более глубокого осмысления правовой природы применяемых в нем обеспечительных мер. Данный институт не может быть механически отождествлен с аналогичными конструкциями гражданского и арбитражного судопроизводства, поскольку он направлен на баланс интересов личности и государства в публично-правовой сфере.

В ходе исследования используются научные публикации, касающиеся правовой природы обеспечительных мер в административном судопроизводстве. Научные работы таких авторов, как А.М. Вострикова, Н.В. Макарейко, М.Ю. Старилов и др., сформировали методологическую и концептуальную основу настоящего исследования, позволив рассматривать меры предварительной защиты не только как процессуально-обеспечительный инструмент, но и как самостоятельную правовую категорию, выполняющую функцию защиты личности от возможного неправомерного вмешательства органов публичной власти. Именно благодаря этим разработкам появилась возможность более глубоко и всесторонне осмыслить природу института предварительной защиты в административном судопроизводстве, выявить его специфику по сравнению с гражданским и арбитражным судопроизводством, а также определить направления его дальнейшего совершенствования.

Методологическая база проведенного исследования строится на сочетании двух ключевых подходов. Во-первых, это анализ научной литературы, позволяющий систематизировать накопленные знания по рассматриваемой проблематике, критически оценивать существующие теоретические позиции и выявлять как общепризнанные доктринальные положения, так и дискуссионные аспекты. Во-вторых, применялся метод сравнительного правоведения, обеспечивающий возможность сопоставления российской модели обеспечительных мер с аналогичными институтами зарубежного правопорядка (Германии, Франции и США). Такое сопоставление позволило выявить как универсальные закономерности развития института предварительной защиты, так и специфические особенности его функционирования в условиях публично-правовой юрисдикции.

Научная цель проведенного исследования состояла в комплексном теоретико-правовом обосновании необходимости определения правовой природы обеспечительных мер в административном судопроизводстве, которые представляют собой не просто процессуальный инструмент обеспечения исполнения будущего судебного решения, но и особую форму правовой защиты личности от возможных неправомерных действий органов публичной власти. В отличие от традиционных механизмов, разработанных в гражданском и арбитражном судопроизводстве, обеспечительные меры в административном судопроизводстве обладают двуединой функцией: с одной стороны, они гарантируют эффективность и исполнимость судебного решения, с другой – временно ограждают административного истца (заявителя) от чрезмерного вмешательства государства в его права до окончательного разрешения дела.

Вместе с тем практическая реализация введенного в российскую правовую систему с принятием КАС РФ в 2015 году института мер предварительной защиты в административном судопроизводстве выявила существенные проблемы:

• нормативная неопределенность критериев применения судами мер предварительной защиты;

• отсутствие единой модели судебного усмотрения;

• недостаточная ясность в правовой оценке опасности нарушения прав и законных интересов заявителя.

Приведенные недостатки создают риски субъективизма при принятии соответствующих процессуальных решений и снижают эффективность института мер предварительной защиты в целом.

В связи с этим особую актуальность приобретает задача разработки адаптированной модели предварительной защиты, основанной на результатах сравнительно-правового анализа зарубежного опыта. Использование проверенных правовых механизмов Германии, Франции и США, где институт предварительной защиты имеет более развитую правовую базу и отлаженную практику применения, позволит сформировать эффективный и устойчивый механизм обеспечительных мер, отвечающий потребностям российской правовой действительности и обеспечивающий баланс между публичными и частными интересами.

Вопрос правовой природы института обеспечительных мер в административном судопроизводстве является наиболее спорным. Так, традиционно эти меры рассматриваются как временные средства защиты прав, направленные на предотвращение затруднений или невозможность исполнения судебного акта в будущем. Однако в административном судебном процессе, с учетом его специфики, они приобретают дополнительную функцию – выступают барьером против чрезмерного вмешательства публичной власти в права и свободы заявителя до разрешения спора по существу. Таким образом, их правовая природа в административном судопроизводстве двуедина:

1) процессуально-обеспечительная – гарантия эффективности будущего судебного решения;

2) публично-правозащитная – временный механизм защиты от властного воздействия государства [2].

Научный интерес к вопросу о самостоятельности института мер предварительной защиты в административном судопроизводстве проявляется в тру-

дах ряда исследователей. Так, Н.В. Макарейко указывает на особую специфику данного института, подчеркивая его уникальную «своеобразную» цель применения. По мнению данного автора, отличительная особенность обеспечительных механизмов в административном судопроизводстве заключается не только в их назначении, но и особой процессуальной форме взаимодействия между сторонами административного судопроизводства на стадии их применения. Это взаимодействие существенно отличается от аналогичных процедур в гражданском и арбитражном судопроизводстве, поскольку административный процесс строится вокруг контроля законности действий публичной власти, а не урегулирования спора между равноправными субъектами частного права [3].

На основании этих аргументов можно утверждать, что институт мер предварительной защиты в административном судопроизводстве действительно следует рассматривать как самостоятельный правовой механизм. В то же время отрицать его связь с обеспечительными мерами, применяемыми в гражданском и арбитражном процессе, было бы неправомерно: между ними существуют очевидные общие черты, в том числе процессуально-обеспечительная направленность и ориентация на предотвращение затруднений при исполнении судебного решения [7].

Тем не менее именно цели применения обеспечительных мер в административном судопроизводстве наделяют этот институт самостоятельным значением. Если в гражданском и арбитражном судопроизводстве обеспечительные меры выполняют преимущественно функцию сохранения имущественного положения сторон и гарантируют исполнение будущего судебного акта, то в административном – служат еще и барьером против чрезмерного вмешательства государства в права личности. Такая правозащитная миссия отсутствует в традиционных формах гражданского и арбитражного судопроизводства, что позволяет говорить о качественно новом характере института мер предварительной защиты в сфере публичной юрисдикции.

Практическое применение института обеспечительных мер в административном судопроизводстве выявляет серьезную проблему, связанную с неопределенностью его нормативного регулирования. Российский законодатель, формулируя условия для их применения, закрепил лишь общее требование: наличие опасности нарушения прав, свобод и законных интересов административного истца либо неопределенного круга лиц, в защиту которых подано административное исковое заявление. Однако содержание данного критерия не получило нормативного раскрытия. Само понятие «опасность нарушения» носит крайне абстрактный и оценочный характер, что лишает его должной юридической определенности.

В результате у судей оказывается слишком широкий простор для усмотрения при решении вопроса о принятии или отказе в принятии обеспечительных мер. Отсутствие четких законодательных ориентиров обусловливает высокий риск субъективного подхода: в аналогичных ситуациях суды иногда выносят диаметрально противоположные постановления. Это, в свою очередь, формирует противоречивую и разнородную судебную практику, снижает уровень правовой предсказуемости и подрывает доверие к институту обеспечительных мер как к инструменту защиты.

Кроме того, подобная неопределенность фактически ставит стороны административного судопроизводства в неравное положение. Административный истец не обладает ясным пониманием того, какие именно обстоятельства и доказательства будут признаны судом достаточными для применения мер предварительной защиты, тогда как административный ответчик зачастую получает возможность использовать правовую неопределенность в свою пользу. Все это в конечном итоге ослабляет гарантии судебной защиты прав личности, препятствует эффективному восстановлению нарушенных прав и снижает авторитет правосудия в сфере публичных правоотношений.

Существенным препятствием для эффективного функционирования института обеспечительных мер в административном судопроизводстве является проблема их фактической исполнимости и действенности. Судебная практика показывает, что определения суда о приостановлении действия актов или о запрете действий могут быть проигнорированы, особенно когда ответчиком выступает орган власти или должностное лицо с широкими полномочиями [4]. В условиях такого противодействия институт обеспечительных мер теряет свой смысл, а действующие штрафы (ст. 122, 123 КАС РФ) оказываются неэффективными. Они не оказывают реального сдерживающего и превентивного эффекта, не побуждают административных ответчиков к добросовестному исполнению судебных определений и, следовательно, не гарантируют истцу своевременную и эффективную защиту его прав.

По этой причине одной из ключевых задач дальнейшего развития института обеспечительных мер в административном судопроизводстве должно стать создание системы реальных гарантий их исполнимости. Для этого требуется внедрение действенного механизма контроля фактической реализации судебных актов и установление более строгих мер юридической ответственности для органов власти и должностных лиц, уклоняющихся от исполнения судебных предписаний. Только в этом случае можно гарантировать, что обеспечительные меры действительно обеспечат защиту прав граждан и законных интересов в публичной сфере.

Отдельного внимания заслуживает проблема соотношения института предварительных обеспечительных мер в административном судопроизводстве с презумпцией законности правовых актов органов публичной власти, согласно которой нормативные и индивидуальные акты государственной администрации обладают обязательной силой и подлежат исполнению до тех пор, пока они не будут признаны незаконными (недействующими) в установленном законном порядке. Следовательно, чрезмерное или необоснованное использование обеспечительных мер, выражающееся в приостановлении действия оспариваемых актов еще до проведения их всесторонней и содержательной проверки судом, способно породить серьезные негативные последствия.

В частности, широкая практика применения мер предварительной защиты без должного анализа и взвешенной оценки рисков может привести к нарушению стабильности правопорядка и подрыву нормального функционирования системы государственного управления. Приостановление действия нормативных правовых актов или индивидуальных решений, обеспечивающих деятельность органов власти, в ряде случаев способно фактически парализовать их работу, вызвать задержки в реализации управленческих функций и негативно отразиться на интересах общества в целом.

Именно поэтому решение вопроса о допустимости применения обеспечительных мер в административном судопроизводстве должно основываться на предельно осторожном и сбалансированном подходе. Суд обязан учитывать не только индивидуальный интерес административного истца, нуждающегося в защите своих прав, но и более широкий публичный интерес, связанный с обеспечением стабильности государственного управления и реализации функций публичной власти. Применение предварительной защиты должно строиться на принципах пропорциональности, соразмерности и уважения к основополагающим началам административного процесса, что позволит обеспечить гармоничное сочетание частных и публичных интересов.

Одним из основных путей оптимизации института обеспечительных мер в административном судопроизводстве представляется его дифференциация, основанная на классификации рассматриваемых административных дел. На сегодняшний день правовое регулирование данного института построено на единых основаниях и условиях, что не учитывает многообразие видов административных споров и специфику материально-правовых отношений, лежащих в их основе. Между тем очевидно, что универсальный подход в данном вопросе не способен обеспечить эффективную защиту прав и законных интересов всех участников процесса.

Так, при оспаривании нормативных правовых актов необходимый набор мер предварительной защиты, как правило, должен быть направлен на приостановление действия оспариваемого акта или его отдельных положений в отношении административного истца, чтобы предотвратить причинение непоправимого вреда до вынесения окончательного решения по делу. В то же время в избирательных спорах требуется совершенно иной инструментарий: наиболее адекватной мерой предварительной защиты здесь выступает запрет избирательной комиссии совершать конкретные действия, например, связанные с регистрацией или снятием кандидата, которые могут оказать необратимое влияние на исход выборов.

Указанные примеры демонстрируют, что обеспечительные меры в административном судопроизводстве должны носить дифференцированный характер и быть адаптированы под особенности конкретных категорий дел.

В этой связи заслуживает внимания предложение М.А. Мойса о необходимости внесения изменений в гл. 7 КАС РФ путем дополнения ее специальными нормами, детализирующими основания, условия и виды предварительной защиты применительно к отдельным категориям административных дел [4]. Такой подход позволит учесть процессуальную специфику и материально-правовую природу спорных правоотношений, обеспечит более высокую эффективность применения обеспечительных мер в публично-правовой сфере.

Существенным концептуальным недостатком действующей модели предварительной защиты в административном судопроизводстве выступает отсутствие надлежащих процессуальных гарантий для лиц, чьи права и законные интересы могут быть затронуты применением обеспечительных мер. Так, решение о применении таких мер принимается судом в ускоренном порядке – в течение суток после получения соответствующего заявления без извещения лиц, участвующих в деле (ч. 3 ст. 87 КАС РФ). Данное правило реципировано из гражданского и арбитражного процессуального законодательства, но с учетом специфики арбитражного судопроизводства ответчик должен иметь возможность представить свою позицию, возражения и доказательства, иначе возникают сомнения в соблюдении его процессуальных прав.

Оперативное применение обеспечительных мер без участия ответчика создает благоприятную почву для злоупотреблений со стороны истцов, что ведет к необоснованному ограничению прав органов власти и нарушает равновесие в административном процессе. Административный истец получает неоправданное преимущество, а административный ответчик оказывается в неравном положении.

В связи с этим, учитывая возможности современных технологий, включая использование систе-

мы веб-конференций и иных средств удаленного участия, представляется возможным и целесообразным рассмотреть вопрос о введении обязательной процедуры рассмотрения ходатайств о применении обеспечительных мер с участием обеих сторон. Реализация указанного подхода будет способствовать обеспечению состязательности, восстановлению баланса процессуальных прав сторон, а также повышению уровня доверия к рассматриваемому институту.

Таким образом, современное состояние института обеспечительных мер в административном судопроизводстве характеризуется целым рядом системных проблем:

• отсутствием четких нормативных критериев и оснований их применения;

• низкой исполнимостью судебных актов;

• противоречием с презумпцией законности правовых актов органов публичной власти;

• недостаточной дифференциацией по отдельным категориям дел;

• ограниченностью процессуальных гарантий для сторон.

Всё это снижает предсказуемость и эффективность применения мер предварительной защиты, что, в конечном счете, умаляет гарантии судебной защиты прав личности в публично-правовой сфере.

Обнаруженные недостатки демонстрируют, что процесс формирования доктринальной и нормативной базы применения обеспечительных мер в российском административном судопроизводстве еще не завершен и требует дальнейшего развития. Решение выявленных в ходе исследования проблем требует не только внутреннего пересмотра законодательного регулирования, но и опоры на лучшие зарубежные практики, где институт предварительной защиты получил более глубокую правовую разработку и устойчивые механизмы реализации. Так, анализ правовых систем стран, обладающих развитой традицией административного судопроизводства (на примере Германии, Франции, США), позволит выявить эффективные подходы к определению правовой природы обеспечительных мер, будет поспособствовать формированию четких критериев их применения и соблюдению баланса частных и публичных интересов.

Так, в Германии институт обеспечительных мер закреплен в Административно-процессуальном кодексе (Verwaltungsgerichtsordnung, VwGO), где четко разграничиваются приостановка действия административного акта (Aufhebungder Vollziehung, §80 (5) VwGO) и временный запретительный приказ (Einstweilige Anordnung, § 123 VwGO) [9]. При их применении суды опираются на детально выработанные критерии – срочность, наличие риска невосполнимого вреда, предварительная оценка перспектив дела и баланс частных и публичных интересов. В отличие от российской практики немецкая модель характеризуется строгой структурированностью судебного усмотрения и предсказуемостью решений.

Французское административное судопроизводство, регулируемое Code de justice administrative (Кодексом административного правосудия), выделяет несколько специализированных процедур срочной защиты: référé-suspension (приостановка акта при наличии серьезного сомнения в его законности), référé-liberté (экстренная защита фундаментальных прав в течение 48 часов) и référé-mesuresutiles (иные временные меры, не препятствующие разрешению спора по существу). Эти процедуры основаны на высокой оперативности, четкой дифференциации стандартов проверки и приоритете защиты прав личности в условиях явного вмешательства публичной администрации [6]. Российское законодательство, напротив, не знает подобного многоуровневого механизма, что ограничивает гибкость реагирования судов на различную степень угрозы нарушения прав.

В США институт предварительного судебного предписания (preliminary injunction) и временного судебного предписания (temporary restraining order, TRO), закрепленный в Федеральных правилах гражданского процесса (Federal Rules of Civil Procedure, Rule 65), служит эффективным инструментом защиты от неправомерных действий органов публичной администрации. Суд применяет стандартизированный четырехфакторный тест (вероятность успеха по существу, риск невосполнимого вреда, баланс интересов и общественный интерес), что обеспечивает ясность и предсказуемость решений. В экстренных случаях возможно вынесение TRO, которое выдается судьей для немедленной защиты человека от вреда, преследования или других неприемлемых действий, до проведения полного судебного заседания [8]. Такой механизм оперативного вмешательства в ситуациях угрозы фундаментальным правам в российском административном процессе отсутствует.

Таким образом, зарубежная практика демонстрирует, что эффективность института обеспечительных мер в административном судопроизводстве достигается благодаря сочетанию экстренных процедур, четких критериев судебного усмотрения, процессуальной состязательности и действенного механизма исполнения. Проведенный сравнительно-правовой анализ зарубежных моделей позволяет выделить несколько направлений, представляющих интерес для российской правовой системы (см. Таблицу).

Во-первых, представляется необходимым нормативное закрепление стандартизированного теста для применения обеспечительных мер, включающего оценку вероятности успеха дела, угрозы невосполнимого вреда, баланса интересов и общественного значения спора.

Таблица

Сравнительно-правовой анализ зарубежных моделей предварительной защиты в административном судопроизводстве

Страна	Германия	Франция	США
Нормативная база	Verwaltungsgerichtsordnung (VwGO), §§ 80, 123	Code de justice administrative, процедуры *référé*	Federal Rules of Civil Procedure (Rule 65)
Основные виды обеспечительных мер	*AussetzungderVollziehung* (приостановка действия акта). *EinstweiligeAnordnung*(временный запретительный приказ)	*Référé-suspension* (приостановка акта). *Référé-liberté* (экстренная защита прав в течение 48 часов). *Référé-mesuresutiles* (иные меры)	*Preliminaryinjunction* (предварительное судебное предписание). *Temporaryrestrainingorder (TRO)* (срочное предписание до слушания)
Критерии применения	Срочность. Риск невосполнимого вреда. Вероятность успеха и баланс интересов	Серьезное сомнение в законности акта. Угроза фундаментальным правам. Срочность	Вероятность успеха дела. Риск невосполнимого вреда. Баланс интересов. Общественный интерес
Особенности и правила, отсутствующие в РФ	Четкая стандартизация судебного усмотрения. Развитая доктрина «баланса интересов»	Дифференцированные процедуры защиты. Механизм «экстренной защиты» прав (48 часов)	Институт *TRO* – возможность немедленного судебного вмешательства без слушания сторон. Стандартизированный четырехфакторный тест квалификации работников
Возможность заимствования в РФ	Заимствование принципа «баланса интересов» для оценки законности и последствий применения акта	Введение аналога *référé-liberté* в КАС РФ для оперативной защиты конституционных прав	Адаптация механизма TRO как инструмента мгновенной приостановки действия акта до судебного рассмотрения

Источник: составлено автором на основе [6; 8; 9].

Во-вторых, оправдано создание специализированных процедур, ориентированных на защиту конституционных прав и свобод в условиях явной незаконности действий публичной власти, что может быть реализовано по аналогии с французским référé-liberté.

В-третьих, видится целесообразным введение в КАС РФ особого режима экстренного обеспечительного предписания по образцу TRO, действующего ограниченный срок и подлежащего обязательной последующей проверке с участием сторон. Также в целях повышения исполнимости обеспечительных мер в административном судопроизводстве РФ по аналогии с практикой США и частично Германии предлагается предусмотреть право лица, в пользу которого установлены обеспечительные меры, на взыскание компенсации за ущерб, причиненный их неисполнением органом власти. Это позволит не только повысить реальную защищенность заявителя, но и станет стимулом для органов публичной власти исполнять судебные акты.

Институт мер предварительной защиты (обеспечительных мер) в административном судопроизводстве РФ, несмотря на существующие пробелы нормативной регламентации и сохраняющиеся трудности в правоприменительной практике, следует признать одним из наиболее значимых и перспективных направлений развития современной системы судебной защиты прав и свобод граждан и организаций в публично-правовой сфере. Его значение трудно переоценить, поскольку он обеспечивает возможность оперативного реагирования на потенциальные нарушения со стороны органов публичной власти и способен выступать действенным процессуальным инструментом предотвращения и пресечения незаконных действий или решений должностных лиц и государственных органов. При должном теоретическом осмыслении и нормативном совершенствовании данный институт способен превратиться в реальный механизм защиты личности, обеспечивающий не только сохранение ее правового статуса, но и быстрое, а главное – эффективное восстановление нарушенных прав.

Чтобы институт мер предварительной защиты занял устойчивое место в системе процессуальных гарантий, требуется последовательная работа законодателя, направленная на устранение правовых коллизий и пробелов, а также на уточнение оснований,

условий и процедур применения таких мер. В равной степени важным является формирование единообразной судебной практики, которая позволила бы преодолеть противоречивость в подходах различных судов и минимизировать влияние субъективного фактора. Это также предполагает отказ от устоявшихся правоприменительных стереотипов и развитие гибких механизмов процессуального реагирования, отвечающих задачам публичной юрисдикции.

Вместе с тем дальнейшее совершенствование института невозможно без углубленной научной проработки его теоретических оснований. Необходимы как доктринальные исследования, позволяющие выработать единую концептуальную основу понимания мер предварительной защиты, так и прикладные разработки, направленные на выработку практических рекомендаций для правоприменителей. Только при комплексном взаимодействии науки, законодательства и судебной практики возможно превратить институт предварительных мер в эффективный элемент правовой системы.

В частности, совершенствованию российской модели предварительной защиты и выработке концептуальных предложений для ее дальнейшего развития будет способствовать обращение к сравнительно-правовому исследованию зарубежных правопорядков в целях выявления институциональных механизмов предварительной защиты, которые отсутствуют в российском административном судопроизводстве, но обладают высоким потенциалом для адаптации в национальную правовую систему. Рассмотренные в ходе исследования модели обеспечительных мер Германии, Франции и США позволяют сделать вывод об их гибкости и оперативности. Представляется, что российская правоприменительная практика могла бы быть усилена за счет внедрения института экстренной защиты прав (по образцу référé-liberté во Франции и TRO в США); разработки детализированных критериев применения обеспечительных мер (по аналогии с доктриной «баланса интересов» в Германии); расширения судебного усмотрения с одновременной стандартизацией его пределов; закрепления компенсаторного механизма, направленного на возмещение ущерба, причиненного лицу, в пользу которого установлены обеспечительные меры, за их неисполнение органом власти. Адаптация этих элементов в российскую модель предварительной защиты путем внесения соответствующих поправок в гл. 7 КАС РФ позволит устранить существующие нормативные пробелы, повысить предсказуемость судебной практики и укрепить гарантии защиты прав и свобод личности от неправомерных действий публичной власти.

Список литературы

1. *Вострикова А.М.* Меры предварительной защиты в административном судопроизводстве: роль и проблемы применения // Вопросы российской юстиции. 2024. № 31. С. 462-467 [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mery-predvaritelnoy-zaschity-v-administrativnom-sudoproizvodstve-rol-i-problemy-primeneniya (дата обращения: 31.08.2025).
2. *Касянюк Т.Н.* Особенности мер предварительной защиты в административном судопроизводстве // Вопросы права. 2025. № 1. С. 73-77 [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mer-predvaritelnoy-zaschity-v-administrativnom-sudoproizvodstve (дата обращения: 31.08.2025).
3. *Макарейко Н.В.* Меры административно-процессуального обеспечения в административном судопроизводстве // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2016. № 1 (33). С. 139-144 [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mery-administrativno-protsessualnogo-obespecheniya-v-administrativnom-sudoproizvodstve (дата обращения: 31.08.2025).
4. *Мойса М.А.* Применение мер предварительной защиты в административном судопроизводстве: проблемы и перспективы// Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: материалы V Всероссийской научно-практической конференции (Чебоксары, 18 декабря 2024 года). Чебоксары: Среда, 2024. С. 311-315 [Электронный ресурс]. URL: https://doi.org/10.31483/r-115491 (дата обращения: 31.08.2025).
5. *Ткачева Н.Н.* Меры предварительной защиты по административному иску – надлежащая процессуальная форма для обеспечения эффективной юридической защиты прав, свобод и законных интересов в сфере публичных правоотношений: Рец. на кн.: Старилов М.Ю. Меры предварительной защиты по административному иску: теория, судебная практика, проблемы, эффективность: монография / М.Ю. Старилов; Воронежский государственный университет. Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2022. 308 с.) // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2022. № 1 (48). С. 337-348 [Электронный ресурс]. URL: https://doi.org/10.17308vsu.proc.law.2022.1/9194 (дата обращения: 31.08.2025).
6. Французский Кодекс административного правосудия (Code de justice administrative). М.: Проспект, 2019. 448 с. [Электронный ресурс]. URL: https://rucont.ru/efd/739588 (дата обращения: 31.08.2025).
7. *Ярмиева И.Т., Кузнецов И.А.* Меры обеспечения в административном судопроизводстве // Аллея науки. 2018. Т. 2, № 4 (20). С. 452-455. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_34975385_25326974.pdf (дата обращения: 31.08.2025).
8. *Robertson C.B.* Injunctive Restraint // Faculty Publications. 2025. № 2326. Pp. 1-46 [Электронный ресурс]. URL: https://scholarlycommons.law.case.edu/faculty_publications/2326 (дата обращения: 31.08.2025).

9. VerwaltungsverfahrensgesetzKommentar.HerausgegebenvonProf.Dr.U.Ramsauer.München:C.H.Beck,2024,2221p. [Электронный ресурс]. URL: https://cdn-assetservice.ecom-api.beck-shop.de/product/inhaltsverzeichnis/36923418/inhaltsverzeichnis-kopp-ramsauer-verwaltungsverfahrensgesetz-vwvfg-9783406820052.pdf (дата обращения: 31.08.2025).

References

1. *Vostrikova A.M.* (2024) Preliminary protective measures in administrative proceedings: role and problems of application. *Questions of Russian Justice*, № 31, pp. 462-467 [Electronic resource]. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/mery-predvaritelnoy-zaschity-v-administrativnom-sudoproizvodstve-rol-i-problemy-primeneniya (accessed: 31.08.2025) (In Russian).
2. *Kasyanuk T.N.* (2025) Features of Preliminary Protection Measures in Administrative Proceedings. *Questions of Law*, № 1, pp. 73-77 [Electronic resource]. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mer-predvaritelnoy-zaschity-v-administrativnom-sudoproizvodstve (accessed: 31.08.2025) (In Russian).
3. *Makareiko N.V.* (2016) Measures of administrative-procedural support in administrative proceedings. *Legal science and practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, № 1 (33), pp. 139-144 [Electronic resource]. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/mery-administrativno-protsessualnogo-obespecheniya-v-administrativnom-sudoproizvodstve (accessed: 31.08.2025) (In Russian).
4. *Moisa M.A.* (2024) Application of Preliminary Protection Measures in Administrative Proceedings: Problems and Prospects.In: Sustainable Development Strategies: Social, Economic, and Legal Aspects: Proceedings of the V All-Russian Scientific and Practical Conference (Cheboksary, December 18, 2024). Cheboksary: Sreda Publishing, pp. 311-315 [Electronic resource]. Available at: https://doi.org/10.31483/r-115491 (accessed: 31.08.2025) (In Russian).
5. *Tkacheva N.N.* (2022) Preliminary defense measures in an administrative claim are an appropriate procedural form for ensuring effective legal protection of rights, freedoms, and legitimate interests in the sphere of public legal relations (Review of the book: Starilov M.Yu. Preliminary defense measures in an administrative claim: theory, judicial practice, problems, effectiveness: monograph. In: M.Yu. Starilov; Voronezh State University. Voronezh: VSU Publishing House, 2022. 308 p.). *Bulletin of Voronezh State University. Series: Law*, № 1 (48), pp. 337-348 [Electronic resource]. Available at: https://doi.org/10.17308 vsu.proc.law.2022.1/9194 (accessed: 31.08.2025) (In Russian).
6. French Code of Administrative Justice (Code dejustice administrative) Moscow: Prospect Publishing, 2019. 448 p. [Electronic resource]. Available at: https://rucont.ru/efd/739588 (accessed: 31.08.2025) (In Russian).
7. *Yarmieva I.T., Kuznetsov I.A.* (2018) Security measures in administrative proceedings. Alley of Science, vol. 2, № 4 (20), pp. 452-455 [Electronic resource]. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_34975385_25326974.pdf (accessed: 31.08.2025) (In Russian).
8. *Robertson C.B.* (2025) Injunctive Restraint. *Faculty Publications*, № 2326, pp. 1-46 [Electronic resource]. Available at: https://scholarlycommons.law.case.edu/faculty_publications/2326 (accessed: 31.08.2025).
9. Verwaltungsverfahrensgesetz Kommentar. Herausgegeben von Prof. Dr. U. Ramsauer. München: C.H. Beck, 2024, 2221 p. [Electronic resource]. Available at: https://cdn-assetservice.ecom-api.beck-shop.de/product/inhaltsverzeichnis/36923418/inhaltsverzeichnis-kopp-ramsauer-verwaltungsverfahrensgesetz-vwvfg-9783406820052.pdf (accessed: 31.08.2025).

Статья поступила в редакцию: 23.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 19.11.2025
Статья поступила для публикации: 24.11.2025

Received: 23.10.2025
Revised: 19.11.2025
Accepted: 24.11.2025

УДК 342.922

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_65_69

Лютягина Елена Александровна,
кандидат юридических наук, доцент института государственной службы и управления, Российская академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва,
e.lyutyagina@mail.ru

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ (РОСИМУЩЕСТВА): СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВОПРОСОВ РЕГУЛИРОВАНИЯ[1]

Аннотация. *Нормативно-правовые акты, научные источники определяют место Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущества) в системе публичных субъектов административного права России. При проведении исследования использовались формально-юридический и сравнительно-правовой методы, позволившие обеспечить всестороннее изучение вопросов регулирования деятельности агентства и выработать определенные рекомендации по совершенствованию нормативных актов. Отмечается, что регулирование деятельности Росимущества актами, принятыми Министерством экономического развития Российской Федерации, требуют пересмотра. Также требуется принятие новых актов, которые будут соответствовать реалиям сегодняшнего дня и способствовать легитимности, как отдельных положений этих актов, так и самих актов, совершенствованию подзаконных актов. В работе проведен анализ правового регулирования функционирования органов исполнительной власти, отдельных правовых актов (законы, административные регламенты и регламент деятельности), регулирующих деятельность Росимущества и характеризующего его не только как орган исполнительной власти, но и как субъект, входящий в централизованную публичную администрацию. Предлагаются изменения в нормативные акты для приведения их в соответствие с современным законодательством, аргументируется идея о принятии определенных актов Росимуществом, а также обосновываются изменения в Кодекс административных правонарушений Российской Федерации.*

Ключевые слова: Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество), полномочия органа власти, публичная администрация, регулирование деятельности, Кодекс административных правонарушений Российской Федерации, совершенствование подзаконных актов, административные регламенты, регламент деятельности, публичное администрирование.

Для цитирования: *Лютягина Е.А.* Деятельность Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущества): совершенствование вопросов регулирования // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 65 – 69.

Elena A. Lyutyagina,
Ph.D. of Juridical Sciences, Associate Professor at Institute of Public Administration and Civil Service, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow,
e.lyutyagina@mail.ru

ACTIVITIES OF THE FEDERAL AGENCY FOR STATE PROPERTY MANAGEMENT (ROSIMUSHESTVO): IMPROVEMENT OF REGULATORY ISSUES

Abstract. *An analysis of regulatory legal acts and scientific sources shows the place of the Federal Agency for State Property Management (Rosimushchestvo) in the system of public subjects of administrative law in Russia. During the research, formal legal and comparative legal methods were used, which made it possible to provide a comprehensive study of the issues of regulating the agency's activities and to develop certain recommendations for improving regulations. It was noted that cases of regulation of the activities of the Federal Property Management Agency by acts adopted by the Ministry of Economic Development of the Russian Federation require revision and adoption of new acts of the Federal Property Management Agency, which will correspond to the realities of today and contribute to the legitimacy of both individual provisions of these acts and*

[1] Материал представлен в порядке обсуждения и с использованием систем «Консультант Плюс» и «Гарант» (информационная поддержка).

© Лютягина Е.А., 2025

the acts themselves, improving by-laws. The paper analyzes the legal regulation of the functioning of executive authorities, as well as individual legal acts (laws, administrative regulations and rules of procedure) governing the activities of the Federal Property Management Agency and characterizing it not only as an executive authority, but also as a subject included in centralized public administration. Amendments to regulatory acts are proposed to bring them into line with modern legislation and the idea of adopting certain acts by the Federal Property Management Agency is argued, as well as amendments to the Administrative Code of the Russian Federation.

Keywords: Federal Agency for State Property Management (Rosimushchestvo), powers of the executive authority, public administration, regulation of activities, Administrative Code of the Russian Federation, improvement of by-laws, administrative regulations, rules of procedure, administrative activities.

For citation: Lyutyagina E.A. (2025) Activities of the Federal Agency for State Property Management (Rosimushestvo): Improvement of Regulatory Issues. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 65 – 69. (In Russian).

Учитывая административно-правовой статус Федерального агентства по управлению государственным имуществом (далее – Росимущество), которое является публичным субъектом и входит в централизованную публичную администрацию, исследование вопросов деятельности агентства, а именно нормативной основы этой деятельности, можно говорить об актуальности выбранной темы [11, с. 43-52]. *Административно-правовой статус* публичных субъектов определяется их *компетенцией*, то есть объемом властных полномочий (прав и обязанностей), определенных нормативно-правовыми актами (далее – НПА) [3, с. 82; 5, с. 38]. Проведенные ранее исследования показали пути формирования уточненной системы материального административного права, место органов исполнительной власти в публичной администрации [12, с. 38-42; 15, с. 9-18; 16, с. 62-65].

Деятельность любого публичного субъекта строится на основе НПА, принятых в строго определенном порядке [4, с. 37]. Это также относится и к деятельности Росимущества. Проведем анализ научной литературы и НПА, в соответствии с которыми агентство осуществляет свою деятельность.

Отдельные исследователи уделяют внимание вопросам определения проблем регулирования деятельности органов исполнительной власти [4, с. 113-118]. Например, А.А. Кирилловых отмечает, что «эффективность практической деятельности публичных органов управления связана с наличием конкретного перечня полномочий» [8, с. 65]. Наличие пробелов, противоречий и устаревших норм затрудняет эффективное регулирование отношений в сфере имущества [7, с. 39]. Другие исследователи в своих работах обосновывают перспективность участия научных кадров в нормотворчестве публичной администрации [2, с. 42]. Определенное внимание вопросам совершенствования системы и структуры органов власти и их реформе уделяется также в работах [9, с. 38-40; 14, с. 38-42; 13, с. 52-60; 5; 10].

Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом, образованное в 2004 году, в 2008-м было преобразовано в Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество), которое находилось в ведении Минэкономразвития России до 2020 года, затем Росимущество перешло в ведение Минфина России.

В Кодексе административных правонарушений Российской Федерации (далее – КоАП РФ) присутствуют статьи, которые относятся к деятельности Росимущества. Так, ст. 7.35, введенная в 2015 году, предусматривает наложение административного штрафа или дисквалификацию.

В письме Росимущества от 24.03.2016 № ЯП-03/11309 обращалось внимание, что принятый закон от 28.11.2015 № 344-ФЗ дополнил КоАП РФ ст. 7.35 для повышения эффективности управления госимуществом. *Реализация норм этого закона должна осуществляться, в том числе, Росимуществом*. Однако КоАП РФ возбуждение дел по ст. 7.35 возлагает на прокурора (ст. 28.4), а рассматривать дела могут судьи (ч. 1 ст. 23.1).

В п. 71 ч. 2 ст. 28.3 КоАП РФ указано, что должностные лица органов, уполномоченных в области приватизации и управления госимуществом, должны составлять протоколы об административных правонарушениях по ч. 1 ст. 19.4, ч. 1 ст. 19.5 и статьям 19.6, 19.7, 19.7.12.

Однако анализ статей КоАП РФ о деятельности Росимущества показал, что его должностные лица не могут составлять протоколы по ч. 1 ст. 19.4, ч. 1 ст. 19.5, ст. 19.6, так как в них отсутствуют ссылки на «государственный орган», и присутствует специальная ст. 19.7.12, исключающая применение общей ст. 19.7 КоАП РФ. В статьях 19.4, 19.5 говорится об органе, *осуществляющем государственный надзор (контроль)*, или его должностном лице. Росимущество не уполномочено на рассмотрение дел об административном правонарушении по ст. 19.6 КоАП РФ. Таким образом, говорить о том, что должностные лица Росимущества обладают компетенцией на составление протоколов об административных правонарушениях, предусмотренных ч. 1 ст. 19.4, а также ч. 1 ст. 19.5, ст. 19.6 не приходится.

Статья 19.7 КоАП РФ вообще исключает случаи, предусмотренные ст. 19.7.12.

В силу этого исключение из п. 71 ч. 2 ст. 28.3 слов *частью 1 статьи 19.4, частью 1 статьи 19.5, статьями 19.6, 19.7* будет способствовать правильному применению законодательства.

Таким образом, должностные лица Росимущества не могут составлять протоколы по этим статьям.

Тогда окончательный вариант п. 71 ч. 2 ст. 28.3 о составлении протоколов об административных правонарушениях, предусмотренных статьями 7.35 и 19.7.12 КоАП РФ, предлагается изменить и наделить данными обязанностями должностных лиц органов, уполномоченных в области приватизации и управления госимуществом.

При изучении других НПА – административных регламентов и регламента деятельности Росимущества – нужно обратить внимание на необходимость совершенствования нормативной регламентации деятельности Росимущества.

Приказом Росимущества от 11.08.2010 № 219 определено, что Росимущество находится в ведении Минэкономразвития России. Назначение на должность и освобождение от нее руководителя и заместителей осуществляется по представлению министра. С 24.04.2020 эти полномочия перешли к другому министру – министру финансов России, что, кстати, закреплено в постановлении Правительства РФ от 12.04.2020 № 491. Необходимо внести изменения и в регламент Росимущества.

Службы и агентства в случае нахождения их в ведении министерств имеют ограниченные нормотворческие функции. Они либо реализуют опосредованные нормотворческие полномочия (участвуют в подготовке проектов НПА), либо самостоятельно принимают нормативные правовые акты (в основном в виде приказов) в пределах компетенции и в случаях, установленных актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации. Следовательно, любой федеральный орган исполнительной власти независимо от наименования, компетенции, содержания деятельности и подведомственности является субъектом нормотворчества, который реализует свои функции принятием подзаконных актов.

Таким образом, *Росимущество должно разрабатывать и утверждать свои административные регламенты, то есть принимать нормативные правовые акты.*

В административном регламенте Росимущества (приказ Минэкономразвития РФ от 22.06.2009 № 229) содержится п. 27.7. со ссылкой на ст. 19.7 КоАП РФ, но речь скорее должна идти о ст. 19.7.12 КоАП РФ (введенной в 2015 году), которая является специальной в отношении более общей ст. 19.7. Учитывая, что административный регламент принят в 2009 году, необходимо внести в него изменения. Это относится и к пунктам 35 и 36. Также в п. 36 присутствует ссылка на не действующий ныне закон РФ от 27.04.1993 № 4866-1 (утратил силу).

Рассматривая другой нормативный акт – приказ Минэкономразвития РФ от 26.10.2011 № 598, можно отметить, что в нем также содержатся пункты 4.1, 5.2 о Минэкономразвитии России. Нужно отметить, что Минэкономразвития России подготовило проект приказа об отмене вышеназванного приказа в 2024 году, которое до настоящего времени не принято. В связи с тем, что Правительство РФ утвердило новое Положение о проведении Федеральным агентством по управлению государственным имуществом, его территориальным органом осмотра и проверок эффективного использования и обеспечения сохранности федерального имущества и изъятии излишнего, не используемого или используемого не по назначению федерального имущества, приказ от 26.10.2011 № 598 должен быть отменен. Анализ данных правовых актов проведен автором ранее в [10]. Отмечены как определенные новации, так и многочисленные повторы положений приказа и действий должностных лиц агентства, но постановление не отменяет приказ (а во многом, но не во всем, дублирует его), что ставит под сомнение необходимость таких нормативных актов. Остается много вопросов.

В приказе Минэкономразвития России от 07.11.2011 № 621 (ред. от 16.01.2015) государственные услуги предоставляются в соответствии с законами и НПА (от 21.07.1997 № 122-ФЗ; от 24.07.2007 № 221-ФЗ – изменено наименование данного закона; приказ Минэкономразвития России от 22.06.2009 № 229), утратившими силу. Также делается отсылка на п. 1 ст. 20 Земельного кодекса РФ, которая утратила силу.

Следовательно, *необходимо внесение изменений в акты и принятие соответствующих нормативных актов Росимущества*.

Выводы и предложения

Росимущество, являясь публичным субъектом административного права и входящее в централизованную публичную администрацию, компетенция которого по осуществлению деятельности строится на основе нормативных актов, в определенной степени являющихся нелегитимными, со ссылками на утратившими силу законы.

В заключение необходимо предложить некоторые рекомендации по совершенствованию нормативно-правового регулирования деятельности Росимущества, которые будут способствовать эффективности практической деятельности публичных органов управления федеральным имуществом.

1. Внести изменения в КоАП РФ: п. 71 ч. 2 ст. 28.3 изложить в измененной редакции, а именно, что составление протоколов об административных правонарушениях, предусмотренных статьями 7.35 и

19.7.12 КоАП РФ, возложить на должностных лиц органов, уполномоченных в области приватизации и управления государственным имуществом, исключив из нее ссылки на другие статьи.

2. Внести изменения в приказ Росимущества от 11.08.2010 № 219 об утверждении регламента Росимущества.

3. Внести изменения в административные регламенты в части замены подведомственности Росимущества; изменения отдельных положений; замены НПА, утративших силу (недействующих); принятия новых административных регламентов Росимущества (отменив приказы Минэкономразвития РФ).

Список литературы

1. *Андреев В.В.* Содержание административно-правового статуса федеральной службы // Молодой ученый. 2022. № 11 (406). С. 85-87.
2. *Анисифорова М.В., Цоколова О.И.* Научная обоснованность нормотворческой инициативы федеральных органов исполнительной власти // Административное право и процесс. 2024. № 9. С. 39-46. DOI: 10.18572/2071-1166-2024-9-39-46
3. *Волков А.М.* Административное право России. М: Проспект, 2015. 328 с.
4. *Волков А.М.* Административные процедуры публичного администрирования // Права и обязанности гражданина и публичной власти: поиск баланса интересов: XVII Международная научно-практическая конференция (Кутафинские чтения) МГЮА и XX Международная научно-практическая конференция юридического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова. В 5 ч. М.: Проспект, 2020. Ч. 5. С. 35-38.
5. *Волков А.М., Лютягина Е.А.* Субъекты административно-правовых отношений: монография. М.: Проспект, 2021. 128 с.
6. *Волков А.М., Милов П.О.* Институциональные основы деятельности органов исполнительной власти как субъектов публичного администрирования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 1. С. 113-118.
7. *Казарян Р.А.* Проблемы государственного управления имущественными отношениями // Юстиция. 2024. № 1. С. 35-40.
8. *Кирилловых А.А.* Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки как орган управления отраслевой компетенции // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2021. № 4 (56). С. 62-66. DOI: 10.36511/2078-5356-2021-4-62-66
9. *Лахтина Т.А., Комовкина Л.С.* Вопросы совершенствования системы и структуры федеральных органов исполнительной власти // Административное право и процесс. 2019. № 6. С. 38-40.
10. *Лютягина Е.А.* Контрольно-проверочные мероприятия федерального агентства по управлению государственным имуществом // Вестник Академии права и управления. 2025. № 3. С. 63-68. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_3_63_68
11. *Лютягина Е.А., Волков А.М.* Федеральное агентство по управлению государственным имуществом как субъект публичного администрирования // Вестник Академии права и управления. 2025. № 1. С. 43-48. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_1_43_48
12. *Лютягина Е.А., Волков А.М.* Особенности системы материального административного права России // Вестник Академии права и управления. 2024. № 6 (81). С. 38-42. DOI: 10.47629/2074–9201_2024_6_38_42
13. *Репин А.* Контроль за управлением, распоряжением федеральным имуществом и его использованием // Ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности государственных (муниципальных) учреждений. 2016. № 10. С. 52-60.
14. *Россинский Б.В.* Размышления о реформе системы федеральных органов исполнительной власти // Административное право и процесс. 2019. № 10. С. 38-42.
15. *Стахов А.И.* Публичная администрация и административно-публичная деятельность в Российской Федерации // Административное право и процесс. 2024. № 9. С. 9-18.DOI: 10.18572/2071-1166-2024-9-9-18
16. *Федотова Ю.Г.* Правовое регулирование полномочий публичной администрации и иных органов публичной власти в сфере обеспечения обороны и безопасности Российской Федерации // Административное право и процесс. 2024. № 8. С. 62–65.DOI: 10.18572/2071-1166-2024-8-62-65

References

1. *Andreev V.V.* (2022) The content of the administrative and legal status of the federal service. *Young Scientis*, № 11 (406), pp. 85-87. (In Russian).
2. *Anisiforova M.V., Tsokolova O.I.* (2024) Scientific validity of the rule-making initiative of federal executive authorities. *Administrative Law and Process*, № 9, pp. 39-46. DOI: 10.18572/2071-1166-2024-9-39-46 (In Russian).
3. *Volkov A.M.* (2015) Administrative Law The law of Russia. Moscow: Prospect Publishing, 328 p. (In Russian).
4. *Volkov A.M.* (2020) Administrative procedures of public administration. Rights and obligations of a citizen and public authority: searching for a balance of interests: XVII International scientific and practical conference (Kutafin read-

ings) of Moscow State Law Academy and XX International scientific and practical conference of the Faculty of Law of Lomonosov Moscow State University. Moscow: Prospect Publishing, part 5, pp. 35-38. (In Russian).
5. *Volkov A.M., Lyutyagina E.A.* (2021) Subjects of Administrative-Legal Relations: monograph. Moscow: Prospect Publishing, 128 p. (In Russian).
6. *Volkov A.M., Milov P.O.* (2020) The institutional foundations of the activities of executive authorities as subjects of public administration. *Modern science: actual problems of theory and practice. The series: Economics and Law*, № 1, pp. 113-118. (In Russian).
7. *Kazaryan R.A.* (2024) Problems of state management of property relations. *Justice*, № 1, pp. 35-40. (In Russian).
8. *Kirillovykh A.A.* (2021) The Federal Service for Supervision of Education and Science as a management body of sectoral competence. Legal Science and Practice: *Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, № 4 (56), pp. 62-66. DOI: 10.36511/2078-5356-2021-4-62-66 (In Russian).
9. *Lakhtina T.A., Komovkina L.S.* (2019) Issues of improving the system and structure of federal executive authorities. *Administrative Law and Process*, № 6, pp. 38-40. (In Russian).
10. *Lyutyagina E.A.* (2025) Control and verification measures of the Federal Agency for State Property Management. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 3, pp. 63-68. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_3_63_68 (In Russian).
11. *Lyutyagina E.A., Volkov A.M.* (2025) Federal Agency for State Property Management as a subject of public administration. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 43-48. DOI: 10.47629/2074–9201_2025_1_43_48 (In Russian).
12. *Lyutyagina E.A., Volkov A.M.* (2024) Features of the system of substantive administrative law of Russia. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 81, pp. 38-42. DOI: 10.47629/2074–9201_2024_6_38-42 (In Russian).
13. *Repin A.* (2016) Control over the management, disposal of federal property and its use. *Audits and Inspections of Financial and Economic Activities of State (Municipal) Institutions*, № 10, pp. 52-60. (In Russian).
14. *Rossinsky B.V.* (2019) Reflections on the reform of the system of federal executive authorities. *Administrative Law and Process*, № 10, pp. 38-42. DOI: 10.18572/2071-1166-2024-9-9-18 (In Russian).
15. *Stakhov A.I.* (2024) Public administration and administrative-public activity in the Russian Federation. *Administrative Law and Process*, № 9, pp. 9-18. (In Russian).
16. *Fedotova Yu.G.* (2024) Subjects of public administration authorized in the field of ensuring national security of Russia. *Administrative Law and Process*, № 1, pp. 51-54. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 17.09.2025	Received: 17.09.2025
Статья поступила после рецензирования: 22.10.2025	Revised: 22.10.2025
Статья поступила для публикации: 25.10.2025	Accepted: 25.10.2025

УДК 347.6

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_70_75

Малхасян Тигран Александрович,
адвокат Адвокатской палаты Московской области, аспирант, Российский государственный социальный университет, Москва,
5061425@list.ru

ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И МЕХАНИЗМ НАСЛЕДОВАНИЯ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИМИ ЛИЦАМИ АКЦИЙ КОМПАНИЙ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Аннотация. *Актуальность темы статьи обусловлена необходимостью освещения темы механизма наследования акций и долей компаний несовершеннолетними лицами в Великобритании. Цель работы – изучение сложившейся практики в Великобритании, как стране с наиболее устоявшимся и сформированным институтом частной собственности, в области наследования акций и долей компаний, унаследованных несовершеннолетними лицами. Для реализации указанной цели поставлены следующие задачи: Изучение и анализ действующего законодательства Великобритании в области наследования несовершеннолетними, акций долей компаний.*

Ключевые слова: законодательные ограничения на владение акциями несовершеннолетним, процедура наследования несовершеннолетним, преимущества владения несовершеннолетними лицами акциями, возникающие после унаследования проблемы.
Для цитирования: *Малхасян Т.А.* Действующее законодательство и механизм наследования несовершеннолетними лицами акций компаний в Великобритании // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 70 – 75. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_70_75

Tigran A. Malkhasyan,
Lawyer of the Moscow Region Bar Association, Postgraduate, Russian State Social University, Moscow,
5061425@list.ru

CURRENT LEGISLATION AND MECHANISM OF INHERITANCE OF COMPANY SHARES BY MINORS IN THE UK

Abstract. *The relevance of the topic of the article is due to the need to cover the topic of the mechanism of inheritance of shares and company shares by minors in the UK. The purpose of the work is to study the established practice in the UK, as a country with the most established and formed institution of private property, in the field of inheritance of shares and company shares inherited by minors. To achieve this goal, the following tasks are set: Study and analysis of the current legislation of the UK in the field of inheritance by minors, shares of company shares.*

Keywords: legislative restrictions on minors owning shares, procedure for inheritance by minors, advantages of minors owning shares, problems arising after inheritance.
For citation: Malkhasyan T.A. (2025) Current legislation and mechanism for the inheritance of shares of companies by minors in the UK. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 70 – 75. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_70_75 (In Russian).

Законодательные ограничения на владение несовершеннолетним акциями частной компании с ограниченной ответственностью, зарегистрированной в Англии и Уэльсе, Законом о компаниях 2006 года (Companies Act 2006) [4] не определены. Это основной закон, регулирующий корпоративные отношения в Великобритании. Данный закон устанавливает общие правила функционирования компаний и обращения акций.

Английское общее право (Common Law) [6] определяет дееспособность несовершеннолетних (лиц до 18 лет) в сделках, включая сделки с ценными бумагами. Согласно принципам общего права:

• несовершеннолетние могут владеть акциями, но не могут самостоятельно заключать обязательные юридические договоры;

• сделки от имени несовершеннолетних должны совершаться законными представителями;

• требуется особое регулирование при совершении сделок с акциями несовершеннолетних.

Закон о финансовых услугах и рынках 2000 года (FSMA) [7] регулирует вопросы обращения ценных бу-

© Малхасян Т.А., 2025

маг и деятельности на финансовом рынке, включая ограничения для различных категорий инвесторов.

Конкретные ограничения на владение акциями несовершеннолетними определяются совокупностью этих нормативных актов и принципов общего права Великобритании, а не одним конкретным законом.

Однако могут существовать ограничения, предусмотренные уставом компании и/или соглашениями акционеров, поэтому всегда необходимо проверять документы, прежде чем выпускать или передавать акции несовершеннолетнему.

Это следует из принципа универсального правопреемства между наследодателем и наследниками: активы и пассивы умершего не переходят напрямую наследникам, а образуют наследственную массу под управлением персонального представителя умершего (душеприказчика или назначенного судом администратора).

При условии соблюдения устава компании и/или акционерного соглашения несовершеннолетний может получить акции компании двумя обычными способами: либо путем подписки на них в соответствии с уставом компании, либо путем передачи акций от существующего акционера.

Существующая процедура наследования несовершеннолетними регламентирована и регулируется действующим законодательством Великобритании.

1. Законодательство Великобритании, в том числе *Companies Ac* [8], которое регулирует права акционеров и порядок передачи акций наследникам в Великобритании.

Чтобы получить акции, наследники должны обратиться в компанию владельца акций с просьбой о передаче наследства.

Наследники должны обратиться в местный суд или к нотариусу и предоставить необходимые документы в соответствии с законодательством Великобритании, а именно Законом об управлении наследственным имуществом от 1925 года [5].

Законом о наследовании (включая положение о семье и иждивенцах) от 1975 года *(Inheritance (Provision for Family and Dependants) Act 1975)* [3] определена наследственная масса в соответствии с действующим законодательством Великобритании [13]. Законом предусмотрен перечень лиц, наделённых правом принятия наследства от наследодателя:

• «ребенок или лицо, с которым умерший обращается как с ребенком своей семьи»;

• «с 1 октября 2014 года, в соответствии с изменениями в Законе о наследовании и полномочиях доверительных собственников 2014 года, ребенок в любой семье, в которой умерший когда-либо выступал в роли родителя» [9].

В объём наследственной массы (estate) в соответствии с Законом о наследовании от 1975 года входят активы, имущественные права и обязанности умершего:

• недвижимость;
• денежные средства на банковских счетах;
• ценные бумаги;
• металлы;
• другое имущество, в том числе личные вещи;
• обязательства по договорам.

Владение несовершеннолетними лицами акциями компании наиболее распространено в учреждении или реорганизации семейных предприятий (компаний) [2].

Представители старшего поколения (например, бабушки и дедушки) могут пожелать выпустить или передать акции несовершеннолетним членам семьи в рамках своего наследственного и налогового планирования на основании завещания или иных договоров в соответствии с Законом о наследовании (включая положение о семье и иждивенцах) от 1975 года. Преимущество такого планирования заключается в том, что несовершеннолетнее лицо (ребенок), не достигшее 18-летнего возраста, получает активы, стоимость которых со временем может возрасти, а также в том, что эти активы могут быть исключены из наследства дарителя на более ранней стадии. Такое планирование позволяет всем членам семьи участвовать в будущем успехе компании. Кроме того, это дает возможность познакомить ребенка с инвестициями и управлением финансами, а также научить его с раннего возраста управлять деньгами и придерживаться правильной финансовой практики.

Выпуск или передача акций несовершеннолетним может принести дополнительные налоговые выгоды всей семье, что также предусмотрено Законом о наследовании (включая положение о семье и иждивенцах) от 1975 года разделом «Система личных налоговых льгот». К любому доходу в виде дивидендов, полученному от акций, принадлежащих ребенку, может применяться более низкая ставка налога, что дает возможность использовать ежегодную, не облагаемую налогом, персональную льготу ребенка (в настоящее время) в размере £12570 и льготу на дивиденды (в настоящее время) в размере £500, а также воспользоваться преимуществами его статуса как плательщика налога по базовой ставке [10].

Если доход от дивидендов, получаемый от акций, не превышает персональную надбавку ребенка, то это обеспечивает регулярный доход, с которого не нужно платить налог.

Если в будущем акции будут проданы в рамках выхода из бизнеса (например, если компания будет продана), то налог на прирост капитала, взимаемый с любого увеличения стоимости этих акций, будет также зависеть от персональных льгот несовершеннолетнего с более низкими налоговыми ставками, что снизит общие налоговые обязательства семьи.

В аналогичных случаях для частных лиц будет оптимальным уменьшить стоимость (наследственной массы) своего имущества, подарив при жизни акции несовершеннолетнему ребенку или просто не владея вновь выпущенными или переданными акциями самостоятельно, тем самым уменьшив сумму налога на наследство (взимаемого по ставке 40 %), подлежащего уплате после их последующей смерти. При дарении акций налог на наследство не взимается при условии, что срок действия дарственной составляет семь лет [11]. Таким образом, активы могут передаваться из поколения в поколение без налога на наследство.

Есть несколько вопросов, которые следует рассмотреть, прежде чем разрешать детям владеть акциями компании.

Отказ от владения акциями несовершеннолетним лицом

Хотя общего запрета на владение акциями компании несовершеннолетними не существует, согласно английскому законодательству договоры, заключенные с несовершеннолетними, как правило, не имеют юридической силы из-за ограничений дееспособности несовершеннолетних. Договор с несовершеннолетним относительно акций вряд ли будет иметь обязательную юридическую силу и, как следствие, может оказаться нецелесообразным разрешать несовершеннолетнему быть акционером, особенно если акции не полностью оплачены.

Кроме того, если несовершеннолетний зарегистрирован в качестве участника компании, он будет иметь право отказаться от членства в компании, пока ему не исполнилось 18 лет, а также в течение разумного периода времени после достижения 18-летия. Разумный период времени не определен и зависит от фактов и обстоятельств дела. По сути это означает, что несовершеннолетний может в любой момент отказаться от владения акциями и, что очень важно, от любых обязательств, наложенных на него в результате владения акциями. Таким образом, если несовершеннолетний решит отказаться от договора о членстве, он будет освобожден от любых будущих обязательств в отношении акций, включая любые невыплаченные на тот момент суммы по акциям.

Унаследовав акции компании, учитывая ограничения на дееспособность несовершеннолетнего, при заключении юридически обязывающего договора могут возникнуть сложности с передачей или продажей акций, зарегистрированных на имя ребенка. Поэтому в контексте покупки у несовершеннолетнего лица доли в компании или акций потенциальный будущий покупатель вполне может быть обеспокоен перспективой приобретения акций, зарегистрированных на имя несовершеннолетнего.

Тем не менее сделки могут быть построены таким образом, чтобы потенциальный покупатель получал гарантии непосредственно от родителей в отношении любых недостатков в праве собственности на акции или коммерческого гарантийного покрытия.

Контроль над компанией вследствие принятия несовершеннолетним лицом наследства в виде акций

Несмотря на несовершеннолетие, наследник, являющийся участником компании, может иметь право голоса в некоторых вопросах деятельности компании, и его влияние может значительно варьироваться в зависимости от количества акций, которыми он владеет. Например, баланс сил между акционерами может быть изменен, если несовершеннолетний получит слишком много голосующих акций, что даст ему возможность перевесить голоса других акционеров. Это может повлиять на деятельность компании, поскольку несовершеннолетний вряд ли обладает достаточным опытом для принятия взвешенных решений по управлению компанией.

Если несовершеннолетний владеет более чем 25 % акций компании, то в соответствии с Законом, обязывающим вести публичный реестр бенефициарных владельцев (The Small Business, Enterprise and Employment ACT 2015) [12], ему также необходимо зарегистрироваться как бенефициару, обладающему значительным контролем, в уставе компании, а также в Companies House (государственное агентство Великобритании, осуществляющее регистрацию, ведение и ликвидацию компаний).

Ответственность директоров компаний

Директора компании также должны учитывать свои фидуциарные обязанности перед компанией при переходе акций наследодателя к несовершеннолетнему. Вполне возможно, что передача акций несовершеннолетнему не отвечает интересам компании, и поэтому они могут быть привлечены к ответственности за нарушение этих обязанностей. Они также могут нести ответственность за любые убытки, причиненные компании в результате передачи акций несовершеннолетнему.

Родители наследника

Хотя несовершеннолетний ребенок, унаследовавший акции, может уменьшить общие налоговые обязательства семьи, родителям следует проявлять осторожность завещая акции. Любой доход свыше 100 фунтов стерлингов, выплачиваемый несовершеннолетнему ребенку или в его пользу, который формируется за счет капитала, предоставленного родителем, будет облагаться налогом на родителя. Поэтому акции, переданные несовершеннолетнему ребенку от его родителя, не будут пользоваться персональными льготами и пониженными налоговыми ставками ребенка, а будут облагаться налогом по ставке родителя (возможно, по повышенной или дополнительной ставке).

Автоматическое право на доход

Если акции, принадлежащие несовершеннолетнему ребенку, приносят доход, то следует продумать, как эти средства будут храниться или использоваться в интересах ребенка. Кроме того, родители должны понимать, что, когда ребенку исполнится 18 лет, он будет иметь абсолютное право на доход. Это стоит учитывать при планировании завещания или наследования по закону.

Отказ в регистрации

Более серьезная проблема заключается в том, что компании могут отказать в регистрации передачи акций несовершеннолетним на основании норм, предусмотренных уставом компании.

Каковы альтернативы прямому владению детьми акциями компании?

Разрешение несовершеннолетним владеть акциями компании может создать проблемы для семьи и ее бизнеса, поэтому следует получить подробную консультацию юриста, прежде завещать данную наследственную базу.

Однако существуют возможные решения, которые могут снизить риски, указанные выше.

Голый траст. Распространенным решением является альтернативная структура владения акциями, при которой взрослый (обычно родитель ребенка) регистрируется как законный владелец акций и владеет ими от имени ребенка как номинальный держатель акций. При такой схеме взрослый будет зарегистрированным законным владельцем акций и сможет:

• осуществлять любое право голоса, связанное с акциями;

• давать расписку о выплате любых дивидендов от имени ребенка;

• подписать форму передачи акций.

Однако бенефициарная доля в акциях попрежнему будет принадлежать ребенку, поэтому он будет иметь абсолютное право на акции и любые дивиденды, полученные от них.

Дискреционный траст. Другой вариант – держать акции в дискреционном трасте. Дискреционный траст обеспечивает членам семьи уверенность в том, что средства будут использованы разумным образом, а не по прихоти ребенка. Доверительные собственники сохраняют за собой право определять, когда следует выплатить деньги ребенку, и имеют возможность накапливать доход до подходящего момента. Даритель может указать свои пожелания и намерения в отношении акций, например, помочь с образованием ребенка или купить недвижимость. Налог на наследство может взиматься при передаче акций в траст и за период, в течение которого траст продолжает владеть этими акциями, с учетом всех имеющихся налоговых льгот. Наиболее заметной из таких льгот является льгота для бизнеса, если компания является торговым предприятием.

Стоит учитывать также **возможность выпуска различных типов акций** для несовершеннолетних. В качестве альтернативы компания может пожелать выпустить отдельный класс неголосующих акций, которые будут принадлежать несовершеннолетним детям в семье. Права, закрепленные за такими акциями, могут определять уровень получения дохода и права на дивиденды, а также защищать компанию от заложников голосов несовершеннолетних детей или их доверенных лиц. Кроме того, это позволяет ребенку принимать определенное участие в жизни семейной компании и получать больше информации по мере взросления, не испытывая при этом давления со стороны формальных положений о голосовании в слишком раннем возрасте.

Планирование наследства. Если владельцам бизнеса неудобно передавать акции своим несовершеннолетним детям, но при этом они хотят оставить свою семейную компанию будущим поколениям, им следует подумать о составлении завещания с учетом налоговых требований [1]. Такое планирование наследства может обеспечить эффективную передачу семейного бизнеса в руки будущих поколений в подходящее для всех время. Снова может быть применена льгота на бизнес от налога на наследство, а также увеличение стоимости после смерти для целей налога на прирост капитала. Эффективное планирование наследства может адаптироваться как к семейным обстоятельствам, так и к циклу развития компании, при этом обеспечивая передачу бизнеса будущим поколениям.

Заключение

Предоставление ребенку прямого права собственности на акции компании может дать ощутимые преимущества, особенно в контексте семейного бизнеса. Однако есть ряд соображений, которые компания и ее руководители должны взвесить, прежде чем делать это. Например, в случае крупных частных компаний более подходящим вариантом может оказаться владение акциями ребенком на условиях трастового соглашения.

Список литературы

1. Наследство и планирование наследства. Как отразить акции компании в завещании [Электронный ресурс]. URL: https://www.harpermacleod.co.uk/insights/succession-and-estate-planning-dealing-with-company-shares-in-your-will/ (дата обращения: 14.10.2025).

2. Дети-акционеры: может ли несовершеннолетний владеть акциями компании [Электронный ресурс]. URL: https://www.boyesturner.com/news-and-insights/child-shareholders-can-minor-own-sharescompany#:~:text=Minors%20

can%20acquire%20these%20shares,a%20person%20of%20significant%20control (дата обращения: 14.10.2025).
3. Закон о наследовании (включая положение о семье и иждивенцах) от 1975 года (Inheritance (Provision for Family and Dependants) Act 1975) [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/inheritance-tax-manual/ihtm35232 (дата обращения: 14.10.2025).
4. Законодательство Великобритании, Companies Act [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.uk/search/all?keywords (дата обращения: 14.10.2025).
5. Закон об управлении наследственным имуществом от 1925 года (Administration of Estates Act 1925) [Электронный ресурс]. URL: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Geo5/15-16/23 (дата обращения: 14.10.2025).
6. Английское общее право Common Law in England [Электронный ресурс]. URL: https://www.courtroomadvice.co.uk/common-law-england.html (дата обращения: 14.10.2025).
7. Закон о финансовых услугах и рынках 2000 года (FSMA) [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.uk/government/publications/draft-financial-services-and-markets-act-2000-amendment-eu-exit-regulations-2019/the-financial-services-and-markets-act-2000-amendment-eu-exit-regulations-2019-explanatory-information (дата обращения: 14.10.2025).
8. Закон о компаниях Companies Act 2006 [Электронный ресурс]. URL: https://fastlaw.ru/wp-content/uploads/2013/07/UK-Companies-Act-2006_ENG.pdf (дата обращения: 14.10.2025).
9. Изменения в законе о компаниях 2014 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.uk/government/publications/changes-to-the-companies-act-2006 (дата обращения: 14.10.2025).
10. Персональная налоговая льгота несовершеннолетнего [Электронный ресурс]. URL: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fassets.publishing.service.gov.uk%2Fmedia%2F5aa6a97b40f0b66b5fb4b4c5%2Fch35-eng.doc&wdOrigin= (дата обращения: 14.10.2025).
11. Правила и льготы налога на наследство [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.uk/inheritance-tax/gifts (дата обращения: 14.10.2025).
12. Закон о малом бизнесе, предпринимательстве и занятости (SBEE) [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.uk/government/collections/small-business-enterprise-and-employment-bill (дата обращения: 14.10.2025).
13. Наследственная масса в соответствии с действующим законодательством Великобритании [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/inheritance-tax-manual/ihtm35232 (дата обращения: 14.10.2025).

References

1. Inheritance and Estate Planning. How to Include Company Shares in Your Will [Electronic resource]. Available at: https://www.harpermacleod.co.uk/insights/succession-and-estate-planning-dealing-with-company-shares-in-your-will/ (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
2. Child Shareholders: Can a Minor Own Company Shares [Electronic resource]. Available at: https://www.boyesturner.com/news-and-insights/child-shareholders-can-minor-own-sharescompany#:~:text=Minors%20can%20acquire%20these%20shares,a%20person%20of%20significant%20control (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
3. Inheritance (Provision for Family and Dependants) Act 1975 [Electronic resource]. Available at: https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/inheritance-tax-manual/ihtm35232 (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
4. UK Legislation, Companies Act [Electronic resource]. Available at: https://www.gov.uk/search/all?keywords (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
5. Administration of Estates Act 1925 [Electronic resource]. Available at: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Geo5/15-16/23 (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
6. English Common Law [Electronic resource]. Available at: https://www.courtroomadvice.co.uk/common-law-england.html (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
7. Financial Services and Markets Act 2000 (FSMA) [Electronic resource]. Available at: https://www.gov.uk/government/publications/draft-financial-services-and-markets-act-2000-amendment-eu-exit-regulations-2019/the-financial-services-and-markets-act-2000-amendment-eu-exit-regulations-2019-explanatory-information (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
8. Companies Act 2006 [Electronic resource]. Available at: https://fastlaw.ru/wp-content/uploads/2013/07/UK-Companies-Act-2006_ENG.pdf (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
9. Changes to the Companies Act 2014 [Electronic resource]. Available at: https://www.gov.uk/government/publications/changes-to-the-companies-act-2006 (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
10. Minor's Personal Tax Allowance [Electronic resource]. Available at: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fassets.publishing.service.gov.uk%2Fmedia%2F5aa6a97b40f0b66b5fb4b4c5%2Fch35-eng.doc&wdOrigin= (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
11. Inheritance Tax Rules and Benefits [Electronic resource]. Available at: https://www.gov.uk/inheritance-tax/gifts (accessed: 14.10.2025) (In Russian).
12. Small Business, Enterprise and Employment Act (SBEE) [Electronic resource]. Available at: https://www.gov.uk/government/collections/small-business-enterprise-and-employment-bill (accessed: 14.10.2025) (In Russian).

13. Inheritance estate in accordance with current UK legislation [Electronic resource]. Available at: https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/inheritance-tax-manual/ihtm35232 (accessed: 14.10.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 17.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 14.11.2025
Статья поступила для публикации: 16.11.2025

Received: 17.10.2025
Revised: 14.11.2025
Accepted: 16.11.2025

УДК 343.72

Маторина Ксения Андреевна,
помощник адвоката, Адвокатский кабинет Ермолаев А.Г., город Пенза,
salnikova-58@yandex.ru

Живодрова Надежда Анатольевна,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры уголовного права,
Пензенский государственный университет, город Пенза,
jivodrova@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЕФОРМИРОВАНИЯ УГОЛОВНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О МОШЕННИЧЕСТВЕ И ПРЕСТУПЛЕНИЯХ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Аннотация. *В статье анализируются современные тенденции реформирования уголовного законодательства Российской Федерации в контексте цифровизации общества. Рассмотрен проект федерального закона, подготовленный Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, направленный на совершенствование уголовно-правовых норм о мошенничестве и преступлениях, совершаемых в цифровой среде. Особое внимание уделено новым подходам к квалификации мошенничества, совершаемого с использованием цифровых технологий, а также вопросам законодательного закрепления ответственности за преступления, совершаемые с применением искусственного интеллекта и цифровой валюты. Отмечается рост числа дистанционных мошенничеств, совершаемых в отношении пожилых граждан, что свидетельствует об особой общественной опасности данного вида преступлений и необходимости усиления мер уголовно-правовой защиты наиболее уязвимых групп населения. Сформулированы предложения по совершенствованию уголовного законодательства, направленные на повышение ответственности за дистанционные формы мошенничества, создание специальных квалифицирующих признаков, а также расширение профилактических и информационных мер защиты граждан.*

Ключевые слова: уголовная ответственность, мошенничество, дистанционные преступления, цифровая среда, законопроект Минцифры России, искусственный интеллект, пожилые граждане, защита прав, профилактика преступлений.

Для цитирования: *Маторина К.А., Живодрова Н.А.* Современные тенденции реформирования уголовного законодательства о мошенничестве и преступлениях в цифровой среде // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 76 – 80.

Ksenia A. Matorina,
Assistant Lawyer, Law Office of Ermolaev A.G., Penza,
salnikova-58@yandex.ru

Nadezhda A. Zhivodrova,
Ph.D. Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department Criminal Law Sub-Faculty,
Penza State University, Penza,
jivodrova@mail.ru

MODERN TRENDS IN THE REFORM OF CRIMINAL LEGISLATION ON FRAUD AND CRIMES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Abstract. *The article analyzes current trends in the reform of the criminal legislation of the Russian Federation in the context of the digitalization of society. The draft Federal Law prepared by the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation aimed at improving criminal law regulations on fraud and crimes committed in the digital environment has been reviewed. Special attention is paid to new approaches to the qualification of fraud committed using digital technologies, as well as issues of legislative consolidation of responsibility for crimes committed using artificial intelligence and digital currency. There has been an increase in the number of remote frauds committed against senior citizens, which indicates the particular public danger of this type of crime and the need to strengthen criminal protection measures for*

© Маторина К.А., Живодрова Н.А., 2025

the most vulnerable groups of the population. The author has formulated proposals for improving criminal legislation aimed at increasing responsibility for remote forms of fraud, creating special qualifying signs, as well as expanding preventive and informational measures to protect citizens.

Keywords: criminal liability, fraud, remote crimes, digital environment, draft law of the Ministry of Finance of Russia, artificial intelligence, senior citizens, protection of rights, crime prevention.

For citation: Matorina K.A., Zhivodrova N.A. (2025) Modern trends in the reform of criminal legislation on fraud and crimes in the digital environment. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 76 – 80. (In Russian).

Киберпространство стало неотъемлемой частью современной цивилизации, определяя динамику экономического, социального и правового развития государства. За считанные десятилетия цифровые технологии радикально изменили способы коммуникации, ведения бизнеса и взаимодействия между людьми. Однако наряду с очевидными преимуществами цифровой среды возникла и новая, стремительно развивающаяся криминогенная реальность. Преступность шагнула в виртуальное пространство, обретя иные формы, методы и инструменты. Цифровые технологии стали не только источником прогресса, но и средством совершения сложных, трудновыявляемых противоправных деяний. Особую угрозу представляют мошенничества, совершаемые с использованием современных коммуникационных технологий и искусственного интеллекта. Такие преступления демонстрируют высокий уровень технологической изощрённости, а их раскрываемость остаётся крайне низкой. Дипфейки, генеративные модели речи и визуальных данных стали новым инструментом обмана, подрывающим доверие в обществе и создающим качественно иной уровень общественной опасности. Эти формы цифрового мошенничества особенно опасны для пожилых граждан, которые чаще становятся жертвами преступников из-за недостатка цифровых навыков и невозможности оперативно распознавать признаки обмана [4, с. 107].

Развитие кибертехнологий неизбежно изменило и сферу финансовых отношений. В современную эпоху система онлайн-платежей и интернет-банкинг стали неотъемлемой частью экономической жизни большинства государств. Электронные транзакции позволяют проводить расчёты мгновенно, упрощают обслуживание клиентов и создают иллюзию полной прозрачности финансовых операций. Количество операций с использованием банковских карт и электронных кошельков ежегодно растёт, что, в свою очередь, приводит к увеличению случаев хищения персональных данных и несанкционированного доступа к счетам. Электронные банки и платёжные системы активно внедряют инновационные механизмы защиты: многофакторную аутентификацию, поведенческую аналитику, биометрические методы идентификации. Тем не менее злоумышленники столь же быстро адаптируются к новым технологиям, создавая всё более изощрённые схемы хищений. Переход от наличных денег к электронным формам расчётов открыл человечеству огромные возможности, но вместе с тем и новые угрозы. Традиционные ценности, выраженные в золотых и серебряных монетах, уступили место цифровым активам, существующим лишь в виртуальном пространстве. Миллионы транзакций совершаются сегодня не через кассы банков, а через алгоритмы и цифровые платформы, где каждый сбой или уязвимость может привести к масштабным преступным последствиям [2, с. 60-61].

Стремительное развитие цифровых технологий, искусственного интеллекта и электронной экономики поставило перед российской правовой системой задачу переосмысления основ уголовно-правовой охраны в условиях цифровой трансформации. Традиционные конструкции состава преступления, сформированные в эпоху «аналогового» общества, постепенно теряют способность охватывать многообразие новых форм общественно опасных деяний, совершаемых с использованием современных коммуникационных инструментов. Цифровое пространство, обеспечивающее беспрецедентную скорость обмена данными и трансграничность операций, стало не только инструментом экономического роста, но и благоприятной средой для совершения преступлений, отличающихся высокой степенью скрытности и технической сложности. Именно в этом контексте вопрос о реформировании уголовного законодательства обретает особую значимость, поскольку без его адаптации к реалиям цифровой эпохи невозможна эффективная защита прав граждан и интересов государства.

Осознание системных проблем в регулировании ответственности за преступления, совершаемые в цифровой среде, послужило основанием для подготовки масштабного проекта Федерального закона «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации», разработанного Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ (далее – Минцифры России) в 2025 году [5]. Проект отражает современный этап эволюции уголовного права и представляет собой попытку выработать комплексный подход к регулированию преступлений, совершаемых с использованием цифровых технологий, искусственного интеллекта и циф-

ровой валюты. В пояснительной записке подчеркивается, что основной целью предлагаемых изменений является повышение эффективности противодействия преступлениям, совершаемым с применением информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ), а также создание правовых механизмов для защиты граждан от новых форм обмана, вымогательства и хищений в виртуальной среде.

Законопроект Минцифры России является не просто частной инициативой в сфере IT-безопасности; он представляет собой попытку создать новую, более технологичную модель уголовно-правового регулирования, где цифровая среда рассматривается как самостоятельное пространство правовых рисков. В основу его концепции положен анализ следственно-судебной практики, демонстрирующей рост дистанционных хищений, совершаемых с использованием телефонных и интернет-коммуникаций, мессенджеров, поддельных сайтов и программных алгоритмов, имитирующих деятельность человека. По данным правоохранительных органов, только в 2024 году количество преступлений, совершённых с применением средств связи и информационных технологий, превысило 480 тыс. случаев, что составило почти треть всех зарегистрированных хищений. Эти цифры указывают не просто на статистическую динамику, а на формирование нового типа преступности – цифровой, где объектом посягательства становится не только имущество, но и информация, цифровая идентичность и личное доверие граждан.

Предлагаемые изменения направлены на устранение пробелов и противоречий, накопившихся в уголовно-правовом регулировании в сфере информационных преступлений. Особое внимание уделено уточнению понятийного аппарата, введению в законодательство категорий «искусственный интеллект» и «цифровая валюта», которые ранее не имели чёткого правового определения. Законопроект предусматривает признание цифровой валюты разновидностью имущества, что имеет принципиальное значение для квалификации преступлений, связанных с её незаконным оборотом, хищением или легализацией. Кроме того, в тексте проекта формируется правовая основа для установления уголовной ответственности за неправомерное использование искусственного интеллекта, что отражает стремление законодателя реагировать на новые вызовы, связанные с созданием и применением технологий дипфейков, автоматизированных голосовых систем и генеративных алгоритмов.

Законопроект предусматривает реформирование ряда традиционных составов преступлений. В частности, модернизации подвергаются статьи, устанавливающие ответственность за мошенничество и вымогательство. Подчеркивается необходимость разграничения между деяниями, совершаемыми в офлайн-среде, и преступлениями, совершаемыми с использованием ИКТ, поскольку степень общественной опасности последних значительно выше. В новой редакции предполагается введение квалифицирующих признаков, связанных с использованием цифровых технологий, сетевых платформ и искусственного интеллекта при совершении мошенничества. Фактически речь идёт о формировании самостоятельных составов преступлений, учитывающих особенности их совершения в виртуальной среде, где причинение ущерба может происходить без физического контакта между преступником и потерпевшим, а вред измеряется не только материальными, но и репутационными и социальными потерями.

Особое внимание в проекте уделяется обеспечению процессуальных гарантий при расследовании киберпреступлений. Законопроектом вводится возможность фиксации доказательств, находящихся в цифровом виде, а также регламентируются вопросы ареста и изъятия цифровых активов. Предлагается совершенствование порядка подачи заявлений о преступлениях, связанных с мошенничеством, через единый портал государственных услуг, что должно повысить доступность правосудия и оперативность реагирования на преступления в сфере информационных технологий. Таким образом, проект охватывает не только материальные, но и процессуальные аспекты цифрового уголовного права, формируя комплексный подход к борьбе с преступностью в киберпространстве.

Законопроект Минцифры России можно рассматривать как попытку перехода от фрагментарного реагирования на новые вызовы к системному обновлению правовой базы. Его принятие способно стать шагом к формированию в России нового направления – цифрового уголовного права, которое соединит классические правовые принципы с технологическими реалиями XXI века. В этом контексте особое значение приобретает вопрос о защите социально уязвимых категорий граждан – пожилых людей, которые чаще других становятся жертвами дистанционного мошенничества. Именно для таких групп необходимы усиленные меры уголовно-правовой защиты, включая повышение санкций, введение дополнительных квалифицирующих признаков и разработку профилактических механизмов, позволяющих предотвратить вовлечение граждан в мошеннические схемы. Законопроект создаёт основу для подобных изменений, однако его успешная реализация потребует последовательного научного и практического осмысления, чтобы новые нормы не только формально отражали цифровые реалии, но и эффективно работали в условиях стремительно меняющегося информационного пространства.

Положительным моментом законопроекта является то, что он не ограничивается корректировкой отдельных статей Уголовного кодекса РФ, а предлагает концептуальное обновление подходов к квалификации преступлений, совершаемых с использованием искусственного интеллекта, цифровой валюты, электронных платёжных систем и иных технологических решений. Этим законодатель признаёт, что цифровая преступность имеет качественно иную природу по сравнению с традиционной. Уточнение понятий «цифровая валюта» и «искусственный интеллект» создаёт основу для дальнейшего нормативного и доктринального развития права в этой сфере, устраняя правовую неопределённость, которая до сих пор мешала единообразному применению закона судами и следственными органами.

Важным достижением проекта является стремление адаптировать уголовно-процессуальные механизмы к особенностям расследования преступлений в цифровой среде. Введение возможности изъятия, ареста и хранения цифровых активов, фиксации электронных доказательств, подачи заявлений через электронные сервисы – всё это отражает понимание законодателем необходимости технологического обновления самого уголовного процесса. Такие изменения способны повысить эффективность доказывания по делам о кибермошенничестве, а также облегчить доступ граждан к правосудию.

Наряду с безусловными достоинствами законопроекта в нём прослеживается ряд проблемных аспектов, требующих дополнительного научного анализа и последующей доработки. Прежде всего обращает на себя внимание отсутствие в документе достаточной дифференциации ответственности в зависимости от характера и степени общественной опасности цифровых преступлений. Законопроект в целом ориентирован на формальное закрепление новых категорий и технологий, однако в меньшей степени отражает специфику субъектного состава и особенности потерпевших от подобных деяний. Между тем анализ практики показывает, что наибольший урон от дистанционных форм мошенничества несут именно граждане старшего возраста, не обладающие достаточными цифровыми компетенциями для распознавания признаков обмана.

Научные исследования в области киберпреступности и социологии права подтверждают, что пожилые граждане составляют значительную долю потерпевших от дистанционного мошенничества [2; 4]. Это объясняется не только доверчивостью и недостатком технических знаний, но и тем, что преступники выстраивают свои схемы, апеллируя к эмоциональному доверию и социальной изоляции жертв. Таким образом, преступления против данной категории лиц обладают повышенной общественной опасностью, а значит, требуют особого законодательного реагирования. Однако проект Минцифры России пока не содержит положений, которые бы отражали необходимость усиления ответственности за совершение преступлений в отношении лиц, заведомо находящихся в уязвимом положении, включая граждан пожилого возраста.

Серьёзным пробелом законопроекта является также отсутствие механизмов, направленных на учёт степени участия технологий искусственного интеллекта в совершении преступления. В условиях, когда дипфейки, голосовые симуляторы и автоматизированные системы способны полностью имитировать действия человека, встаёт вопрос о границах вины и причинно-следственной связи между действиями субъекта и функционированием алгоритма. Без ясного разграничения этих элементов правоохранительным органам будет затруднительно квалифицировать деяния, а суды окажутся перед необходимостью самостоятельно вырабатывать критерии оценки роли цифровых технологий в преступлении.

Очевидно, что дальнейшее совершенствование законодательства должно предусматривать усиление уголовной ответственности за дистанционные мошенничества, совершаемые в отношении социально незащищённых категорий граждан. Логичным представляется закрепление в ст. 159 Уголовного кодекса РФ специального квалифицирующего признака – совершение преступления с использованием ИКТ в отношении лица пожилого возраста. Такая мера будет отражать повышенную общественную опасность данных деяний и станет важным сигналом обществу о приоритетности защиты граждан. Также следовало бы рассмотреть возможность включения норм, направленных на развитие системы цифрового просвещения и профилактики, поскольку именно сочетание уголовно-правовых и информационно-образовательных мер способно обеспечить реальное снижение уровня мошенничества в цифровой среде.

Таким образом, проект федерального закона Минцифры России, безусловно, отражает стремление государства к модернизации уголовно-правовых механизмов в соответствии с вызовами времени. Однако чтобы эта реформа стала по-настоящему эффективной, требуется её дальнейшее научное наполнение, практическая адаптация и особое внимание к защите тех граждан, которые сегодня оказываются наиболее уязвимыми перед лицом цифровых преступлений.

Список литературы

1. *Ашмика А.* Киберпреступления, связанные с электронными картами, и банковское мошенничество // Право и цифровая экономика. 2023. № 1. С. 60-71.
2. *Беркович О.Е., Матрешина Е.Б., Перминова В.И.* Организация психологической безопасности личности в противодействии мошенническим действиям // Российский следователь. 2024. № 12. С. 57-60.
3. *Долгиева М.М.* Квалификация дипфейк-мошенничества и киберпохищения человека // Актуальные проблемы российского права. 2024. № 11. С. 106-113.
4. *Сычева А.В.* Некоторые вопросы криминалистической характеристики «дистанционных» мошенничеств, совершенных в отношении пожилых людей // Вестник Волгоградской академии МВД России. 2022. № 1 (60). С. 135-140.
5. Проект Федерального закона «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» (подготовлен Минцифры России, ID проекта 01/05/08-25/00159661) [Электронный ресурс]. URL: https://regulation.gov.ru/projects/159661/ (дата обращения: 10.09.2025).

References

1. *Ashmika A.* (2023) Cybercrimes related to electronic cards and banking fraud. *Law and Digital Economy*, № 1, pp. 60-71 (In Russian).
2. *Berkovich O.E., Matreshina E.B., Perminova V.I.* (2024) Organization of psychological security of an individual in counteracting fraudulent actions. *Russian Investigator*, № 12, pp. 57-60 (In Russian).
3. *Dolgieva M.M.* (2024) Qualification of deepfake fraud and cyber kidnapping. *Current Issues of Russian Law*, № 11, pp. 106-113 (In Russian).
4. *Sycheva A.V.* (2022) Some issues of forensic characteristics of «remote» fraud committed against elderly people. *Bulletin of the Volgograd Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, № 1 (60), pp. 135-140 (In Russian).
5. Draft Federal Law "On Amendments to the Criminal Code of the Russian Federation and the Criminal Procedure Code of the Russian Federation" (prepared by the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation, project ID 01/05/08-25/00159661) [Electronic resource]. Available at: https://regulation.gov.ru/projects/159661/ (accessed: 10.09.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 10.10.2025	Received: 10.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 12.11.2025	Revised: 12.11.2025
Статья поступила для публикации: 15.11.2025	Accepted: 15.11.2025

УДК 34.023

Полоницкий Владислав Вячеславович,
аспирант, Государственный университет просвещения, Москва,
Polonickii.99@mail.ru

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРАВОСУБЪЕКТНОСТИ ЮНИТОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Аннотация. *Проблема правосубъектности юнитов искусственного интеллекта представляет особый интерес, поскольку выявление новых особенностей авторского права формирует видение новой парадигмы субъекта и объекта правоотношений. В работе основной акцент сделан не на поиске «виновного алгоритма», а на проблеме обеспечения правовой определённости и справедливого распределения ответственности между всеми участниками экосистемы искусственного интеллекта (разработчик, оператор, пользователь, потерпевший).*
Ключевые слова: юниты, искусственный интеллект, правосубъектность, объект правового отношения, цифровизация.
Для цитирования: *Полоницкий В.В.* Основные элементы правосубъектности юнитов искусственного интеллекта // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 81 – 85.

Vladislav V. Polonitsky,
Postgraduate, State University of Education, Moscow,
Polonickii.99@mail.ru

BASIC ELEMENTS OF LEGAL CAPACITY OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE UNITS

Abstract. *The issue of legal personality of artificial intelligence units is of particular interest, as the identification of new features of copyright law shapes the vision of a new paradigm of the subject and object of legal relations. In this work, the author focuses not on finding the "guilty" "algorithm," but on the problem of ensuring legal certainty and a fair distribution of responsibility among all participants in the AI ecosystem (developer, operator, user, and victim).*
Keywords: units, artificial intelligence, legal personality, object of legal relationship, digitalization.
For citation: Polonitsky V.V. (2025) Basic elements of legal capacity of artificial intelligence units. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 81 – 85. (In Russian).

Анализ нормативного регулирования правосубъектности юнитов искусственного интеллекта (далее – ИИ) играет ключевую роль в процессе реализации авторского права. Основная цель заключается в обеспечении соответствия требованиям использования технологии ИИ [1; 2].

Правосубъектность – это установленная правом способность лица быть носителем субъективных прав и юридических обязанностей, а также самостоятельно их осуществлять и исполнять. Традиционно она присуща физическим и юридическим лицам. Применительно к ИИ речь идет о потенциальном наделении его производной (или ограниченной) правосубъектностью.

Под юнитами ИИ понимаются информационные системы – компьютерные программы, роботы и другие технологии, разработанные на основе системы ИИ.

В процессе эволюции человеческого общества трансформация субъективного права достигла нового этапа развития, обусловленного возникновением концепции искусственных субъектных прав. Под искусственным субъектным правом понимается система законодательства и принципов, в соответствии с которой юниты ИИ могут быть признаны обособленными субъектами права. Так, в Японии прецедентом стало предоставление роботу Сибуя Мирай вида на жительство, сигнализирующее о потенциальном уравнивании правового статуса автономных робототехнических систем и граждан.

В контексте субъективной стороны сущностей, обладающих ИИ, выделяют следующие компоненты [3; 4]:

- технические средства;
- интеллектуальные наработки;
- нейроправа;

© Полоницкий В.В., 2025

• произведения, созданные ИИ;

• интеллектуальная собственность – авторские права, патенты, товарные знаки.

Данный список может быть продолжен в соответствии с развитием цифрового пространства [5; 6]. Для дальнейшего развития правосубъектности представляется необходимой разработка нормативно-правового регламента.

Как правило, интеллектуальная собственность, созданная ИИ, должна обладать иным правовым статусом и отличаться набором прав от интеллектуальной собственности, созданной человеком.

На сегодняшний день ни одна юрисдикция не признает за ИИ правоспособности в полном объеме. Однако ведутся дискуссии о наделении продвинутых автономных систем целевой (специальной) правоспособностью. Это означало бы, что ИИ может иметь права и обязанности только в строго определенной законодательством сфере (например, в области интеллектуальной собственности или гражданско-правовых сделок). По аналогии, юридическое лицо имеет не универсальную, а специальную правоспособность, определяемую его уставными целями.

Дискуссию о «целевой правоспособности» ИИ следует заменить концепцией функционального приписывания: решения высокоавтономных систем признаются юридически значимыми, однако носителями соответствующих прав и обязанностей выступают определённые законом человеческие и корпоративные субъекты (разработчик, оператор, пользователь), а риски распределяются через режимы повышенной ответственности, страхование и компенсационные фонды. Тем самым ИИ остаётся объектом права, акцент переносится с «поиска «виновного алгоритма» на справедливое распределение ответственности между участниками экосистемы и управление рисками по модели, уже принятой в современных регуляторных подходах.

После изложенного вопрос о «дееспособности ИИ» представляется излишним. В частном праве дееспособность – это способность субъекта владеть своими действиями и реализовывать права и принимать на себя и исполнять обязанности. Это предполагает наличие воли и сознания, возможность совершения сделок и ответственность за причинённый вред. Искусственный интеллект такими качествами не располагает, так как он работает по заданным алгоритмам и на основе введённой информации. Поэтому логично говорить не о дееспособности ИИ, а о правовой значимости его действий. И при этом о том, как правовые последствия его работы следует относить к людям или организациям, связанным с ним, – разработчику, владельцу, оператору или пользователю. Также важно заранее определить, кто и в каком объёме несёт риски, например, через специальные режимы ответственности и системы страхования.

В развитых странах вводится концепция «электрической личности/персоны». Это юридическая конструкция, схожая с понятием юридического лица. ИИ приписывается возможность совершать действия (заключать контракты, осуществлять иные юридически значимые действия), однако эти действия реализуются через его уполномоченных представителей (собственников, операторов, кураторов). Следовательно, «правосубъектность» ИИ будет носить искусственный и представительский характер.

При этом относительно деликтоспособности ИИ возникает вопрос, кто будет отвечать за вред, причиненный автономным решением ИИ (например, ДТП беспилотного автомобиля, ошибка в медицинском диагнозе).

В соответствии с Гражданским кодексом РФ автором произведения (интеллектуальной собственности) признается человек, который его создал в процессе творческой деятельности, на которую в определенных случаях может быть возложена соответствующая мера ответственности. Однако в отличие от авторского правоотношения в рамках гражданского законодательства правовой статус юнитов ИИ не закреплен на законодательном уровне.

Теоретически возможно создание специального страхового фонда или актива (капитализация), за счет которого будет возмещаться вред, причиненный конкретной системой ИИ. В этом случае ИИ формально будет выступать субъектом ответственности, но фактически она обеспечивается его имуществом, изначально сформированным человеком.

Предлагается закрепить за юнитами ИИ авторские права, но вынести их в особую категорию. Приобретение особого статуса правосубъектности юнитов интеллектуальной собственности позволит разграничить интеллектуальную собственность, созданную человеком, и интеллектуальную собственность, созданную ИИ. Основываясь на технической стороне ИИ, следует отметить, что продукты интеллектуальной собственности образуются в результате алгоритмов, созданных человеком. В данной связи продукты, созданные ИИ, являются конечным продуктом интеллектуальной собственности человека и компьютерных программ.

Исходя из вышеуказанного, необходимо разграничить на законодательном уровне субъект авторского права человека и субъект авторского права ИИ.

В настоящее время не существует универсального признания правосубъектности за ИИ. Доминирующий подход заключается в том, что ИИ является объектом права (сложный программно-технический продукт), а не субъектом.

Однако по мере роста автономности систем дискуссия об их особом статусе усиливается. Наиболее вероятным сценарием является не наделение ИИ

правосубъектностью, равной человеческой, а создание новой, гибридной, модели регулирования. Эта модель будет:

• фиктивной, то есть признавать за высокоавтономными системами статус «электронного лица» для конкретных правовых целей;

• производной, то есть все элементы правосубъектности ИИ будут производными от действий и решений людей (создателей, владельцев, пользователей);

• сбалансированной, то есть главным принципом станет обеспечение правовой определённости и справедливого распределения ответственности между всеми участниками экосистемы ИИ (разработчик, оператор, пользователь, потерпевший), а не поиск «виновного алгоритма».

Таким образом, правосубъектность ИИ – это не бинарное состояние, а сложный конструкт, состоящий из отдельных, потенциально наделяемых элементов, которые могут варьироваться в зависимости от уровня автономности и назначения конкретной системы ИИ.

На наш взгляд под «субъектом авторского права искусственного интеллекта» понимается правообладатель продукта, созданного с помощью ИИ, при этом следует отличать автора, который создал продукт с помощью ИИ, и автора, который создал ИИ.

В связи с этим следует отметить, что авторская деятельность является отчасти творческой, а использование системы ИИ своего рода плагиатом, так как нейросети берут информацию из внешних источников, созданных человеком, и компонуют.

Следовательно, правосубъектность юнитов ИИ носит особый статус, включающий в себя творческую деятельность и компиляцию чужих мнений. Поэтому признание продукта, созданного юнитами ИИ, субъектом авторского права ИИ, возможно только при доказательстве использования творческой деятельности человека.

В практической деятельности существуют случаи, когда ИИ создает продукты без участия человека. При этом признание авторского права ИИ следует считать за разработчиком программного продукта, поскольку алгоритм действий и мышления сформован именно им.

Признание технологии ИИ автором своих продуктов является некорректным, поскольку ИИ создан на основе алгоритма, разработанного его создателем. В основу самообучающихся алгоритмов заложен механизм нейросети на основе деятельности человеческого мозга. В данном случае признание авторских прав следует определять в зависимости от сложившейся ситуации. В судебной практике пока еще мало случаев определения авторских прав ИИ.

В качестве признания авторского права за юнитами ИИ считаем целесообразным обозначить:

• технология ИИ должна иметь лицензию;

• алгоритм ИИ должен быть открытым, то есть раскрывать источники данных для анализа;

• применение механизмов компенсации авторам интеллектуальной собственности, которые используют ИИ, за их пользование.

Следовательно, признание правосубъектности юнитов ИИ основано на использовании открытых источников и творческого симбиоза человека и ИИ. Возникает необходимость законодательного уточнения данных категорий. Также законодательством должен быть определен механизм деятельности разработчиков систем ИИ. В данном контексте необходимо создать государственное подразделение экспертизы, которое будет осуществлять проверку подлинности правосубъектности юнитов ИИ. Следовательно, если автором будет предложено признать продукт, который был создан с помощью ИИ в качестве авторского права, компетентный специализированный орган должен будет определить правомочность данного действия.

Для решения обозначенной проблемы представляется целесообразным на законодательном уровне разработать законопроект, имеющий следующую структуру.

1. Терминология и определения, включает общепринятую терминологию, используемую в нормативной документации, алгоритмы и требования для определения юнита ИИ в качестве субъекта авторского права, а также описание этических норм использования продуктов, созданных с помощью ИИ.

2. Права и обязанности правообладателя, регламентирующие порядок и возможности применения механизма компенсации авторам интеллектуальной собственности, которые используют ИИ, за их пользование, а также формирование правил добросовестной конкуренции, в том числе установку на законодательной основе блок антимонопольного регулирования в области использования ИИ.

3. Требования к юнитам ИИ, регламентирующие правила их использования, маркировки и предоставление полной информации об авторских правах.

4. Правомочность отношений, регулирующую отношения между правообладателями и пользователями ИИ, защиту информации о пользователе, включая защиту прав несовершеннолетних и пожилых людей.

5. Ответственность за недобросовестное использование, содержащую правила ответственности за недобросовестное использование юнитов ИИ, в том числе ответственность административного и уголовно-правового характера.

Рассматривая зарубежную практику правосубъектности юнитов ИИ, следует отметить, что в 2024 году в ЕС вступил в силу регламент, регулирующий деятельность ИИ. В нём системы ИИ делятся на системы

с недопустимым риском, высоким, ограниченным и минимальным риском. Системы с недопустимо высоким риском (например, использующие некие «субминиальные техники» воздействия на человеческое сознание) полностью запрещены. Остальные регулируются с разной степенью жёсткости в зависимости от степени риска. Регламент не требует имплементации в национальные законы, а применяется национальными судами непосредственно.

В связи с нарастающей ролью ИИ в повседневной жизни необходимо разработать соответствующую нормативно-правовую базу, гарантирующую фундаментальное право человека и права человека на принятие конкретных решений именно им, а не ИИ.

С этой целью государство должно активно участвовать в распространении информации об ИИ, что подразумевает поощрение науки и образования, а также вести строгий контроль их коммерческих коммуникаций. Такой комплексный подход гарантирует, что общественность получит точную и сбалансированную информацию, которая имеет решающее значение для эффективного регулирования в области ИИ, его ответственного развития. Одной из главных проблем, связанных с ИИ, является недостаток наших знаний, служащих главным образом целям коммерциализации историй успеха в рекламе, что приводит к «нейроочарованию» и «нейромифии». Законы о защите прав потребителей, конкуренции и безопасности продукции эффективны для противодействия ложным или преувеличенным заявлениям, их необходимо использовать.

В заключение хотелось бы отметить, что назрела общественная необходимость в объективном освещении истории развития ИИ, подразумевающем предоставление достоверной информации о текущем уровне знаний, существующих пробелах в понимании, а также потенциальных возможностях, сопряженных с его применением, и сопутствующих рисках. Это означает активное продвижение новых исследований, придание гласности и успехов, и неудач, представление результатов в доступной форме не только с помощью науки, но и государственного управления, интеграцию информационных технологий в образование и строгий контроль за коммерческим представительством.

Список литературы

1. *Баракина Е.Ю.* Регуляторные площадки в области правового регулирования применения искусственного интеллекта // Актуальные проблемы российского права. 2021. № 6 (127). С. 77-87.
2. *Вавилин Е.В.* Статус искусственного интеллекта: от объекта к субъекту правовых отношений // Вестник Томского государственного университета. Право. 2022. № 45. С. 147-158.
3. *Викторов Р.О.* Правосубъектность искусственного интеллекта: прошлое, настоящее и будущее // Академическая наука. 2025. № 1 С. 169-173.
4. *Ишутин А.В.* «Нейронное искусство» как объект авторского права // Социальные новации и социальные науки. 2021. № 1 (3). С. 133-144.
5. *Краснов А.В., Алемпеев Г.С.* Трансформация структуры правоотношений в условиях цифровизации // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 184-188.
6. *Михович Е.А.* Правовой режим произведений, созданных с помощью искусственного интеллекта // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 5 (69). С. 390-397.
7. *Саяпин С.П.* О правовом регулировании генеративного искусственного интеллекта в Китае // Право и политика. 2025. № 3. С. 19-29. DOI: 10.7256/2454-0706.2025.3.73708 EDN KXCIPE
8. *Соломонов Е.В.* Правосубъектность искусственного интеллекта // Вестник Омского университета. Серия: Право. 2025. Т. 22, № 1. С. 63-72.
9. *Шейкин А.Г.* Правовое регулирование искусственного интеллекта в Китайской Народной Республике: состояние, перспективы, сравнительный анализ законопроектных предложений (часть 1) // Пролог: журнал о праве. 2025. № 1. С. 38-54. DOI: 10.21639/2313-6715.2025.1.4

References

1. *Barakina E.Yu.* (2021) Regulatory platforms in the field of legal regulation of the use of artificial intelligence. Current problems of Russian law, № 6 (127), pp. 77-87 (In Russian).
2. *Vavilin E.V.* (2022) Status of artificial intelligence: from object to subject of legal relations. *Bulletin of Tomsk State University. Law*, № 45, pp. 147-158 (In Russian).
3. *Viktorov R.O.* (2025) Legal personality of artificial intelligence: past, present and future. *Academic science*, № 1, pp. 169-173 (In Russian).
4. *Ishutin A.V.* (2021) «Neural art» as an object of copyright. *Social innovations and social sciences*, № 1 (3), pp. 133-144 (In Russian).
5. *Krasnov A.V., Alempeev G.S.* (2025) Transformation of the structure of legal relations in the context of digitalization. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, № 1, pp. 184-188 (In Russian).
6. *Mikhovich E.A.* (2022) Legal regime of works created using artificial intelligence. Skif. Issues of student science, № 5 (69), pp. 390-397 (In Russian).

7. *Sayapin S.P.* (2025) On the legal regulation of generative artificial intelligence in China. Law and Politics, № 3, pp. 19-29. DOI: 10.7256/2454-0706.2025.3.73708 EDN KXCIPE (In Russian).
8. *Solomonov E.V.* (2025) Legal personality of artificial intelligence. *Bulletin of Omsk University. Series: Law*, vol. 22, № 1, pp. 63-72 (In Russian).
9. *Sheikin A.G.* (2025) Legal regulation of artificial intelligence in the People's Republic of China: status, prospects, comparative analysis of legislative proposals (part 1). Prologue: journal on law, № 1, pp. 38-54. DOI: 10.21639/2313-6715.2025.1.4 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 02.11.2025
Статья поступила после рецензирования: 27.11.2025
Статья поступила для публикации: 29.11.2025

Received: 02.11.2025
Revised: 27.11.2025
Accepted: 29.11.2025

УДК 004.056

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_86_93

Прокопьев Игорь Васильевич,
аспирант, Российский новый университет, Москва,
Sl0vo.opolku@yandex.ru

АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАВОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СФЕРЕ КИБЕРПРАВА И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация. *В условиях стремительного развития цифровых технологий и нарастающих киберугроз вопросы правового регулирования киберпространства приобретают ключевое значение для обеспечения национальной безопасности. В статье проведена комплексная оценка действующей правовой системы Российской Федерации в сфере киберправа и кибербезопасности, выявлены ее системные недостатки и сформулированы предложения по совершенствованию нормативной базы. Обоснована необходимость четкого юридического определения понятий «кибербезопасность» и «киберпространство» в контексте современных реалий. Сформулированы авторские дефиниции этих категорий, отражающие технологический и социально-правовой аспект цифровой среды и деятельности субъектов. Анализ правовых источников, стратегических документов и научных подходов выявил отсутствие унифицированной терминологии, слабую согласованность нормативных актов и недостаточную адаптацию правовой системы к динамике развития киберугроз. Отсутствие единой концепции кибербезопасности и согласованной политики в данной области снижает эффективность государственного реагирования на киберугрозы. В исследовании подчеркивается важность участия частного сектора, научного сообщества и регионального сотрудничества в обеспечении устойчивой цифровой среды. По результатам проведенного исследования сделан вывод о необходимости разработки Концепции кибербезопасности Российской Федерации как стратегического документа, способного обеспечить целостный и системный подход к управлению цифровыми рисками и информационной защитой. Особое внимание уделено значению межведомственного и частно-государственного взаимодействия, развитию механизмов технического регулирования, а также регионального сотрудничества в рамках интеграционных объединений. Предложены меры по усилению правовой, технической и кадровой базы, направленные на повышение цифрового суверенитета, устойчивости и независимости Российской Федерации в сфере киберправа и кибербезопасности.*

Ключевые слова: государство, информационное общество, кибербезопасность, киберправо, киберпространство, национальная безопасность, правовая система, правоохранительные органы.

Для цитирования: *Прокопьев И.В.* Анализ действующей правовой системы Российской Федерации в сфере киберправа и кибербезопасности // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 86 – 93. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_86_93.

Igor V. Prokopiev,
Postgraduate, Russian New University, Moscow,
Sl0vo.opolku@yandex.ru

ANALYSIS OF THE CURRENT LEGAL SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE FIELD OF CYBER LAW AND CYBERSECURITY

Abstract. *In the context of the rapid development of digital technologies and growing cyber threats, issues of legal regulation of cyberspace are becoming crucial for ensuring national security. This article provides a comprehensive assessment of the current legal system of the Russian Federation in the field of cyberlaw and cybersecurity, identifies its systemic shortcomings, and formulates proposals for improving the regulatory framework. The need for a clear legal definition of the concepts of "cybersecurity" and "cyberspace" in the context of modern realities is substantiated. The author's definitions of these categories are formulated, reflecting the technological and socio-legal aspects of the digital environment and the activities of subjects. An analysis of legal sources, strategic documents, and scientific approaches revealed a lack of standardized terminology, weak consistency of regulations, and insufficient adaptation of the legal system to the dynamics of the development of cyber threats. The absence of a unified concept of cybersecurity and a coordinated policy in this area reduces the effectiveness of the*

© Прокопьев И.В., 2025

state response to cyber threats. The study emphasizes the importance of the participation of the private sector, the scientific community, and regional cooperation in ensuring a resilient digital environment. The study concluded that it is necessary to develop a Cybersecurity Concept for the Russian Federation as a strategic document capable of ensuring a holistic and systemic approach to managing digital risks and information security. Particular attention is paid to the importance of interdepartmental and public-private cooperation, the development of technical regulation mechanisms, and regional cooperation within integration associations. Measures are proposed to strengthen the legal, technical, and personnel framework, aimed at enhancing the digital sovereignty, resilience, and independence of the Russian Federation in the field of cyberlaw and cybersecurity.
Keywords: state, information society, cybersecurity, cyber law, cyberspace, national security, legal system, law enforcement agencies.
For citation: Prokopiev I.V. (2025) Analysis of the current legal system of the Russian Federation in the field of cyber law and cybersecurity. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 86 – 93. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_86_93 (In Russian).

В условиях стремительной цифровизации всех сфер общественной жизни вопросы обеспечения кибербезопасности и регулирования правовых отношений в цифровом пространстве приобретают особую актуальность. В России предпринимаются активные шаги по формированию нормативной базы в сфере киберправа, однако эффективность действующего правового регулирования вызывает обоснованные дискуссии среди ученых и практиков. Современные вызовы требуют не только обновления технической инфраструктуры, но и создания сбалансированной, комплексной и гибкой правовой системы, способной адекватно реагировать на изменяющиеся условия информационного общества.

Цель исследования – комплексная оценка эффективности действующей правовой системы РФ в сфере киберправа и кибербезопасности, выявление ее недостатков и разработка предложений по совершенствованию.

Поставленная цель предопределяет необходимость решения следующих задач:

• провести анализ источников киберправа, механизмов его реализации, а также деятельности ветвей власти в сфере киберправа и кибербезопасности;

• разработать предложения по совершенствованию правовой системы РФ в рассматриваемой области.

Вопросы кибербезопасности и правового регулирования в цифровой сфере активно обсуждаются в научной литературе. Ряд исследователей рассматривают проблемы обеспечения безопасности критической информационной инфраструктуры [1], анализируют современные методы и модели оценки состояния кибербезопасности [2], а также содержание и систему правовых мер по предупреждению киберпреступности [3].

Важным аспектом является анализ киберпреступности и кибертерроризма, а также разработка правовых рамок для борьбы с этими явлениями [4]. Отдельное внимание уделяется вопросам защиты интеллектуальной собственности в киберпространстве [5].

В работах, посвященных международному праву в сфере кибербезопасности, анализируются вопросы ответственности государства за вредоносную деятельность в киберпространстве [6], а также рассматриваются международные стандарты и рекомендации в этой области [7].

Обзор литературы показывает, что, несмотря на значительное количество исследований, посвященных различным аспектам киберправа и кибербезопасности, комплексная оценка эффективности действующей правовой системы РФ в этой области с учетом современных вызовов и угроз остается недостаточно разработанной.

Методы и методология

В ходе исследования использован диалектический подход, обеспечивающий комплексное осмысление правовых явлений через выявление их внутренней динамики, взаимосвязей и противоречий, что позволяет получить целостное представление об исследуемом объекте.

Для систематизации нормативных правовых актов в сфере предупреждения киберпреступности применялся общенаучный метод анализа. Анализ правовых актов осуществлялся с учетом их динамики, практической применимости и взаимодействия между различными уровнями регулирования – от федерального законодательства до подзаконных актов и международных обязательств.

Метод научного синтеза был использован для формирования авторского видения правового обеспечения предупреждения киберпреступности. Эмпирической базой исследования послужили нормативные правовые акты РФ, регулирующие отношения в сфере киберправа и кибербезопасности, и научные работы по данной теме.

Результаты исследования и их обсуждение

Правовая система РФ в сфере киберправа и кибербезопасности представляет собой совокупность источников права, механизмы его реализации и подход к определению функционирования ветвей власти. Анализ этой системы позволяет выявить как ее сильные стороны, так и существующие недостатки, а также определить направления для дальнейшего совершенствования.

Жарова А.К., указывая на преобладание термина «кибербезопасность» в зарубежной юридической практике и подчеркивая необходимость гармонизации международных усилий в данной области, обосновала целесообразность включения кибербезопасности в структуру правового регулирования информационной безопасности. Такой подход, по мнению автора, способствует формированию универсального понятийного аппарата и развитию механизмов международного правового взаимодействия в сфере цифровой безопасности [8].

В российской правовой системе основополагающим источником, закрепляющим обязательства государства по обеспечению кибербезопасности и защите прав граждан, выступает Конституция РФ[1], которая, в частности, гарантирует неприкосновенность частной жизни, защиту личной и семейной тайны, охрану достоинства личности, а также конфиденциальность переписки, телефонных разговоров и иных видов коммуникации. Эти положения формируют правовую основу защиты граждан от неправомерного вмешательства с использованием информационно-коммуникационных технологий.

Кроме того, Конституция РФ устанавливает приоритет государственной политики, направленной на обеспечение безопасности личности, общества и государства в условиях цифровизации и обращения данных. Это конституционное положение определяет необходимость особого внимания к вопросам информационной безопасности на высшем уровне.

В настоящее время в Российской Федерации выстроена система стратегического планирования в сфере кибербезопасности, представленная рядом ключевых документов, определяющих вектор государственной политики в цифровой сфере: Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646[2]; Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203[3]; Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»[4]; Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490[5]. Эти документы взаимосвязаны и опираются на общую концепцию обеспечения национальной безопасности, конкретизируя приоритеты и направления государственной деятельности в условиях цифровой трансформации. В частности, Доктрина информационной безопасности РФ служит концептуальной основой и продолжением положений Стратегии национальной безопасности[6], обеспечивая преемственность и комплексность подхода к защите интересов государства в рассматриваемой сфере.

Вместе с тем правовое регулирование кибербезопасности реализуется через широкую систему нормативных актов, которую, по классификации О.С. Кайгородовой, можно условно подразделить на две группы. Первая группа включает нормативные документы, устанавливающие перечень информации, подлежащей государственной защите (КоАПРФ[7], УКРФ[8], федеральные законы, указы Президента РФ), вторая – акты, определяющие терминологические основы, процедурные механизмы и технические регламенты обеспечения информационной безопасности (федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, приказы МВД России, ГОСТы) [9].

Исходя из существующей нормативно-правовой базы, государственная политика в сфере информационной безопасности ориентирована на два ключевых направления: обеспечение устойчивой защиты стратегически значимых объектов, включая критическую инфраструктуру, финансово-кредитную систему и оборонный сектор, и противодействие информационно-психологическому воздействию, осуществляемому через современные цифровые каналы. В результате информационная безопасность трактуется не только как техническая защита от кибератак, но и как комплекс мер по предотвращению манипуляции массовым сознанием и недопущению деструктивного влияния на общественное мировоззрение.

Однако указанные нормативно-правовые акты характеризуются существенной разноплановостью, и в них практически не используется термин «кибербезопасность». С учетом современных реалий становится необходимым уточнение содержания понятия

---

[1] Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://www.pravo.gov.ru (дата обращения: 06.06.2025).

[2] Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2016. № 50. Ст. 7074.

[3] Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» // Собрание законодательства РФ. 2017. № 20. Ст. 2901.

[4] Паспорт национального проекта Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 04.06.2019 № 7). Текст паспорта опубликован не был.

[5] Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (ред. от 15.02.2024) // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41 Ст. 5700.

[6] Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ.2021. № 27 (ч. II). Ст. 5351.

[7] Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 23.05.2025) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. I). Ст. 1.

[8] Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 21.04.2025) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 25. Ст. 2954.

«кибербезопасность» и четкое очерчивание границ его правового применения, поскольку данный термин давно превзошел рамки существующих нормативно-правовых конструкций и уже не отражает всей полноты происходящих в цифровой среде процессов и угроз [10].

Отсутствие юридически закрепленного термина «кибербезопасность» является серьезной проблемой для киберправа и смежных отраслей. Закрепление данной категории в законодательстве позволит разрешать споры, оптимизировать правовые нормы, институционализировать вопросы кибербезопасности и продвинуть доктрину информационного права. Для этого необходимо рассмотреть существующие определения кибербезопасности и подходы к формулированию данной юридической дефиниции.

Так, согласно определению, приведенному в глоссарии Национального института стандартов и технологий США (NIST), кибербезопасность (cybersecurity) представляет собой совокупность мер, направленных на «предотвращение ущерба, обеспечение защиты и восстановление работоспособности компьютерных систем, средств электронной и проводной связи, а также содержащейся в них информации, с целью сохранения ее доступности, целостности, конфиденциальности и подлинности». В Кембриджском словаре термин «кибербезопасность» определен как «способ защиты компьютерных систем от таких угроз, как вирусы» [11, с. 184].

Для качественного и системного правового регулирования вопросов кибербезопасности в 2010 году был подготовлен проект Концепции стратегии кибербезопасности РФ[9], согласно которому кибербезопасность – это «совокупность условий, при которых все составляющие киберпространства защищены от максимально возможного числа угроз и воздействий с нежелательными последствиями». Под киберпространством, в свою очередь, предлагается понимать «сферу деятельности в информационном пространстве, образованную совокупностью коммуникационных каналов Интернета и других телекоммуникационных сетей, технологической инфраструктуры, обеспечивающей их функционирование, и любых форм осуществляемой посредством их использования человеческой активности (личности, организации, государства)». Однако итоговый документ так и не был принят.

Понятие «кибербезопасность» официально закреплено в ГОСТ Р 56205–2014 и определено как «действия, необходимые для предотвращения неавторизованного использования, отказа в обслуживании, преобразования, рассекречивания, потери прибыли или повреждения критических систем или информационных объектов»[10].

Российские исследователи рассматривают кибербезопасность как защиту от деструктивной информации, распространяемой через информационные технологии. При этом основной целью атак является сознание человека, на которое воздействуют, чтобы вызвать определенные когнитивные процессы и, как следствие, сформировать вредоносные убеждения или поведение [12].

Существуют и иные подходы, предлагающие сузить понятие кибербезопасности исключительно до защиты информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ). В рамках этой точки зрения объектом правовой защиты выступает лишь компьютерная инфраструктура, а ущерб, возникающий в реальном мире вследствие кибератак, рассматривается как следствие, выходящее за рамки законодательства о кибербезопасности и подпадающее под регулирование других отраслей права [13].

Однако А.Ю. Баландин критикует этот узкий взгляд, считая его чрезмерно ограниченным. Он акцентирует необходимость четкого определения как предмета правового регулирования, так и субъектов отношений в сфере кибербезопасности. По его мнению, противодействие распространению вредоносной информации в цифровой среде следует рассматривать в контексте обеспечения информационно-психологической безопасности с учетом специфики применяемых технических и программных средств. Учитывая динамику развития информационных технологий и социальных процессов, Баландин предлагает определять предмет правового регулирования кибербезопасности как систему норм, направленных на предотвращение и нейтрализацию угроз, воздействующих на информационно-технические ресурсы ИКТ-систем [14, с. 52, 54].

Анализ, выполненный А.В. Яковлевой, выявил, что подходы к кибербезопасности в России и за рубежом основаны на различных приоритетах и концептуальных основаниях. Несмотря на это, большинство стратегических документов затрагивают схожий круг вопросов – формирование государственной системы управления в сфере кибербезопасности, разработку национальной политики в этой области, защиту критической информационной инфраструктуры и определение распределения ответственности между субъектами обеспечения безопасности.

---

[9] Концепция стратегии кибербезопасности Российской Федерации: проект // Совет Федерации Федерального Собрания РФ [сайт]. – URL: http://council.gov.ru/media/files/41d4b3dfbdb25cea8a73.pdf (дата обращения: 06.06.2025).

[10] ГОСТ Р 56205-2014 (IEC/TS 62443-1-1:2009) «Сети коммуникационные промышленные. Защищенность (кибербезопасность) сети и системы. Часть 1-1». Терминология, концептуальные положения и модели. – М.: Стандартинформ, 2014. С. 6.

Тем не менее различия в базовых подходах и трактовках понятий создают значительные барьеры для выработки согласованных международных стандартов и затрудняют конструктивный диалог между государствами [15].

В связи с этим на основе изученных источников предлагается авторская формулировка термина «кибербезопасность». *Кибербезопасность – это система правовых, организационно-технических и иных мер, направленных на обеспечение устойчивого функционирования и защиты киберпространства от деструктивного, несанкционированного, вредоносного воздействия, а также на своевременное выявление, предотвращение или ликвидацию последствий максимально возможного числа угроз интересам личности, общества и государства.*

При этом под *киберпространством* предлагается понимать *виртуальную среду, образуемую совокупностью коммуникационных каналов Интернета и других телекоммуникационных сетей, технологической инфраструктуры, в рамках которой осуществляется хранение, обработка, передача и восприятие информации, а также происходит взаимодействие субъектов (личности, организации, государства).*

Данные понятия предлагается включить в доктрину информационной безопасности РФ и другие документы стратегического планирования в рассматриваемой сфере.

Также для систематизации государственной политики в области кибербезопасности представляется важным разработка и принятие концепции кибербезопасности РФ.

Киберпространство в современном мире фактически стало ареной глобального противостояния, однако до сих пор не выработаны универсальные международные нормы, регулирующие поведение государств в этой сфере. Вопрос юридической ответственности за кибератаки остается нерешенным: отсутствует правовой механизм, позволяющий достоверно установить источник атаки и возложить вину на конкретное государство.

В этих условиях большинство стран, опасаясь растущих угроз, не только укрепляют средства кибероборонны, но и активно развивают наступательные инструменты воздействия. Подразделения, специализирующиеся на кибероперациях, официально признаны лишь в ряде стран (США, Великобритания, Франция, КНР, Израиль). Однако, по имеющимся данным, подобные силы существуют и в других государствах, включая те, которые не раскрывают подобную информацию (например, КНДР и Иран).

Такая ситуация усиливает глобальную нестабильность: переход от оборонительных стратегий к наступательным может привести к масштабному международному кризису, последствия которого затронут как виртуальное, так и физическое пространство.

В России учрежден межведомственный Центр информационной безопасности, предназначенный для координации совместной работы служб информационной защиты государственных учреждений и коммерческих организаций. Основными задачами центра являются предотвращение кибератак, минимизация их последствий, противодействие мошенническим схемам, а также обеспечение защиты и профилактики информационной безопасности ключевых объектов государственного и бизнес-сектора. В рамках повышения эффективности борьбы с киберпреступностью сформирована специализированная межведомственная группа, включающая прокуроров и представителей Министерства юстиции РФ, Следственного комитета РФ, ФСБ, МИД и МВД[11].

Кибербезопасность обеспечивается в каждой стране с учетом национальных особенностей, технологического уровня и международных обязательств. Так, в России функционирует государственная система «ГосСОПКА»[12], созданная для оперативного выявления, предупреждения и устранения последствий кибератак на критически важные информационные инфраструктуры (далее – КИИ) как на территории страны, так и в российских дипломатических представительствах за рубежом.

Для объектов КИИ с меньшей значимостью предусмотрено лишь взаимодействие с Национальным координационным центром по компьютерным инцидентам и обмен информацией через каналы связи с системой «ГосСОПКА». Остальные меры безопасности такие организации могут внедрять по собственному усмотрению. Надзор за соблюдением требований безопасности осуществляется ФСТЭК и ФСБ России, а в ряде случаев – при согласовании с Минцифры и Центральным банком РФ [16].

На фоне сохраняющейся геополитической нестабильности Россия стремится минимизировать зависимость от иностранных партнеров при построении собственной системы информационной безопасности. При этом в отечественных нормативных документах используется более широкое понятие «информационная безопасность» в отличие от зарубежных стран, где распространен термин «кибербезопасность». Особое внимание в стратегических материалах уделяется дефициту отечественных программных решений, электронной компонентной базы и квалифицированных специалистов, необходимых для полной независимости в разработке технологий защиты от киберугроз.

---

[11] Центр информационной безопасности [Официальный сайт]. – URL: https://циб.рф (дата обращения: 06.06.2025).

[12] ГосСОПКА [Официальный сайт]. – URL: https://gossopka.ru/ (дата обращения: 06.06.2025).

В условиях стремительной трансформации киберпространства особое значение приобретает формирование кадрового потенциала в сфере кибербезопасности. Для эффективного противодействия постоянно эволюционирующим формам киберпреступности правовая система должна не отставать от технологического прогресса. Существенную роль в этом процессе играет частный сектор: благодаря своим ресурсам, инновационному потенциалу и высокой адаптивности он способен внести решающий вклад в построение комплексной системы киберзащиты [17].

Эффективное партнерство государства с бизнесом, научным сообществом и отраслевыми экспертами позволяет оперативно реагировать на угрозы и использовать нестандартные подходы к защите цифровой среды.

С учетом отсутствия единой международно-правовой позиции в сфере кибербезопасности приоритетным направлением становится развитие регионального сотрудничества между государствами. Такое взаимодействие способно не только стимулировать рост цифровых технологий, но и укрепить национальный суверенитет в области регулирования киберпространства.

Особое значение приобретает координация усилий в подготовке высококвалифицированных специалистов, реализации совместных научных и инженерных проектов, а также в согласовании технических стандартов в цифровой сфере. Эффективное партнерство в рамках интеграционных объединений (ШОС, БРИКС, ЕАЭС) создаст основу для расширения единого экономического пространства и укрепления взаимовыгодных форм цифрового взаимодействия [18].

Таким образом, проведенное исследование показало, что действующая правовая система РФ в сфере киберправа и кибербезопасности имеет ряд существенных недостатков, которые снижают ее эффективность в условиях быстро меняющейся киберсреды. Интеграция России в глобальную экономику, развитие цифровых технологий и активный информационный обмен создают новые вызовы в сфере кибербезопасности. Долгосрочное обеспечение кибербезопасности становится важнейшим условием сохранения государственного суверенитета и защиты интересов граждан и бизнеса от киберугроз, обусловленных этими процессами.

В связи с этим для государства становится критически важным разработать и реализовать целостную стратегию обеспечения всесторонней защиты информационных систем и киберфизических устройств, охватывающую интересы общества в целом, организаций и отдельных граждан. Этот подход реализуется путем обеспечения необходимой научно-технической, кадровой и институциональной базы для разработки и внедрения средств противодействия кибератакам; экономических стимулов для развития сектора защитных информационных технологий; обороноспособности государства и общественной безопасности в эпоху развития кибероружия.

Заключение

Несмотря на наличие ряда стратегических документов и нормативных актов, существующая правовая система РФ в сфере киберправа и кибербезопасности демонстрирует фрагментарность, отсутствие четкой терминологии и недостаточную адаптивность к быстро изменяющейся цифровой среде. Термин «кибербезопасность» по-прежнему не имеет легального определения, что снижает эффективность регулирования и правоприменения.

Определение юридических границ киберпространства и формулировка авторской дефиниции кибербезопасности позволили конкретизировать предмет и объекты правового воздействия в данной сфере. Предполагается, что кибербезопасность следует рассматривать не только как охрану технических систем, но и как многоуровневую комплексную систему мер, предназначенных для защиты прав и интересов отдельных граждан, общества и государства в условиях современных киберугроз, включая воздействие на сознание и психологическое состояние.

В условиях отсутствия международного консенсуса по вопросам регулирования поведения государств в киберпространстве особое значение приобретает региональное сотрудничество (ШОС, БРИКС, ЕАЭС), направленное на согласование технических стандартов, совместную подготовку специалистов и выработку правовых подходов к обеспечению суверенитета и цифровой безопасности.

Реализация предложенных в работе подходов требует разработки и принятия концепции кибербезопасности РФ, а также актуализации доктрины информационной безопасности с учетом авторских определений понятий «киберпространство» и «кибербезопасность».

Подводя итог, можно сформулировать основные результаты проведенного исследования, отражающие его новизну:

• сформулировано авторское определение терминов «кибербезопасность» и «киберпространство»;

• обоснована необходимость разработки и принятия концепции кибербезопасности РФ как комплексного стратегического документа, систематизирующего национальную политику в сфере киберправа и кибербезопасности;

• выявлено, что отсутствие четкой терминологической базы и единого подхода к правовому регулированию кибербезопасности снижает эффективность борьбы с киберпреступностью и препятствует международному сотрудничеству в данной сфере.

Список литературы

1. *Begishev I.R., Khisamova Z.I., Mazitova G.I.* (2019) Criminal legal ensuring of security of critical information infrastructure of the Russian Federation // Gênero & Direito. № 8 (6). Pp. 283-293. DOI: 10.22478/ufpb.2179-7137.2019v8n6.49193
2. Применение логико-вероятностного метода в информационной безопасности / А.О. Калашников, Е.В. Аникина, К.А. Бугайский, А.А. Молотов // Вопросы кибербезопасности. 2025. № 1 (65). С. 96-107. DOI: 10.21681/2311-3456-2025-1-96-107
3. *Карабеков К.О.* Правовое обеспечение предупреждения киберпреступности в Российской Федерации и Республике Казахстан // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. 2023. № 13 (3). С. 156-168. DOI: 10.21869/2223-1501-2023-13-3-156-168
4. *Gomathy C.K., Geetha V., Manohar D.S., Rajesh P.V.* (2024) Legal Frameworks for Regulating Cyber Crime and Cyber Terrorism // Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management. № 8 (9). Pp. 1-7. DOI: 10.55041/ijsrem37509
5. *Артемьев Д.В., Хамикоев Г.О.* Цифровые технологии как объекты гражданских прав // «Студенты, вперед!»: сборник статей международного научно-исследовательского конкурса. Пенза: Наука и Просвещение, 2025. С. 33-35.
6. *Finnemore M., Hollis D.B.* (2020) Beyond Naming and Shaming: Accusations and International Law in Cybersecurity // European Journal of International Law. № 31 (3). Pp. 969-1003. DOI: 10.1093/ejil/chaa056
7. *Radanliev P., De Roure D.C., Nurse J.R.C., Mantilla Montalvo R., Cannady S., Santos O., Maddox L., Burnap P., Maple C.* (2020) Future developments in standardization of cyber risk in the Internet of Things (IoT) // SN Applied Sciences. № 2 (2). Pp. 1-16. DOI: 10.1007/s42452-019-1931-0
8. *Жарова А.К.* Теоретические основания правового регулирования создания и использования информационной инфраструктуры в Российской Федерации: автореф. дис. … д-ра юр. наук. Москва, 2020. 52 с.
9. *Кайгородова О.С.* Нормативно-правовое обеспечение кибербезопасности: защищены ли мы? // Правопорядок: история, теория, практика. 2023. № 4 (39). С. 155-161. DOI: 10.47475/2311-696X-2023-39-4-155-161
10. *Шкодина Е.С., Шиханова Е.Г.* Правовое регулирование кибербезопасности: постановка проблемы // Онтологические и социокультурные основания альтернативного проекта глобализации: сб. материалов международной научной онлайн-конференции, Екатеринбург, 24-25 сентября 2020 года. Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2021. С. 378-381.
11. *Кулжабаева Ж.О.* Законодательное разграничение понятий «кибербезопасность» и «информационная безопасность» // Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан. 2024. № 4 (79). С. 178-186. DOI: 10.52026/2788-5291_2024_79_4_178
12. Государственное регулирование Интернета и права человека: монография / М.С. Саликов, С.Э. Несмеянова, Н.Е. Колобаева, С.С. Кузнецова, А.Н. Мочалов ; под ред. М.С. Саликова. Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2022. 220 с.
13. *Козлова Н.Ш., Довгаль В.А.* Кибербезопасность и информационная безопасность: сходства и отличия // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Естественно-математические и технические науки. 2021. № 3 (286). С. 88-97.
14. *Баландин А.Ю.* Особенности правового регулирования кибербезопасности в эпоху глобального противостояния // Правовая информатика. 2025. № 1. С. 50–56. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-1-50-56
15. *Yakovleva A.V.* (2021) Cybersecurity and its Legal Regulation (Foreign and Russian Experience) // Sociopolitical Sciences. № 11 (4). Pp. 70-81. DOI: 10.33693/2223-0092-2021-11-4-70-81
16. *Ржищева Е.С.* Безопасность КИИ // Современные информационные технологии и информационная безопасность: сборник научных статей 3-й Всероссийской научно-технической конференции, Курск, 02 февраля 2024 года. Курск: Университетская книга, 2024. С. 119-122.
17. *Кольчуганок С.Н., Шитик Д.А.* Особенности борьбы с киберпреступностью в России и зарубежом // Проблемы экономики и управления: социокультурные, правовые и организационные аспекты: сборник статей магистрантов КузГТУ. 2023. № 6. С. 233-243.
18. *Камалова Г.Г.* Межгосударственное сотрудничество в сфере технического регулирования цифровых технологий // Сборники избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие». СПб., 2021. С. 97-99.

References

1. *Begishev I.R., Khisamova Z.I., Mazitova G.I.* (2019) Criminal legal ensuring of security of critical information infrastructure of the Russian Federation. *Gênero & Direito*, № 8 (6), pp. 283-293. DOI: 10.22478/ufpb.2179-7137.2019v8n6.49193 (In Russian).
2. *Kalashnikov A.O., Anikina E.V., Bugaisky K.A., Molotov A.A.* (2025) Application of the logical-probabilistic method in information security. Part 6. *Cybersecurity issues*, № 1 (65), pp. 96-107. DOI: 10.21681/2311-3456-2025-1-96-107. (In Russian).
3. *Karabekov K.O.* (2023) Legal support for the prevention of cybercrime in the Russian Federation and the Republic of Kazakhstan. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Series: History and Law*, № 13 (3), pp. 156-168. DOI: 10.21869/2223-1501-2023-13-3-156-168 (In Russian).

4. *Gomathy C.K., Geetha V., Manohar D.S., Rajesh P.V.* (2024) Legal Frameworks for Regulating Cyber Crime and Cyber Terrorism. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, № 8 (9), pp. 1-7. DOI: 10.55041/ijsrem37509 (In Russian).
5. *Artemyev D.V., Khamikoev G.O.* (2025) Digital technologies as objects of civil rights. *Students, Forward!: collection of articles of the International Scientific Research Competition. Penza: ICNS «Science and Education»,* pp. 33-35 (In Russian).
6. *Finnemore M., Hollis D.B.* (2020) Beyond Naming and Shaming: Accusations and International Law in Cybersecurity. *European Journal of International Law*, № 31 (3), pp. 969-1003. DOI: 10.1093/ejil/chaa056 (In Russian).
7. *Radanliev P., De Roure D.C., Nurse J.R.C., Mantilla Montalvo R., Cannady S., Santos O., Maddox L., Burnap P., Maple C.* (2020) Future developments in standardisation of cyber risk in the Internet of Things (IoT). *SN Applied Sciences*, № 2 (2), pp. 1-16. DOI: 10.1007/s42452-019-1931-0 (In Russian).
8. *Zharova A.K.* (2020) Theoretical foundations of the legal regulation of the creation and use of information infrastructure in the Russian Federation: Abstract of a Doctor Thesis. Moscow, 52 p. (In Russian).
9. *Kaigorodova O.S.* (2023) Regulatory and legal provision of cybersecurity: are we protected? *Law and order: history, theory, practice*, № 4 (39), pp. 155-161. DOI: 10.47475/2311-696X-2023-39-4-155-161 (In Russian).
10. *Shkodina E.S., Shikhanova E.G.* (2021) Legal regulation of cybersecurity: problem statement. Ontological and sociocultural foundations of the alternative project of globalization: collection of materials of the international scientific online conference, Yekaterinburg, September 24-25, 2020. Yekaterinburg: UMTS UPI Publishing House, 2021, pp. 378-381. (In Russian).
11. *Kulzhabayeva Zh.O.* (2024) Legislative differentiation of the concepts of «cybersecurity» and «information security». *Bulletin of the Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan*, № 4 (79), pp. 178-186. DOI: 10.52026/2788-5291_2024_79_4_178 (In Russian).
12. *Salikov M.S., Nesmeyanova S.E., Kolobaeva N.E., Kuznetsova S.S., Mochalov A.N.* (2022) State regulation of the Internet and human rights: monograph. Yekaterinburg: Publishing House of UMTS UPI, 220 p. (In Russian).
13. *Kozlova N.S., Dovgal V.A.* (2021) Cybersecurity and information security: similarities and differences. *Bulletin of the Adygea State University. Series: Natural-mathematical and technical sciences*, № 3 (286), pp. 88-97. (In Russian).
14. *Balandin A.Yu.* (2025) Features of legal regulation of cybersecurity in the era of global confrontation. *Legal informatics*, № 1, pp. 50-56. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-1-50-56 (In Russian).
15. *Yakovleva A.V.* (2021) Cybersecurity and its Legal Regulation (Foreign and Russian Experience). *Sociopolitical Sciences*, № 11 (4), pp. 70-81. DOI: 10.33693/2223-0092-2021-11-4-70-81 (In Russian).
16. *Rzhishcheva E.S.* (2024) Safety of CII. Modern information technologies and information security: collection of scientific articles of the 3rd All-Russian Scientific and Technical Conference, Kursk, February 02, 2024. Kursk: Universitetskaya Kniga Publishing, pp. 119-122. (In Russian).
17. *Kolchuganok S.N., Shitik D.A.* (2023) Features of the fight against cybercrime in Russia and abroad. Problems of economics and management: socio-cultural, legal and organizational aspects: collection of articles and undergraduates of KuzSTU, № 6, pp. 233-243. (In Russian).
18. *Kamalova G.G.* (2021) Interstate cooperation in the field of technical regulation of digital technologies: Collection of selected articles based on the materials of scientific conferences of the State Research Institute for Development. SPb., pp. 97-99. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 28.09.2025	Received: 28.09.2025
Статья поступила после рецензирования: 30.10.2025	Revised: 30.10.2025
Статья поступила для публикации: 02.11.2025	Accepted: 02.11.2025

УДК 347.65

Яворский Сергей Анатольевич,
юрист, ООО «ИТ АЛЬЯНС», Москва,
491899@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАВЕЩАТЕЛЬНОГО ОТКАЗА В ИНТЕРЕСАХ УЧАСТНИКОВ НАСЛЕДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

Аннотация. *Статья исследует правовую природу завещательного отказа (легата) как комплексного института наследственного права, сочетающего элементы обязательственных, вещных и наследственных правоотношений. Цель – преодоление доктринальной дихотомии между персонифицированным и неперсонифицированным подходами к легату и разработка научно обоснованных предложений по совершенствованию его правового регулирования. Методология включает комплексный подход: догматический, сравнительно-правовой, герменевтический анализ и анализ судебной практики. В результате установлен дуалистический характер легата, выявлены системные противоречия в его регулировании и разработана концепция смешанного правопреемства. Результаты применимы в нормотворческой деятельности, правоприменительной практике судов общей юрисдикции, а также в научно-исследовательской работе. В выводе обоснована необходимость законодательного закрепления дифференциации легатов на обязательственные и вещные и унификации судебной практики и защиты прав участников наследственных отношений.*

Ключевые слова: завещательный отказ, легат, отказополучатель, наследник, обременение наследственной доли, обязательная доля, правопреемство.

Для цитирования: *Яворский С.А.* Совершенствование правового регулирования завещательного отказа в интересах участников наследственных отношений // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 94 – 100.

Sergey A. Yavorsky,
Lawyer, IT ALLIANCE LLC, Moscow,
491899@mail.ru

IMPROVEMENT OF LEGAL REGULATION OF LEGACY REFUSAL IN THE INTERESTS OF PARTIES TO INHERITANCE RELATIONSHIPS

Abstract. *Telements of contractual, property, and inheritance legal relations. The aim is to overcome the doctrinal dichotomy between personified and non-personified approaches to legacies and to develop scientifically sound proposals for improving their legal regulation. The methodology includes a comprehensive approach: dogmatic, comparative legal, hermeneutic analysis, and analysis of judicial practice. As a result, the dualistic nature of legacies has been established, systemic contradictions in their regulation have been identified, and a concept of mixed succession has been developed. The results are applicable in law-making, in the law enforcement practice of courts of general jurisdiction, as well as in scientific research. The conclusion substantiates the need for legislative consolidation of the differentiation of legacies into obligatory and real, and the unification of judicial practice and the protection of the rights of participants in inheritance relations.*

Keywords: bequest, legatee, beneficiary, heir, encumbrance of inheritance share, compulsory share, succession.

For citation: Yavorsky S.A. (2025) Improvement of legal regulation of legacy refusal in the interests of parties to inheritance relationships. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 94 – 100. (In Russian).

Исследование анализирует правовую природу завещательного отказа (легата) как института, находящегося на стыке наследственного, обязательственного и вещного права. Центральная проблема – доктринальный конфликт между персонифицированной и неперсонифицированной моделями легата, определяющими динамику правопреемства и баланс интересов участников наследственных отношений. Цель – преодоление монистических трактовок легата и обоснование его гибридной конструкции, синтези-

© Яворский С.А., 2025

рующей элементы сингулярного преемства, вещных прав и обязательств. Методологическую основу составляет догматический, сравнительно-правовой и герменевтический анализ норм Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ), ст. 1137-1139, доктринальных подходов и судебной практики, что позволило выявить системные противоречия и предложить пути их разрешения.

Спор о природе завещательного отказа

Кандидат наук Н.А. Иванова указывает, что завещательный отказ может быть персонифицированным и неперсонифицированным, поскольку на момент его совершения «нельзя определить, кто будет призван и примет наследство из числа наследников по закону» [1, с. 17]. Эта позиция, основанная на ст. 1137 ГК РФ, разделяется рядом учёных, включая кандидата наук Ю.В. Ершову, которая подтверждает, что «возложение завещательного отказа может носить как персонифицированный характер, так и неперсонифицированный» [2, с. 136].

Вместе с тем в литературе присутствует позиция, согласно которой завещательный отказ представляет собой «обязанность наследников выполнить определенные действия для лица, которое не является прямым наследником» [3, с. 159]. Из этого кандидат наук А.А. Китаева (соавтор А.А. Паршина) делает вывод, что легат – это лишь имущественное обязательство, а не наследственное правопреемство, что исключает его персонифицированную трактовку.

Исследование Н.А. Ивановой обоснованно указывает на возможность как персонифицированного отказа (конкретный наследник), так и неперсонифицированного (неопределенный наследник на момент завещания), если обязанность возлагается на наследников по закону. Этот вывод основан на ч. 1 ст. 1137 ГК РФ. Кроме того, ст. 1119 ГК РФ коррелирует функцию легата как инструмента реализации воли наследодателя с правом возложить обязательство на будущее неустановленное лицо.

Пленум Верховного Суда РФ № 9 от 29.05.2012 года[1] подтверждает допустимость неперсонифицированного характера легата, поскольку он сохраняет силу при переходе имущества к иному лицу, в том числе к наследнику по закону. Следовательно, как персонифицированная, так и неперсонифицированная модель завещательного отказа имеет нормативные основания и правоприменительное признание.

Анализируя защиту прав легатария, кандидат наук Н.А. Аблятипова делает вывод о доминировании обязательственно-правовых способов, указывая, что «легатарий всегда может их защитить посредством обязательственных исков, основываясь на ст. 393-398 ГК РФ» [4]. Данный подход, хотя и отражает судебную практику, не исключает вещно-правовой природы отдельных правомочий отказополучателя. В то же время кандидат наук В.О. Вяткин, полемизируя с расширительным толкованием легата, акцентирует возможность его использования для возложения на наследника обязанности «содержать другого через завещательный отказ» [5, с. 68].

Несмотря на это, А.А. Китаева всё же рассматривает завещательный отказ исключительно как обязательство имущественного характера, отрицая его правопреемственную природу и саму возможность «персонификации», ссылаясь на ч. 1 ст. 1137 ГК РФ. Однако тезис о невозможности персонификации ошибочен, поскольку она относится к намерению завещателя адресовать легат конкретному наследнику, а не квалификации правопреемства.

Доктринальный спор о природе легата должен учитывать его функциональное назначение в механизме реализации свободы завещания, позволяющее наследодателю «возложить обязанность предоставить другому лицу на период жизни этого лица или на иной срок право пользования этим помещением» [6]. Как отмечает кандидат наук И. П. Политова, это формирует у отказополучателя правовой статус, выходящий за рамки обязательственного кредитора и сближающийся с обладателем ограниченного вещного права, устойчивого к смене собственника актива.

Следовательно, позиция А.А. Китаевой игнорирует возможность смешанного правового режима легата, сочетающего обязательственные и вещные элементы. Яркий пример – право пожизненного пользования жильем по ст. 1137 ч. 2 п. 2 ГК РФ и статей 209, 216 ГК РФ. Подобный узкий подход необоснованно сужает конституционный принцип свободы завещания (ст. 35 Конституции РФ, ст. 1119 ГК РФ) и недопустимо ограничивает инструментарий завещательной диспозиции.

Упрощенный взгляд на легат, как чистое обязательство, игнорирует его функциональное назначение, отраженное в зарубежном законодательстве. Кандидат наук О. А. Мадыгина справедливо указывает, что легат представляет собой инструмент «предоставления имущественной выгоды конкретному лицу» [7], что при системном толковании означает не только возникновение обязательства, но и наделение легатария особым целевым правом на выгоду, носящим обязательственный или вещный характер в зависимости от предмета легата и воли наследодателя. Таким образом, дискуссия о природе легата выходит за рамки теоретического спора и имеет непосредственное практическое значение для реализации воли наследодателя.

В этой связи следует возразить тезису А.А. Китаевой следующим образом: завещательный отказ

[1] Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 29.05.2012 № 9 (ред. от 24.12.2020) «О судебной практике по делам о наследовании» // Бюллетень Верховного Суда РФ. № 7, июль, 2012.

служит не только механизмом реализации посмертной воли, но и на основании статей 1116 и 1137 ГК РФ обеспечивает гибкое перераспределение имущественных благ без включения отказополучателя в круг наследников.

Практика высших судов, критикуя узкие интерпретации легата как исключительно обязательственного института, подчеркивает роль доктрины в преодолении правовой неопределенности, в том числе посредством применения аналогии закона [8]. Это подтверждает гибридную сущность легата, сочетающего вещные и наследственно-правовые элементы.

Правовая природа легата допускает как обязательственные формы (передача денег, ремонт), так и вещно-правовые (право пользования, пожизненное проживание). Это расширяет сферу его применения и объективно требует персонификации.

Статья 308 ГК РФ предполагает персонификацию обязательства, требующую идентификации сторон. Однако если легат обременяет конкретную наследственную долю, то по ст. 1138 ГК РФ обязанность переходит к новому собственнику доли. Это свидетельствует о следовании обременения за объектом, а не за личностью наследника.

Одновременно завещательный отказ выполняет компенсаторную функцию в семейных отношениях, обеспечивая интересы лиц, не входящих в круг наследников (пасынок, сожитель). Данное регулирование коррелирует с принципом охраны семьи (ст. 1, 7, 38 Конституции РФ) и нормами Семейного кодекса Российской Федерации (далее – СК РФ) об имущественных правах супругов в рамках статей 31, 34-36 СК РФ.

Таким образом, завещательный отказ представляет собой гибридную конструкцию, сочетающую элементы обязательственного, вещного и наследственного права. Он направлен на реализацию воли наследодателя и допускает как персонифицированные, так и неперсонифицированные формы исполнения. Персонификация возможна в отношении как отказополучателя, так и обязанного наследника, и не зависит от формы правопреемства.

Возложение отказа на неустановленных наследников по закону (ч. 2 ст. 1138 ГК РФ), подтверждает, что обременение сохраняется за наследственной долей, а не за личностью наследника. Следовательно, легат не может исключать правопреемственный элемент, что особенно наглядно при установлении долгосрочных вещных прав, например пожизненного пользования. Поэтому отрицание персонифицированности легата в рамках исключительно обязательственной трактовки создает ограниченность в понимании его сложной правовой природы и необоснованно сужает потенциал реализации свободы завещания согласно положениям ст. 1119 ГК РФ.

Персонификация исполнения легата

В литературе отмечается, что по ст. 1140 ГК РФ завещатель может запретить переход обязанности по отказу к другим наследникам, что «позволяет разделить возложение завещательного отказа на обычное и личное» [1, с. 17]. Практика демонстрирует возможность гибридного подхода, при котором завещатель вправе обязать наследника «выплачивать остальным наследникам (отказополучателям) их долю в дивидендах» [1, с. 17]. Это усиливает полемику с позициями, отрицающими персонифицированный характер легата в пользу его сугубо обязательственной трактовки.

Кандидат наук Е.П. Путинцева, развивая критику отрицания персонификации, ссылается на историческую перспективу[2], подтверждающую возможность гибридных форм, где «уступить наследство можно было и постороннему лицу» [9, с. 48].

Однако положения статей 1138 и 1140 ГК РФ не предусматривают возможность запрета перехода обязанности по завещательному отказу и не содержат механизма закрепления его исполнения исключительно за одним наследником. Законодатель оперирует понятием обременения наследственной доли, а не личности, что указывает на приоритет объектного подхода.

Кандидат наук А.А. Демин, фокусируясь на обязательственном компоненте, определяет легат как «распоряжение наследодателя о совершении наследниками определенных действий» [10]. Однако изолированное рассмотрение данного подхода создает иллюзию исключительной персонифицированности легата и его зависимости от воли конкретного наследника-должника, а не от объектной судьбы наследственной массы.

В этой связи идея Н.А. Ивановой об адресации отказа лишь одному наследнику противоречит ч. 1 ст. 1122 ГК РФ, устанавливающей наследование в равных долях при отсутствии иных указаний. Исключение кого-либо из наследников из круга обязанностей при сохранении за ним права на имущество нарушает баланс интересов. «Персонализация» легата возможна лишь как волевая модель, реализуемая через завещание, где завещатель прямо запрещает переход обязанности. При этом он может предусмотреть последствия отказа, включая его прекращение. Однако это создает риск нарушения прав отказополучателя по ч. 3 ст. 1138 ГК РФ при отсутствии подназначения, особенно для иждивенцев или супругов.

Таким образом, закрепление отказа за конкретным наследником допустимо лишь через механизм

[2] Гражданское уложение: Проект Высочайше учрежденной Редакционной комиссии по составлению Гражданского уложения (с объяснениями, извлеченными из трудов редакционной комиссии) / под ред. И.М. Тютрюмова; сост. А.Л. Саатчиан. Т. 2. СПб., 1910. Ст. 1535.

свободы завещания (ст. 1119 ГК РФ) при условии юридической четкости. Необходимо учитывать, что по умолчанию обязанность следует за долей в наследстве (ч. 2 ст. 1138 ГК РФ), а не за лицом. Попытка изменить эту конструкцию без опоры на специальные условия завещания влечет правовые риски и угрозу равенству наследников.

Легат как обременение наследства

По делу № 88-20014/2024[3] Третий кассационный суд рассматривал спор о прекращении права пользования жилым помещением и земельным участком между В.Е. (истица) и В.Л. (ответчица). Истица унаследовала имущество после смерти супруга В.А., однако оно было обременено правом пожизненного безвозмездного пользования В.Л., установленным завещанием отца наследодателя – В.Г. Суды трех инстанций, ссылаясь на нормы статей 304, 305, 1137, 1140 ГК РФ, статей 30, 33 ЖК РФ и разъяснения п. 24 Пленума ВС РФ № 9 от 29.05.2012, отказали в иске, подтвердив, что обременение следует за долей в наследстве, а не за личностью наследника. Данное решение демонстрирует последовательное применение норм ст. 1138 ГК РФ и подтверждает приоритет объектного подхода над субъективным, что соответствует доктринальной позиции о неперсонифицированности легата по умолчанию в контексте его гибридной природы.

В дискуссии о природе легата особую актуальность приобретает защита имущественных прав пережившего супруга, чьи интересы часто конфликтуют с правами отказополучателей. Брачный статус существенно влияет на объем и состав наследственной массы, поскольку личное имущество умершего супруга подлежит выделу до определения круга наследников. Однако легат, обременяющий наследственное имущество, может угрожать реализации обязательной доли пережившего супруга по ст. 1149 ГК РФ. Поэтому правовая конструкция легата должна обеспечивать баланс между свободой завещания (ст. 1119 ГК РФ) и защитой семейных прав, учитывая необходимость четкого разграничения объектов обременения в связи с наличием супружеской доли. В противном случае возникает риск нарушения интересов пережившего супруга, особенно когда отказополучатель – третье лицо, не связанное с семьей наследодателя. Таким образом, совершенствование легата требует интеграции норм семейного и наследственного права для защиты обязательной доли и гармонизации интересов участников наследственных отношений. Это только подтверждает критику позиции А.А. Китаевой, рассматривающей легат как обязательство без персонификации.

В англосаксонской системе, которую иногда ошибочно приводят в пример как образец свободы воли, судебное перераспределение имущества направлено не на установление вещного права, а на предоставление «разумного финансового обеспечения иждивенцам умершего» [11].

Схожую позицию, упрощающую сложные правоотношения, занимает доктор наук Ю.Ф. Беспалов, утверждающий, что при разрешении споров об исполнении завещательных отказов «данные правила распространяются и на наследников, имеющих обязательную долю в наследстве, а также применяются к завещательному отказу» [12]. Это можно трактовать как признание сугубо обязательственного, а не вещно-обязательственного характера прав легатария.

В рамках рассматриваемого дела № 88-20014/2024 норма ст. 1138 ГК РФ позволяет сохранять обременение в пользу отказополучателя даже при эпизодическом использовании имущества. Это предотвращает нарушение баланса интересов, критикуемое нами применительно к идее Н.А. Ивановой об адресации отказа одному наследнику без учета равенства долей согласно положениям ч. 1 ст. 1122 ГК РФ. Решение суда также согласуется с позицией Н.А. Ивановой о допустимости обеих форм легата (ст. 1137 ч. 1 ГК РФ), подтверждая тем самым приоритет объектного подхода над субъектным (ст. 1138 ч. 2 ГК РФ) и компенсаторную функцию для членов семьи согласно ст. 1, 7, 38 Конституции РФ.

Законность решения обоснована отказом от аналогии с жилищным законодательством, поскольку завещательный отказ как смешанная форма правопреемства не регулируется нормами о потере права пользования при непостоянном проживании. Суды верно квалифицировали его как волевую модель, реализуемую через свободу завещания (ст. 1119 ГК РФ), без необходимости подназначения исполнителя при отсутствии угрозы правам иждивенцев.

Сведение легата к чистому обязательству игнорирует его устойчивый характер, проявляющийся в спорах о праве пользования: «право пожизненного проживания следует из завещания, а не из наследственной массы, в связи с чем истец сохраняет статус отказополучателя, даже если не включен в число наследников» [13, с. 7]. Это подтверждает обособленность легата от личных обязательств наследника и его сходство с вещными правами.

Однако логика суда критикуема за недооценку риска нарушения прав отказополучателя при отсутствии механизмов закрепления обязанности за одним наследником. Это противоречие между персонификацией и равенством наследников требует более глубокого анализа смешанных форм легата, включая его вещно-правовые элементы аналогично сервитуту. Формальное применение ч. 3 ст. 1138 ГК РФ без

[3] Определение Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 02.10.2024 № 88-20014/2024 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 28.08.2025).

учета волевой модели как инструмента персонализации снижает доктринальную ценность решения и создает риск для принципа равенства.

Анализ судебной практики в контексте правовой конструкции завещательного отказа выявляет противоречие между волей завещателя и балансом интересов правопреемников. В деле по иску В.Е. к В.Л. о прекращении права пользования это противоречие проявилось особенно ярко: вдова наследодателя оспаривала обременение в пользу бывшей супруги, ссылаясь на непостоянное использование имущества. Кассационный суд, отказывая в иске, применил объектный подход, подтвердив, что обязанность следует за долей наследства (ст. 1138 ГК РФ). Это решение подчеркивает устойчивость вещного элемента легата и соответствует позиции Н.А. Ивановой о возможности возложения легата на неустановленных наследников.

Однако суд не учел риски нарушения баланса интересов: новый собственник (В.Е.) несет обременение, ограничивающее ее право собственности, тогда как отказополучатель (В.Л.) использует имущество эпизодически. Это указывает на необходимость разработки гибкого механизма прекращения легата при недобросовестности отказополучателя.

Формально законная логика решения выявила пробел в защите равенства наследников при отсутствии специальных условий завещания. Приоритет объектного подхода, хотя и служит барьером для произвольных интерпретаций, но требует ещё большей ясности для защиты прав участников.

Таким образом, практика подтверждает гибридную природу легата с доминированием неперсонифицированной модели. Для полноты регулирования необходимы механизмы, обеспечивающие переход обязанности без ущерба воле завещателя, что разрешит методологические противоречия и создаст сбалансированный режим, способствующий стабильности наследственных отношений.

Квалификация права пользования

По делу № 88-18133/2020[4] Третий кассационный суд рассматривал иск несовершеннолетней Ш.П. (через законного представителя Ш.Н.) к Ш.Д. о признании утратившим право пользования квартирой, выселении и снятии с регистрационного учета. Право собственности Ш.П. возникло из договора дарения 2009 года, по которому даритель Ш.Д. сохранил за собой право пользования помещением. Истица ссылалась на противоправные действия ответчика: создание препятствий доступу, неуплату коммунальных услуг и асоциальный образ жизни. Суды трех инстанций отказали в удовлетворении иска, отсутствие законных оснований для прекращения права пользования.

В контексте исследования решение демонстрирует неперсонифицированный характер легата, где обязанность следует за объектом наследства, а не за личностью, что соответствует позиции о приоритете объектного подхода (ч. 2 ст. 1138 ГК РФ). Законность решения подтверждается отказом от аналогии с жилищным правом, поскольку суды верно квалифицировали право пользования как волевую конструкцию по ст. 1119 ГК РФ, не зависящую от субъективных обстоятельств. Это избегает риска нарушения баланса интересов, критикуемого применительно к идее адресации отказа одному наследнику без учета равенства долей (ч. 1 ст. 1122 ГК РФ).

Однако позиция суда заслуживает критики за недостаточный учет доктринальных противоречий о смешанном правопреемстве. Вещный элемент легата (аналогичный пожизненному пользованию) требует детального анализа механизма закрепления обязанности за конкретным лицом для предотвращения угрозы равенству наследников. Формальное применение ч. 3 ст. 1138 ГК РФ без учета волевой модели как инструмента персонализации ослабляет доктринальную глубину решения и создает правовые риски, особенно при отсутствии подназначения исполнителя.

Смешение правовых институтов (право пользования из договора дарения и завещательного отказа) представляет собой фундаментальную доктринальную ошибку. Как отмечает доктор наук А.В. Бегичев, «сингулярное правопреемство предполагает принятие преемником только активного положения его предшественника» [14]. Однако легат как обременение предполагает и пассивные обязанности, что исключает его безусловное отнесение к сингулярному преемству.

Критикуя отрицание вещной составляющей легата, следует ссылаться на исследование кандидата наук В.Г. Нестолия о фактическом составе. Автор утверждает, что для возникновения права пользования «отказополучатель не нуждается в том, чтобы наследник совершил какие-либо определенные действия» [15], поскольку право возникает непосредственно из сложного юридического состава, включающего факт проживания и волю завещателя.

Анализ данного судебного дела выявляет проблему смешения правовых институтов различной отраслевой природы. Суд, обосновывая сохранение права пользования за Ш.Д., провел аналогию с положением лица, пользующегося жильем в силу завещательного отказа (ст. 33 ЖК РФ, п. 2 ст. 1137 ГК РФ). Однако такая аналогия спорна, поскольку завещательный отказ возникает в рамках наследственного правопреемства и обременяет наследственную массу, а не индивидуально определенное имущество по договору.

[4] Определение Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 07.12.2020 № 88-18133/2020 по делу № 2-4060/2019 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 28.08.2025).

Право пользования Ш.Д. возникло из договора дарения, что образует иную правовую конструкцию – вещное или обязательственное право из сделки. Суд не квалифицировал это право, ограничившись отсылкой к жилищному законодательству. В результате не были применены нормы ГК РФ о существенном нарушении договора (п. 2 ст. 450 ГК РФ), которые могли позволить расторгнуть соглашение о праве пользования при неисполнении Ш.Д. обязанностей по оплате коммунальных услуг. Также суд не учел персонифицированный характер права пользования, связанного с семейными отношениями между Ш.Д. и Ш.П., что предполагает возможность его пересмотра при изменении этих отношений.

Пути совершенствования регулирования

Исследование сформулировало системные выводы, развивающие доктрину наследственного права. Научная новизна заключается в разработке концепции смешанного правопреемства применительно к завещательному отказу, раскрывающей его дуалистическую природу через взаимодействие вещных и обязательственных элементов. Установлено, что действующая редакция ГК РФ не обеспечивает ясности в различении персонифицированных и неперсонифицированных легатов, создавая системные риски нарушения баланса интересов наследников и отказополучателей. Анализ судебной практики выявил фундаментальное противоречие между объектной моделью легата в кассационной практике и влиянием обязательственной теории в научной литературе.

В качестве перспективного направления предложено дифференцировать легаты на обязательственные и вещные с закреплением в статьях 1137-1138 ГК РФ различных режимов исполнения и прекращения, включая механизм судебного прекращения права пользования при злоупотреблении правом. Реализация данного подхода требует законодательной корректировки, формирования единообразной правоприменительной практики через обобщение подходов Верховного Суда Российской Федерации и разработки методических рекомендаций для нотариата.

Дальнейшие исследования следует направить на анализ устойчивости вещных легатов в контексте защиты добросовестных приобретателей и распространения предложенных механизмов на цифровые активы в условиях динамичного развития наследственного имущества.

Список литературы

1. *Иванова Н.А., Фаизова К.В.* К вопросу о завещательном отказе (легате) // Цивилистика: право и процесс. 2018. № 3. С. 14-19.
2. *Базулько И.Б.* Завещательный отказ: теория, практика и проблемы применения // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции, Москва, 30 июня 2023 года. Москва: Алеф, 2023. С. 133-138.
3. *Паршин А.А.* Завещательное распоряжение и завещательный отказ в системе гражданского права // Молодые исследователи за устойчивое развитие: сборник статей V Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 12 июня 2023 года. Петрозаводск: Новая Наука, 2023. С. 157-160.
4. *Аблятипова Н.А., Коробкова Е.В.* Проблемы теории и практики института особых завещательных распоряжений наследодателя // Наследственное право. 2021. № 3. С. 35-38. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-3-35-38 EDN RTEOBW.
5. *Вяткин В.О. Наследственная* стратегия и другие инструменты наследственного планирования // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2024. № 2 (269). С. 64-77. EDN LMFNLU.
6. *Политова И.П. Отражение* принципа свободы завещания в нормах о наследовании России и Германии: завещательный отказ // Наследственное право. 2024. № 3. С. 8-10. DOI: 10.18572/2072-4179-2024-3-8-10 EDN KNEDCM.
7. *Мадыгина О.А., Аброшина С.Н.* Завещательный отказ и завещательное возложение: сравнительная характеристика с законодательством зарубежных стран // Наследственное право. 2024. № 3. С. 11-13. DOI: 10.18572/2072-4179-2024-3-11-13 EDN MPCMRG.
8. *Хабриева Т.Я., Ковлер А.И., Курбанов Р.А.* Доктринальные основы практики Верховного Суда Российской Федерации. 2-е изд., доп. Москва: Норма; Инфра-М, 2025. 452 с. ISBN 978-5-00156-434-8 EDN BHCUQX.
9. *Путинцева Е.П.* Значение интересов наследника при оформлении наследственных прав // Нотаріальный вѣстникъ. 2023. № 10. С. 45-52. DOI: 10.53578/1819-6624_2023_10_45 EDN QPZWRG.
10. *Демин А.А.* Механизм гражданско-правового регулирования наследования бизнеса // Цивилист. 2024. № 1 (47). С. 48-54. EDN OBJCMP.
11. *Бердегулова Л.А.* Обязательная доля в законодательстве стран континентальной и англосаксонской систем права // Наследственное право. 2020. № 1. С. 39-42. DOI: 10.18572/2072-4179-2020-1-39-42 EDN JAIYGT.
12. *Беспалов Ю.Ф.* Обстоятельства, имеющие значение для рассмотрения и разрешения споров о наследовании // Наследственное право. 2021. № 2. С. 46-48. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-46-48 EDN OUPRHN.
13. *Емелина Л.А., Яворский С.А.* Смешение институтов наследственного права и завещательного отказа: проблемы теории и практики // Наследственное право. 2025. № 2. С. 59. DOI: 10.18572/2072-4179-2025-2-5-9 EDN TSUPHK.
14. *Бегичев А.В., Слуту П.Д.* К вопросу о критике сингулярного правопреемства в наследственных правоотношениях // Наследственное право. 2021. № 2. С. 7-11. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-7-11 EDN CIIJWZ.

15. *Нестолий В.Г.* Вещный легат на недвижимость // Нотариус. 2020. № 6. С. 33-37. DOI: 10.18572/1813-1204-2020-6-33-37 EDN OBSSRL.

References

1. *Ivanova N.A., Faizova K.V.* (2018) To the question of testamentary refusal (legat). *Civilistics: Law and Process*, № 3, pp. 14-19. (In Russian).
2. *Bazulko I.B.* (2023) Testamentary refusal: Theory, practice and problems of application. In: *Challenges of modernity and strategies for the development of society in the new reality*: collection of materials of the XVIII International Scientific and Practical Conference, Moscow, June 30, 2023. Moscow: Alef Publishing, pp. 133-138. (In Russian).
3. *Parshin A.A.* (2023) Testamentary disposition and testamentary refusal in the system of civil law. *Young researchers for sustainable development*: collection of articles of the V International Scientific and Practical Conference, Petrozavodsk, June 12, 2023. Petrozavodsk : Novaya Nauka Publishing, pp. 157-160. (In Russian).
4. *Ablyatipova N.A., Korobkova E.V.* (2021) Problems of the theory and practice of the institute of special testamentary dispositions of the testator. *InheritanceLaw*, № 3, pp. 35-38. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-3-35-38 (In Russian).
5. *Vyatkin V.O.* (2024) Inheritance strategy and other instruments of inheritance planning. *Property Relations in the Russian Federation*, № 2 (269), pp. 64-77. (In Russian).
6. *Politova I.P.* (2024) Reflection of the principle of freedom of testament in the norms on inheritance in Russia and Germany: Testamentary refusal. *InheritanceLaw*, № 3, pp. 8-10. DOI: 10.18572/2072-4179-2024-3-8-10 (In Russian).
7. *Madygina O.A., Abroshina S.N.* (2024) Testamentary refusal and testamentary burden: Comparative characteristics with the legislation of foreign countries. *InheritanceLaw*, № 3, pp. 11-13. DOI: 10.18572/2072-4179-2024-3-11-13 (In Russian).
8. *Khabrieva T.Ya., Kovler A.I., Kurbanov R.A.* (2025) *Doctrinal foundations of the practice of the Supreme Court of the Russian Federation*. 2nd ed. Moscow: Norma, Infra-M Publishing, 452 p. ISBN 978-5-00156-434-8 (In Russian).
9. *Putintseva E.P.* (2023) The importance of the heir's interests in the оформлении of inheritance rights. *Notarial Bulletin*, № 10, pp. 45-52. DOI: 10.53578/1819-6624_2023_10_45 (In Russian).
10. *Demin A.A.* (2024) The mechanism of civil law regulation of business inheritance. *Civilist*, № 1 (47), pp. 48-54. (In Russian).
11. *Berdegulova L.A.* (2020) Statutory share in the laws of countries of the continental and Anglo-Saxon law systems. *InheritanceLaw*, № 1, pp. 39-42. DOI: 10.18572/2072-4179-2020-1-39-42 (In Russian).
12. *Bespalov Yu.F.* (2021) Circumstances relevant for the consideration and resolution of inheritance disputes. *InheritanceLaw*, № 2, pp. 46-48. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-46-48 (In Russian).
13. *Emelina L.A., Yavorsky S.A.* (2025) Mixing of institutions of inheritance law and testamentary refusal: Problems of theory and practice. *InheritanceLaw*, № 2, pp. 5-9. DOI: 10.18572/2072-4179-2025-2-5-9 (In Russian).
14. *Begichev A.V., Slutu P.D.* (2021) To the question of criticism of singular succession in inheritance legal relations. *InheritanceLaw*, № 2, pp. 7-11. DOI: 10.18572/2072-4179-2021-2-7-11 (In Russian).
15. *Nestolii V.G.* (2020) Real legat on real estate. *Notary*, № 6, pp. 33-37. DOI: 10.18572/1813-1204-2020-6-33-37 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 04.09.2025
Статья поступила после рецензирования: 14.10.2025
Статья поступила для публикации: 23.10.2025

Received: 04.09.2025
Revised: 14.10.2025
Accepted: 23.10.2025

УДК 338.45:629.5

Алешина Елена Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики судостроительной промышленности,
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург,
elenakojina29@mail.ru

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АКТИВИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОМ СУДОСТРОЕНИИ

Аннотация. *Статья посвящена исследованию возможных направлений активизации инвестиционной деятельности в российском судостроении как ключевого условия его технологического обновления и устойчивого развития. Исследовано текущее состояние инвестиционных процессов в отрасли, выявлены основные барьеры, ограничивающие приток капитала, включая высокую капиталоёмкость проектов, длительные производственные циклы, технологическую зависимость от импорта и необходимость модернизации инфраструктуры верфей. Сформулированы ключевые перспективные решения, способные повысить инвестиционную привлекательность судостроения, обоснована необходимость системного подхода к формированию инвестиционной стратегии судостроительных предприятий, включающей цифровую трансформацию, модернизацию оборудования, развитие кадровой составляющей и внедрение современных методов управления проектами.*

Ключевые слова: инвестиционная деятельность, судостроение, модернизация предприятий, технологическое развитие, инвестиционная привлекательность, цифровизация, кадровый потенциал.

Для цитирования: *Алешина Е.В.* Перспективные направления активизации инвестиционной деятельности в российском судостроении // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 101 – 105.

Elena V. Aleshina,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of the Shipbuilding Industry,
Saint Petersburg State Maritime Technical University, Saint Petersburg,
elenakojina29@mail.ru

PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR ACTIVIZING INVESTMENT ACTIVITIES IN THE RUSSIAN SHIPBUILDING INDUSTRY

Abstract. *The article is devoted to the study of possible directions for intensifying investment activities in the Russian shipbuilding industry as a key condition for its technological renewal and sustainable development. The author examines the current state of investment processes in the industry and identifies the main barriers that limit the inflow of capital, including the high capital intensity of projects, long production cycles, technological dependence on imports, and the need to modernize the infrastructure of shipyards. Key promising solutions have been formulated to increase the investment attractiveness of shipbuilding, and the need for a systematic approach to the development of an investment strategy for shipbuilding enterprises, including digital transformation, equipment modernization, personnel development, and the implementation of modern project management methods, has been substantiated.*

Keywords: investment activities, shipbuilding, enterprise modernization, technological development, investment attractiveness, digitalization, and human resources.

For citation: Aleshina E.V. (2025) Prospective directions for activizing investment activities in the Russian shipbuilding industry. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 101 – 105. (In Russian).

Производственные инвестиции в развитие отечественной судостроительной промышленности выполняют не только экономическую функцию, обеспечивая воспроизводство и модернизацию основных фондов верфей, но и играют важную стратегическую роль, способствуя развитию технологий, повышению качества судостроительной продукции и конкурентоспособности предприятий отрасли. Вложение средств в реконструкцию заводов, обновление оборудования, внедрение систем цифрового проек-

© Алешина Е.В., 2025

тирования (CAD, PLM, ERP) и автоматизацию производства напрямую влияет на технологический уровень предприятий, обеспечивая высокое качество выпускаемых судов и возможность выполнять заказы любой сложности и габаритов. В современных условиях цифровой экономики и санкционных ограничений особое значение приобретает формирование механизмов инвестиционной поддержки, внедрения инновационных технологий и цифровизации производственных процессов.

В настоящее время состояние инвестиционной деятельности в российской судостроительной отрасли определяется сочетанием стратегических задач по модернизации производственных мощностей, обеспечению технологического суверенитета и импортозамещению, а также рядом объективных ограничений – финансовых, организационных и внешнеэкономических. Судостроение традиционно относится к капиталоёмким отраслям, требующим постоянных и масштабных инвестиций в основные фонды, инфраструктуру, инновационные разработки и кадры.

После 2014 года, и особенно в условиях санкционного давления 2022-2025 годов, роль инвестиций в отрасли существенно возросла. Государство совместно с Объединённой судостроительной корпорацией обозначило в качестве приоритетных направлений развития отрасли технологическую модернизацию верфей, расширение производственных мощностей и развитие отечественной научно-конструкторской базы [4; 5].

В последние годы государство активно использует инструменты стимулирования инвестиционной активности отрасли, такие как специальные инвестиционные контракты, льготное кредитование, субсидирование процентных ставок, налоговые преференции, а также программы государственной поддержки научно-исследовательских и опытно конструкторских работ (далее – НИОКР).

Стимулирование инвестиционной активности в судостроительной промышленности является одним из важнейших условий обеспечения её устойчивого развития, повышения технологического уровня и конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках. Продолжительность процесса производства и высокий уровень затрат определяют значительную степень рискованности вложений, что делает отрасль зависимой от объёмов и качества инвестиционных потоков. В современных условиях, когда предприятия сталкиваются с санкционными ограничениями, дефицитом технологических решений и необходимостью ускоренной цифровизации, формирование эффективных механизмов привлечения инвестиций приобретает стратегическое значение.

Одним из ключевых направлений стимулирования инвестиционной активности является государственная поддержка, выступающая основным катализатором технологических преобразований в судостроении. Государство выполняет роль регулятора и активного инвестора, обеспечивая финансирование проектов через федеральные программы, субсидирование процентных ставок по кредитам, налоговые льготы и государственные гарантии. Программы, реализуемые при участии Министерства промышленности и торговли РФ, Объединённой судостроительной корпорации и Фонда развития промышленности, позволяют предприятиям получать доступ к льготным кредитам, грантам и инвестиционным субсидиям на модернизацию оборудования и внедрение инновационных технологий.

Крупнейшими инвестиционными проектами последних лет стали: модернизация Балтийского завода, Северной верфи, Амурского судостроительного завода и завода «Звезда». Эти предприятия получили значительные инвестиции для реконструкции производственных площадок, строительства новых эллингов, доков и установки современного технологического оборудования [4; 6]. Реализация данных проектов направлена не только на увеличение производственных мощностей, но и на внедрение цифровых технологий, автоматизацию процессов и сокращение времени строительства судов.

Цифровизация производственных процессов является серьёзным стимулом для инвестиций. Государственные и корпоративные программы цифровой трансформации предусматривают финансирование внедрения систем управления жизненным циклом судна (PLM), систем планирования ресурсов (ERP), цифровых двойников и автоматизированных комплексов управления производством [7]. Такие инвестиции направлены не только на повышение эффективности работы предприятий, но и на создание условий для прогнозируемости, прозрачности и управляемости инвестиционных потоков.

Важным направлением является создание и развитие отраслевых инвестиционных кластеров. Концентрация производственных, научно-исследовательских и образовательных организаций в едином инновационном пространстве способствует обмену знаниями, ускорению технологических разработок и снижению издержек за счёт кооперации. Примером такой практики служат судостроительные кластеры, формируемые в Санкт-Петербурге, Приморском и Архангельском регионах, где объединены проектные бюро, верфи, поставщики оборудования и центры компетенций.

Кроме того, судостроение тесно связано с другими отраслями промышленности – металлургией, машиностроением, электроникой и IT-сектором, что определяет важную роль их межотраслевой кооперации. Создание совместных инвестиционных проектов

между этими отраслями способствует формированию новых технологических цепочек и ускоряет развитие импортозамещающих производств. Это особенно актуально в контексте необходимости разработки отечественных судовых двигателей, электроники и систем автоматизации, ранее закупаемых за рубежом.

Вместе с тем структура источников финансирования судостроительных проектов на сегодняшний день остаётся преимущественно государственной. Основные инвестиции поступают из федерального бюджета в рамках национальных и отраслевых программ, а также через государственные банки и корпорации развития. Собственные инвестиционные возможности предприятий остаются ограниченными из-за низкой рентабельности, высокой себестоимости и длительного цикла окупаемости проектов.

В таких условиях особое значение приобретают инвестиционные проекты в рамках государственно-частного партнёрства. Такая форма взаимодействия позволяет обеспечить распределение рисков между государством и бизнесом, что делает возможной реализацию масштабных инфраструктурных проектов, включая строительство новых верфей, доковых комплексов, судоремонтных центров и объектов транспортной инфраструктуры. В условиях ограниченного доступа к зарубежным источникам финансирования государственно-частное партнёрство может являться одним из наиболее эффективных инструментов привлечения долгосрочных инвестиций [6; 8]. Однако частные инвестиции в судостроение на сегодняшний день по-прежнему невелики, поскольку для бизнеса отрасль выглядит рискованной: сроки возврата вложенных средств составляют от 5 до 10 лет, а технологические и санкционные риски снижают привлекательность проектов для инвесторов. Это приводит к высокому уровню зависимости отрасли от государственного финансирования.

Тем не менее российское судостроение демонстрирует постепенное наращивание объёмов инвестиций. По данным Минпромторга России, только в 2023 году общий объём капитальных вложений в отрасль превысил 150 млрд руб., а к 2030 году планируется увеличение инвестиций в 1,5-2 раза. Основные усилия направлены на локализацию производства судового оборудования, создание отечественных двигателей, систем автоматизации и навигации, что позволит в перспективе укрепить технологическую самостоятельность и снизить зависимость отрасли от импортных поставок.

Несмотря на наблюдаемые положительные тенденции технологического развития, в отрасли на сегодняшний день остается ряд системных проблем, сдерживающих инвестиционную активность: недостаток долгосрочных финансовых инструментов, ограниченный доступ к международным кредитам и технологиям, а также низкий уровень интеграции науки, проектных бюро и производственных предприятий. В результате инновационные идеи не всегда доходят до стадии промышленной реализации.

На Рисунке представлены ключевые направления активизации инвестиционной деятельности отечественного судостроения.

Отдельного внимания заслуживает проблема развития кадрового и научно-технического потенциала. Для обеспечения эффективности инвестиционной деятельности необходимы квалифицированные специалисты, способные работать с современными цифровыми и технологическими решениями. Вложения в образование, повышение квалификации и подготовку инженерных кадров являются неотъемлемой частью инвестиционного процесса. Развитие корпоративных университетов, центров компетенций и отраслевых НИИ должно способствовать формированию устойчивой инновационной экосистемы судостроения.

Не менее значимым направлением является совершенствование финансовых и налоговых механизмов. Для стимулирования инвестиционной активности необходимо создание благоприятной налоговой среды, включающей льготы по налогу на прибыль для предприятий, направляющих средства на НИОКР, внедрение амортизационной премии для иннова-

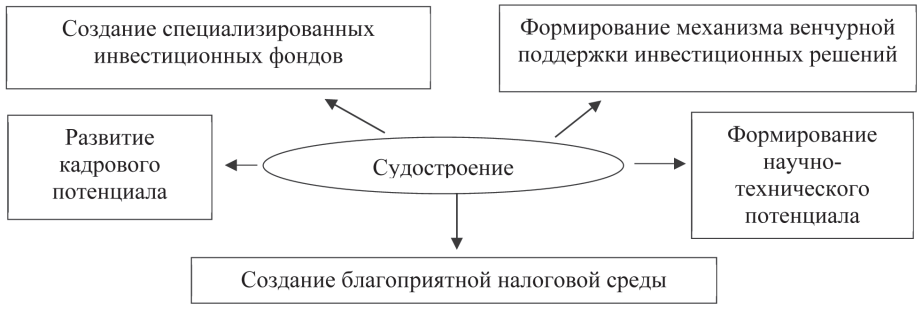


Рисунок. Ключевые направления активизации инвестиционной деятельности российского судостроения

Источник: составлено автором на основе [1-3]

ционного оборудования, а также снижение ставок по инвестиционным кредитам. Дополнительным инструментом может служить формирование специализированных инвестиционных фондов и венчурных механизмов, ориентированных на поддержку инновационных решений в судостроении.

Наконец, важным направлением является формирование долгосрочной стратегии инвестиционного развития отрасли, основанной на принципах устойчивости, цифровизации и технологической независимости. Такая стратегия должна предусматривать приоритетное финансирование проектов, направленных на внедрение новых технологий, повышение энергоэффективности, экологическую безопасность и рост экспортного потенциала отечественного судостроения.

Таким образом, инвестиционная деятельность является ключевым фактором технологического развития судостроительных предприятий и повышения их конкурентоспособности. В современных условиях, характеризующихся санкционными ограничениями, технологическими вызовами и необходимостью перехода к цифровой экономике, эффективность инвестиционной политики становится определяющим условием устойчивости отрасли. При этом именно государство играет решающую роль в формировании условий для активизации инвестиционного процесса. Стимулирование инвестиционной активности в судостроении требует комплексного подхода, сочетающего государственные меры поддержки, цифровую трансформацию, развитие кластеров, налоговые стимулы и активную кадровую политику. Только при системной реализации этих направлений можно обеспечить модернизацию производственной базы, ускорить технологическое развитие и повысить конкурентоспособность российских судостроительных предприятий на мировом уровне.

Список литературы

1. *Веселовский М.Я., Абрашкин М.С., Старикова М.С.* Инновационно-технологическое развитие промышленности России: проблемы и решения // Modern EconomySuccess. 2025. № 4. С. 278-289. EDN RPXJHJ.
2. *Кожина Е.В.* Направления и риски устойчивого развития российской судостроительной промышленности // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6 (56). С. 384-390.
3. Инновационное развитие судостроительной промышленности России и КНР / Л.Э. Мамедова, Р.Э. Гейдаров, Д.И. Гомонов, О.А. Иванов // Транспортное дело России. 2024. № 5. С. 154-158. EDN LDXOHH.
4. Правительство Российской Федерации. Стратегия развития судостроительной промышленности Российской Федерации на период до 2035 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.government.ru (дата обращения: 14.11.2025).
5. РБК. Модернизацию судостроительных мощностей оценили почти в 2 трлн руб. 14.02.2024. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/business/14/02/2024/65cb961c9a79476cec11b4f1 (дата обращения: 16.11.2025).
6. *Шкодинский С.В., Романцова Т.В., Продченко И.А.* Национальные интересы и экономическая безопасность России в условиях перехода к шестому технологическому укладу // Вестник Екатерининского института. 2025. № 1 (69). С. 78-82. EDN YPSVTA.
7. *Юматов М.С.* Предприятия оборонно-промышленного комплекса в системе высокотехнологичных отраслей промышленности Российской Федерации // Вестник Екатерининского института. 2025. № 1 (69). С. 83-88. EDN ETPESK.
8. PortNews. Частные инвестиции в развитие судоремонтных мощностей России в 2024 году составят не менее 5-6 млрд руб. 21.12.2023 [Электронный ресурс]. URL: https://portnews.ru/news/357797 (дата обращения: 13.11.2025).

References

1. *Veselovsky M.Ya., Abrashkin M.S., Starikova M.S.* (2025) Innovative and technological development of the Russian industry: problems and solutions. *Modern Economy Success*, № 4, pp. 278-289. EDN RPXJHJ (In Russian).
2. *Kozhina E.V.* (2024) Directions and risks of sustainable development of the Russian shipbuilding industry. *Natural and Humanitarian Studies*, № 6 (56), pp. 384-390 (In Russian).
3. *Mamedova L.E., Geidarov R.E., Gomonov D.I., Ivanov O.A.* (2024) Innovative development of the shipbuilding industry in Russia and China. *Transport Business of Russia*, № 5, pp. 154-158. EDN LDXOHH (In Russian).
4. The Government of the Russian Federation. The strategy of development of the shipbuilding industry of the Russian Federation for the period up to 2035 [Electronic resource]. Available at: https://www.government.ru (accessed: 14.11.2025) (In Russian).
5. RBC. The modernization of shipbuilding capacities was estimated at almost 2 trillion rubles. 14.02.2024. [Electronic resource]. Available at: https://www.rbc.ru/business/14/02/2024/65cb961c9a79476cec11b4f1 (accessed: 16.11.2025) (In Russian).
6. *Shkodinsky S.V., Romantsova T.V., Prodchenko I.A.* (2025) National interests and economic security of Russia in the context of transition to the sixth technological order. *Ekaterina Institute Vestnik*, № 1 (69), pp. 78-82. EDN YPSVTA (In Russian).

7. *Yumatov M.S.* (2025) Enterprises of the military-industrial complex in the system of high-tech industries of the Russian Federation. *Ekaterina Institute Vestnik*, № 1 (69), pp. 83-88. EDN ETPESK (In Russian).
8. PortNews. Private investments in the development of Russian ship repair facilities in 2024 will amount to at least 5-6 billion rubles. 21.12.2023 [Electronic resource]. Available at: https://portnews.ru/news/357797 (accessed: 13.11.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 16.11.2025
Статья поступила после рецензирования: 29.11.2025
Статья поступила для публикации: 30.11.2025

Received: 16.11.2025
Revised: 29.11.2025
Accepted: 30.11.2025

УДК 321.022

Балабан Вячеслав Вячеславович,
аспирант, Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва,
balaban_slava@mail.ru

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЗЕМЛЯЧЕСТВ И ИНТЕРЕСЫ РЕГИОНОВ

Аннотация. *Статья посвящена анализу деятельности землячеств как механизма продвижения экономических интересов субъектов Российской Федерации в рамках единой системы публичной власти. Исследуется практика функционирования региональных землячеств на примере различных субъектов РФ, выявляются основные проблемы в их деятельности и предлагаются пути решения. Особое внимание уделяется роли землячеств в сохранении культурных традиций, развитии межрегионального сотрудничества и продвижении экономических интересов регионов. На основе анализа конкретных примеров обосновывается необходимость совершенствования правовой базы и координации деятельности землячеств для более эффективной реализации их потенциала в системе публичной власти.*
Ключевые слова: землячества, региональные интересы, публичная власть, межрегиональное сотрудничество, культурные традиции, экономическое развитие, диаспора, общественные организации.
Для цитирования: *Балабан В.В.* Деятельность землячеств и интересы регионов // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 106 – 113.

Vyacheslav V. Balaban,
Postgraduate, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs
of the Russian Federation, Moscow,
balaban_slava@mail.ru

THE ACTIVITIES OF THE COMMUNITIES AND THE INTERESTS OF THE REGIONS

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the activities of fraternities as a mechanism for promoting the economic interests of the subjects of the Russian Federation within the framework of a unified system of public authority. The article examines the practice of functioning of regional communities on the example of various subjects of the Russian Federation, identifies the main problems in their activities and suggests solutions. Special attention is paid to the role of local communities in preserving cultural traditions, developing interregional cooperation and promoting the economic interests of the regions. Based on the analysis of specific examples, the necessity of improving the legal framework and coordinating the activities of communities is substantiated in order to more effectively realize their potential in the system of public authority.*
Keywords: fraternities, regional interests, public authority, interregional cooperation, cultural traditions, economic development, diaspora, public organizations.
For citation: Balaban V.V. (2025) The activities of the communities and the interests of the regions. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 106 – 113. (In Russian).

Современное российское государство переживает период активных трансформаций в сфере федеративных отношений, поиска оптимальных механизмов взаимодействия между различными уровнями публичной власти и институтами гражданского общества. В этом контексте особую актуальность приобретает изучение неформальных институтов, способных выступать проводниками региональных интересов на федеральном уровне.

Землячества как специфические общественные организации, объединяющие выходцев определенных территорий, представляют собой уникальный феномен российской социально-политической системы. Их деятельность охватывает широкий спектр направлений – от сохранения культурных традиций до содействия экономическому развитию регионов происхождения.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска новых механизмов региональ-

© Балабан В.В., 2025

ного развития в условиях ограниченности государственных ресурсов и возрастающей конкуренции между субъектами РФ за привлечение инвестиций и квалифицированных кадров.

Постановка проблемы и цель исследования

Проблема исследования заключается в недостаточной изученности потенциала землячеств как инструмента продвижения экономических интересов субъектов РФ и отсутствии системного подхода к использованию их возможностей в региональном развитии.

Цель статьи – комплексный анализ роли землячеств в продвижении экономических интересов субъектов РФ и разработка рекомендаций по повышению эффективности их деятельности.

Задачи исследования:

1. Проанализировать современное состояние земляческого движения в РФ.

2. Выявить основные формы и методы деятельности землячеств в экономической сфере.

3. Определить проблемы и ограничения функционирования землячеств.

4. Разработать рекомендации по совершенствованию механизмов взаимодействия землячеств с органами власти и бизнесом.

Обзор научной литературы

Исследование землячеств как социального феномена получило развитие в работах российских ученых в последние два десятилетия. Основные направления исследований можно сгруппировать следующим образом. Историко-культурологический подход представлен работами Л.М. Айнутдиновой, исследующей деятельность Буинского землячества в контексте сохранения национальных и культурных традиций [1]. Автор подчеркивает важность землячеств в поддержании региональной идентичности и формировании устойчивых связей между диаспорой и регионом происхождения.

Социологический подход развивается в исследованиях Д. Галлямовой, анализирующей деятельность молодежных землячеств Башкортостана [3; 4]. Автор демонстрирует роль землячеств в социализации молодежи и формировании профессиональных сообществ.

Экономический подход представлен работами Т.Н. Ивановой и Н.Н. Агеевой, изучающими экономическую деятельность чувашской диаспоры в Москве [5], а также исследованиями В.Н. Мухи, анализирующими этническое предпринимательство в Краснодарском крае [7].

Политологический подход развивается в работах С.В. Каминской, исследующей опыт Поморского землячества в лоббировании региональных интересов [6], и В.Н. Найденко, анализирующего проблемы координации в сфере межэтнических отношений [8].

Современные процессы государственного строительства в РФ характеризуются поиском оптимальных механизмов взаимодействия между центральными и региональными органами власти, а также институтами гражданского общества. В этом контексте особую актуальность приобретает изучение деятельности землячеств как специфических общественных организаций, объединяющих выходцев определенных регионов и способных выступать в качестве проводников экономических и социокультурных интересов субъектов РФ.

Землячества представляют собой уникальную форму общественной самоорганизации, основанную на территориальной идентичности и региональной принадлежности. Их деятельность охватывает широкий спектр направлений – от сохранения культурных традиций до продвижения экономических проектов и инвестиционных инициатив. Особенностью современного этапа развития землячеств является их трансформация из преимущественно культурно-просветительских организаций в полноценные институты гражданского общества, способные влиять на экономические и политические процессы.

Для систематизации научных исследований по тематике землячеств был проведен контент-анализ 47 публикаций за период 2010-2024 годов (см. Таблицу 1).

Анализ показывает, что в научной литературе преобладает рассмотрение культурно-просветительской функции землячеств, тогда как их экономический потенциал изучен недостаточно.

Результаты исследования и обсуждение

По данным Министерства юстиции РФ, на территории страны зарегистрировано более 3500 общественных организаций, в названии которых присутствует термин «землячество». Наибольшая концентрация землячеств отмечается в Москве (более 800), Санкт-Петербурге (около 400) и региональных центрах.

Типология современных землячеств

Региональные землячества объединяют выходцев из конкретных субъектов РФ.

Городские землячества объединяют выходцев из отдельных городов или районов.

Профессиональные землячества создаются по профессиональному принципу (студенческие, медицинские и др.).

Молодежные землячества ориентированы на работу с молодежью.

Этнокультурные землячества сочетают территориальный и этнический принципы.

Анализ практики показывает следующие основные формы экономической деятельности землячеств (см. Рисунок 1).

Анализ практики деятельности региональных землячеств свидетельствует о многообразии форм и методов их работы. Значительный интерес пред-

Таблица 1

Результаты контент-анализа научных публикаций о землячествах

Категория анализа	Количество упоминаний	Доля, %
Функции землячеств		
Культурно-просветительская	42	89,4
Экономическая	28	59,6
Социальная	35	74,5
Политическая (лоббирование)	15	31,9
Проблемы деятельности		
Недостаток финансирования	31	66,0
Правовая неопределенность	24	51,1
Слабая координация	19	40,4
Низкая активность молодежи	16	34,0
Региональная специфика		
Республики Поволжья	18	38,3
Северные регионы	12	25,5
Сибирь и Дальний Восток	8	17,0
Северный Кавказ	9	19,1

Источник: таблица составлена автором на основе публикаций за 2010-2024 годы.

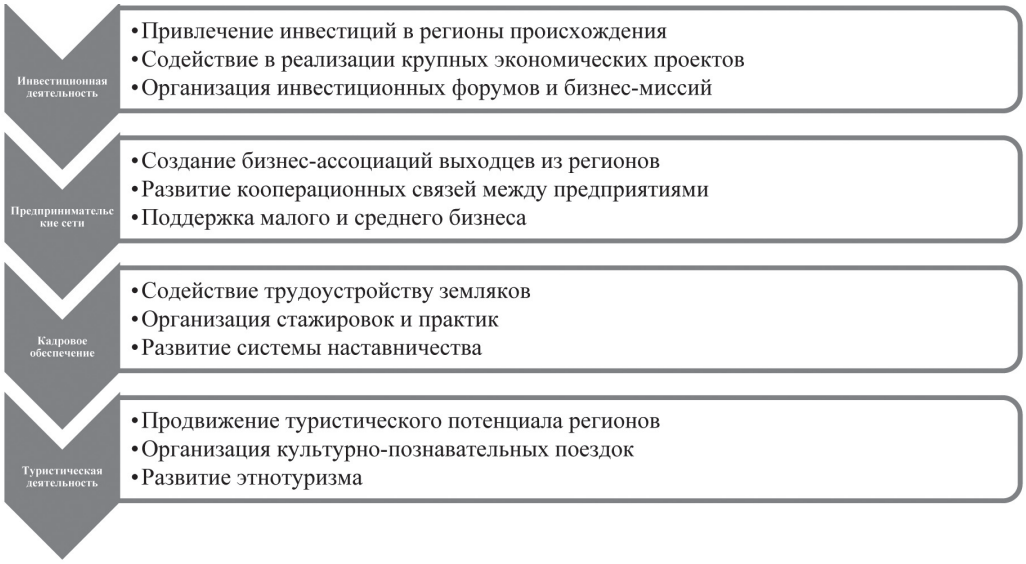


Рисунок 1. Формы экономической деятельности землячеств

Источник: рисунок выполнен автором на основе публикаций

ставляет опыт Республики Татарстан, где региональные землячества активно участвуют в сохранении национальных и культурных традиций. Л.М. Айнутдинова отмечает, что Буинское землячество успешно реализует программы по поддержанию связей между земляками, организации культурных мероприятий и содействию экономическому развитию исторической родины [1, с. 134]. Подобная деятельность способствует укреплению региональной идентичности и формированию устойчивых каналов взаимодействия между диаспорой и регионом происхождения.

Не менее показателен опыт деятельности землячества Алании в Донецкой Народной Республике, которое демонстрирует способность подобных организаций адаптироваться к сложным политическим условиям и продолжать выполнять свои функции по сохранению культурных ценностей и традиций [2, с. 74]. Это свидетельствует о высокой жизнеспособности института землячеств и их способности функционировать в различных правовых и политических средах.

Особенно важным представляется анализ деятельности Ассоциации молодежных землячеств Республики Башкортостан, которая является инновацион-

ной. Д. Галлямова подчеркивает, что данная ассоциация играет ключевую роль в сохранении духовного наследия республики и формировании у молодого поколения чувства региональной принадлежности [3, с. 41]. Молодежные землячества выступают не только как хранители традиций, но и как генераторы новых идей для социально-экономического развития регионов.

Исследование деятельности землячеств в молодежной среде Башкортостана показывает, что эти организации способны эффективно решать задачи социального воспитания и профессиональной ориентации молодежи [4, с. 66]. Землячества создают условия для формирования социальных связей, способствующих последующему карьерному росту и профессиональной реализации выходцев из регионов в различных сферах экономики.

Значительный интерес представляет практика чувашской диаспоры в Москве, которая демонстрирует возможности землячеств в области экономического взаимодействия между столичным регионом и периферией. Т.Н. Иванова и Н.Н. Агеева отмечают, что чувашские организации в Москве активно участвуют в продвижении инвестиционных проектов, способствующих развитию Чувашской Республики [5, с. 273]. Это свидетельствует о потенциале землячеств как инструмента привлечения инвестиций и технологий в регионы.

Двадцатипятилетний опыт деятельности Поморского землячества в Москве показывает устойчивость и эффективность подобных организаций в долгосрочной перспективе. С.В. Каминская отмечает, что землячество успешно реализует проекты по развитию Архангельской области, привлекая внимание федеральных органов власти и бизнес-структур к проблемам и потенциалу северных территорий [6, с. 88]. Данный опыт демонстрирует возможности землячеств в области лоббирования региональных интересов на федеральном уровне.

Особого внимания заслуживает анализ этнического предпринимательства, тесно связанного с деятельностью землячеств. В.Н. Муха на примере Краснодарского края показывает, что этнические предприниматели, объединенные в земляческие организации, способны создавать устойчивые бизнес-сети, способствующие экономическому развитию как принимающего региона, так и территории происхождения [7, с. 72]. Это свидетельствует о мультипликативном эффекте деятельности землячеств в экономической сфере (см. Таблицу 2).

Вместе с тем анализ практики выявляет ряд проблем в деятельности землячеств. В.Н. Найденко отмечает недостаточную координацию между государственными и общественными институтами в сфере межэтнических отношений, что может приводить к конфликтным ситуациям и снижению эффективности деятельности землячеств [8, с. 208]. Это указывает на необходимость совершенствования механизмов взаимодействия между землячествами и органами публичной власти (см. Рисунок 2).

Положительным примером интеграции землячеств в образовательную среду является их деятельность на базе медицинских вузов. Н.И. Нефедов показывает, что землячества в РНИМУ имени Н.И. Пирогова успешно выполняют функции социокультурной адаптации студентов из различных регионов, способствуя формированию профессиональных сообществ [9, с. 294]. Данный опыт может быть распространен на другие образовательные учреждения и будет способствовать укреплению связей между регионами через подготовку квалифицированных кадров.

Таблица 2

SWOT-анализ деятельности землячеств в продвижении экономических интересов регионов

Сильные стороны (s)	**Слабые стороны (w)**
• Глубокое знание специфики регионов • Устойчивые социальные связи • Мотивация к развитию «малой родины» • Доступ к различным социальным группам • Неформальные каналы коммуникации • Культурная идентичность как мобилизующий фактор	• Ограниченные финансовые ресурсы • Недостаток профессиональных компетенций • Зависимость от активности лидеров • Слабая правовая регламентация • Отсутствие системы мониторинга результатов • Низкая вовлеченность молодежи
Возможности (o)	**Угрозы (t)**
• Государственная поддержка НКО • Цифровизация экономики • Развитие внутреннего туризма • Политика импортозамещения • Программы развития регионов • Поддержка малого бизнеса • Межрегиональная кооперация	• Экономическая нестабильность • Сокращение миграции из регионов • Бюрократические барьеры • Конкуренция с коммерческими структурами • Политизация деятельности • Утрата региональной идентичности у молодежи

Источник: таблица составлена автором на основе [7].

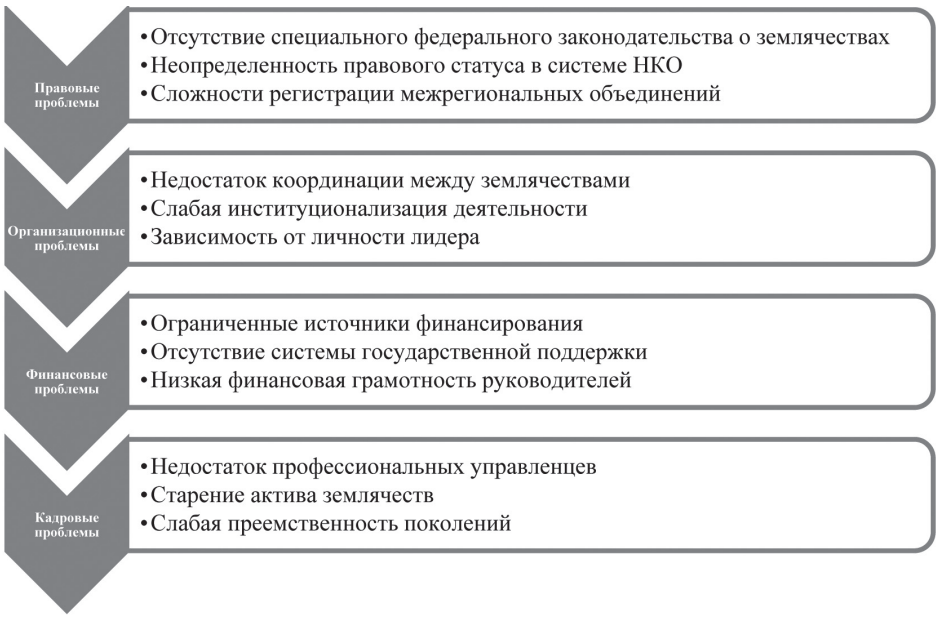


Рисунок 2. Проблемы деятельности землячеств

Источник: рисунок выполнен автором на основе [8]

Важной проблемой, требующей внимания, является потенциал землячеств в области профилактики экстремизма и терроризма. С.Г. Федонина и М.С. Митькина подчеркивают, что национально-культурные объединения и землячества могут играть важную роль в формировании толерантного отношения к представителям различных культур [10, с. 42]. Это указывает на необходимость более активного использования потенциала землячеств в обеспечении общественной безопасности.

Основными проблемами в деятельности современных землячеств можно считать недостаточную правовую регламентацию их статуса и полномочий, ограниченность финансовых ресурсов, отсутствие четких механизмов взаимодействия с органами публичной власти различных уровней. Кроме того, наблюдается неравномерность развития земляческого движения по регионам, что создает диспропорции в представлении интересов различных субъектов РФ.

Для решения выявленных проблем необходимо предпринять комплекс мер. Прежде всего требуется совершенствование нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность землячеств, с четким определением их статуса в системе институтов гражданского общества. Важно создать механизмы государственной поддержки землячеств, включающие как финансовые инструменты, так и организационно-методическое обеспечение их деятельности.

Необходимо также развитие системы координации деятельности землячеств на межрегиональном уровне, что позволит более эффективно использовать их потенциал для решения общефедеральных задач. Создание специализированных платформ для взаимодействия землячеств с органами власти, бизнес-структурами и образовательными учреждениями может существенно повысить эффективность их деятельности.

Перспективным направлением является интеграция деятельности землячеств в систему стратегического планирования регионального развития. Землячества могут выступать источником экспертной информации о потребностях и возможностях регионов, а также каналами реализации региональных стратегий развития через диаспоральные сети.

Таким образом, землячества представляют собой значительный, но пока не полностью реализованный ресурс для продвижения экономических интересов субъектов РФ. Их эффективное использование требует системного подхода, включающего совершенствование правовой базы, создание механизмов государственной поддержки и координации деятельности. При условии решения существующих проблем землячества могут стать важным элементом системы публичной власти, способствующим укреплению федеративных отношений и обеспечению устойчивого развития регионов.

На основе анализа отчетов 15 крупнейших землячеств за 2020-2023 годы получены следующие данные (см. Таблицу 3).

Рекомендации по совершенствованию деятельности землячеств

1. Совершенствование правовой базы:

• принятие Федерального закона «О землячествах и региональных диаспорах»;

• внесение изменений в закон «О некоммерческих организациях» с выделением землячеств в отдельную категорию;

Таблица 3

Экономические показатели деятельности землячеств (выборочно)

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Привлечено инвестиций, млрд руб.	12,5	15,8	18,9	22,1
Создано рабочих мест	2340	2890	3450	4120
Объем поддержанных проектов МСП, млн руб.	890	1150	1380	1640
Количество бизнес-миссий	47	52	61	68
Участники экономических мероприятий	8900	10200	11800	13400

Источник: таблица составлена автором на основе отчетов землячеств за 2020-2023 годы.

• разработка типовых уставов и методических рекомендаций для землячеств.

2. Создание системы государственной поддержки:

финансовая поддержка

• субсидии на реализацию экономических проектов;

• гранты на развитие инфраструктуры землячеств;

• налоговые льготы для предприятий, созданных при участии землячеств.

организационная поддержка

• создание координационных советов при органах власти;

• включение представителей землячеств в экспертные советы;

• предоставление площадок для деятельности.

3. Развитие координации и кооперации:

• создание Федерации землячеств России;

• развитие межрегиональных программ сотрудничества;

• создание информационной платформы для взаимодействия землячеств.

4. Повышение профессионального уровня:

• образовательные программы для руководителей землячеств;

• система сертификации управленческих компетенций;

• обмен опытом между успешными практиками.

Землячества могут стать важным элементом системы стратегического планирования регионального развития, выступая как:

• источники экспертной информации о потребностях регионов;

• каналы реализации региональных стратегий через диаспоральные сети;

• инструменты мониторинга эффективности региональной политики.

Развитие цифровых технологий открывает новые возможности:

• создание интернет-платформ для взаимодействия земляков;

• использование больших данных для анализа миграционных потоков;

• развитие краудфандинговых проектов для региональных инициатив.

Землячества могут способствовать:

• развитию внешнеэкономических связей регионов;

• привлечению зарубежных инвестиций;

• продвижению экспортного потенциала территорий.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Землячества действительно обладают значительным потенциалом как инструмент продвижения экономических интересов субъектов РФ, что подтверждается успешными практиками и количественными показателями их деятельности.

Ключевые факторы эффективности

• наличие активных лидеров с предпринимательским опытом;

• поддержка со стороны региональных органов власти;

• устойчивые связи с бизнес-сообществом;

• четкая специализация деятельности.

Основные проблемы

• правовая неопределенность статуса;

• недостаток профессиональных компетенций;

• ограниченность финансовых ресурсов;

• слабая координация деятельности.

Перспективы развития

• совершенствование правовой базы;

• создание системы государственной поддержки;

• повышение профессионального уровня деятельности;

• интеграция в цифровую экономику.

Землячества представляют собой значительный, но пока не полностью реализованный ресурс для продвижения экономических интересов субъектов РФ. При условии решения выявленных проблем и реализации предложенных рекомендаций они могут стать важным элементом системы федеративных отношений, способствующим устойчивому развитию регионов и укреплению единства российского государства.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе роли землячеств в продвижении

экономических интересов регионов с использованием количественных и качественных методов исследования.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования его результатов для совершенствования региональной политики, разработки программ поддержки землячеств, повышения эффективности межрегионального взаимодействия, развития инструментов привлечения инвестиций в регионы.

Список литературы

1. *Айнутдинова Л.М.* Роль региональных землячеств Татарстана в сохранении национальных и культурных традиций (на примере Буинского землячества) // Языки и культуры народов Татарстана. Каюм Насыри: сборник материалов региональных научных форумов, проведенных в рамках мероприятий, приуроченных к 30-летию Института Татарской энциклопедии и регионоведения имени М.Х. Хасанова Академии наук Республики Татарстан и 35-летию татарстанской энциклопедистики. Казань, 2024. С. 131-137.
2. *Викторова Е.К.* Становление, сохранение и развитие культурных ценностей и традиций на примере деятельности МОО «Землячество Алании» ДНР // Диалог и сотрудничество культур: сборник материалов научно-практической конференции в рамках III Севастопольского международного этноконфессионального форума-фестиваля «Вера. Добро. Единство». Севастополь, 2023. С. 69-79.
3. *Галлямова Д.М.* Значимость Ассоциации молодежных землячеств в сохранении духовного наследия Республики Башкортостан // Человек. Общество. Культура. Социализация: материалы XXI Международной молодежной научно-практической конференции. Уфа, 2025. С. 40-43.
4. *Галлямова Д.М., Тополь никова Н.Н.* Значимость землячеств Республики Башкортостан в жизни молодежи // Актуальные вопросы отечественной теории и практики социального воспитания подрастающего поколения: сборник научных трудов III Всероссийской научно-практической конференции. Глазов, 2025. С. 65-68.
5. *Иванова Т.Н., Агеева Н.Н.* История чувашской диаспоры в Москве: основные организации и представители // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары, 2025. С. 270-276.
6. *Каминская С.В.* История создания региональной общественной организации «Поморское землячество в Москве». 25 лет деятельности во имя развития Поморья // Развитие Северо-Арктического региона: вопросы сохранения культурного наследия народов Арктики: материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 86-90.
7. *Муха В.Н.* Особенности ведения этнического бизнеса: кейс Краснодарского края // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 10. С. 71-73.
8. *Найденко В.Н.* Оценка деятельности российских государственных и общественных институтов в этноконфликтной сфере // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9, № 3 (35). С. 201-215.
9. *Нефедов Н.И.* Социокультурная деятельность землячеств на базе РНИМУ имени Н. И. Пирогова // Язык. Общество. Медицина: сборник материалов XX Республиканской студенческой конференции и XVII Республиканского научно-практического семинара «Формирование межкультурной компетентности в учреждениях высшего образования при обучении языкам». Гродно, 2021. С. 293-296.
10. *Федонина С.Г., Митькина М.С.* Деятельность национально-культурных объединений, землячеств в рамках работы по профилактике и противодействию проявлениям экстремизма и терроризма // Гуманитарные и политико-правовые исследования. 2024. № 2 (25). С. 39-44.

References

1. *Aynutdinova L.M.* (2024) The role of regional communities of Tatarstan in the preservation of national and cultural traditions (on the example of the Buinsky community). *Languages and cultures of the peoples of Tatarstan. Kayum is full*: Collection of materials from regional scientific forums held within the framework of events dedicated to the 30th anniversary of the M.H. Khasanov Institute of Tatar Encyclopedia and Regional Studies of the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan and the 35th anniversary of the Tatarstan Encyclopedia. Kazan, pp. 131-137 (In Russian).
2. *Viktorova E.K.* (2023) Formation, preservation and development of cultural values and traditions on the example of the activities of the NGO "Community of Alania" of the DPR. *Dialogue and cooperation of cultures*: Collection of materials of the scientific and practical conference within the framework of the III Sevastopol International ethnoconfessional Forum-festival "Faith. Goodness. Unity." Sevastopol, pp. 69-79 (In Russian).
3. *Gallyamova D.M.* (2025) The importance of the Association of Youth Communities in preserving the spiritual heritage of the Republic of Bashkortostan. *A man. Society. Culture. Socialization*: Materials of the XXI International Youth Scientific and Practical Conference. Ufa, pp. 40-43 (In Russian).
4. *Gallyamova D.M., Topolnikova N.N.* (2025) The importance of fellow countrymen of the Republic of Bashkortostan in the life of youth. *Current issues of the national theory and practice of social education of the younger generation*: Collection of scientific papers of the III All-Russian Scientific and Practical Conference. Glazov, pp. 65-68 (In Russian).
5. *Ivanova T.N., Ageeva N.N.* (2025) The history of the Chuvash diaspora in Moscow: the main organizations and representatives. *Sustainable development strategies: social, economic and legal aspects*: Materials of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation. Cheboksary, pp. 270-276 (In Russian).

6. *Kaminskaya S.V.* (2022) The history of the creation of the regional public organization "Pomor community in Moscow". 25 years of activity for the development of Pomerania. *Development of the North Arctic region: issues of preserving the cultural heritage of the peoples of the Arctic*: Materials of the All-Russian scientific and practical conference. 2022. pp. 86-90 (In Russian).
7. *Mukha V.N.* (2021) Peculiarities of conducting ethnic business: the case of the Krasnodar Territory. *Humanities, socio-economic and social sciences*, № 10, pp. 71-73 (In Russian).
8. *Naidenko V.N.* (2021) Evaluation of the activities of Russian state and public institutions in the ethno-conflict sphere. *Sociological science and social practice*, vol. 9, № 3 (35), pp. 201-215 (In Russian).
9. *Nefedov N.I.* (2021) Socio-cultural activities of fellow countrymen on the basis of the Pirogov Russian National Research Medical University. *Language. Society. Medicine*: Collection of materials of the XX Republican Student Conference and the XVII Republican scientific and practical seminar "Formation of intercultural competence in higher education institutions in language teaching". Grodno, pp. 293-296 (In Russian).
10. *Fedonina S.G., Mitkina M.S.* (2024) The activities of national cultural associations, fraternities in the framework of work on the prevention and counteraction of extremism and terrorism. *Humanitarian and political-legal research*, № 2 (25), pp. 39-44 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 13.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 23.11.2025
Статья поступила для публикации: 27.11.2025

Received: 13.10.2025
Revised: 23.11.2025
Accepted: 27.11.2025

УДК 338.45

Бурцев Юрий Алексеевич,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики,
Херсонский технический университет, город Геническ,
Yuriy-burtsev@mail.ru

Печенев Денис Павлович,
магистрант, Херсонский технический университет, город Геническ,
dpechenev@mail.ru

РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В ПРОЦЕССЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. *Статья посвящена исследованию роли института государственно-частного партнёрства в процессе финансирования инфраструктурных проектов и актуальных аспектов его совершенствования. Проводится анализ роли государственно-частного партнерства в финансировании инфраструктурных проектов на примере успешных проектов государственно-частного партнерства в России и за рубежом, определяются перспективы и вызовы для дальнейшего развития данного института. Государственно-частное партнёрство представляет собой современный механизм взаимодействия между государственными и частными структурами (промышленными организациями), направленного на реализацию общественно значимых проектов. Подход позволяет объединить ресурсы и компетенции обеих сторон для достижения таких целей, как развитие инфраструктуры, повышение качества предоставляемых услуг и обеспечение устойчивого экономического роста. Государственно-частное партнерство активно используется в мире для решения сложных задач, требующих значительных инвестиций и долгосрочного планирования. Финансирование инфраструктурных проектов является одной из ключевых задач для любого государства, так как от состояния инфраструктуры зависит уровень жизни населения и конкурентоспособность экономики. В современных условиях ограниченности бюджетных ресурсов и растущих потребностей в развитии инфраструктуры особую актуальность приобретает поиск альтернативных источников финансирования. Государственно-частное партнерство в этом контексте становится эффективным инструментом, способным привлечь частные инвестиции и оптимизировать использование государственных средств.*

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, финансирование инфраструктурных проектов, концессионные соглашения, инвестиции в инфраструктуру, инвестиционные риски, экономика, частный сектор.

Для цитирования: *Бурцев Ю.А., Печенев Д.П.* Развитие института государственно-частного партнёрства в процессе финансирования инфраструктурных проектов промышленных организаций // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 114 – 117.

Yuri A. Burtsev,
Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor at the Department of Economics, Kherson Technical University, Genichesk,
Yuriy-burtsev@mail.ru

Denis P. Pechenev,
Student, Kherson Technical University, Genichesk,
dpechenev@mail.ru

DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INSTITUTIONS IN THE PROCESS OF FINANCING INFRASTRUCTURE PROJECTS OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

Abstract. *The article is devoted to the study of the role of the institute of public-private partnership in the process of financing infrastructure projects and relevant aspects of its improvement. The role of public-private partnership in financing infrastructure projects is analyzed using the example of successful public-private partnership projects in Russia and abroad, and prospects and*

© Бурцев Ю.А., Печенев Д.П., 2025

challenges for the further development of this institution are identified. Public-private partnership is a modern mechanism of interaction between public and private structures (industrial organizations) aimed at the implementation of socially significant projects. The approach allows combining the resources and competencies of both sides to achieve goals such as infrastructure development, improving the quality of services provided, and ensuring sustainable economic growth. Public-private partnerships are actively used in the world to solve complex problems that require significant investments and long-term planning. Financing infrastructure projects is one of the key tasks for any state, since the standard of living of the population and the competitiveness of the economy depend on the state of infrastructure. In modern conditions of limited budgetary resources and growing demands for infrastructure development, the search for alternative sources of financing is becoming particularly relevant. In this context, public-private partnership is becoming an effective tool capable of attracting private investment and optimizing the use of public funds.
Keywords: public-private partnership, financing of infrastructure projects, concession agreements, investment in infrastructure, investment risks, economy, the private sector.
For citation: Burtsev Yu.A., Pechenev D.P. (2025) Development of public-private partnership institutions in the process of financing infrastructure projects of industrial organizations. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 114 – 117. (In Russian).

Исследование института государственно-частного партнёрства (далее – ГЧП) в контексте финансирования инфраструктурных проектов имеет значительное практическое значение.

Финансирование инфраструктурных проектов является одной из ключевых задач для любого государства, так как от состояния инфраструктуры зависит уровень жизни населения и конкурентоспособность экономики. В современных условиях ограниченности бюджетных ресурсов и растущих потребностей в развитии инфраструктуры особую актуальность приобретает поиск альтернативных источников финансирования. ГЧП в этом контексте становится эффективным инструментом, способным привлечь частные инвестиции и оптимизировать использование государственных средств.

Актуальность данной темы также обусловлена потребностью в оптимизации взаимодействия между государственными и частными структурами для достижения взаимовыгодных результатов.

Основные этапы развития государственно-частного партнёрства

ГЧП представляет собой форму сотрудничества государства и бизнеса в финансировании, проектировании, строительстве и управлении объектами инфраструктуры, что позволяет объединять ресурсы и компетенции обеих сторон для достижения общественно значимых результатов [1]. ГЧП используется в различных отраслях, имеющих общественную значимость: промышленность, транспорт, энергетика, здравоохранение, образование.

Впервые термин ГЧП был использован в Великобритании в 1992 году в рамках программы Private Finance Initiative (PFI), которая стала важным этапом в развитии таких инициатив.

России в 2015 году был принят Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который сформировал правовую основу для реализации подобных проектов.

Одним из наиболее значимых примеров ГЧП того периода является проект «Западный скоростной диаметр» в Санкт-Петербурге, завершённый в 2016 году. Этот проект, включавший строительство автомобильной магистрали, стал ключевым элементом транспортной инфраструктуры города. Другим ярким примером является строительство аэропорта «Казань» в рамках ГЧП. Этот проект не только повысил транспортную доступность региона, но и способствовал развитию туризма и бизнеса.

К 2018 году Россия занимала 12-е место в мировом рейтинге развития ГЧП, что свидетельствует о значительном прогрессе в данной области.

По данным Всемирного банка, к 2020 году было реализовано более 6000 проектов ГЧП на сумму свыше 2 трлн долл. США. В соответствии с данными Минэкономразвития России в 2021 году в Российской Федерации было реализовано более 3000 проектов ГЧП на сумму около 4 трлн руб., [5] что свидетельствует о значимости и эффективности этого института в финансировании инфраструктурных проектов.

Основные инструменты ГЧП

Среди основных инструментов ГЧП можно выделить концессионные соглашения, контракты на строительство, управление и передачу объектов, а также механизмы совместного финансирования.

В России наибольшее распространение получили концессионные соглашения. Такой подход обеспечивает необходимое и устойчивое финансирование проектов строительства, модернизации и эксплуатации инфраструктурных объектов, минимизируя финансовые риски для обеих сторон.

Преимущества и недостатки применения ГЧП для участников проектов

Для промышленного сектора участие в проектах ГЧП открывает доступ к долгосрочным кон-

трактам и стабильным источникам дохода. Государственная поддержка в таких проектах обеспечивает частным компаниям дополнительные гарантии, такие как налоговые льготы, гарантии возврата вложенных средств и прозрачные условия сотрудничества, что особенно важно в условиях нестабильной экономической ситуации.

С другой стороны, применение ГЧП связано с определёнными рисками для государства. Одной из основных проблем является сложность и длительность процесса подготовки масштабных проектов, который может занимать несколько лет. Кроме того, существует опасность, что в случае банкротства частного партнёра государство будет вынуждено взять на себя полную ответственность за завершение проекта.

В то же время участие промышленного сектора способствует внедрению инновационных технологий и повышению качества предоставляемых услуг [2].

Одной из основных проблем для промышленного сектора является высокая степень неопределённости, связанная с длительным сроком реализации проектов ГЧП и возможными изменениями в законодательстве или экономической ситуации. Частные компании несут значительные финансовые риски, особенно в случае недостаточной проработки проекта или его низкой окупаемости. Важным аспектом является также сложность взаимодействия с государственными структурами, что может приводить к задержкам и увеличению издержек.

Проблемы и барьеры для эффективного взаимодействия

Юридические и административные барьеры, сложность процедур согласования и получения необходимых разрешений остаются значительным препятствием для эффективного развития проектов ГЧП в России. Согласно статистике, только около 30 % проектов ГЧП достигают стадии реализации из-за этих трудностей.

Финансовые и инвестиционные риски также представляют собой серьёзный барьер для реализации проектов ГЧП. Частные инвесторы часто сталкиваются с трудностями в оценке долгосрочной окупаемости вложений, особенно в условиях экономической нестабильности. Согласно отчёту Всемирного банка, 40 % частных инвесторов указывают на финансовые риски как на основной фактор, сдерживающий их участие в таких проектах.

Рекомендации по улучшению механизмов ГЧП

Одним из ключевых факторов успешного развития ГЧП является наличие чёткой и прозрачной законодательной базы, регулирующей отношения между государством и промышленным сектором.

Необходимо разработать инструменты, позволяющие минимизировать финансовые риски для частных инвесторов, такие как государственные гарантии или создание специальных страховых фондов. Это позволит привлечь большее количество участников и увеличить объём частных инвестиций в инфраструктурные проекты.

Для успешного развития ГЧП необходимо создание институциональной инфраструктуры, способствующей эффективному взаимодействию между государственными и частными структурами. В России уже существует Национальный центр ГЧП, который занимается координацией и поддержкой проектов. Однако требуется усиление его роли, а также создание региональных центров компетенций, которые смогут оказывать консультационную и методологическую поддержку на местах. Это позволит повысить уровень подготовки проектов и снизить вероятность их неудачи.

Перспективы и вызовы развития государственно-частного партнёрства в России

Прогнозы показывают, что в ближайшие годы ГЧП будет играть всё более важную роль в финансировании инфраструктуры России. Согласно данным Национального центра ГЧП, в 2022 году доля частных инвестиций в инфраструктурные проекты через механизмы ГЧП составила около 25 % от общего объема финансирования. Это указывает на растущую заинтересованность частных инвесторов, что открывает возможности для расширения применения ГЧП в новых секторах [4].

Однако для устойчивого роста необходимо совершенствовать законодательную базу, обеспечить прозрачность процедур и минимизировать риски для частных партнеров.

Ключевые факторы успеха проектов ГЧП в России – тщательное планирование, эффективное управление и взаимовыгодное сотрудничество между государственными органами и частными инвесторами.

Например, проект строительства автомагистрали М-11 «Москва – Санкт-Петербург», завершённый в 2019 году, стал примером успешной реализации ГЧП благодаря чёткому определению ролей и обязанностей между государственными и частными участниками.

Неудачи в проектах ГЧП часто связаны с недостаточной оценкой рисков, слабым управлением и отсутствием прозрачности. Согласно данным Всемирного банка за 2020 год, около 30 % инфраструктурных проектов ГЧП сталкиваются с финансовыми трудностями именно из-за недооценки рисков. Примером может служить проект High Speed 2 в Великобритании, который столкнулся с перерасходом бюджета и задержками из-за недостаточного планирования и управления [3].

Заключение

Таким образом, ГЧП предоставляет государству возможность привлекать значительные финансовые ресурсы частного сектора для реализации масштаб-

ных инфраструктурных проектов. Это позволяет снижать нагрузку на государственный бюджет, направлять освободившиеся средства на другие социально значимые нужды.

Анализ успешных примеров ГЧП в России и за рубежом показал, что данная модель взаимодействия может значительно повысить эффективность реализации инфраструктурных инициатив.

Несмотря на значительные преимущества, институциональная реализация ГЧП сталкивается с рядом проблем, включая недостаточную правовую базу, сложности в распределении рисков и отсутствие опыта участников. Эти вызовы требуют системного подхода для их решения, чтобы обеспечить устойчивое развитие инфраструктуры.

Для повышения эффективности ГЧП предлагается совершенствовать законодательную базу, развивать образовательные программы для специалистов в данной области, внедрять механизмы мониторинга и анализа успешных проектов. Это позволит снизить барьеры для участников и повысить доверие между государственными и частными структурами.

Список литературы

1. *Сазонов В.Е.* Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты / Кафедра административного и финансового права Российского университета дружбы народов; предисловие д-ра юр. наук, проф. А.Б. Зеленцова. М.: Российский университет дружбы народов, 2012. 492 с.
2. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации / Центр развития государственно-частного партнерства. М., 2013. 13 с.
3. *Фадюшин И.С.* Международный опыт развития ГЧП // Международный научно-исследовательский журнал. 2019. № 4 (82). С. 39-43 [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-razvitiya-gchp (дата обращения: 09.10.2025). DOI: 10.23670/IRJ.2019.82.4.035
4. Портал Национального Центра ГЧП [Электронный ресурс]. URL: https://pppcenter.ru/ (дата обращения: 09.10.2025).
5. Портал Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru (дата обращения 09.10.2025).

References

1. *Sazonov V.E.* (2012) Public-private partnership: civil, administrative, legal and financial aspects / Department of Administrative and Financial Law of the Peoples' Friendship University of Russia; Preface by Doctor of Law, Professor A.B. Zelentsov. Moscow: Peoples' Friendship University of Russia, 492 p. (In Russian).
2. Recommendations for the implementation of projects Public-Private Partnerships in the Subjects of the Russian Federation / Public-Private Partnership Development Center. Moscow, 2013 (In Russian).
3. *Fadyushin I.S.* (2019) International Experience of PPP Development. International Scientific Research Journal, № 4 (82) [Electronic resource]. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-razvitiya-gchp (accessed: 09.10.2025). DOI: 10.23670/IRJ.2019.82.4.035 (In Russian).
4. The portal of the National PPP Center [Electronic resource]. Available at: https://pppcenter.ru / (accessed: 09.10.2025) (In Russian).
5. The portal of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation [Electronic resource]. Available at: https://www.economy.gov.ru (accessed: 09.10.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 17.10.2025 | Received: 17.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 23.11.2025 | Revised: 23.11.2025
Статья поступила для публикации: 27.11.2025 | Accepted: 27.11.2025

УДК 336.74

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_118_122

Варфоломеева Вера Александровна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств,
Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург,
varfvera@yandex.ru

Архипова Ирина Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств,
Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург,
arhipova1807@mail.ru

ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ: АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Аннотация. *Целью исследования является проведение комплексного анализа механизма влияния денежного обращения на уровень доходов населения и уровень бедности, а также разработка практических рекомендаций для оптимизации экономической политики, направленной на повышение социально-экономического благополучия. Методологическая база исследования: структурно-функциональный, каузальный, нормативный методы. Авторами выявлены и проанализированы ключевые каналы влияния денежного обращения на уровень жизни: инфляционный, кредитно-процентный, канал экономической активности. Установлено, что позитивное влияние денежного обращения на благосостояние реализуется только при соблюдении условий сбалансированности и справедливого распределения доходов. В представленных рекомендациях указывается на необходимость оптимизации денежно-кредитной политики, совершенствования макропруденциального регулирования, развития программ финансовой грамотности, усиления социальной поддержки населения, стимулирования развития малого и среднего предпринимательства. Авторы приходят к выводу, что денежное обращение представляет собой мощный инструмент воздействия на социально-экономическое благополучие населения, эффективность которого зависит от качества экономических институтов и проводимой государственной политики.*

Ключевые слова: денежное обращение, уровень жизни, социально-экономическое благополучие, доходы населения, экономическое неравенство, инфляция, денежная масса, доступное кредитование, финансовая доступность, бедность.

Для цитирования: *Варфоломеева В.А., Архипова И.И.* Денежное обращение как фактор социально-экономического благополучия: анализ взаимосвязей // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 118 – 122. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_118_122.

Vera A. Varfolomeeva,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of High-tech Industries,
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg,
varfvera@yandex.ru

Irina I. Arhipova,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of High-tech Industries,
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg,
arhipova1807@mail.ru

MONEY CIRCULATION AS A FACTOR OF SOCIO-ECONOMIC WELLBEING: ANALYSIS OF INTERRELATIONS

Abstract. *The purpose of this study is to conduct a comprehensive analysis of the mechanism by which monetary circulation influences household income and poverty levels, as well as to develop practical recommendations for optimizing economic policy aimed at improving socioeconomic well-being. The methodological framework comprises the following approaches: structural-functional, causal, and normative. The authors identified and analyzed the key channels through which monetary circulation influences living standards: inflation, credit and interest rates, and economic activity. It was established that the positive impact of monetary circulation on well-being is realized only if the conditions of balance and fair income distribution are met. The presented recommendations indicate the need to optimize monetary policy, improve macroprudential regula-*

© Варфоломеева В.А., Архипова И.И., 2025

tion, develop financial literacy programs, strengthen social support for the population, and stimulate the development of small and medium-sized businesses. The authors conclude that monetary circulation is a powerful tool for influencing the socioeconomic well-being of the population, the effectiveness of which depends on the quality of economic institutions and the implemented public policy.

Keywords: money circulation, standard of living, socio-economic well-being, population income, economic inequality, inflation, money supply, affordable lending, financial accessibility, poverty

For citation: Varfolomeeva V.A., Arhipova I.I. (2025) Money circulation as a factor of socio-economic wellbeing: analysis of interrelations. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 118 – 122. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_118_122 (In Russian).

Современные государства сталкиваются с комплексом социально-экономических проблем – бедностью, неравенством и высоким уровнем безработицы. Важнейшим фактором, способствующим повышению уровня жизни, является стабильное и эффективное денежное обращение. Оно обеспечивает необходимый уровень доходов населения и создаёт основу для инвестиций в социальную сферу и инфраструктуру. Функционирование денежной системы непосредственно влияет на доступность финансовых ресурсов для широких слоёв населения и их способность удовлетворять потребности в основных жизненных благах [1]. Понимание этих взаимосвязей крайне важно для разработки эффективной экономической политики, направленной на обеспечение финансовой доступности и социальной справедливости. Исследования показывают, что при неравномерном распределении доходов денежное обращение может усугубить социальные проблемы и создать новые препятствия на пути к восстановлению и прогрессу. Таким образом, изучение роли денежного обращения в улучшении уровня жизни населения представляется чрезвычайно актуальным. Оно не только выявляет существующие проблемы, но и предлагает потенциальные пути их решения.

Деньги в обороте играют центральную роль, как для экономической теории, так и для реальных финансовых процессов любого государства. В более широком контексте они определяют движение наличных средств в рамках всей экономической системы – от их эмиссии государством до перемещения между домохозяйствами, предприятиями и структурой государственного сектора [2]. Основной задачей данного процесса является обеспечение эффективного товарообмена и предоставления услуг, а также поддержание устойчивости денежной массы в обращении.

Основополагающим аспектом денежного обращения является его многофункциональность. Эффективный оборот наличных средств напрямую зависит от множества экономических элементов: инфляционных процессов, колебаний процентных ставок и изменении потребности населения в кредитовании. Эти факторы оказывают значительное воздействие на курс национальной валюты, что косвенно определяет качество жизни граждан. Для комплексного понимания денежной системы необходимо анализировать не только её внутреннюю структуру, но и взаимосвязь с экономическими показателями и общественными условиями.

Выступая в качестве сердца экономики, деньги выполняют ряд фундаментальных функций, обеспечивающих ее эффективное функционирование и устойчивость [3]. К таким функциям относятся: мера стоимости товаров; средств обращения, платежа, накопления и сбережения; обеспечение функционирования мирового хозяйства. Деньги не только обеспечивают механизмы обмена, но и играют ключевую роль в формировании экономических ожиданий и прогнозов.

Денежное обращение обслуживает процессы производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Связь между объёмом денежного обращения и уровнем доходов населения – один из ключевых элементов для понимания процессов экономики в любой стране. Объем денежного обращения показывает, насколько активно деньги движутся в экономике, что напрямую сказывается на способности граждан совершать покупки и, соответственно, на уровне их жизни [4]. Для анализа этой связи необходимо рассмотреть несколько основных механизмов, через которые денежное обращение влияет на доходы.

Прежде всего отметим, что увеличение объема денежного обращения способствует росту экономической активности. Увеличение количества денег в экономике может привести к увеличению спроса на товары и услуги. Это, в свою очередь, стимулирует производство, что также может способствовать созданию новых рабочих мест и повышению доходов. В условиях активного денежного обращения компании могут расширять производство и повышать зарплаты, что напрямую сказывается на доходах населения.

Инфляционный канал является мощным механизмом влияния денежного обращения на уровень жизни. Если денежное обращение увеличивается слишком быстро, это может вызвать инфляцию, которая негативно отразится на реальных доходах [5]. В условиях высокой инфляции даже при росте номинальных зарплат покупательская способность населения может снизиться, что приведёт к падению общего уровня жизни. Баланс между объёмом денежно-

го обращения и инфляцией крайне важен. Дисбаланс особенно болезненно сказывается на категориях граждан с фиксированными доходами – пенсионерах, государственных служащих, работниках бюджетной сферы. Номинальные доходы этой группы остаются неизменными, при этом покупательная способность стремительно снижается.

Сбережения населения также попадают под влияние инфляционных процессов. Хранение денежных средств под процент ниже уровня инфляции фактически приводит к их обесцениванию, что подрывает не только текущее благосостояние, но и долгосрочные финансовые стратегии населения [6]. При этом более обеспеченные слои населения, как правило, могут защитить себя от инфляции, инвестируя в недвижимость, иностранную валюту, акции и другие активы. Все перечисленные финансовые инструменты способны либо сохранить, либо приумножить свою стоимость в инфляционной среде. Малообеспеченные слои населения, расходующие большую часть доходов на текущее потребление, несут непропорционально высокое бремя инфляции, поскольку цены на товары первой необходимости растут особенно быстро. Этот дифференцированный эффект способствует расслоению общества, увеличению разрыва между бедными и богатыми и росту социальной напряжённости. Для большинства населения происходит вынужденное снижение стандартов потребления и качества жизни. Инфляционный канал влияния денежного обращения является многоуровневым механизмом, который значительно снижает благосостояние населения, оказывает кумулятивное негативное воздействие на уровень жизни населения и общественное развитие в долгосрочной перспективе.

Важным элементом механизма влияния денежного обращения на уровень жизни населения является также кредитно-процентный канал. Его функционирование непосредственно связано с решением регулятора об уровне ключевой ставки. Снижение ключевой ставки создаёт эффект увеличения текущей покупательной способности населения. Рост потребительской активности способствует повышению качества жизни, но при этом стимулирует экономический рост через увеличение совокупного спроса [7]. Однако доступное кредитование провоцирует закредитованность населения, что приводит к возможным просрочкам платежей в случае ухудшения экономической конъюнктуры. Кредитно-процентный канал в силу своего двойственного эффекта требует сбалансированного подхода к регулированию стоимости кредитов.

Экономические исследования показывают, что устойчивый рост денежного обращения должен поддерживаться в рамках, обеспечивающих стабильный рост без значительного снижения покупательной способности. Кроме того, важным аспектом этой связи является распределение доходов. Если объем денежного обращения увеличивается, но средства сосредоточены в руках небольшой группы людей, это не ведёт к улучшению общего уровня жизни. Напротив, рост денежного обращения может усугубить экономическое неравенство, что создаёт социальную напряжённость и способно негативно влиять на долгосрочный экономический рост. Таким образом, необходимо стремиться к созданию условий, которые обеспечат равномерное распределение доходов при увеличении объёма денежного обращения.

Изучение связи между денежным обращением и доходами населения также требует учёта таких аспектов, как уровень занятости и доступ к образованию и социальным услугам. Если объем денежного обращения способствует созданию новых рабочих мест и обеспечивает доступ к возможностям повышения квалификации, это оказывает положительное влияние на уровень доходов. Эффективное управление денежным обращением и его оптимизация могут стать основой для повышения качества жизни и устойчивого экономического роста.

Денежное обращение является одним из основных факторов, оказывающих влияние на уровень бедности в обществе [8]. Изменения в денежной массе и скорость её обращения непосредственно сказываются на доступности финансовых ресурсов для населения, что, в свою очередь, влияет на уровень жизни. Исследование этой связи имеет большое значение для формирования экономической политики, направленной на борьбу с бедностью и улучшение общего уровня жизни.

Следует отметить, что увеличение объёмов денежного обращения может способствовать росту экономической активности. Когда наличные и безналичные средства становятся более доступными, компании и предприятия получают возможность расширять производство, что приводит к созданию новых рабочих мест. С увеличением числа рабочих мест и ростом заработной платы большее количество людей получает доступ к финансовым ресурсам, что снижает уровень бедности. Например, в странах с развивающейся экономикой рост денежного обращения приводит к увеличению занятости, что способствует сокращению числа людей, находящихся за чертой бедности.

Тем не менее этот процесс не всегда однозначен. При слишком быстром увеличении денежной массы может возникнуть инфляция, что, как уже отмечалось, снижает реальную покупательную способность людей. Важно учитывать экономическую ситуацию, в которой происходит рост денежного обращения. Очевидно, что одной из задач государственной политики должно стать обеспечение стабильного роста денежной массы при контроле инфляции.

Кроме того, распределение денежных ресурсов имеет решающее значение в вопросах бедности. Если изменения в денежном обращении приводят к обогащению небольшой группы людей, а остальные слои населения не получают значительных улучшений, уровень бедности будет оставаться высоким. Подобные ситуации можно наблюдать в экономиках, где доходы сосредоточены в руках небольшой группы олигархов, что создает значительное экономическое неравенство. В таких условиях увеличение денежной массы не способствует улучшению жизненных условий большинства граждан, поэтому важно, чтобы экономическая политика была направлена на более равномерное распределение доходов.

Анализ изменений в денежных потоках показывает, что доступ к кредитным ресурсам играет ключевую роль в снижении уровня бедности. Развитие финансовых институтов и рост объёма денежного обращения расширяют возможности заёмщиков, делая кредиты более доступными и недорогими. Это, в свою очередь, позволяет домохозяйствам инвестировать в образование, здравоохранение и малый бизнес, что в конечном итоге способствует преодолению бедности. Однако важно учитывать уровень финансовой грамотности населения, так как недостаточная подготовка может привести к чрезмерной задолженности и усугублению финансового положения даже при доступности кредитов.

Таким образом, взаимосвязь между денежным обращением и уровнем бедности является сложной и многогранной. Исследование показывает, что для эффективного снижения уровня бедности необходимы комплексные меры, учитывающие общеэкономическую конъюнктуру, механизмы распределения ресурсов и обеспечение финансовой доступности. Оптимизация денежного обращения и согласованная политика в этой области – важные этапы к достижению социальной справедливости и улучшению качества жизни миллионов людей.

В рамках изучения проблемы взаимосвязи денежного обращения и уровня жизни населения можно предложить рекомендации, которые позволят минимизировать негативное и усилить позитивное воздействие.

Социальная поддержка. Индексация социальных выплат должна проводиться не ниже уровня фактической инфляции для защиты покупательной способности граждан с фиксированными доходами.

Конкурентная среда. Требуется ужесточение антимонопольного законодательства и поддержка развития конкуренции для предотвращения аккумулирования денежных средств у ограниченного круга крупных корпораций.

Поддержка малого и среднего бизнеса. Важно создавать благоприятные условия для развития малого и среднего предпринимательства как основного источника новых рабочих мест и роста доходов. При этом необходим эффективный контроль за деятельностью данного сектора.

Согласованность политик. Должна реализовываться комплексная стратегия, включающая действия монетарных (денежно-кредитная политика) и фискальных (бюджетно-налоговая политика) властей.

Таким образом, денежные ресурсы должны целенаправленно и эффективно трансформироваться в реальные блага для большинства слоёв населения через создание рабочих мест, поддержку доходов и развитие человеческого капитала. Сбалансированный подход, учитывающий распределение объёма денежной массы, способен обеспечить устойчивый рост уровня жизни без риска финансовой дестабилизации.

Список литературы

1. *Воронина О.П., Антонова В.В., Христенко И.С.* Денежная система и пути её совершенствования // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 302-306.
2. *Белоногов А.В.* Понятие денежного обращения и денежной системы. Основы государственного регулирования денежного обращения // Молодой ученый. 2022. № 26 (421). С. 168-172.
3. *Семенов С.К., Семенов К.С.* Денежная масса: структура и разновидности // Финансы и кредит. 2012. № 16. С. 33-43.
4. *Гришина Е.Н., Лаптева И.П., Трусова Л.Н.* Денежные доходы как основной индикатор уровня жизни населения России // Статистика и экономика. 2019. Т. 16, № 3. С. 15-23.
5. *Семенов С.К., Семенов К.С.* Управление инфляцией и деньги // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 46 (232). С. 2-10.
6. *Алехин Б.И.* Личные сбережения, инфляция и демография в региональном колорите // Финансовый журнал. 2024. Т. 16, № 3. С. 114-132.
7. *Баско О.В.* Влияние ключевой ставки на долгосрочный рост экономики // Финансовые исследования. 2024. № 25(4). С. 31-40.
8. *Вахрушев А.В.* Основные факторы бедности в современном российском обществе // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2023. № 1. С. 123-134.

References

1. *Voronina O.P., Antonova V.V., Khristenko I.S.* (2024) Monetary system and ways of its improvement. *Natural Sciences and Humanities*, № 1 (51), pp. 302-306. (In Russian).

2. *Belonogov A.V.* (2022) The concept of money circulation and the monetary system. Fundamentals of state regulation of money circulation. *Young Scientist*, № 26 (421), pp. 168-172. (In Russian).
3. *Semenov S.K., Semenov K.S.* (2012) Money supply: structure and types. *Finance and Credit*, № 16, pp. 33-43. (In Russian).
4. *Grishina E.N.,* Lapteva I.P., Trusova L.N. (2019) Cash income as the main indicator of the standard of living of the population of Russia. *Statistics and Economics*, vol. 16, № 3, pp. 15-23. (In Russian).
5. *Semenov S.K., Semenov K.S.* (2014) Inflation Management and Money. *Financial Analytics: Problems and Solutions*, № 46 (232), pp. 2-10. (In Russian).
6. *Alekhine B.I.* (2024) Personal Savings, Inflation, and Demography in Regional Perspective. *Financial Journal*, vol. 16, № 3, pp. 114-132. (In Russian).
7. *Basko O.V.* (2024) The Impact of the Key Rate on Long-Term Economic Growth. *Financial Studies*, № 25 (4), pp. 31-40. (In Russian).
8. *Vakhrushev A.V.* (2023) The Main Factors of Poverty in Modern Russian Society. *News of Higher Educational Institutions. Volga Region. Social Sciences*, № 1, pp. 123-134. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 18.08.2025	Received: 18.08.2025
Статья поступила после рецензирования: 27.09.2025	Revised: 27.09.2025
Статья поступила для публикации: 05.10.2025	Accepted: 05.10.2025

УДК 330.1

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_123_130

Гиваргизова Лидия Станиславовна,
научный сотрудник Центра экономической интеграции Института развития интеграционных процессов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва,
givargizovalidia88@gmail.com

Живалов Владимир Николаевич,
доктор экономических наук, главный научный сотрудник Центра социально-политических исследований Института развития интеграционных процессов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва,
zhivalovvn@mail.ru

Кадыров Абдурашид Маджитович,
доктор экономических наук, профессор, заведующий сектором рационального размещения производственных сил и комплексного развития территорий научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана», Ташкентский государственный экономический университет, город Ташкент,
a.kadirov@tsue.uz

Ахмедиева Алия Тохтаровна,
доктор экономических наук, профессор кафедры макроэкономического анализа и прогнозирования, Ташкентский государственный экономический университет, город Ташкент,
a.axmedieva@tsue.uz

Мамуров Бахтиёр Холматжанович,
кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана», Ташкентский государственный экономический университет, город Ташкент,
b.mamurov@tsue.uz

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КАК ДРАЙВЕРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН1

Аннотация. *Статья посвящена анализу институциональных преобразований в Республике Узбекистан, направленных на обеспечение устойчивого и сбалансированного развития национальной экономики в условиях глобальной экономической интеграции. Проведен анализ инвестиционных проектов между Узбекистаном и международными финансовыми институтами. Обоснована необходимость создания комплексной институциональной системы, способствующей привлечению капитала, развитию предпринимательской активности, наращиванию производственной базы и улучшению качества товаров и услуг. Делается вывод, что текущие институциональные реформы в Узбекистане являются системным и целенаправленным процессом, играющим ключевую роль в экономическом развитии.*

Ключевые слова: институциональные преобразования, социально-экономическое развитие, институциональный механизм, экономический рост, конкурентоспособность, институциональный риск.

Для цитирования: *Геваргизова Л.С., Живалов В.Н., Кадыров А.М., Ахмедиева А.Т., Мамуров Б.Х.* Институциональные преобразования как драйверы экономического развития Республики Узбекистан // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 123 – 130. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_123_130

Lidia S. Givargizova,
Research Fellow at the Center for Economic Integration of the Institute for the Development of Integration Processes, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow,
givargizovalidia88@gmail.com

Vladimir N. Zhivalov,
Doctor of Economic Sciences, Chief Scientific Officer at the Center for Socio-Political Research of the Institute for the Development of Integration Processes, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow,
zhivalovvn@mail.ru

[1] Работа выполнена Институтом развития интеграционных процессов в рамках государственного задания ВАВТ Минэкономразвития РФ.

© Геваргизова Л.С., Живалов В.Н., Кадыров А.М., Ахмедиева А.Т., Мамуров Б.Х., 2025

Abdurashid M. Kadyrov,
Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of the Sectorof Rational Allocation of Production Forces and Integrated Development of Territories of the Scientific Research Center "Scientific Foundations and Problems of Economic Development of Uzbekistan", Tashkent State University of Economics, Tashkent,
a.kadirov@tsue.uz

Aliya T. Akhmedieva,
Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Macroeconomic, Analysis and Forecasting, Tashkent State University of Economics, Tashkent,
a.axmedieva@tsue.uz

Bakhtiyor Kh. Mamurov,
Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Senior Research Officer of the Scientific Research Center "Scientific Foundations and Problems of Economic Development of Uzbekistan", Tashkent State University of Economics, Tashkent,
b.mamurov@tsue.uz

INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS AS DRIVERS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Abstract. *This article analyzes institutional reforms in the Republic of Uzbekistan aimed at ensuring sustainable and balanced development of the national economy in the context of global economic integration. Investment projects between Uzbekistan and international financial institutions are analyzed. The need to create a comprehensive institutional system that facilitates capital attraction, the development of entrepreneurial activity, the expansion of the production base, and the improvement of the quality of goods and services is substantiated. It is concluded that current institutional reforms in Uzbekistan are a systemic and targeted process that plays a key role in economic development.*

Keywords: institutional transformations, socio-economic development, institutional mechanism, economic growth, competitiveness, institutional risk.

For citation: Gevargizova L.S., Zhivalov V.N., Kadyrov A.M., Akhmedieva A.T., Mamurov B.Kh. (2025) Institutional transformations and investment agreements as drivers of economic development of the Republic of Uzbekistan. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 123 – 130. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_123_130 (In Russian).

Современные научные и аналитические исследования демонстрируют возрастающее значение институциональных преобразований как ключевого фактора социально-экономического развития в странах с переходной экономикой, в частности в Республике Узбекистан. Согласно докладам Всемирного банка (2022-2023 гг.), институциональные преобразования в Узбекистане реализуется посредством активного привлечения государственных фондов развития (например, UzMRC [1], EDC [2], BDB [3]), способных выполнять функцию «институциональных якорей» для привлечения частных инвестиций, включая устойчивое финансирование в рамках климатической повестки. Эти институты, обладая мандатом на реализацию приоритетных направлений экономического развития, способствуют формированию предсказуемой инвестиционной среды и повышению доверия со стороны международных финансовых организаций. Исследования свидетельствуют, что проведение институциональных реформ – иными словами создание устойчивой правовой среды и эффективных государственных институтов – ключевой фактор обеспечения устойчивого экономического роста [4-7].

В контексте Республики Узбекистан ключевым элементом институционального обеспечения экономического развития является Закон Республики Узбекистан «Об инвестициях и инвестиционной деятельности» от 25.12.2019 № ЗРУ-598 [8]. Принятый нормативно-правовой акт закладывает основы правового регулирования инвестиционной среды, обеспечивая гарантии защиты прав инвесторов, механизм национального режима, принципы недискриминации, а также меры государственной поддержки, включая налоговые и таможенные льготы, режим «одного окна», консультативное сопровождение и защиту от политических рисков.

Роль институциональных структур, таких как Совет иностранных инвесторов при Президенте Республики Узбекистан [9], Агентство стратегических реформ [10] и Национальное агентство перспективных проектов [11], рассматривается в ряде работ как важный фактор системного улучшения инвестиционного климата и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Данные институты способствуют координации государственной политики, внедрению международных стандартов и развитию

инновационной инфраструктуры, что соответствует современным требованиям глобальной экономики.

Особое внимание уделяется анализу сотрудничества с международными финансовыми институтами – Европейским банком реконструкции и развития, Азиатским банком развития, Всемирным банком и другими, чья поддержка реализуется через финансирование инфраструктурных, экологических и социальных проектов, через содействие реформам государственного управления. Международные инвестиционные соглашения и региональная интеграция рассматриваются как важные механизмы, обеспечивающие приток капитала и технологическое развитие [12; 13]. Однако в ряде исследований отмечается, что, несмотря на нормативное совершенствование, институциональные барьеры, такие как фрагментация законодательства, низкая прозрачность, административные ограничения и несовершенство судебной системы, продолжают сдерживать инвестиционную активность и требуют системного институционального реформирования [14-16].

Кроме того, в проводимых исследованиях выделяют значительный потенциал развития специализированных механизмов, таких как лизинговые компании и специальные экономические зоны, которые, при условии устранения существующих недостатков, могут стать драйверами экономического роста и инноваций [17]. В этом контексте внедрение цифровых технологий и международных стандартов корпоративного управления рассматриваются как ключевые направления совершенствования инвестиционной инфраструктуры. Совокупность рассмотренных факторов свидетельствует о том, анализ научных источников позволяет констатировать, что развитие институтов играет решающую роль в формировании инвестиционного климата. В контексте Узбекистана институциональные реформы, проводимые в рамках стратегии «Узбекистан – 2030» [18], рассматриваются как важный этап в построении современной, устойчивой и конкурентоспособной инвестиционной среды. Несмотря на прогресс, сохраняется потребность в углублённой институциональной трансформации и адаптации к международным стандартам инвестиционного регулирования.

Современная инвестиционная стратегия Республики Узбекистан представляет собой комплексную и многоплановую систему мер, направленных на обеспечение устойчивых и сбалансированных темпов экономического роста, содействие технологической модернизации ключевых отраслей реального сектора, а также формирование конкурентоспособной и интегрированной в глобальную экономику национальной хозяйственной системы. Стратегические приоритеты сосредоточены на создании эффективной институциональной среды, обеспечивающей рациональное и целенаправленное использование как внутренних ресурсов капитала, так и внешних источников финансирования, включая прямые иностранные инвестиции, международные кредиты и государственно-частные партнёрства (далее – ГЧП).

В рамках реализации данной стратегии особое внимание уделяется совершенствованию механизмов инвестиционного стимулирования, включая разработку гибких налоговых и таможенных режимов, внедрение механизмов субсидирования, развитие инфраструктуры индустриальных и свободных экономических зон, а также повышение доступности финансовых ресурсов для частного сектора. Центральным элементом стратегии выступает обеспечение гарантированной и действенной правовой защиты прав инвесторов, включая укрепление системы правосудия, повышение прозрачности регуляторных процедур, минимизацию административных барьеров и внедрение эффективных механизмов разрешения инвестиционных споров [19]. Наряду с этим стратегия предусматривает институциональное укрепление предпринимательской среды за счёт системной трансформации государственного управления, расширения функций и полномочий специализированных агентств и органов по сопровождению инвестиций, цифровизации процессов взаимодействия между государством и бизнесом, а также стимулирования развития малого и среднего предпринимательства в различных секторах экономики.

Институциональная поддержка инвестиционного климата в республике осуществляется посредством скоординированного функционирования ряда государственных органов, специализированных агентств и стратегических институтов, призванных формировать устойчивую, прозрачную и привлекательную среду для осуществления инвестиционной деятельности. Данная поддержка имеет системный характер и направлена на обеспечение эффективного взаимодействия между государственными структурами, частным сектором и международным инвестиционным сообществом. Ключевым элементом данной архитектуры выступает Совет иностранных инвесторов при Президенте Республики Узбекистан, официально учреждённый в 2019 году в соответствии с указом главы государства [20]. Совет также играет важную роль в мониторинге реализации стратегических инвестиционных инициатив, координации межведомственного взаимодействия и продвижении инвестиционных проектов, представляющих наибольшую экономическую и социальную значимость. В его состав входят представители ключевых министерств, международных финансовых организаций, транснациональных корпораций и ведущих отраслевых инвесторов, что обеспечивает межсекторную экспертизу и интеграцию глобальных практик в национальную

инвестиционную политику. Функционирование совета способствует укреплению доверия иностранных инвесторов, формированию прозрачных и предсказуемых условий ведения бизнеса, а также усилению институциональной ответственности государственных структур в вопросах инвестиционного регулирования. В результате данный институт выступает не только в качестве механизма привлечения инвестиций, но и как важный фактор институциональной трансформации всей системы государственного управления в направлении открытости, эффективности и результативности.

Агентство стратегических реформ при Президенте Республики Узбекистан представляет собой ключевой аналитический и координационный институт, играющий центральную роль в формировании и реализации государственной инвестиционной политики. Оно функционирует как стратегический центр, призванный обеспечивать системный и комплексный подход к развитию инвестиционного климата в стране, учитывая отраслевые и региональные особенности национальной экономики [21]. Основная задача агентства заключается в разработке и внедрении инвестиционных стратегий, которые направлены на обеспечение устойчивого экономического роста, технологического обновления и повышения конкурентоспособности различных секторов экономики. Агентство осуществляет глубокий аналитический мониторинг инвестиционной среды, выявляя факторы, способствующие или препятствующие притоку инвестиций, а также разрабатывая рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы и институциональных механизмов.

Важным направлением деятельности агентства является формирование и публикация рейтингов инвестиционной привлекательности регионов Узбекистана и отраслей, что способствует прозрачности и информированности инвесторов при принятии решений. Эти рейтинги основаны на объективных критериях, учитывающих экономический потенциал, инфраструктурную оснащённость, качество управления и наличие поддерживающих мер на местном и государственном уровнях. Кроме того, агентство координирует взаимодействие с международными организациями, такими как Всемирный банк, Международный валютный фонд, Азиатский банк развития, а также с различными финансовыми институтами и донорскими структурами. Такая координация позволяет не только привлекать международные инвестиции и финансовую поддержку, но и интегрировать лучшие мировые практики и стандарты в национальную инвестиционную политику, повышая её эффективность и прозрачность.

Деятельность агентства способствует системному развитию инвестиционного потенциала страны, укреплению институциональных основ инвестиционного климата и созданию надёжной информационной базы, необходимой для реализации масштабных стратегических проектов в различных секторах экономики. Через комплексный подход и постоянный мониторинг агентство играет ключевую роль в обеспечении долгосрочной инвестиционной устойчивости и поддержке процессов экономической трансформации Узбекистана.

Институт Уполномоченного по защите прав предпринимателей Узбекистана выступает одним из ключевых элементов институциональной инфраструктуры, направленной на создание благоприятных условий для развития частного бизнеса и защиты его интересов в республике. Основная функция данного института заключается в обеспечении контроля соблюдения прав предпринимательских субъектов, что является важным компонентом формализации и институционализации предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики [22]. Одной из приоритетных задач института является предоставление всесторонней правовой поддержки бизнесу, особенно в процессе административных проверок и взаимодействия с государственными органами. Это включает консультирование предпринимателей по вопросам законодательства, содействие в разрешении споров и конфликтов с контролирующими и надзорными структурами, а также оперативное реагирование на нарушения прав бизнеса. Такая деятельность способствует снижению административного давления, минимизации коррупционных рисков и улучшению общей инвестиционной привлекательности страны.

Кроме того, институт активно участвует в совершенствовании нормативно-правовой базы, регулирующей предпринимательскую деятельность. Путём анализа существующих законодательных актов и выявления их недостатков он инициирует предложения по их реформированию и адаптации к современным экономическим реалиям. В результате происходящего процесса снижаются институциональные риски, связанные с неопределённостью правовых норм и нестабильностью регуляторной среды, что, в свою очередь, усиливает правовые гарантии и защищённость бизнеса, что является критически важным фактором для привлечения инвестиций и стимулирования предпринимательской инициативы. Значимость института проявляется также в его роли посредника между предпринимательским сообществом и государственными структурами, обеспечивая двусторонний диалог, который способствует выявлению и устранению барьеров для развития бизнеса. Таким образом, деятельность института содействует формированию прозрачной и предсказуемой деловой среды, что является одним из фундаментальных усло-

вий устойчивого экономического роста и диверсификации экономики.

В целом этот орган играет важную роль в укреплении институциональных основ предпринимательства в Узбекистане, снижая барьеры для ведения бизнеса, обеспечивая защиту прав субъектов хозяйственной деятельности и стимулируя развитие частного сектора как ключевого драйвера экономического прогресса и инновационного развития страны.

Национальное агентство перспективных проектов играет ключевую роль в формировании и развитии современного финансового рынка Республики Узбекистан, ориентированного на инновационные и быстроразвивающиеся сегменты экономики. Основной задачей данного института является регулирование и надзор в таких приоритетных секторах, как криптоактивы, электронная коммерция и корпоративное управление, – сферах, которые в последние годы демонстрируют интенсивный рост и оказывают значительное влияние на экономическую динамику и структуру рынка [23]. Деятельность агентства направлена на выработку и внедрение адекватных нормативных и институциональных механизмов, обеспечивающих безопасность, прозрачность и эффективность функционирования этих новых финансовых инструментов и технологий. В частности, регулирование криптоактивов требует внедрения специализированных стандартов, которые учитывают высокую волатильность, вопросы кибербезопасности и риски мошенничества, одновременно создавая условия для инновационного развития и интеграции финансовых технологий в национальную экономику.

Расширение полномочий агентства и централизация функций регулирования в одном институте способствуют формированию единой согласованной и комплексной политики, направленной на укрепление институциональной базы финансового рынка. Такой подход обеспечивает более эффективное управление рисками, связанными с новыми финансовыми инструментами, и уменьшает фрагментацию регуляторных процессов, что является важным фактором повышения качества регулирования и надзора.

Создание прозрачного и конкурентоспособного финансового рынка на базе международных стандартов способствует росту доверия со стороны как отечественных, так и иностранных инвесторов, что является критически важным для привлечения долгосрочного капитала. Привлечение инвестиций, в свою очередь, стимулирует инновации, способствует развитию новых технологий и расширяет возможности для устойчивого экономического роста. Агентство выступает не только как регулятор и надзорный орган, но и как институциональный драйвер модернизации финансовой инфраструктуры, обеспечивая интеграцию Узбекистана в глобальную финансовую систему. Агентство способствует созданию условий для активного развития цифровой экономики, улучшению инвестиционного климата и укреплению позиций страны в международной экономической среде.

В перспективе эффективность деятельности агентства будет зависеть от способности института быстро адаптироваться к технологическим изменениям, поддерживать баланс между инновациями и контролем рисков, а также взаимодействия с международными организациями и партнёрами, что обеспечит Узбекистану устойчивое развитие финансового рынка и повысит его инвестиционную привлекательность на глобальной арене.

Министерство инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан выполняет ключевую функцию координации государственной инвестиционной политики, обеспечивая комплексный и скоординированный подход к привлечению и эффективному использованию инвестиционных ресурсов. В рамках своих полномочий министерство активно способствует развитию внешнеэкономических связей и интеграционных процессов, что является важнейшим аспектом повышения открытости национальной экономики и её конкурентоспособности на глобальном уровне. Особое внимание уделяется поддержке участия Узбекистана в международных экономических организациях, что способствует не только укреплению международного сотрудничества, но и интеграции страны в мировую торгово-инвестиционную систему, расширению доступа к международным рынкам капитала и технологиям.

В структуре министерства функционирует специализированное Агентство по привлечению иностранных инвестиций, призванное выполнять задачи оперативного сопровождения иностранных инвесторов на всех этапах реализации инвестиционных проектов. Деятельность агентства включает предоставление правовой и информационной поддержки, что значительно снижает административные барьеры и повышает уровень доверия инвесторов к национальной правовой системе и экономическому режиму страны [24]. Агентство играет ключевую роль в формировании позитивного имиджа Узбекистана как инвестиционно привлекательного региона, продвигая инвестиционный потенциал страны на международных площадках посредством участия в международных форумах, выставках, двусторонних и многосторонних переговорных процессах.

Эффективность работы министерства и агентства непосредственно связана с их способностью создавать благоприятные условия для долгосрочного инвестирования, обеспечивать прозрачность и предсказуемость инвестиционного климата, а также адаптироваться к изменяющимся международным требованиям и трендам. Координация действий

между различными государственными институтами, дипломатическими миссиями и международными финансовыми организациями способствует системному развитию инвестиционного сектора и реализации масштабных проектов, ориентированных на модернизацию промышленного комплекса, повышение технологического уровня производства и диверсификацию экономики.

Учитывая изложенное, можно сделать вывод, что Министерство инвестиций, промышленности и торговли и Агентство по привлечению иностранных инвестиций являются центральными акторами в реализации государственной стратегии по созданию конкурентоспособной инновационной экономики с целью привлечения международного капитала и интеграции в глобальные экономические процессы. Их деятельность является ключевым фактором укрепления институциональной инфраструктуры инвестиционной деятельности и устойчивого экономического развития страны.

Исходя из проведенного анализа, можно констатировать, что институциональные реформы в Республике Узбекистан представляют собой системный и целенаправленный процесс, выступают драйверами экономического развития.

Данные реформы охватывают широкий спектр изменений, включая модернизацию организационно-правовых механизмов, совершенствование регуляторных инструментов, а также формирование прозрачной и предсказуемой правовой среды, способствующей укреплению доверия со стороны отечественных и иностранных инвесторов.

Особое значение в ходе реформ приобретает диверсификация инструментов поддержки экономической активности, что включает не только финансовые и фискальные стимулы, но и развитие институциональной инфраструктуры, внедрение механизмов ГЧП, а также создание специализированных агентств и комитетов, ориентированных на сопровождение инвесторов и обеспечение их правовой защиты. Такая многоуровневая и комплексная система поддержки способствует минимизации административных барьеров, снижению институциональных рисков и стимулирует приток капитала в стратегически важные отрасли экономики. Долгосрочная ориентация институциональных реформ на создание устойчивого инвестиционного климата обусловлена пониманием, что инвестиции являются одним из ключевых драйверов экономического роста, технологической модернизации и повышения конкурентоспособности страны на международной арене. Формирование институциональной комплексной системы способствует привлечению капитала, развитию предпринимательской инициативы, расширению производственной базы, повышению качества создаваемой продукции и услуг.

В заключение необходимо подчеркнуть, что институциональные реформы, реализуемые в Республике Узбекистан, выступают ключевым фактором формирования ее устойчивого социально-экономического развития. Эффективное функционирование институтов развития, включая специализированные государственные агентства и фонды, способствует созданию такой инфраструктуры, которая стимулирует приток как внутреннего, так и иностранного капитала.

Также следует отметить, что институциональные преобразования представляют собой интегрированный процесс, направленный на создание сбалансированной, эффективной и адаптивной системы управления, которая обеспечивает устойчивое и сбалансированное развитие национальной экономики в условиях глобальной экономической интеграции. Их успешная реализация закладывает фундамент для устойчивого социально-экономического прогресса, повышая привлекательность Республики Узбекистан и укрепляя её позиции в мировом экономическом пространстве.

Список литературы

1. Uzbekistan Mortgage Refinancing Company [Электронный ресурс]. URL: https://uzmrc.uz/en/about/about-us/ (дата обращения: 11.07.2025).
2. Stock Company Entrepreneurship Development Company [Электронный ресурс]. URL: https://edcom.uz/en/ (дата обращения: 21.07.2025).
3. UNDP and Business Development Bank partner to empower entrepreneurs across Uzbekistan [Электронный ресурс]. URL: https://www.undp.org/uzbekistan/press-releases/undp-and-business-development-bank-partner-empower-entrepreneurs-across-uzbekistan (дата обращения: 17.07.2025).
4. *Suvanovich A.N.* (2025). Development Trends and Prospects of the Investment Climate in Uzbekistan's Economy. American Journal of Economics and Business Management, 8 (7), 3073-3079 [Электронный ресурс]. URL: https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/3758 (дата обращения: 05.07.2025).
5. *Saidova S.A.* (2023). Challenges and opportunities for improving the investment climate in Uzbekistan. Educational Research in Universal Sciences, 2 (10), 48-57. [Электронный ресурс]. URL: https://erus.uz/index.php/er/article/view/4144 (дата обращения: 13.07.2025).
6. *Abdullaev Z.* (2025) The Effects of Investment Climate Reforms on Uzbekistan's Economic Indicators. Экономика и туризм, vol. 1, № 21 [Электронный ресурс]. URL: https://interjournal.uz/index.php/journals/article/view/269?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 11.07.2025).

7. *Azimov Sh.* (2025) Research on the impact of foreign direct investment (FDI) and trade openness on economic growth based on ols (evidence from Uzbekistan). Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting, 5 (02), 340-349 [Электронный ресурс]. URL: https://doi.org/10.55439/AFA/vol5_iss02/660 (дата обращения: 16.07.2025).
8. Закон Республики Узбекистан от 25.12.2019 № ЗРУ-598 «Об инвестициях и инвестиционной деятельности» [Электронный ресурс]. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32221008&utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 08.08.2025).
9. Совет иностранных инвесторов при Президенте Республики Узбекистан [Электронный ресурс]. URL: https://fics.uz/ru/about/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 24.07.2025).
10. Агентство стратегических реформ при Президенте Республики Узбекистан [Электронный ресурс]. URL: https://asr.gov.uz/ru/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 18.07.2025).
11. Национальное агентство перспективных проектов [Электронный ресурс]. URL: https://cp.asr.gov.uz/ru/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 21.07.2025).
12. *Khaydarova N.* (2021). Regulatory framework for creating a favorable investment climate in Uzbekistan and Malaysia. International Journal of Business, Economics and Management, 4 (1), 251-255 [Электронный ресурс]. URL: https://doi.org/10.31295/ijbem.v4n1.1591 (дата обращения: 11.08.2025).
13. *Makhmudov Bakhodir Shavkat ugli* (2023). The role and impact of international financial institutions on economic development in Uzbekistan. Ethiopian International Multidisciplinary Research Conferences, 1 (1), 130-132 [Электронный ресурс]. URL: https://eijmr.org/conferences/index.php/eimrc/article/view/41 (дата обращения: 29.07.2025).
14. *Odilbekov N.O.* (2024) Foreign Investmentand Governance Shaping SEZ Performance in Uzbekistan. American Journal of Economics and Business Management, 7 (10), 755-764 [Электронный ресурс]. DOI: 10.31150/ajebm.v7i10.2954 (дата обращения: 22.07.2025).
15. *Тухтасинова М.М.* Институциональные условия, определяющие структуру предпринимательства в Узбекистане // Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali, 3 (01), 40-53 [Электронный ресурс]. URL: https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595283 (дата обращения: 12.08.2025).
16. *Burkhanov U., Maitah M., Amonov Kh.* (2015) The Problems of Investment Climate in Uzbekistan. Review of European Studies, vol. 7, № 11 [Электронный ресурс]. URL: http://dx.doi.org/10.5539/res.v7n11p232 (дата обращения: 21.07.2025).
17. *Zayniddinov R., Irgasheva G.* (2024) Comparative analysis of IJARA (Islamic Leasing) and traditional leasing. Iqtisodiy rivojlanish va tahlil 10 (II SON - FEVRAL, pp. 113-122. DOI: 10.60078/2992-877X-2024-vol2-iss2-pp113-122
18. 2030 Strategy Highlights [Электронный ресурс]. URL: https://invest.gov.uz/en/why-uzbekistan/2030-strategy-highlights?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 11.07.2025).
19. Uzbekistan//Introduces «one-stop-shop» and other services to assist investors [Электронный ресурс]. URL: https://investmentpolicy.unctad.org/investment-policy-monitor/measures/4559/uzbekistan-introduces-one-stop-shop-and-other-services-to-assist-investors-?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 11.05.2025).
20. Положение о Совете иностранных инвесторов при Президенте Республики Узбекистан (Приложение № 1 к Постановлению Президента РУз от 13.11.2019 № ПП-4519) [Электронный ресурс]. URL: https://nrm.uz/contentf?doc=605469_polojenie_o_sovete_inostrannyh_investorov_pri_prezidente_respubliki_uzbekistan_%28prilojenie_n_1_k_postanovleniyu_prezidenta_ruz_ot_13_11_2019_g_n_pp-4519%29&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana (дата обращения: 24.07.2025).
21. Указ Президента Республики Узбекистан от 08.09.2022 № УП-216 «О дополнительных мерах по ускорению стратегических реформ» [Электронный ресурс]. URL: https://asr.gov.uz/ru/about/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 16.08.2025).
22. Основные задачи и направления деятельности Уполномоченного по защите прав предпринимателей [Электронный ресурс]. URL: https://biznesombudsman.uz/ru/menu/directions/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 01.08.2025).
23. Национальное агентство перспективных проектов (Агентство, НАПП) Республики Узбекистан [Электронный ресурс]. URL: https://napp.uz/ru/pages/malumot?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 17.07.2025).
24. Знакомство с Агентством по привлечению иностранных инвестиций при Министерстве инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан [Электронный ресурс]. URL: https://invest.miit.uz/ru/introduction?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 19.07.2025).

References

1. *Uzbekistan Mortgage* Refinancing Company [Electronic resource]. Available at: https://uzmrc.uz/en/about/about-us/ (accessed: 11.07.2025).
2. *Stock Company* Entrepreneurship Development Company [Electronic resource]. Available at: https://edcom.uz/en/ (accessed: 21.07.2025).
3. *UNDP and* Business Development Bank partner to empower entrepreneurs across Uzbekistan [Electronic resource]. Available at: https://www.undp.org/uzbekistan/press-releases/undp-and-business-development-bank-partner-empower-entrepreneurs-across-uzbekistan (accessed: 17.07.2025).
4. *Suvanovich A.N.* (2025). Development Trends and Prospects of the Investment Climate in Uzbekistan's Economy. *American Journal of Economics and Business Management*, 8 (7), 3073-3079 [Electronic resource]. Available at:https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/3758 (accessed: 05.07.2025).

5. *Saidova S.A.* (2023). Challenges and opportunities for improving the investment climate in Uzbekistan. *Educational Research in Universal Sciences*, 2 (10), 48-57. [Electronic resource]. Available at: https://erus.uz/index.php/er/article/view/4144 (accessed: 13.07.2025).
6. *Abdullaev Z.* (2025) The Effects of Investment Climate Reforms on Uzbekistan's *Economic Indicators*, *Economy and tourism*, vol. 1, № 21 [Electronic resource]. Available at: https://interjournal.uz/index.php/journals/article/view/269?utm_source=chatgpt.com (accessed: 11.07.2025).
7. *Azimov Sh.* (2025) Research on the impact of foreign direct investment (FDI) and trade openness on economic growth based on ols (evidence from Uzbekistan). *Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting*, 5 (02), 340-349 [Electronic resource]. Available at: https://doi.org/10.55439/AFA/vol5_iss02/660 (accessed: 16.07.2025).
8. *Law of* the Republic of Uzbekistan dated December 25, 2019 № ZRU-598 "On Investments and Investment Activities" [Electronic resource]. Available at: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32221008&utm_source=chatgpt.com (accessed: 08.08.2025) (In Russian).
9. *Foreign Investors* Council under the President of the Republic of Uzbekistan [Electronic resource]. Available at: https://fics.uz/ru/about/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 24.07.2025) (In Russian).
10. *Agency for* Strategic Reforms under the President of the Republic of Uzbekistan [Electronic resource]. Available at: https://asr.gov.uz/ru/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 18.07.2025) (In Russian).
11. *National Agency* for Promising Projects [Electronic resource]. Available at: https://cp.asr.gov.uz/ru/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 21.07.2025) (In Russian).
12. *Khaydarova N.* (2021). Regulatory framework for creating a favorable investment climate in Uzbekistan and Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 4 (1), 251-255 [Electronic resource]. Available at: https://doi.org/10.31295/ijbem.v4n1.1591 (accessed: 11.08.2025).
13. *Makhmudov Bakhodir Shavkat ugli* (2023). The role and impact of international financial institutions on economic development in Uzbekistan. *Ethiopian International Multidisciplinary Research Conferences*, 1 (1), 130-132 [Electronic resource]. Retrieved from. Available at: https://eijmr.org/conferences/index.php/eimrc/article/view/41 (accessed: 29.07.2025).
14. *Odilbekov N.O.* (2024) Foreign Investment and Governance Shaping SEZ Performance in Uzbekistan. *American Journal of Economics and Business Management*, 7 (10), 755-764 [Electronic resource]. DOI: 10.31150/ajebm.v7i10.2954 (accessed: 22.07.2025).
15. *Tukhtasinova M.M.* (2023). Institutional conditions determining the structure of entrepreneurship in Uzbekistan. *Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali*, 3 (01), 40-53 [Electronic resource]. Available at: https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595283 (accessed: 12.08.2025) (In Russian).
16. *Burkhanov U., Maitah M., Amonov Kh.* (2015) The Problems of Investment Climate in Uzbekistan. *Review of European Studies*, vol. 7, № 11 [Electronic resource]. Available at: http://dx.doi.org/10.5539/res.v7n11p232 (accessed: 21.07.2025).
17. *Zayniddinov R., Irgasheva G.* (2024) Comparative analysis of IJARA (Islamic Leasing) and traditional leasing. *Iqtisodiy rivojlanish va tahlil* 10 (II SON - FEVRAL, pp. 113-122 [Electronic resource]. Available at: 10.60078/2992-877X-2024-vol2-iss2-pp113-122 (accessed: 21.07.2025).
18. 2030 Strategy Highlights [Electronic resource]. Available at: https://invest.gov.uz/en/why-uzbekistan/2030-strategy-highlights?utm_source=chatgpt.com (accessed: 11.07.2025).
19. Uzbekistan Introduces «one-stop-shop» and other services to assist investors [Electronic resource]. Available at: https://investmentpolicy.unctad.org/investment-policy-monitor/measures/4559/uzbekistan-introduces-one-stop-shop-and-other-services-to-assist-investors-?utm_source=chatgpt.com (accessed: 11.05.2025).
20. Regulation on the Foreign Investors Council under the President of the Republic of Uzbekistan (Appendix № 1 to the Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated 13.11.2019 № PP-4519 [Electronic resource]. Available at: https://nrm.uz/contentf?doc=605469_polojenie_o_sovete_inostrannyh_investorov_pri_prezidente_respubliki_uzbekistan_%28prilojenie_n_1_k_postanovleniyu_prezidenta_ruz_ot_13_11_2019_g_n_pp-4519%29&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana. (accessed: 24.07.2025) (In Russian).
21. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated September 8, 2022, № UP-216 "On additional measures to accelerate strategic reforms" [Electronic resource]. Available at: https://asr.gov.uz/ru/about/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 16.08.2025) (In Russian).
22. Main tasks and areas of activity of the Commissioner for the Protection of Entrepreneurs' Rights [Electronic resource]. Available at: https://biznesombudsman.uz/ru/menu/directions/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 01.08.2025) (In Russian).
23. National Agency for Prospective Projects (Agency, NAPP) of the Republic of Uzbekistan [Electronic resource]. Available at: https://napp.uz/ru/pages/malumot?utm_source=chatgpt.com (accessed: 17.07.2025) (In Russian).
24. Introduction to the Foreign Investment Promotion Agency under the Ministry of Investment, Industry, and Trade of the Republic of Uzbekistan [Electronic resource]. Available at: https://invest.miit.uz/ru/introduction?utm_source=chatgpt.com (accessed: 19.07.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 23.10.2025 | Received: 23.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 27.11.2025 | Revised: 27.11.2025
Статья поступила для публикации: 29.11.2025 | Accepted: 29.11.2025

УДК 336.221

Иванова Наталия Александровна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств,
Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург,
ivanovanat207301@mail.ru

Архипова Ирина Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств,
Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург,
arhipova1807@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ САМОЗАНЯТЫХ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Аннотация. *Целью настоящей статьи является комплексный анализ правового статуса самозанятых в России и за рубежом и выявление проблем правоприменительной практики и оценки эффективности действующего механизма налогообложения. Задачи исследования: рассмотрение ключевых аспектов регулирования самозанятости, включая критерии признания, ограничения, налоговые обязательства и перспективы развития данного института. Методологическая база: сравнительный и функциональный анализ данных. В представленных рекомендациях указывается на необходимость дальнейшего развития налогообложения самозанятых для легализации доходов и пополнения доходной налоговой составляющей бюджета РФ. Актуальность темы обусловлена стремительным ростом числа самозанятых – к 2025 году их количество превысило 6 млн человек. По прогнозам, в 2026 году данный показатель может ещё увеличиться. Этот показатель демонстрирует не только востребованность нового налогового режима, но и фундаментальные изменения в структуре занятости населения. Авторы приходят к выводу, что налог на профессиональный доход является эффективным инструментом для легализации микропредпринимательства.*

Ключевые слова: самозанятость, налог на профессиональный доход, налоговая ставка, налоговая база, микропредприятия.
Для цитирования: *Иванова Н.А., Архипова И.И.* Особенности налогообложения самозанятых в России и за рубежом // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 131 – 135.

Natalia A. Ivanova,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of High-tech Industries,
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg,
ivanovanat207301@mail.ru

Irina I. Arhipova,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of High-tech Industries,
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg,
arhipova1807@mail.ru

TAXATION OF THE SELF-EMPLOYED IN RUSSIA AND ABROAD

Abstract. *The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of the legal status of self-employed individuals in Russia and abroad, identify problems in law enforcement practice, and assess the effectiveness of the current taxation mechanism. The objectives of the study include examining key aspects of self-employment regulation, including recognition criteria, restrictions, tax obligations, and development prospects for this institution. The research methodology involves comparative and functional data analysis. The recommendations presented in this article highlight the need for further development of taxation for self-employed individuals in order to legalize their income and contribute to the revenue-generating capacity of the Russian budget. The relevance of the topic is due to the rapid growth in the number of self-employed – by 2025 their number has exceeded 6 million people. This indicator may increase in 2026 (according to forecasts). This indicator demonstrates not only the relevance of the new tax regime, but also fundamental changes in the employment structure of the population. The authors conclude that the professional income tax is an effective tool for legalizing microenterprise.*

© Иванова Н.А., Архипова И.И., 2025

Keywords: self-employment, professional income tax, tax rate, tax base, microenterprises.
For citation: Ivanova N.A., Arhipova I.I. (2025) Taxation of the self-employed in Russia and abroad. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 131 – 135. (In Russian).

Феномен самозанятости как массового экономического явления стал ответом на вызовы цифровой экономики, пандемийные ограничения и трансформацию рынка труда. В разных странах мира власть столкнулась с необходимостью интеграции этой растущей категории работников в правовое и налоговое поле. Подходы к решению этой задачи варьируются от создания специальных льготных режимов до попыток адаптации традиционных систем под новые реалии, демонстрируя различные компромиссы между фискальными интересами государства и стимулированием предпринимательской активности. Самозанятость перестала быть маргинальной формой трудовой деятельности и превратилась в значимый сектор экономики, требующий научного осмысления и адекватного правового регулирования.

Особое внимание уделяется противоречиям, возникшим в процессе реализации экспериментального режима. С одной стороны, простота регистрации и низкая налоговая нагрузка способствуют массовой легализации доходов, с другой – отсутствие обязательных страховых взносов ставит под вопрос социальную защищенность этой категории граждан и создает дисбаланс в пенсионной системе.

Прежде всего необходимо определить правовой статус самозанятых. Правовой статус самозанятых граждан в России регулируется специальным налоговым режимом «Налог на профессиональный доход» (далее – НПД), введенным в рамках эксперимента Федеральным законом от 27.11.2018 № 422-ФЗ. Данный режим предусматривает особые условия для легализации деятельности физических лиц и индивидуальных предпринимателей, соответствующих установленным критериям. Ключевым условием является самостоятельное ведение деятельности без привлечения наемных работников по трудовым договорам, а также соблюдение годового лимита доходов в размере 2,4 млн руб. Важным ограничением выступает запрет на определенные виды деятельности, такие как реализация подакцизных товаров, добыча и продажа полезных ископаемых, а также совершение операций по договорам поручения или комиссии в рамках основной деятельности [1; 2].

Российский эксперимент с НПД, стартовавший в 2019 году, является одним из ярких примеров создания целевого режима для самозанятых. Его ключевые принципы – радикальная простота и низкая налоговая нагрузка. Ставка 4 % с доходов от физических лиц и 6 % – с юридических лиц, отсутствие обязательных страховых взносов, подача деклараций через мобильное приложение «Мой налог» с автоматическим расчетом – всё это было направлено на легализацию «теневых» заработков. Изначально режим показал впечатляющий успех: миллионы граждан зарегистрировались, пополнив бюджет за счет доходов, которые ранее не облагались налогом. Однако со временем проявились системные изменения, которые создают неравные условия конкуренции, не позволяя самозанятому эволюционировать в полноценного предпринимателя [2].

Внедрение в России специального налогового режима НПД стало одним из наиболее значимых фискальных нововведений последних лет. Этот эксперимент, изначально запущенный в нескольких регионах, а затем распространенный на всю территорию страны, имеет как очевидные преимущества, так и системные недостатки, продолжающие вызывать дискуссии среди экономистов, предпринимателей и государственных служащих [3].

Ключевым преимуществом НПД является его административная простота. Это позволяет миллионам граждан – от репетиторов и нянь до фрилансеров и мастеров по ремонту – легализовать свою деятельность без страха перед сложностями бухгалтерского учета и высокой налоговой нагрузкой. Для государства это означает не только рост налоговых поступлений, но и сокращение масштабов неформальной занятости, а также получение более точной статистики о реальных доходах населения. Кроме того, режим НПД способствует развитию цифровой экономики, поскольку требует использования безналичных расчетов или онлайн-касс, что повышает прозрачность финансовых потоков [4].

Однако у режима есть и серьезные недостатки, которые ставят под вопрос его долгосрочную устойчивость. Наиболее острая критика связана с «эрозией» налоговой базы других режимов, в частности, упрощенной системы налогообложения (далее – УСН). Индивидуальные предприниматели и малые компании массово переходят на НПД, чтобы минимизировать налоговые платежи, что создает неравные условия конкуренции и искажает принципы справедливости налоговой системы. Другим фундаментальным изъяном является диссонанс между налоговыми льготами и социальными гарантиями. Самозанятые не платят обязательные страховые взносы, а значит, не формируют свои пенсионные права и не имеют права на оплачиваемые больничные или отпуска. Это создает значитель-

ные риски для их долгосрочного финансового благополучия и перекладывает потенциальную социальную нагрузку на государственный бюджет в будущем. Ограничение по годовому доходу в 2,4 млн руб., с одной стороны, защищает режим от использования крупным бизнесом, с другой – искусственно сдерживает рост успешных самозанятых, вынуждая их по достижении лимита либо прекращать деятельность, либо переходить на более сложные и затратные режимы, что демотивирует к дальнейшему развитию [4].

В Европе подходы к налогообложению самозанятых отличаются большим разнообразием и, как правило, меньшей степенью изоляции от общих налоговых правил. Во Франции или Германии самозанятый чаще всего регистрируется как индивидуальный предприниматель (далее – ИП) и подпадает под действие упрощенных схем налогообложения малого бизнеса. Эти системы в отличие от российского НПД обычно интегрированы с социальным страхованием. Например, во Франции размер социальных взносов для самозанятых напрямую зависит от их дохода, что обеспечивает связь между платежами и будущими социальными benefits, такими как пенсия или пособие по болезни. Британская система с налогом на доходы по схеме самонайма (Self-Assessment) также не является специальным режимом, но предлагает понятные процедуры и щедрые налоговые вычеты. Это создает более справедливые условия, но требует от самозанятого большей финансовой и юридической грамотности по сравнению с российским приложением. Ключевой европейский тренд – это не создание отдельного «заповедника» для самозанятых, а адаптация существующих правил для микропредприятий, делая их более гибкими и доступными [5; 6].

США демонстрируют иной подход. Здесь самозанятые являются полноценными налогоплательщиками без каких-либо существенных льготных режимов. Они обязаны платить как подоходный федеральный налог, так и налог на самозанятость, который является аналогом взносов в Social Security и Medicare для наемных работников. Американская система известна своей сложностью и требовательностью к ведению учета, что является серьезным администрирующим барьером для самого работника. Однако она обеспечивает полное участие самозанятого в социальной системе страны. Проблема уклонения от налогов здесь также стоит остро, но решается за счет развитой системы финансового контроля и ответственности [7].

Также в разрезе самозанятых заслуживает внимания налоговое законодательство Латинской Америки. Налогообложение самозанятых в странах Латинской Америки представляет собой сложную и неоднородную картину, отражающую общие для региона вызовы: высокий уровень неформальной занятости, сложные налоговые системы и постоянные усилия государств по интеграции независимых работников в фискальное поле. В отличие от российского эксперимента с единым приложением и ставкой латиноамериканские подходы, как правило, варьируются от полного отсутствия специальных режимов до сложных систем, требующих регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. В таких странах, как Бразилия, Аргентина и Мексика, самозанятые чаще всего по умолчанию приравниваются к индивидуальным предпринимателям и обязаны регистрироваться в налоговых органах. Это влечет за собой необходимость уплаты подоходного налога по прогрессивной шкале, что зачастую становится непосильным бюрократическим бременем для тех, чьи доходы непостоянны и невелики. Ключевой проблемой является административная сложность: ведение учетов, заполнение деклараций и расчет налоговых обязательств самостоятельно требуют значительного уровня финансовой грамотности, которой многие независимые работники не обладают [8].

Важнейшим элементом, отличающим латиноамериканский контекст, является тесная связь налогообложения с системой социального страхования. Во многих странах региона, например, в Уругвае и Чили, доступ к качественному медицинскому обслуживанию и пенсионному обеспечению напрямую зависит от регулярных отчислений. Поэтому самозанятый, желающий получить социальную защиту, вынужден самостоятельно делать взносы в государственные фонды, которые могут достигать значительных сумм, иногда превышающих 20…30 % от дохода. Это создает мощный финансовый барьер и является одной из главных причин, по которой миллионы самозанятых предпочитают оставаться в тени, лишаясь при этом базовых социальных гарантий. Государства пытаются бороться с этой проблемой, вводя упрощенные режимы для микропредприятий, как, например, Monotributo в Аргентине и Уругвае. Эта система, объединяющая налог и социальные взносы в единый фиксированный платеж, стала популярным инструментом, однако она часто устанавливает потолок доходов, достигнув который предприниматель должен переходить на общий, более обременительный, режим, что тормозит его рост.

Цифровизация налоговых служб является новым трендом, призванным облегчить жизнь самозанятых. Бразилия со своей сложной, но высокоразвитой системой электронного учета или Колумбия, внедряющая онлайн-платформы для малого бизнеса, пытаются снизить административные барьеры. Однако сохраняющиеся проблемы – широкое распространение наличных расчетов, низкий уровень банковской доступности в бедных районах и сохраняющееся недоверие к государственным институтам – сводят на

нет многие усилия. Таким образом, налогообложение самозанятых в Латинской Америке остается на острие ключевых противоречий: государства стремятся увеличить налоговые поступления и формализовать экономику, в то время как самозанятые, находящиеся в уязвимом экономическом положении, ищут пути выживания, что зачастую означает уход в тень. Успех любой реформы в этой сфере зависит от способности власти предложить не просто фискальный инструмент, а комплексное решение, сочетающее простоту, низкую нагрузку и реальную ценность в виде социальных привилегий, мотивирующих к легализации [8].

Сравнительный анализ показывает, что не существует идеальной модели. Российский путь – это попытка быстро легализовать большой сегмент экономики через максимальное упрощение, но ценой рисков для пенсионной системы и создания перекоса в конкурентной среде. Европейский подход более сбалансирован, но требует от государства развитых институтов поддержки малого бизнеса, а от самозанятого – более высокого уровня ответственности. Американская модель является наиболее рыночно ориентированной, но и наиболее суровой. Универсальным вызовом для всех стран остается поиск баланса: как не задавить рост самозанятости избыточным регулированием и при этом обеспечить поступление средств в бюджет и социальные фонды, гарантируя принцип справедливости по отношению к наемным работникам и традиционному бизнесу. Успех любой реформы в этой сфере будет зависеть от ее способности не просто зарегистрировать самозанятого, а создать для него понятные и стимулирующие условия для легального роста и развития.

Социально-экономический эффект от легализации доходов через данный налоговый режим имеет многоуровневый характер. На микроуровне граждане получают правовую защиту и возможность официально отстаивать свои интересы в суде. На макроуровне государство решает сразу несколько задач: увеличивает налоговые поступления, сокращает масштабы теневой экономики, получает более точные данные о реальных доходах населения и структуре занятости. Оборот денежных средств через банковскую систему способствует развитию цифровой экономики и повышает прозрачность финансовых потоков. Однако путь легализации через налог для самозанятых не лишен противоречий. Ключевой проблемой остается вопрос социальных гарантий – отсутствие обязательных пенсионных отчислений ставит под сомнение долгосрочную финансовую защищенность этой категории граждан. Кроме того, сохраняется напряженность в отношениях с традиционным бизнесом, представители которого указывают на неравные условия конкуренции.

Таким образом, налог на профессиональный доход представляет собой эффективный инструмент для быстрой легализации микропредпринимательства, но его текущая конструкция порождает системные перекосы. Его успех в долгосрочной перспективе будет зависеть от способности законодателя найти баланс между фискальной привлекательностью и социальной ответственностью, возможно, через интеграцию с системой добровольных пенсионных взносов или созданием гибких механизмов перехода на другие режимы для развивающегося бизнеса.

Список литературы

1. *Кротова М.А.* Правовые проблемы, возникающие при налогообложении налогом на профессиональный доход и пути их совершенствования // Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14, № 1.
2. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/ (дата обращения: 28.09.2025).
3. *Аитова Ю.А., Медведева Е.А., Цельникер Г.Ф.* Налог для самозанятых // Современная школа России. Вопросы модернизации. 2021. № 3-2 (36). С. 203-206. EDN SEMYBR.
4. *Хасанова С.С., Хатуева Р.Р., Арсаев А.Л.* Налог для самозанятых: плюсы и минусы // Chronos: экономические науки. 2020. № 1 (26). С. 39-42. EDN KSENFH.
5. *Носков М.* Налог для самозанятых в 2025 году: кому подходит и сколько платить [Электронный ресурс]. URL: https://e-kontur.ru/enquiry/1321/npd (дата обращения: 28.09.2025).
6. *Байчурина Р.А.* Цифровые платформы и самозанятость: налоговые аспекты в России и за рубежом // Контентус. 2025. № 4. С. 17-25.
7. Налоги для самозанятых в США: что нужно знать self-employed в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: https://gadzhieva.com/blog/nalogi-dlya-samozanyatykh-v-ssha-self-employed (дата обращения: 28.09.2025).
8. *Пьянова М.В.* Зарубежный опыт налогового регулирования самозанятости // Налоги и налогообложение. 2022. № 2. С. 47-71.

References

1. *Krotova M.A.* (2022) Legal Problems Arising in the Taxation of Professional Income Tax and Ways to Improve Them. *Bulletin of Eurasian Science*, vol. 14, № 1. (In Russian).
2. Official website of the Federal Tax Service of the Russian Federation [Electronic resource]. Available at: https://www.nalog.gov.ru/rn77/ (accessed: 28.09.2025). (In Russian).

3. *Aitova Yu.A., Medvedeva E.A., Tselniker G.F.* (2021) Tax for the Self-Employed. *Modern School of Russia. Issues of Modernization*, № 3-2 (36), pp. 203-206. EDN SEMYBR. (In Russian).
4. *Khasanova S.S., Khatueva R.R., Arsaev A.L.* (2020) Tax for the Self-Employed: Pros and Cons. *Chronos: Economic Sciences*, № 1 (26), pp. 39-42. EDN KSENFH. (In Russian).
5. *Noskov M.* (2025) Tax for the Self-Employed in 2025: Who Is Eligible and How Much to Pay [Electronic resource]. Available at: https://e-kontur.ru/enquiry/1321/npd (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
6. *Baichurina R.A.* (2025) Digital Platforms and Self-Employment: Tax Aspects in Russia and Abroad. *Contentus*, № 4, pp. 17-25. (In Russian).
7. Taxes for Self-Employed in the USA: What You Need to Know as a Self-Employed in 2025 [Electronic resource]. Available at: https://gadzhieva.com/blog/nalogi-dlya-samozanyatykh-v-ssha-self-employed (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
8. *Pyanova M.V.* (2022) Foreign Experience of Tax Regulation of Self-Employment. *Taxes and Taxation*, № 2, pp. 47-71. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 30.09.2025
Статья поступила после рецензирования: 27.10.2025
Статья поступила для публикации: 02.11.2025

Received: 30.09.2025
Revised: 27.10.2025
Accepted: 02.11.2025

УДК 339.138: 338

Красноженова Галина Федоровна,
доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой международного бизнеса и гостиничного дела, Московский государственный лингвистический университет, Москва,
turizm@linguanet.ru

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. *Настоящая статья посвящена комплексному анализу системы подготовки специалистов для гостиничной индустрии России и разработке практических рекомендаций по ее совершенствованию. Актуальность исследования продиктована комплексом отраслевых вызовов: растущими ожиданиями гостей, усилением конкурентной борьбы и стремительной цифровизацией гостиничного бизнеса. Существующие образовательные модели не всегда успевают адаптироваться к этим динамичным изменениям, что создает дефицит управленцев, способных эффективно руководить отелем в турбулентных условиях. Основная цель работы – выявление ключевых проблем взаимодействия между образовательными учреждениями и отраслевыми предприятиями, а также определение направлений модернизации учебных программ для повышения конкурентоспособности выпускников на рынке труда. Методология исследования включала качественные и количественные методы: глубинные интервью с экспертами отрасли (управляющими отелей, HR-специалистами, преподавателями); фокус-группы со студентами; анкетирование выпускников; контент-анализ образовательных программ российских и зарубежных вузов. География исследования охватила ключевые, показательные для изучения регионы развития гостиничного бизнеса – Москву, Санкт-Петербург и Краснодарский край. Результаты исследования выявили системные проблемы в подготовке кадров, включая недостаточную практическую ориентированность образовательных программ, слабое внедрение современных цифровых технологий в учебный процесс, дефицит взаимодействия между вузами и отраслевыми предприятиями. На основании проведенного анализа разработан комплекс рекомендаций для образовательных учреждений, бизнес-структур и регуляторных органов, направленных на создание эффективной системы подготовки конкурентоспособных специалистов для гостиничной индустрии. Исследование представляет практическую ценность для всех участников образовательного процесса в сфере гостеприимства.*

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, гостиничный бизнес, профессиональное образование, подготовка кадров, комплексный подход, программы обучения, дуальное обучение, компетенции, цифровые технологии, конкурентоспособность выпускников.

Для цитирования: *Красноженова Г.Ф.* Комплексный подход в подготовке специалистов для эффективного управления гостиничным предприятием // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 136 – 141.

Galina F. Krasnozhenova,
Doctor of Sociological Sciences, Full Professor, Head of the Department of International Business and Hotel Business, Moscow State Linguistic University, Moscow,
turizm@linguanet.ru

A COMPREHENSIVE APPROACH TO TRAINING SPECIALISTS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF A HOTEL ENTERPRISE

Abstract. *This article is devoted to a comprehensive analysis of the system of training specialists for the hotel industry in Russia and the development of practical recommendations for its improvement. The relevance of the study is dictated by a set of industry challenges: growing guest expectations, increased competition and rapid digitalization of the hotel business. Existing educational models do not always have time to adapt to these dynamic changes, which creates a shortage of managers capable of effectively managing a hotel in turbulent conditions. The main goal of the work was to identify key problems of interaction between educational institutions and industry enterprises, as well as to determine the directions of modernization of educational programs to increase the competitiveness of graduates in the labor market. The research methodology included qualitative and quantitative methods: in-depth interviews with industry experts (hotel managers, HR specialists,*

© Красноженова Г.Ф., 2025

teachers), focus groups with students, a survey of graduates and a content analysis of educational programs of Russian and foreign universities. The geography of the study covered key regions indicative for the study of hotel business development - Moscow, St. Petersburg and the Krasnodar Territory. The results of the study revealed systemic problems in personnel training, including insufficient practical orientation of educational programs, weak implementation of modern digital technologies in the educational process, and a lack of interaction between universities and industry enterprises. Based on the analysis, a set of recommendations was developed for educational institutions, business structures and regulatory bodies aimed at creating an effective system for training competitive specialists for the hotel industry. The study is of practical value for all participants in the educational process in the hospitality industry.

Keywords: hospitality industry, hotel business, professional education, personnel training, integrated approach, training programs, dual training, competencies, digital technologies, graduate competitiveness.

For citation: Krasnozhenova G.F. (2025) A comprehensive approach to training specialists for effective management of a hotel enterprise. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 136 – 141. (In Russian).

Современная индустрия гостеприимства динамична и высококонкурентна, что предъявляет повышенные требования к профессионализму управленческих кадров. Эффективное руководство гостиничным предприятием сегодня – это не только контроль операционных процессов, но и стратегическое планирование, внедрение инноваций, умение адаптироваться к изменениям рынка и обеспечивать безупречный сервис. В таких условиях ключевым фактором успеха становится комплексная подготовка специалистов, сочетающая фундаментальные знания, практические навыки и развитие лидерских качеств.

Актуальность данной темы обусловлена растущими требованиями гостей, ужесточением конкуренции на рынке, а также цифровой трансформацией отрасли. Традиционные модели обучения зачастую отстают от реальных запросов бизнеса, что приводит к дефициту квалифицированных менеджеров, способных управлять отелем в условиях нестабильности. В связи с этим необходим системный подход к подготовке кадров, включающий интеграцию академического образования с практико-ориентированными методиками; развитие Soft Skills, таких как эмоциональный интеллект и клиентоориентированность; изучение современных технологий (PMS, CRM, revenue-менеджмент); адаптацию к глобальным трендам (устойчивое развитие, персонализация сервиса) [5; 13].

Цель данной статьи – рассмотреть основные компоненты комплексной подготовки специалистов для гостиничного бизнеса, оценить эффективность различных образовательных моделей и предложить рекомендации по оптимизации процесса обучения.

В работе проанализированы лучшие международные практики, требования работодателей и перспективные направления развития профессионального образования в сфере гостеприимства.

Комплексный подход к подготовке менеджеров позволит не только повысить качество управления отдельными отелями, но и укрепить конкурентоспособность всей отрасли в долгосрочной перспективе.

Для исследования потребовалось выявление ключевых проблем взаимодействия между образовательными учреждениями и отраслевыми предприятиями, а также определение направлений модернизации учебных программ для повышения конкурентоспособности выпускников на рынке труда.

Методология исследования включала качественные и количественные методы: глубинные интервью с экспертами отрасли (управляющими отелей, HR-специалистами, преподавателями); фокус-группы со студентами; анкетирование выпускников; контент-анализ образовательных программ российских и зарубежных вузов.

География исследования охватила ключевые регионы развития гостиничного бизнеса – Москву, Санкт-Петербург и Краснодарский край. Результаты исследования выявили системные проблемы в подготовке кадров, включая недостаточную практическую ориентированность образовательных программ, слабое внедрение современных цифровых технологий в учебный процесс, дефицит взаимодействия между вузами и отраслевыми предприятиями [3; 11].

Эффективная подготовка кадров для современной гостиничной индустрии требует тесной синергии между образованием и бизнесом. Однако это взаимодействие сталкивается с рядом ключевых проблем.

Разрыв между теорией и практикой. Учебные программы зачастую отстают от динамично меняющихся отраслевых реалий, технологий (PMS, RMS, CRM, ORM) и стандартов обслуживания (особенно международных сетей). Бизнес не всегда оперативно формулирует актуальные требования к компетенциям.

Формализация практик. Стажировки и практики часто носят ознакомительный характер, не предоставляя студентам возможности глубокого погружения в реальные рабочие процессы и решения сложных задач. Предприятия могут рассматривать практикантов как временную рабочую силу без инвестиций в их развитие.

Дефицит диалога и координации. Отсутствуют устойчивые платформы для систематического обме-

на информацией – бизнес редко участвует в актуализации ФГОС, разработке программ, оценке результатов обучения. Образовательные учреждения недостаточно гибко реагируют на запросы рынка.

Устаревание материально-технической базы. Оснащение учебных заведений (лаборатории, программное обеспечение (далее – ПО)) не всегда соответствует технологическому уровню современных гостиничных предприятий [1; 4; 9].

Направления модернизации учебных программ для преодоления этих проблем и повышения конкурентоспособности выпускников включают следующие шаги.

Внедрение дуального образования и усиление практики. Разработка программ, где теоретическое обучение неразрывно связано с длительной содержательной практикой на предприятиях под руководством наставников. Создание учебных отелей/симуляционных центров с современным оборудованием и ПО.

Актуализация содержания на основе компетенций. Постоянный пересмотр программ с прямым участием отраслевых экспертов, включение модулей по цифровым технологиям, управлению доходами (RMS), устойчивому развитию, кросс-культурному менеджменту, глубокий анализ данных и продвинутый Soft Skills (эмоциональный интеллект, решение нестандартных проблем).

Привлечение практиков. Системное включение действующих менеджеров и специалистов ведущих отелей в преподавание, руководство проектами, ВКР и оценку студентов.

Фокус на проектной деятельности и кейсах. Широкое использование реальных бизнес-кейсов, сквозных проектов, решение актуальных задач предприятий в рамках учебного процесса.

Развитие адаптивности и обучаемости. Формирование у студентов навыков быстрого обучения и адаптации к изменениям, критического мышления, что является ключевым в динамичной индустрии гостеприимства.

Преодоление разрыва между образованием и индустрией через глубокую интеграцию, постоянный диалог и модернизация программ на основе реальных требований рынка – необходимые условия для подготовки выпускников, чьи знания и навыки будут востребованы, а конкурентоспособность – неоспорима [2; 6; 12].

В данной статье предлагается комплекс рекомендаций для образовательных учреждений, бизнес-структур (гостиниц) и регуляторных органов, направленных на создание эффективной системы подготовки конкурентоспособных специалистов для гостиничной индустрии с акцентом на комплексность подхода.

Общий принцип: успех возможен только при тесном взаимодействии и синергии всех трех сторон [7; 10].

Рекомендации для образовательных учреждений (вузы, колледжи)

1. Актуализация учебных программ:

• регулярный мониторинг требований рынка – систематический анализ вакансий, требований работодателей, отраслевых трендов (цифровизация, sustainability, персонализация, опыт гостя);

• внедрение гибких модулей – создание коротких программ по актуальным направлениям (цифровой маркетинг в гостеприимстве, управление доходами (RMS), анализ данных, устойчивое развитие отелей, кризис-менеджмент);

• усиление практико-ориентированности – увеличение доли практических занятий, мастер-классов, разборов реальных кейсов (не менее 50 %);

• интеграция международных стандартов – включение в программы основ международных гостиничных операторов (IHG, Marriott, Hilton и др.) и глобальных систем бронирования (GDS).

2. Развитие практических навыков (Hard & Soft Skills):

• современные технологии – обучение работе с актуальными PMS (Property Management Systems), CRM, системами онлайн-бронирования, инструментами управления онлайн-репутацией (ORM);

• углубление Soft Skills – системное развитие эмоционального интеллекта, кросс-культурной коммуникации, клиентоориентированности, многозадачности, стрессоустойчивости, навыков решения проблем и конфликтов через тренинги и симуляции;

• управленческие навыки с первых курсов – основы финансовой грамотности для гостиниц, лидерства, управления командой даже на программах для линейного персонала.

3. Укрепление связи с индустрией:

• привлечение практиков – системное включение действующих топ-менеджеров и специалистов отелей в качестве преподавателей, менторов, руководителей проектов и ВКР;

• долгосрочные стажировки и практики – переход от ознакомительных к полноценным рабочим стажировкам с реальными задачами и ответственностью (6+ месяцев), заключение долгосрочных договоров с сетями;

• совместные проекты – реализация прикладных исследований, консалтинговых проектов для отелей силами студентов под руководством преподавателей и практиков.

4. Материально-техническая база:

• создание учебных отелей/лабораторий, оснащенных современным оборудованием (ресепшн, мини-кухня, номер-лаборатория, ПО) для отработки навыков в условиях, максимально приближенных к реальным;

• использование VR/AR симуляторов для тренировки работы с гостями в сложных ситуациях, изучения стандартов работы разных отделов.

Рекомендации для бизнес-структур (гостиничные предприятия, сети)

1. Активное участие в образовательном процессе:

• формирование заказа на подготовку – четкое формулирование требований к компетенциям выпускников для образовательных учреждений, участие в разработке и актуализации образовательных стандартов и программ;

• предоставление экспертов – выделение сотрудников для преподавания, проведения мастер-классов, руководства практикой и дипломными проектами;

• разработка и спонсирование кейсов – создание реалистичных учебных кейсов на основе актуальных проблем и задач отеля.

2. Создание условий для практики и адаптации:

• организация качественных стажировок – предоставление реальных рабочих задач, наставничество, обратная связь, рассмотрение стажеров как кадрового резерва;

• программы адаптации выпускников – разработка и внедрение программ молодого специалиста с ротацией по отделам, усиленным наставничеством, поддержкой;

• совместные карьерные мероприятия – участие в днях карьеры, кейс-чемпионатах, хакатонах, организуемых вузами.

3. Инвестиции в развитие кадров и знания:

• поддержка непрерывного образования – стимулирование (финансовое, временное) сотрудников к получению дополнительного образования, сертификаций, участию в отраслевых конференциях;

• развитие корпоративных университетов/тренинговых центров для стандартизации обучения, передачи уникального опыта сети, развития лидерского потенциала;

• обмен лучшими практиками – создание платформ для обмена опытом между отелями сети и с партнерскими образовательными учреждениями [10].

Рекомендации для регуляторных органов (Минобрнауки, Минэкономразвития, отраслевые ассоциации)

1. Совершенствование нормативной базы:

• актуализация ФГОС и профстандартов – регулярное обновление с учетом запросов индустрии, международного опыта и технологических трендов; упрощение процедур обновления;

• стимулирование дуального образования – разработка понятных правовых и финансовых механизмов для внедрения моделей обучения, где теория и практика (работа) интегрированы на равных;

• поддержка разработки независимых систем оценки квалификации (СОК) – создание отраслевых центров оценки компетенций с участием работодателей.

2. Финансовая и инфраструктурная поддержка:

• гранты и субсидии для образовательных учреждений на обновление материально-технической базы (учебные отели, ПО), для бизнеса – на создание современных рабочих мест для практикантов и внедрения программ наставничества;

• стимулы для бизнеса – налоговые льготы или иные преференции компаниям, активно инвестирующим в подготовку кадров (стажировки, корпоративное обучение, участие в образовании);

• поддержка отраслевых исследований – финансирование прикладных исследований потребностей индустрии в кадрах и эффективности образовательных программ.

3. Координация и продвижение:

• создание/активизация отраслевых советов по кадрам – постоянно действующих площадок для диалога между образованием, бизнесом и властью, разработка и мониторинг дорожных карт развития кадрового потенциала отрасли;

• продвижение престижа индустрии – национальные кампании по повышению привлекательности гостиничных профессий среди молодежи и родителей;

• международное сотрудничество – содействие программам студенческого и преподавательского обмена, признанию квалификаций, участию в международных отраслевых проектах.

Ключевые индикаторы эффективности комплексного подхода

Для образования – процент трудоустройства выпускников по специальности в течение 6-12 месяцев; уровень удовлетворенности работодателей подготовкой выпускников; количество долгосрочных партнерских соглашений с отелями.

Для бизнеса – снижение затрат на подбор и адаптацию персонала; увеличение доли внутренних назначений на ключевые позиции; повышение уровня удовлетворенности гостей (NPS, оценки на платформах); снижение текучести кадров.

Для регуляторов – увеличение числа образовательных программ, аккредитованных профессиональным сообществом; рост количества успешно прошедших независимую оценку квалификации; повышение позиций страны в международных рейтингах по качеству кадров в туризме и гостеприимстве.

Реализация этих комплексных рекомендаций позволит создать устойчивую экосистему подготовки кадров, где образование оперативно реагирует на запросы индустрии, бизнес активно инвестирует в будущих и нынешних сотрудников, а государство создает необходимые условия и стимулы. Результат –

конкурентоспособные специалисты, которые смогут обеспечить высокую эффективность и инновационное развитие гостиничных предприятий России.

Итак, подготовка конкурентоспособных специалистов для динамичной гостиничной индустрии перестает быть задачей исключительно образовательных учреждений. Как показало исследование, ее эффективность напрямую зависит от глубины и качества взаимодействия между всеми участниками экосистемы – вузами, отраслевыми предприятиями и регуляторными органами.

Выявление ключевых проблем – разрыва между теорией и практикой, формализации стажировок, дефицита системного диалога и устаревания материальной базы – четко обозначило необходимость кардинальных изменений. Преодоление этих барьеров требует не эволюционных, а революционных мер, основанных на принципах партнерства и взаимной ответственности.

Ответом на вызовы времени является предложенный комплексный подход к модернизации учебных программ, ядро которого составляют следующие аспекты.

1. Глубокая интеграция образования и бизнеса через дуальное обучение, привлечение практиков, разработку актуальных кейсов и долгосрочные содержательные стажировки.

2. Непрерывная актуализация содержания с фокусом на востребованные цифровые компетенции (PMS, RMS, CRM, ORM, аналитика данных), Soft Skills (эмоциональный интеллект, кросс-культурность) и глобальные тренды (устойчивость, персонализация).

3. Создание современной учебной инфраструктуры (учебные отели, симуляторы, VR/AR-технологии).

4. Активная роль регуляторов в обновлении стандартов, стимулировании кооперации и создании финансовых механизмов поддержки.

Реализация этих направлений приведет не просто к улучшению образовательного процесса. Это инвестиции в будущее гостиничной индустрии России. Только совместными усилиями можно создать устойчивую систему подготовки кадров, где выпускники будут обладать не только фундаментальными знаниями, но и практическими навыками, адаптивностью и способностью к инновациям, необходимыми для успешного старта карьеры и обеспечения лидерства российских гостиничных предприятий на глобальном рынке. Успех такой трансформации станет залогом конкурентоспособности как отдельных специалистов, так и всей отрасли в целом.

Список литературы

1. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики / А.В. Демин, И.В. Рыбальченко, В.Б. Зотов, А.С. Узунян, К.О. Терехова // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_14

2. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка / Д.А. Ермилина, И.В. Денисова, М.И. Кануникова, О.В. Лесникова // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 98-104. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_98

3. *Ермилина Д.А., Кузьмина Е.Ю.* Формирование HR-бренда компании и общие тренды его развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 206-211. DOI: 10.52176/2304831X202401206

4. *Зотов В.Б., Терехова К.О.* Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.4

5. *Кротенко Т.Ю.* Поиск новых измерений пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития // Цифровая социология. 2022. № 2. С. 70-77. DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77

6. *Лесникова О.В., Кануникова М.И.* Гостиничный бизнес: формы и методы управления досуговой деятельностью на современном этапе // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 1 (62). С. 17-24. DOI: 10.47598/2078-9025-2024-1-62-17-24

7. *Макеева В.Г., Минченкова О.Ю., Федорова Н.В.* Проектное управление в условиях цифровизации бизнеса // Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация: материалы XVIII Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых, Москва, 08-09 апреля 2022 года. В 2 томах. Москва: Московский университет имени С.Ю. Витте, 2022. Том 1. С. 379-383.

8. *Соколова С.В.* Место здорового образа жизни в молодежной политике современной России // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 143-147. DOI: 10.52176/2304831X_2022_04_143

9. *Сундукова Г.М., Орлова Л.В.* Использование нематериальных методов для повышения эффективности работы сотрудников в организации // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 272-278. DOI: 10.52176/2304831X_2024_02_272

10. *Узунян А.С.* Организационный дизайн // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 273-281. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_273

11. *Узунян А.С., Кузьмина Е.Ю.* Влияние цифровой среды на мотивацию и профессиональное развитие сотрудников // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 29-36. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_29

12. *Федорова Н.В., Минченкова О.Ю., Макеева В.Г.* Кластеры в системе формирования социальной устойчивости регионов // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. № 3-2. С. 172-186. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-3-172-186

13. *Krotenko T.Yu.* COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business // Upravlenie. 2022. Vol. 10, № 2. Pp. 80-87. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87

References

1. *Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O.* (2022) Management techniques for motivating personnel in the digital economy. *Municipal Academy*, № 3, pp. 14-22. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_14 (In Russian).
2. *Ermilina D.A., Denisova I.V., Kanunikova M.I., Lesnikova O.V.* (2023) Formation and improvement of the competitive strategy of the bank. *Municipal Academy*, № 3, pp. 98-104. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_98 (In Russian).
3. *Ermilina D.A., Kuzmina E.Yu.* (2024) Formation of the company's HR brand and general trends of its development. *Municipal Academy*, № 1, pp. 206-211. DOI: 10.52176/2304831X202401206 (In Russian).
4. *Zotov V.B., Terekhova K.O.* (2022) Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities. *MIRBIS Bulletin*, № 3 (31), pp. 41-46. DOI: 10.25634 / MIRBIS.2022.3.4 (In Russian).
5. *Krotenko T.Yu.* (2022) COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business. Upravlenie, vol. 10, № 2, pp. 80-87. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87 (In Russian).
6. *Lesnikova O.V., Kanunikova M.I.* (2024) Hotel business: forms and methods of leisure activity management at the present stage. *Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*, № 1 (62), pp. 17-24. DOI: 10.47598/2078-9025-2024-1-62-17-24 (In Russian).
7. *Makeeva V.G., Minchenkova O.Yu., Fedorova N.V.* (2022) Project Management in the Context of Business Digitalization. Sustainable Development: Research, Innovation, Transformation: Proceedings of the XVIII International Congress with Elements of a Scientific School for Young Scientists. Moscow, April 08-09, 2022. In 2 volumes. Moscow: Moscow Witte University, vol. 1, pp. 379-383. (In Russian).
8. *Sokolova S.V.* (2022) The Place of a Healthy Lifestyle in the Youth Policy of Modern Russia. *Municipal Academy*, № 4, pp. 143-147. DOI: 10.52176/2304831X_2022_04_143 (In Russian).
9. *Sundukova G.M., Orlova L.V.* (2024) Using Intangible Methods to Improve Employee Performance in an Organization. *Municipal Academy*, № 2, pp. 272-278. DOI: 10.52176/2304831X_2024_02_272 (In Russian).
10. *Uzunyan A.S.* (2023) Organizational Design. *Municipal Academy*, № 4, pp. 273-281. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_273 (In Russian).
11. *Uzunyan A.S., Kuzmina E.Yu.* (2022) The Impact of the Digital Environment on Employee Motivation and Professional Development. *Municipal Academy*, № 3, pp. 29-36. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_29 (In Russian).
12. *Fedorova N.V., Minchenkova O.Yu., Makeeva V.G.* (2021) Clusters in the system of formation of social stability of regions. *Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law*, № 3-2, pp. 172-186. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-3-172-186 (In Russian).
13. *Krotenko T.Yu.* (2022) COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business. *Upravlenie*, vol. 10, № 2, pp. 80-87. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87

Статья поступила в редакцию: 17.09.2025	Received: 17.09.2025
Статья поступила после рецензирования: 25.10.2025	Revised: 25.10.2025
Статья поступила для публикации: 29.10.2025	Accepted: 29.10.2025

УДК 332.13

Кутляев Андрей Иванович,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и информационных технологий,
Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, город Саранск,
Kutlyaev.ai@mail.ru

Каргин Юрий Иванович,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и информационных технологий,
Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, город Саранск,
ukargin@ruc.su

ДАТАЦЕНТРИЧНАЯ ПАРАДИГМА НАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. *Статья посвящена исследованию становления датацентричной парадигмы как системной основы национального развития в контексте глобальной цифровой трансформации. В работе раскрывается генезис перехода от традиционных моделей госуправления к архитектуре, основанной на данных как стратегическом активе. Особое внимание уделяется анализу трансформации механизмов принятия управленческих решений через призму внедрения предиктивных аналитических систем и технологий искусственного интеллекта. Исследуются возникающие при этом вызовы, включая проблему цифрового суверенитета, кибербезопасности и сохранения баланса между инновациями и защитой прав граждан. На основе компаративного анализа международных практик предлагается концептуальная модель адаптации системы государственного управления к условиям экономики данных. Доказывается, что формирование единого цифрового контура управления способствует не только повышению эффективности публичного администрирования, но и создает предпосылки устойчивого социально-экономического развития. Обосновывается тезис, что датацентричность становится ключевым императивом модернизации государственного аппарата XXI века.*

Ключевые слова: цифровая экономика, государственное управление, цифровая трансформация, управление данными, публичное администрирование, технологии госуправления, электронное правительство.

Для цитирования: *Кутляев А.И., Каргин Ю.И.* Датацентричная парадигма национального развития: трансформация государственного управления в условиях цифровой экономики // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 142 – 146.

Andrey I. Kutlyaev,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics and Information Technology,
Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation, Saransk,
Kutlyaev.ai@mail.ru

Yuri I. Kargin,
Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics and Information Technology, Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation, Saransk,
ukargin@ruc.su

DATACENTRIC PARADIGM OF NATIONAL DEVELOPMENT: TRANSFORMING PUBLIC ADMINISTRATION IN A DIGITAL ECONOMY

Abstract. *The article is devoted to the study of the formation of the datacentric paradigm as the systemic basis of national development in the context of global digital transformation. The paper reveals the genesis of the transition from traditional models of public administration to a data-based architecture as a strategic asset. Particular attention is paid to the analysis of the transformation of management decision-making mechanisms through the prism of the introduction of predictive analytical systems and artificial intelligence technologies. The author explores the challenges that arise, including the problem of digital sovereignty, cybersecurity and maintaining a balance between innovation and protecting the rights of citizens. Based on a comparative analysis of international practices, a conceptual model for adapting the public administration system to*

© Кутляев А.И., Каргин Ю.И., 2025

the conditions of the data economy is proposed. It is proved that the formation of a single digital control loop contributes not only to increasing the efficiency of public administration, but also creates prerequisites for sustainable socio-economic development. In conclusion, the thesis is substantiated that datacentricity is becoming a key imperative for the modernization of the state apparatus in the 21st century.

Keywords: digital economy, public administration, digital transformation, data management, public administration, public administration technologies, electronic government.

For citation: Kutlyaev A.I., Kargin Yu.I. (2025) Datacentric paradigm of national development: transformation of public administration in the digital economy. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 142 – 146.

Цифровая трансформация стала системообразующим фактором современного общества, кардинально меняя форматы социальных коммуникаций и профессионального взаимодействия. Несмотря на технологическую детерминированность этих процессов, человеческий капитал сохраняет свою ключевую роль, поскольку именно готовность общества определяет эффективность освоения цифровой среды. Реализованный в 2018-2024 годах национальный проект «Цифровая экономика», структурированный через девять федеральных проектов – от нормативного регулирования до развития искусственного интеллекта, – создал фундамент для технологического суверенитета России. Его исполнение позволило сформировать предпосылки для модернизации государственного управления и бизнес-процессов, повысив качество жизни граждан через цифровизацию социальных лифтов и коммуникационных каналов.

Однако достижение не всех целевых индикаторов проекта свидетельствует о необходимости продолжения системной работы по анализу и корректировке траектории цифровой трансформации российской экономики и социальной сферы.

Концепция цифровой экономики как структурная парадигма Четвертой промышленной революции представляет собой хозяйственный уклад, фундированный на цифровых технологиях с доминирующей ролью интернет-коммуникаций и блокчейн-платформ. В отличие от традиционной индустриальной модели она характеризуется тремя системообразующими признаками.

1. Датификация экономических процессов: информация становится ключевым фактором производства, превосходящим традиционные ресурсы. Генерируемые с экспоненциальной скоростью массивы big data трансформируются в стратегический актив, требующий формирования новых институциональных структур.

2. Цифровая инфраструктура как синтез физических и виртуальных компонентов: от облачных вычислений до киберфизических систем, модернизирующих традиционные объекты через внедрение сенсоров и автоматизированных контроллеров.

3. Трансформация человеческого капитала через становление цифрового дуализма: необходимость одновременного владения профессиональными и цифровыми компетенциями, когда цифровая грамотность становится базовым социальным лифтом.

Эмпирические данные подтверждают эффективность реализации данной модели в РФ: рост добавленной стоимости IT-отрасли на 23 % (2024), увеличение доли организаций – участников электронной коммерции с 16,5 до 29,8 % (2021-2022) [1]. Позиции в международных рейтингах (45-е место по развитию ИКТ, 32-е – по e-government) демонстрируют успешную институционализацию цифровой экономики в рамках национальной программы, где приоритетами стали формирование нормативной базы, инфраструктурное развитие и кадровое обеспечение [2; 3].

Государственная поддержка цифровой трансформации реализуется через финансовые инструменты, нормативное регулирование и развитие ИТ-кадров. Однако правовая база отстает от технологических изменений, требуя гибких механизмов адаптации законодательства к динамичным цифровым процессам.

Неравномерное развитие телекоммуникационной инфраструктуры между регионами и ограничения международного сотрудничества замедляют создание единого цифрового пространства. Ключевыми задачами остается развитие сетей 5G и облачных платформ, а также импортозамещение в электронной промышленности, где прогнозируется достижение 70%-й доли отечественной продукции к 2030 году.

При 12%-й доле IT-специалистов в workforce сохраняется дефицит кадров высокой квалификации. Решением может стать интеграция образовательных программ с индустриальными партнерами, где ведущие технологические компании участвуют в подготовке специалистов через стажировки и практико-ориентированные курсы. Это позволит преодолеть разрыв между академическим образованием и требованиями цифровой экономики [4].

Как отмечают современные исследователи, в качестве проблемы можно отметить то, что потенциал цифровых технологий применяется не полностью: прежде всего они используются для маркетинга программ, однако необходима оценка цифрового потенциала России и регионов для обозначения возможного и желаемого порога внедрения цифровизации во все сферы [5].

В эпоху глобальной цифровой трансформации и формирования экономики, основанной на данных, конкурентоспособность национальных корпораций, бизнеса и государства в целом напрямую зависит от способности привлекать, интегрировать и удерживать высококвалифицированные кадры со всего мира. Это требует проведения продуманной и либеральной политики в сфере миграции талантов, которая должна включать не только конкурентные пакеты материального вознаграждения, но и создание комплексной благоприятной экосистемы. Это подразумевает комфортную правовую среду, возможности для профессиональной и социальной адаптации, доступ к передовой исследовательской и деловой инфраструктуре. Формирование такой «магнитной» среды для иностранных человеческих ресурсов является не просто тактическим ходом, а стратегическим условием для преодоления кадрового голода в высокотехнологичных секторах и ускорения темпов роста возникающего рынка больших данных.

Современная конкуренция за умы приобрела характер глобального противостояния экономических систем, где финансовые предложения становятся необходимым, но недостаточным условием успеха.

Создание привлекательной экосистемы требует реализации нескольких взаимосвязанных элементов.

Правовая среда нового поколения должна предлагать упрощенные административные процедуры получения виз и видов на жительство для специалистов дефицитных профессий, понятные механизмы признания иностранных дипломов и квалификаций, а также специальные налоговые режимы для стартапов и исследовательских проектов.

Критически важным является создание гибкого трудового законодательства, позволяющего работать в различных форматах занятости, – от удаленной работы в международных командах до участия в распределенных научных коллаборациях.

Отдельное внимание должно уделяться защите интеллектуальной собственности, создающей уверенность в сохранности прав на результаты творческой и научной деятельности.

Инфраструктурный каркас для талантов включает не только физическую, но и цифровую компоненту. Современные research-парки, технологические кластеры и инновационные центры должны быть оснащены оборудованием мирового уровня – от суперкомпьютерных мощностей для работы с большими данными до лабораторий для экспериментов в области квантовых вычислений и искусственного интеллекта. Цифровая инфраструктура предполагает доступ к высокоскоростным каналам связи, защищенным облачным платформам и специализированным дата-сервисам.

Особое значение приобретает создание «бесшовной» городской среды, где комфортное жилье, пространства для коворкинга, образовательные учреждения для детей и рекреационные зоны образуют единый урбанистический ландшафт, способствующий творческой деятельности.

Социально-культурная интеграция становится ключевым фактором долгосрочного удержания талантов. Программы адаптации должны выходить за рамки формального ориентационного курса и включать языковую поддержку, содействие в установлении профессиональных и социальных связей, доступ к культурным мероприятиям и возможностям для полноценного участия в жизни местного сообщества. Создание интернациональной атмосферы, где представители разных культур чувствуют себя принятыми и ценными, формирует ту самую «магнитную» среду, которая отличает действительно глобальные центры притяжения талантов.

Прямым следствием успешной реализации стратегии привлечения международных талантов становится качественный скачок в развитии рынка больших данных. Иностранные специалисты приносят с собой не только уникальные компетенции в области data science, машинного обучения и анализа данных, но и опыт работы в различных отраслевых контекстах, понимание международных стандартов и лучших практик [6].

Это способствует преодолению технологического протекционизма и изоляционизма, создавая условия для возникновения синергетических эффектов при соединении локальных разработок с мировыми тенденциями. Кросс-культурные команды, объединяющие специалистов с разным бэкграундом, демонстрируют повышенную креативность в решении сложных задач и создании инновационных продуктов. Кроме того, присутствие международных экспертов усиливает конкуренцию на внутреннем рынке труда, что стимулирует профессиональный рост местных специалистов и способствует общему повышению стандартов качества в отрасли.

Для России, обладающей значительным, но не полностью реализованным научно-техническим потенциалом, создание экосистемы для привлечения талантов представляет особую стратегическую важность. Успех в этой области позволит не только компенсировать демографические проблемы, но и создать мультипликативный эффект для всей экономики – от развития высокотехнологичного экспорта до усиления глобальной конкурентоспособности национальных компаний.

Реализация этой задачи требует координации усилий на государственном и корпоративном уровне, формирования понятного национального бренда как привлекательного места для жизни и работы талантливых специалистов, а также последовательной работы по устранению бюрократических барьеров.

Инвестиции в создание «магнитной» среды для международных талантов сегодня – это инвестиции в лидирующие позиции в экономике данных завтра.

Однако на пути к построению конкурентоспособной экономики данных существует несколько фундаментальных вызовов, требующих комплексного государственно-частного реагирования.

Технологический суверенитет и зависимость от иностранных решений. Несмотря на активный курс на импортозамещение, значительная часть российского бизнеса, особенно в сегменте средних и крупных предприятий, продолжает испытывать критическую зависимость от зарубежных программно-аппаратных платформ, облачных сервисов и аналитических инструментов. Преодоление этой зависимости – это не просто задача по разработке отечественных аналогов, а сложный технологический вызов, требующий создания целостных, конкурентоспособных по функционалу и производительности экосистем. Решение здесь невозможно без масштабных инвестиций в фундаментальную и прикладную науку, создания стимулов для частных инвестиций в венчурные технологические проекты и, что ключевое, без обеспечения широкой доступности необходимой инфраструктуры (вычислительные мощности, дата-центры, высокоскоростные каналы связи) и, собственно, самих данных как сырья для обработки.

Острый дефицит компетентных специалистов. Развитие отечественных решений упирается в хронический кадровый дефицит. Рынок испытывает острую нехватку не только IT-специалистов (архитекторов данных, data scientist, инженеров машинного обучения), но и юристов в области цифрового права, специалистов по кибербезопасности и управлению продуктом. Существующая система высшего и дополнительного профессионального образования зачастую не успевает за стремительно меняющимися требованиями индустрии, создавая разрыв между теоретической подготовкой и практическими запросами бизнеса. Это требует глубокой реформы образовательных программ, их тесной интеграции с реальным сектором через создание корпоративных кафедр, стажировок и программ переподготовки, а также усиления программ, направленных на удержание талантов внутри страны и привлечение международных экспертов.

Достижение баланса интересов в треугольнике «бизнес – государство – гражданин». Пожалуй, наиболее сложным и актуальным вызовом является поиск правового и этического консенсуса между интересами различных сторон. С одной стороны, бизнес заинтересован в максимальной свободе сбора и коммерциализации данных для создания новых продуктов и сервисов. С другой – граждане правомерно требуют гарантий неприкосновенности своей частной жизни, безопасности персональных данных и прозрачности в их использовании. Государство, в свою очередь, выполняет двойственную роль: оно выступает как регулятор, обязанный защищать права граждан и обеспечивать национальную безопасность, и одновременно как крупнейший заказчик и пользователь данных для совершенствования госуправления и предоставления публичных услуг.

Таким образом, для успешного наращивания темпов роста рынка больших данных и построения полноценной экономики данных требуется переход от точечных мер к реализации интегративной государственной стратегии. Эта стратегия должна синхронно решать триединую задачу: 1) достижение технологического суверенитета через ускоренное развитие отечественной ИТ-инфраструктуры и софта; 2) преодоление кадрового разрыва путем кардинальной перестройки системы образования и активной международной политики привлечения талантов; 3) формирование сбалансированной правовой рамки, которая, обеспечивая безопасность и суверенитет, не будет подавлять инновационную активность бизнеса и нарушать фундаментальные права граждан. Такой комплексный подход позволит России не только адаптироваться к условиям экономики данных, но и занять одну из лидирующих позиций, превратив большие данные из сырья в реальный драйвер национального развития и глобальной конкурентоспособности.

Список литературы

1. Цифровая экономика в цифрах (новые статистические сборники ИСИЭЗ) / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. URL: https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-iot (дата обращения: 30.10.2025).
2. Национальная программа «Цифровая экономика» Российской Федерации // Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/ (дата обращения: 30.10.2025).
3. Digital Economy: 2023: Pocket Data Book / G. Abdrakhmanova, O. Demidkina, A. Demyanova [et al.]. National Research University Higher School of Economics. Moscow: HSE, 2023.
4. ComNews – новости цифровой трансформации, телекоммуникаций, вещания и ИТ [Электронный ресурс]. URL: https://www.comnews.ru/news (дата обращения: 30.10.2025).
5. *Мухачева А.В.* Реализация национальных проектов в социальной сфере в условиях цифровой экономики и дефицита ресурсов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2025. Т. 10, № 1 (35). С. 132-146.

6. Трансформация рынка труда России в контексте текучести кадров: влияние внешних факторов и поколенческой структуры / Е.В. Дробот, И.Н. Макаров, М.И. Шепелев, Т.А. Костенькова, С.А. Черниговских // Вестник Академии права и управления. 2025. № 3. С. 146-154.

References

1. Digital economy in numbers (new statistical collections of ISIEZ). National Research University Higher School of Economics [Electronic resource]. Available at: https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-iot (accessed: 30.10.2025) (In Russian).
2. Communications and Mass Media of the Russian Federation is the National Program "Digital Economy" of the Russian Federation. The official website of the Ministry of Digital Development [Electronic resource]. Available at: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/ (accessed: 30.10.2025) (In Russian).
3. *Abdrakhmanova G., Demidkina O., Demyanova A.* (2023) Digital Economy: 2023: Pocket Data Book. National Research University Higher School of Economics. Moscow: HSE, 2023.
4. ComNews – news of digital transformation, telecommunications, broadcasting and IT [Electronic resource]. Available at: https://www.comnews.ru/news (accessed: 30.10.2025) (In Russian).
5. *Mukhacheva A.V.* (2025) Implementation of national projects in the social sphere in the context of the digital economy and a shortage of resources. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, vol. 10, № 1 (35), pp. 132-146 (In Russian).
6. *Drobot E.V., Makarov I.N., Shepelev M.I., Kostenkova T.A. Chernigovskikh S.A.* (2025) Transformation of the Russian labor market in the context of personnel turnover: the influence of external factors and generational structure. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 3, pp. 146-154 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 08.11.2025	Received: 08.11.2025
Статья поступила после рецензирования: 27.11.2025	Revised: 27.11.2025
Статья поступила для публикации: 29.11.2025	Accepted: 29.11.2025

УДК 338.47

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_147_157

Мартынов Сергей Александрович,
ORCID: 0009-0006-5704-6781, SPIN: 2868-5855, аспирант, Российский новый университет, Москва,
imserg@mail.ru

КОНЦЕПЦИЯ МНОГОФАКТОРНОГО АНАЛИЗА УСТОЙЧИВОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕГОСЯ СПРОСА НА ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

Аннотация. *Современная логистическая среда требует от железнодорожных компаний высокой адаптивности к изменяющемуся спросу и нестабильным рыночным условиям. Устойчивость транспортной отрасли становится ключевым фактором её конкурентоспособности. Целью исследования является разработка многофакторной аналитической модели оценки устойчивости железнодорожной компании, позволяющей комплексно учитывать финансовые, операционные, технологические, экологические и социальные параметры. В качестве методологической базы использован системный подход, методы количественного анализа, а также оценка показателей международной и российской практики управления устойчивостью в железнодорожной сфере. В рамках исследования проанализированы подходы к повышению финансовой устойчивости, оптимизации инфраструктурной и подвижной составляющей, а также стратегий цифровой трансформации и экологического развития. Особое внимание уделено механизмам минимизации операционных и инфраструктурных рисков, использованию современных технологий, таких как IoT, big data и искусственный интеллект, для адаптации к рыночным колебаниям. Проведён сравнительный анализ лучших практик управления в условиях нестабильного спроса. В результате сформирована комплексная модель оценки устойчивости, демонстрирующая эффективность интеграции цифровых, логистических и управленческих решений в повышении адаптивности железнодорожных компаний к внешним вызовам. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения модели для стратегического планирования и повышения конкурентоспособности транспортных операторов.*

Ключевые слова: железнодорожные перевозки, устойчивость компании, многофакторный анализ, финансовая устойчивость, операционная эффективность, цифровые технологии, интеграция транспорта, прогнозирование спроса, экологическая устойчивость, управление рисками.

Для цитирования: *Мартынов С.А.* Концепция многофакторного анализа устойчивости железнодорожной компании в условиях изменяющегося спроса на грузовые перевозки // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 147 – 157. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_147_157.

Sergey A. Martynov,
ORCID: 0009-0006-5704-6781, SPIN: 2868-5855, Postgraduate, Russian New University, Moscow,
imserg@mail.ru

THE CONCEPT OF A MULTIFACTORIAL ANALYSIS OF THE STABILITY OF A RAILWAY COMPANY IN THE CONTEXT OF CHANGING DEMAND FOR FREIGHT TRANSPORTATION

Abstract. *The modern logistics environment requires railway companies to be highly adaptable to changing demand and unstable market conditions. The sustainability of the transport industry is becoming a key factor in its competitiveness. The purpose of the study is to develop a multifactorial analytical model for assessing the sustainability of a railway company, which allows for comprehensive consideration of financial, operational, technological, environmental and social parameters. A systematic approach, quantitative analysis methods, and an assessment of international and Russian sustainability management practices in the railway sector were used as a methodological basis. The research analyzed approaches to improving financial stability, optimizing infrastructure and mobile components, as well as strategies for digital transformation and environmental development. Special attention is paid to mechanisms for minimizing operational and infrastructural risks, as well as the use of modern technologies such as IoT, big data and artificial intelligence to adapt to market fluctuations. A comparative analysis*

© Мартынов С.А., 2025

of the best management practices in conditions of unstable demand is carried out. As a result, a comprehensive sustainability assessment model has been formed, demonstrating the effectiveness of integrating digital, logistics and management solutions in increasing the adaptability of railway companies to external challenges. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the model for strategic planning and increasing the competitiveness of transport operators.
Keywords: railway transportation, company sustainability, multifactor analysis, financial stability, operational efficiency, digital technologies, transport integration, demand forecasting, environmental sustainability, risk management.
For citation: Martynov S.A. (2025) The concept of a multifactorial analysis of the stability of a railway company in the contextof changing demand for freight transportation. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 147 – 157. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_147_157 (In Russian).

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, что оказывает значительное влияние на работу железнодорожных компаний. Снижение объёмов грузоперевозок и ужесточение требований к качеству предоставляемых услуг создаёт серьёзные вызовы для обеспечения их устойчивости. В условиях меняющегося спроса и повышения конкуренции в логистической сфере становится необходимым внедрение комплексных стратегий управления, способных укрепить финансовую и операционную устойчивость компаний. В 2023 году железнодорожные компании столкнулись с серьёзными проблемами, вызванными внутренними и международными экономическими пертурбациями, что привело к дестабилизации привычного потока поставок. Смена приоритетов в потребности на ключевые грузы, реорганизация логистических маршрутов привели к сокращению совокупного объёма грузоперевозок, создавая угрозу экономической устойчивости всей отрасли [1].

Цель настоящего исследования – разработка многофакторной модели, которая позволит не только оценить ключевые аспекты устойчивости железнодорожных предприятий, но и предложить эффективные пути их адаптации к новым условиям.

Внимание уделено интеграции экономических, экологических и социальных факторов, обеспечивающих сбалансированное развитие отрасли.

Материал и методы исследования

Гипотеза исследования заключается в том, что применение многофакторного анализа устойчивости позволяет железнодорожным компаниям повысить адаптивность к изменяющимся условиям рынка грузоперевозок, обеспечивая финансовую стабильность, операционную эффективность, экологическую устойчивость и социальную ответственность. Для проверки данной гипотезы в работе применены методы системного анализа, включающие обзор научной литературы и практических кейсов, а также методы количественного анализа для оценки ключевых показателей устойчивости.

Результаты исследования и их обсуждение

В статье Д.Е. Золотарева обстоятельно рассматриваются методики оценки финансовой устойчивости предприятий, подчёркивается необходимость комплексного анализа при изучении различных финансовых показателей. Автор предлагает системный подход к расчёту ключевых индикаторов эффективности, что акцентирует значимость такого анализа для разработки финансовой стратегии, направленной на достижение стратегических целей организации [2]. Ю.О. Шаврина и её коллеги в своём исследовании уделяют внимание разработке инструментов диагностики финансовой устойчивости коммерческих структур, подчёркивая значимость многоуровневого подхода в оценке финансового состояния организаций. Акцентируя внимание на финансовой стабильности как критически важном элементе для всех участников рынка, авторы анализируют доступные и понятные аналитические инструменты, способные обеспечить адекватную оценку долгосрочной устойчивости бизнес-моделей [3]. В исследовании А.В. Агаджановой и О.А. Алексеевой подчеркивается значение интерпретации финансовых результатов, ликвидности и платёжеспособности как основных компонентов, необходимых для всестороннего понимания финансового положения предприятия [4]. К.Т. Пайтаева в своей статье акцентирует внимание на финансовой устойчивости организаций, опираясь на детальный анализ волатильности и структуры активов и обязательств. Автор раскрывает важность корреляций между различными финансовыми показателями, акцентируя внимание на их влиянии на экономическую безопасность бизнес-единиц [5]. В работе Е.А. Шитова и И.А. Кругловой рассматриваются методы оценки и стратегического управления инновационным развитием с использованием таких подходов, как FMEA и SWOT-анализ, в контексте железнодорожной индустрии [6]. З.В. Чеботарева и С.В. Суховей внесли значительный вклад в область изучения финансовой устойчивости, анализируя крупные компании отрасли, такие как ОАО «РЖД» и ОАО «Первая грузовая компания». Основное внимание уделено выявлению факторов, определяющих финансовую устойчивость, и разработке стратегий для её укрепления. Исследование также подчёркивает роль тарифной и инвестиционной политики в обеспечении долгосрочного развития данных компаний [7]. А.Н. Чеснов, А.Е. Смир-

нов и Н.Ю. Егорова исследуют различные экономические и количественные индикаторы, определяя инвестиции в инфраструктуру как ключевой элемент, необходимый для модернизации отрасли. Они подчёркивают широкий спектр факторов, способных оказывать влияние на объемы грузоперевозок, и предлагают методы оценки эластичности спроса, которые охватывают не только ценовые параметры, но и качество предоставляемых транспортных услуг [8]. В работе А.А. Широва и его соавторов анализируется связь между объемами перевозок и производственными показателями для конкретных категорий товаров с акцентом на прогнозирование спроса. Авторы предсказывают возможные изменения в структуре перевозок, включая ожидаемый рост внутренних перевозок строительных материалов [9]. Как отмечает Н. Бешиноич, устойчивость транспортной системы заключается в её способности адаптироваться к изменениям внешней среды, прогнозировать и реагировать на кризисные ситуации [10]. Автор определяет ключевую роль устойчивости транспортной системы, которая проявляется в ее способности эффективно прогнозировать, сопротивляться непредвиденным ситуациям, решать возникающие кризисы и приспосабливаться к изменениям. Отмечается, что железнодорожный транспорт не застрахован от сбоев, хотя подчиняется более строгому регулированию и обеспечивает повышенный контроль в условиях стандартной эксплуатации [11]. Железнодорожные перевозки находятся под более строгим регулированием по сравнению с автомобильными, обладают высокой степенью управляемости при стандартных условиях, однако остаются уязвимыми к сбоям, когда оперативное внесение изменений в расписание и маршруты усложняется.

Работа А. Виджеуиры, Х. То и М.Б. Чарльза демонстрирует применение эконометрических моделей для оценки влияния макроэкономических факторов на спрос в железнодорожной отрасли, закладывая основу количественного анализа устойчивости [12]. Исследование В. Мальцевой, Ч. На, Г. Кима и Х.-К. Ха, в свою очередь, показывает эффективность использования модели DEA для оценки операционной устойчивости российских компаний, учитывая как внутренние ресурсы, так и внешнюю рыночную динамику [13]. А. Саксена и А.К. Ядав применили модель ARIMA и метод оценки устойчивости к пандемийным шокам, выделив гибкость планирования и предиктивную аналитику как факторы выживания [14].

Дополнительное внимание в литературе уделено логистическим и стратегическим аспектам устойчивости в глобальном контексте. Публикации, посвящённые евразийским маршрутам (материалы с сайтов New Silk Road Discovery [15] и Asia News Network [16]), подчёркивают роль трансграничной инфраструктуры, геополитических факторов и кризисных событий в поддержании или снижении устойчивости международных грузоперевозок. В работе В. Гизольфи и соавторов показано, что декарбонизация транспорта невозможна без развития железнодорожных перевозок как наиболее энергоэффективного и экологически безопасного вида транспорта [17]. В целом во всех работах подчеркивается необходимость комплексного, многофакторного подхода к анализу устойчивости, включающему экономические, операционные, логистические и экологические переменные.

Международный опыт демонстрирует, что железнодорожные компании используют различные подходы для укрепления финансовой устойчивости. В Европе, например, широко внедряются цифровые технологии для контроля и оптимизации работы подвижного состава, что способствует снижению затрат и повышению рентабельности.

В России ОАО «РЖД» сосредоточивается на минимизации инфраструктурных затрат, что позволяет компании поддерживать прибыльность, несмотря на колебания объёмов перевозок. Кроме того, ОАО «РЖД» улучшает тарифную политику, предлагая скидки за крупные заказы, что укрепляет долгосрочные связи с основными клиентами. Операционная устойчивость и наличие ресурсов – основополагающие аспекты, которые определяют способность железнодорожной компании адаптироваться к изменчивым рыночным условиям и поддерживать стабильное качество услуг. Эффективное управление этими факторами требует всестороннего анализа загруженности инфраструктуры и локомотивно-вагонного парка, а также тщательной оценки гибкости поставок и минимизации возможных операционных рисков. От уровня контроля над этими элементами зависит успешное функционирование железнодорожного бизнеса и его способность удовлетворять запросы клиентов.

Избыточная нагрузка на железнодорожные участки может приводить к задержкам, росту операционных издержек и увеличению вероятности отказов в системе. Отслеживание наиболее загруженных участков и выявление узких мест, которые могут ограничивать пропускные возможности при возрастании спроса, становится ключом к повышению эффективности. Своевременное реагирование на такие проблемы, например, через модернизацию или корректировку графиков движения поездов позволяет железнодорожным компаниям избежать значительных препятствий в будущем.

Ещё одним значимым аспектом операционной устойчивости является оптимизация использования подвижного состава. Компании необходимо соблюдать баланс, при котором вагоны и локомотивы задействуются в достаточной мере для обеспечения эф-

фективных операций, но не перегружаются, что даёт возможность оперативно реагировать на рост спроса. Наличие резервных мощностей, которые можно активировать при необходимости, способствует гибкости в ответ на изменения в грузопотоке, укрепляя общую операционную устойчивость. Такое распределение ресурсов позволяет не только эффективно контролировать затраты на содержание подвижного состава, но и предотвращать излишние расходы, связанные с чрезмерной эксплуатацией техники при внезапном увеличении объёмов перевозок.

Резервирование производственных мощностей является одной из ключевых стратегий для поддержания операционной устойчивости. В межсезонные периоды часть вагонов и локомотивов может оставаться в резерве, а в периоды пикового спроса, например, осенью для транспортировки сельскохозяйственных грузов или зимой для увеличения объёмов перевозки топлива, эти резервы используются для поддержания стабильного уровня обслуживания. Резервирование позволяет не только гибко и оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, но и снижает износ оборудования, так как оно не эксплуатируется на пределе своих возможностей круглый год. Это, в свою очередь, снижает расходы на ремонт и продлевает срок службы подвижного состава, что позитивно отражается на общей операционной устойчивости компании.

Интегрированные логистические системы, соединяющие железнодорожные рельсы, шоссейные магистрали и морские пути, стали неотъемлемой частью эффективной и синхронизированной поставки товаров. Важность таких интермодальных сетей особенно проявляется, когда стандартные пути перевозок сталкиваются с неожиданными препятствиями, например, из-за аварий или необходимости экстренного ремонта. В таких случаях нарушение потока грузов сводится к минимуму благодаря быстрой реорганизации маршрутов с помощью заранее подготовленных планов пересечения видов транспорта, предотвращая задержки и остановки.

Современное развитие логистики характеризуется активным внедрением передовых технологий, в числе которых выделяются системы мониторинга с элементами искусственного интеллекта (далее – ИИ). Эти системы не только непрерывно отслеживают перемещение грузов, обеспечивая точность и контроль в реальном времени, но и предоставляют инструменты для мгновенного реагирования на любые отклонения от запланированных процессов. Эффекты от подобных усовершенствований значительны. В исследовании McKinsey подчеркивается, что использование ИИ в логистике открывает возможности для снижения операционных затрат на 30 %, одновременно улучшая скорость и надежность доставки [18].

Данные Всемирного банка свидетельствуют о том, что инвестиции в цифровую трансформацию железнодорожного сектора способствуют росту объемов грузоперевозок и улучшению экономических показателей на макроуровне. В результате происходит повышение общей производительности и укрепление конкурентного положения в сфере железнодорожных логистических услуг.

Надежность в сфере железнодорожных перевозок напрямую зависит от контроля и управления операционными рисками, что является ключевым для стабильного функционирования транспортных компаний. Регулярная проверка состояния железнодорожной инфраструктуры и техобслуживание – от путей до подвижного состава – присутствуют в числе мер, направленных на предотвращение неполадок там, где сценарии износа оборудования, несчастных случаев или ошибок операторов неизбежно возникают.

Компания Cordel в 2022 году продемонстрировала прогресс в сфере мониторинга инфраструктуры, внедрив на британских железных дорогах системы бортового мониторинга, основанные на лидарных сканерах, видеоаналитике и ИИ. Это позволило оператору Network Rail перейти от планового технического обслуживания к модели, ориентированной на текущее состояние инфраструктуры. Вместе с тем следует отметить, что аналогичные технологии, включая автоматизированные диагностические комплексы и цифровые платформы контроля состояния пути, применяются ОАО «РЖД» уже более двадцати лет. В ряде направлений отечественная практика опережает зарубежные аналоги, демонстрируя высокую степень зрелости в области цифровизации контроля инфраструктуры.

Цифровизация и автоматизация данных – это ключевые составляющие, обеспечивающие компетентный анализ и своевременное принятие управленческих решений. Примером решительных шагов в этом направлении служит ОАО «РЖД», которое в 2019 году инициировало стратегию цифровизации с акцентом на внедрение инновационных технологий, улучшение управления и повышение качества клиентского сервиса. В рамках этой стратегии в области грузовых перевозок были внедрены смарт-контракты на основе блокчейна, что существенно упрощает взаимодействие с различными звеньями логистической цепочки. Кроме того, было расширено использование электронной торговой площадки «Грузовые перевозки», которая уже объединяет около 9 тыс. пользователей, и запущена технология «Интертран» для безбумажной международной мультимодальной доставки, подтверждённая более чем 98 тыс. отправлений [19]. Подобные инновации позволяют не просто повысить эффективность процессов, но и предложить каждому клиенту персонализированные решения, тем самым

улучшая пользовательский опыт и наращивая клиентскую базу за счёт высококачественного сервиса.

Передовые аналитические инструменты, базирующиеся на технологиях обработки больших объемов данных и машинном обучении, играют революционную роль в прогнозировании потребностей железнодорожной отрасли. Они обеспечивают комплексный анализ, учитывая множество переменных, – от цикличности экономических процессов и специфических отраслевых параметров до данных прошлых логистических операций. В дополнение использование вариабельных данных, таких как сезонные колебания, погодные условия и ожидаемые урожаи, дает возможность с высокой долей вероятности спрогнозировать требования к локомотивам и вагонам.

Интернет вещей (далее – IoT) кардинально изменяет ландшафт железнодорожной отрасли, синтезируя физические элементы с цифровыми системами, что расширяет горизонты автоматизации и эффективности. Сенсоры на базе IoT в сочетании с сотовыми IoT-сетями и технологиями «машина – машина» (M2M) позволяют неуклонно следить за состоянием объектов и инфраструктуры, предоставляя данные в режиме реального времени, что обеспечивает своевременное обнаружение признаков износа и неисправностей, сокращая время простоя и издержки на техобслуживание. Технологии компьютерного зрения и умные камеры значительно повышают безопасность, автономно идентифицируя возможные аварийные ситуации и оперативно уведомляя о них. Используя рельсы, колеса, тормоза в качестве ключевых точек слежения, IoT-датчики транслируют информацию для детального анализа на облачные серверы и посредством этого оказывают поддержку в антиципации техобслуживания и минимизации риска аварий. Устройства IoT также незаменимы в контроле потребления энергии, что, в свою очередь, способствует энергоэкономии, особенно важной для электрических поездов. Интеллектуальное управление затратами энергии в зависимости от эксплуатационных требований дает возможность сокращения операционных издержек и рационального использования ресурсов. Помимо этого системы, интегрированные с IoT-технологиями, предлагают актуальную информацию о расписании движения и изменениях, повышая уровень комфорта и координации пассажирских и грузовых перевозок.

Железнодорожные перевозчики сталкиваются с широким спектром рисков – от финансовых колебаний до стихийных бедствий, требующих обдуманной стратегии управления рисками для стабильной работы и снижения потенциальных убытков. Выработка таковой начинается с тщательной оценки угроз, как внешних, так и внутренних. Среди внешних факторов риска – экономические колебания, валютные скачки, увеличение инфляции и введение новых ограничительных мер, которые влияют на затраты и спрос на услуги железнодорожных грузоперевозок. Особенно остро эти условия отражаются в периоды экономической рецессии, когда сокращается объем перевозимых грузов, что, в свою очередь, снижает рентабельность бизнеса. Стихийные явления могут нанести ущерб железнодорожной инфраструктуре, что приведет к задержкам и остановке работы сети. В странах с суровыми климатическими условиями, например в России, эффективный мониторинг погоды и минимизация связанных с ним рисков особенно важны. Зимой морозы и сильные снегопады часто становятся причиной задержек в движении поездов, особенно в менее доступных северных и восточных районах, где требуется предварительное планирование и быстрая реакция на меняющуюся погоду для обеспечения своевременной транспортировки. Влияние экологически ответственной политики и социальной ответственности на процветание железнодорожных перевозок нельзя недооценивать. Приверженность к этим принципам укрепляет репутацию и устойчивость компаний в индустрии, улучшая восприятие бренда среди потребителей и партнёров.

Вложения в экосознательные технологии и социальные проекты улучшают работу не только команды, но и отношения компании с окружающими сообществами. Так, например, Deutsche Bahn в Германии со своими амбициозными целями электрификации и достижения углеродной нейтральности к середине века ярко иллюстрирует этот стремительный шаг вперёд. Переход на более экологичные транспортные решения, такие как электрификация, уже признан в регионах Европы и Азии как действенный метод борьбы с загрязнением окружающей среды. При этом ОАО «РЖД» обладает самой протяжённой электрифицированной железнодорожной сетью в Европе, что обеспечивает не только значительное снижение углеродного следа, но и стратегическое преимущество в развитии устойчивых грузовых перевозок.

Проводимая компанией модернизация электровозного парка направлена на реальное сокращение энергопотребления и уменьшение экологических выбросов, тем самым повышая экологическую безопасность отрасли. Среди недавно внедренных проектов – полная интеграция системы АПК «Эльбрус» в эксплуатационные процессы железных дорог. Система представляет собой совокупность программных и технических инструментов для составления оптимизированных графиков движения грузовых поездов с акцентом на экономию энергии. Система также позволяет гармонизировать расписания движения по различным участкам железнодорожной сети и упрощает автоматизированную трансляцию информации о наилучших маршрутах для управле-

ния диспетчерских операций. Тщательное проектирование экономической устойчивости для железнодорожного транспорта под влиянием непостоянного потребительского спроса предполагает важность комплексного исследования и анализа вариативности бизнес-среды (см. Таблицу 1).

Для более полной оценки стабильности ОАО «РЖД» и разработки стратегии повышения устойчивости необходимо учитывать не только финансовые метрики, но и показатели операционной эффективности и экологической стратегии предприятия. В рамках последующего анализа будут рассмотрены доступные данные, чтобы выявить ключевые факторы, влияющие на финансовую устойчивость компании, и предложить пути для улучшения ее рентабельности и снижения финансовых рисков (см. Таблицу 2).

Таблица 1

Ключевые факторы обеспечения устойчивости железнодорожного транспорта при изменениях спроса

Фактор	Описание	Примеры показателей и методов анализа
Экономические факторы		
Доходность и издержки	Контроль доходов и затрат для повышения устойчивости	Рентабельность активов (ROA), затраты на обслуживание инфраструктуры и подвижного состава
Ценообразование и тарифная политика	Адаптация тарифов для повышения привлекательности и гибкости	Гибкость тарифов, конкурентоспособность цен
Инвестиционная политика	Инвестиции в модернизацию, цифровизацию и расширение мощностей	Капитальные вложения, оценка окупаемости инвестиций (ROI)
Финансовая устойчивость		
Ликвидность	Наличие средств для покрытия краткосрочных обязательств	Коэффициент текущей ликвидности, показатель быстрой ликвидности
Долговая нагрузка	Оптимизация соотношения заемного и собственного капитала	Долговое соотношение (debt-to-equity ratio)
Рентабельность	Эффективность использования активов и капиталов для получения прибыли	Коэффициенты рентабельности продаж, рентабельность активов
Эффективность затрат	Оптимизация затрат на эксплуатацию и обслуживание	Снижение издержек, анализ операционных расходов
Структура тарифов	Обеспечение конкурентоспособности и гибкости тарифной политики	Соотношение цены и качества, анализ ценовых эластичностей
Операционная устойчивость		
Загруженность инфраструктуры	Анализ загруженности железнодорожных путей и станций	Процент загрузки инфраструктуры, коэффициенты занятости станций
Использование подвижного состава	Поддержание резервов и оптимизация работы подвижного состава	Коэффициент использования подвижного состава, процент простоя
Гибкость логистической цепочки	Способность перенаправлять грузы и маршруты при изменениях	Анализ альтернативных маршрутов, возможность интермодальных перевозок
Интермодальные перевозки	Интеграция с другими видами транспорта для повышения гибкости	Доля интермодальных перевозок, доступность мультимодальных решений
Снижение операционных рисков	Предотвращение простоев и минимизация аварийности	Уровень аварийности, частота технического обслуживания
Технологическая адаптация		
Использование цифровых технологий	Повышение скорости и точности обработки данных	Платформы для анализа данных, автоматизированные системы управления
Системы предсказания спроса	Прогнозирование изменений на основе больших данных	Модели машинного обучения, анализ временных рядов
Отслеживание грузов	Мониторинг грузов в реальном времени	Системы GPS-мониторинга, IoT-датчики
Управление на основе больших данных	Оптимизация маршрутов и снижение затрат	Прогнозирование времени в пути, оценка затрат на каждом этапе

Продолжение Таблицы 1

Управление рисками		
Внешние риски	Экономические колебания, природные катаклизмы, политические изменения	Мониторинг макроэкономических факторов, прогноз природных явлений
Внутренние риски	Износ инфраструктуры, уровень квалификации персонала	Оценка инфраструктуры, уровень текучести кадров
Страхование активов	Защита подвижного состава и инфраструктуры	Полисы страхования на случай аварий, катастроф
Стратегическое резервирование	Поддержание резервов на случай непредвиденных обстоятельств	Доля резервного подвижного состава, доступность ресурсов в случае увеличения спроса
Долгосрочные контракты	Защита от экономических колебаний и стабилизация дохода	Количество долгосрочных договоров, объём закреплённых контрактами перевозок
Экологическая устойчивость		
Выбросы и энергоэффективность	Минимизация углеродного следа и энергоэффективность	Коэффициент выбросов, процент энергии от возобновляемых источников
Соблюдение экологических норм	Соответствие государственным и международным экологическим стандартам	Соответствие стандартам выбросов, участие в экологических программах
Технологии рекуперации энергии	Повышение энергоэффективности путём возврата энергии	Уровень энергосбережения, эффективность рекуперации
Социальная устойчивость и КСО		
Поддержка сотрудников	Инвестиции в обучение, создание комфортных условий труда	Уровень текучести кадров, количество обучающих программ
Взаимодействие с местными сообществами	Поддержка социальной инфраструктуры и создание рабочих мест	Уровень инвестиций в регионы, количество социальных проектов
Открытость и прозрачность	Повышение доверия клиентов и партнёров через экологическую и социальную политику	Отчёты о социальной и экологической ответственности, прозрачность бизнес-процессов

Источник: таблица составлена автором.

Операционная устойчивость оценивается как высокая: показатели загрузки инфраструктуры (100 %) и использования подвижного состава (85 %) свидетельствуют о способности компании эффективно управлять производственными мощностями и оперативно адаптироваться к изменениям в потребительском спросе. Эти параметры обеспечивают не только стабильность логистических процессов, но и возможность повышения пропускной способности в условиях растущей нагрузки.

Технологическая и риск-ориентированная устойчивость достигается за счёт цифровизации и стратегического управления. Вложения в автоматизацию на сумму 47 млрд руб. подтверждают курс компании на повышение операционной эффективности и снижение издержек. Одновременно наличие значительного объёма долгосрочных контрактов (1,56 трлн руб.) и страховых активов (до 100 млрд руб.) формирует стабильную основу для снижения рыночных и операционных рисков, что особенно важно в условиях экономической турбулентности.

Экологические и социальные аспекты устойчивости играют важную роль в стратегии компании. Коэффициент выбросов парниковых газов (77,95 кг CO_2/1000 ткм) соответствует современным стандартам экологической эффективности и свидетельствует о реализации климатической повестки. Инвестиции в социальные проекты (свыше 1,3 млрд руб.) отражают активную позицию компании в области корпоративной социальной ответственности, способствуют укреплению репутации и повышению уровня доверия со стороны персонала и партнёров.

В рамках государственной поддержки железнодорожного транспорта крайне важно направить силы в решение следующих вопросов:

• обеспечение поддержки через государственные гарантии;

• предоставление субсидий для снижения процентных ставок по кредитам;

• выдача инвестиционных налоговых льгот для долгосрочных инновационных проектов в транспортной отрасли;

• финансирование отраслевых проектов из государственного бюджета;

• подготовка и реализация нормативных актов для регулирования тарифов на текущей и стратегической основе, включая их индексацию на средне- и долгосрочные периоды;

Таблица 2

Основные параметры для оценки устойчивости ОАО «РЖД» при изменении спроса[1]

Фактор	Показатель	Значение	Описание
Финансовая устойчивость	Рентабельность продаж (ROS)	6,47 %	Эффективность управления продажами. Высокий показатель повышает устойчивость компании
	Рентабельность активов (ROA)	1,3 %	Эффективность использования активов. Важен для устойчивости и управления ресурсами
	Рентабельность капитала (ROE)	1,9 %	Доходность собственного капитала. Показывает эффективность использования капитала компании
	Текущая ликвидность	0,23	Платёжеспособность компании для покрытия обязательств. Высокая ликвидность повышает гибкость компании
	Быстрая ликвидность	0,1	Способность погашать краткосрочные обязательства без учёта запасов. Важна для финансовой устойчивости
Операционная устойчивость	Процент загрузки инфраструктуры	100 %	Уровень использования инфраструктуры, что влияет на возможности реагирования на рост спроса
	Использование подвижного состава	85 %	Оптимизация использования подвижного состава снижает расходы и увеличивает операционную гибкость
Технологическая адаптация	Экономия от автоматизации	47 млрд руб.	Оценка экономии за счёт автоматизации и цифровизации процессов. Повышает эффективность и снижает издержки
Управление рисками	Доля доходов от долгосрочных контрактов	1,56 трлн руб. (теоретическое)	Долгосрочные контракты стабилизируют доходы и снижают зависимость от рыночных колебаний
	Страхование активов	80 млрд руб. из 100 млрд руб. (теоретическое)	Уменьшение рисков убытков при повреждении активов, защищая от непредвиденных расходов
Экологическая устойчивость	Коэффициент выбросов	77,95 кг CO_2/тонно-км	Показатель выбросов на единицу перевозки. Снижение выбросов снижает регуляторные риски и повышает устойчивость
Социальная устойчивость и КСО	Инвестиции в социальные проекты	1,3 млрд руб.	Вклад в социальные проекты укрепляет репутацию и повышает лояльность сотрудников и партнёров

Источник: таблица составлена автором.

[1] Социальная поддержка работников ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] // Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2022 год. URL: https://sr2022.rzd.ru/ru/social-aspect/employee-development/social-support (дата обращения: 11.04.2025); Выбросы парниковых газов [Электронный ресурс] // Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2022 год. URL: https://sr2022.rzd.ru/ru/environmental-aspect/fighting-climate-change/greenhouse-gas-emissions (дата обращения: 11.04.2025); *Сорокин А.В.* Анализ экономической деятельности ОАО «РЖД» в начале 2024 года // Молодой ученый. 2024. № 21 (520). С. 336–339; Чистая прибыль РЖД сократилась по итогам 2024 года почти в 9 раз [Электронный ресурс] // РБК. 07.03.2025. URL: https://www.rbc.ru/business/07/03/2025/67cadee69a7947cfb90305a3 (дата обращения: 11.04.2025); Чистая прибыль РЖД по МСФО выросла в 2023 году до 170,1 млрд рублей [Электронный ресурс] // Finam.ru. 29.03.2024. URL: https://www.finam.ru/publications/item/chistaya-pribyl-rzhd-po-msfo-vyrosla-v-2023-godu-do-1701-mlrd-rubley-20240329-1714/ (дата обращения: 11.04.2025); Russian Railways [Электронный ресурс] // Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Russian_Railways (дата обращения: 11.04.2025); Официальный сайт «РЖД Партнер» [Электронный ресурс]. URL: https://doc.rzd-partner.ru/ (дата обращения: 11.04.2025); Финансовое состояние ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» [Электронный ресурс] // TestFirm.ru. URL: https://www.testfirm.ru/result/7708503727_oao-rzhd (дата обращения: 11.04.2025).

Финансовая устойчивость ОАО «РЖД» демонстрирует сбалансированные, но требующие оптимизации показатели. Рентабельность продаж составляет 6,47 %, что отражает высокий уровень эффективности коммерческой деятельности. Однако значения рентабельности активов (1,3 %) и собственного капитала (1,9 %) остаются на умеренном уровне, что указывает на необходимость повышения эффективности управления ресурсной базой. Ликвидность компании, выраженная коэффициентами текущей (0,23) и быстрой (0,1) ликвидности, находится ниже оптимальных значений, что потенциально снижает финансовую гибкость предприятия в краткосрочной перспективе.

• инвестирование в приобретение новых активов и технологий, используя лизинговые схемы;

• разработка стратегии развития транспортных компаний;

• создание централизованного реестра поставщиков для отрасли.

В Таблице 3 представлены рекомендации по повышению устойчивости ОАО «РЖД» при изменении рыночного спроса.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило актуальность многофакторной модели анализа устойчивости железнодорожной компании как инструмента стратегического планирования и антикризисного управления. Комплексный подход к оценке устойчивости позволил выделить критически важные параметры, подверженные влиянию изменений спроса и инфраструктурных ограничений. Применение цифровых технологий, развитие интермодальных связей и управление производственными рисками выступают в качестве ключевых векторов повышения адаптивности железнодорожного транспорта. Предложенная модель может служить основой для формирования стратегий устойчивого развития и повышения конкурентоспособности компаний в условиях высокой волатильности логистических потоков. Перспективой дальнейших исследований является расширение количественной оценки устойчивости с включением макроэкономических и климатических факторов.

Выводы

На основе проведённого многофакторного анализа устойчивости железнодорожной компании в условиях изменяющегося спроса установлено, что ключевыми направлениями обеспечения устойчивости выступают финансовая стабильность, опера-

Таблица 3

Рекомендации по повышению устойчивости ОАО «РЖД» при изменении рыночного спроса

Направление	Выявленные проблемы / особенности	Рекомендации	Целевой эффект
Финансовая гибкость	Низкие коэффициенты текущей (0,23)и быстрой ликвидности (0,1)	Оптимизировать структуру краткосрочных обязательств. Повысить долю высоколиквидных активов. Ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности	Повышение платёжеспособности и финансовой устойчивости
Управление активами и рентабельность	Умеренная рентабельность активов (1,3 %) и капитала (1,9 %)	Провести аудит операционных расходов. Внедрить систему KPI по эффективности использования активов. Перераспределить ресурсы в более доходные направления	Повышение отдачи от капитала и ресурсов
Технологическая адаптация	Инвестиции в автоматизацию составляют 47 млрд руб.	Расширить цифровизацию бизнес-процессов. Внедрить интеллектуальные системы логистики и прогнозирования. Автоматизировать управление подвижным составом	Повышение операционной гибкости и снижение издержек
Управление рисками	Необходимость стабилизации доходов в условиях рыночных колебаний	Расширить портфель долгосрочных контрактов. Увеличить страховое покрытие, включая логистические риски	Снижение зависимости от конъюнктуры и повышение устойчивости
Экологическая устойчивость	Низкий уровень выбросов CO_2– конкурентное преимущество	Активно продвигать бренд как «зелёного перевозчика». Участвовать в ESG-инициативах и климатических проектах	Укрепление имиджа, привлечение зелёных инвестиций
Социальная политика	Инвестиции в социальные проекты: 1,3 млрд руб.	Расширить поддержку персонала (жильё, социальный пакет, обучение). Развивать корпоративные инициативы в регионах	Рост лояльности персонала и партнёров, снижение текучести

Источник: таблица составлена автором.

ционная гибкость, технологическая адаптация, экологическая ответственность и социальная ориентированность. Разработанная аналитическая модель позволила комплексно оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность функционирования транспортного предприятия. Определены специфические управленческие решения, направленные на оптимизацию использования инфраструктурных мощностей и подвижного состава, повышение точности прогнозирования спроса, снижение операционных рисков и усиление цифрового контроля. Особое значение имеет интеграция логистических процессов и технологий, обеспечивающих адаптацию к нестабильной рыночной среде.

Список литературы

1. *Хусаинов Ф.И.* Рынок железнодорожных грузовых перевозок в 2023 году // Экономика железных дорог. 2024. № 3. С. 54-79.
2. *Золотарева Д.Е.* Финансовая устойчивость предприятия: анализ и методика расчета основных показателей // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 93 (3). С. 70-72.
3. *Шаврина Ю.О., Егорова Е.Н., Кузнецова Д.А.* Развитие диагностики финансовой устойчивости коммерческих предприятий // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 2-1. С. 114-121. DOI: 10.17513/vaael.2066
4. *Агаджанова А.В., Алексеева О.А.* Диагностика финансово-экономического состояния организации // Научный диалог: экономика и управление: сборник тезисов докладов конференции, Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». 2024. DOI: 10.21661/r-111815
5. *Пайтаева К.Т.* Устойчивость финансового состояния как показатель обеспечения экономической безопасности предприятий и организаций // Экономика и управление народным хозяйством. 2022. № 6 (211). С. 107-110. DOI: 10.14451/1.211.107
6. *Шитов Е.А., Круглова И.А.* Методы оценки уровня инновационного развития железнодорожных компаний в качестве инструмента стратегического анализа // Инновации и инвестиции. 2023. № 7.
7. *Чеботарева З.В., Суховей С.В.* Повышение финансовой устойчивости предприятий железнодорожной отрасли // Economics. 2019. № 2 (40).
8. *Чеснов А.Н., Смирнов А.Е., Егорова Н.Ю.* Определение спроса на грузовые железнодорожные перевозки. Связь между качеством транспортных услуг и спросом // Техник транспорта: образование и практика. 2024. № 5 (1). С. 60-70. DOI: 10.46684/2687-1033.2024.1.60-70
9. Комплексный прогноз спроса на межрегиональные грузовые железнодорожные перевозки / А.А. Широв, Н.Н. Сапова, Е.С. Узякова, Р.М. Узяков // Экономика региона. 2021. Т. 17, № 1. С. 1-15. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-1-1
10. *Bešinović N.* Resilience in railway transport systems: a literature review and research agenda // Transport Reviews. 2020. DOI: 10.1080/01441647.2020.1728419
11. *Чеснов А.Н., Смирнов А.Е., Егорова Н.Ю.* Определение спроса на грузовые железнодорожные перевозки. Связь между качеством транспортных услуг и спросом // Техник транспорта: образование и практика. 2024. № 5 (1). С. 60-70. DOI: 10.46684/2687-1033.2024.1.60-70
12. *Wijeweera A., To H., Charles M.B.* An empirical analysis of Australian freight rail demand // Economic Analysis and Policy. 2014. Vol. 44, № 1. Pp. 21-29. DOI: 10.1016/j.eap.2014.01.001
13. *Maltseva V., Na J., Kim G., Ha H.-K.* Efficiency Analysis of Russian Rail Freight Transportation Companies with Super Slack-Based Measurement Data Envelopment Analysis // Journal of International Logistics and Trade. 2020. Vol. 18, № 2. Pp. 77-89. DOI: 10.24006/jilt.2020.18.2.77
14. *Saxena A., Yadav A.K.* Examining the Effect of COVID-19 on rail freight volume and revenue using the ARIMA forecasting model and assessing the resilience of Indian railways during the pandemic // Innovative Infrastructure Solutions. 2022. Vol. 7. P. 348. DOI: 10.1007/s41062-022-00929-2
15. China-Europe freight train presents golden opportunity for global supply chain [Электронный ресурс]. URL: https://www.newsilkroaddiscovery.com/china-europe-freight-train-presents-golden-opportunity-for-global-supply-chain/ (дата обращения: 11.04.2025).
16. *Wangshu L.* Red Sea crisis highlights vital role of China-Europe rail freight [Электронный ресурс]. URL: https://asianews.network/red-sea-crisis-highlights-vital-role-of-china-europe-rail-freight/ (дата обращения: 11.04.2025).
17. *Ghisolfi V., Tavasszy L.A., Correia G.H.d.A., Chaves G.d.L.D., Ribeiro G.M.* Freight transport decarbonization: A systematic literature review of system dynamics models // Sustainability. 2022. Vol. 14. Pp. 3625. DOI: 10.3390/su14063625
18. *Подольская Т.В., Сотников А.Г.* Внедрение передовых цифровых технологий в транспортно-логистической сфере в современных условиях // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, № 4. DOI: 10.18334/vinec.14.4.121649
19. РЖД утвердили актуализированную Стратегию цифровой трансформации до 2025 года [Электронный ресурс]. URL: https://news.ati.su/news/2023/05/30/rzhd-utverdili-aktualizirovannuju-strategiju-tsifrovoj-transformatsii-do-2025-goda-966962/ (дата обращения: 11.04.2025).

References

1. *Khusainov F.I.* (2024). The railway freight transportation market in 2023. *Railway Economics*, № 3, pp. 54-79. (In Russian).

2. *Zolotareva D.E.* (2023). Financial stability of the enterprise: analysis and methodology for calculating the main indicators. *Trends in the development of science and education*, № 93 (3), pp. 70-72. (In Russian).
3. *Shavrina Yu.O., Egorova E.N., Kuznetsova D.A.* (2022). Development of diagnostics of financial stability of commercial enterprises. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, № 2-1, pp. 114-121. DOI: 10.17513/vaael.2066 (In Russian).
4. *Agadzhanova A.V., Alekseeva O.A.* (2024). Diagnostics of the financial and economic condition of the organization. Collection of abstracts at the conference. Scientific dialogue: economics and management. Cheboksary: Interactive Plus Center for Scientific Cooperation. DOI: 10.21661/r-111815 (In Russian).
5. *Paytaeva K.T.* (2022). Financial stability as an indicator of economic security of enterprises and organizations. *Economics and management of the national economy*, № 6 (211), pp. 107-110. DOI: 10.14451/1.211.107 (In Russian).
6. *Shitov E.A., Kruglova I.A.* (2023). Methods of assessing the level of innovative development of railway companies as a tool for strategic analysis. *Innovations and investments*, № 7. (In Russian).
7. *Chebotareva Z.V., Sukhovey S.V.* (2019). Improving the financial stability of railway industry enterprises. *Economics*, № 2 (40). (In Russian).
8. *Chesnov A.N., Smirnov A.E., Egorova N.Yu.* (2024). Determination of demand for freight rail transportation. The relationship between the quality of transport services and demand. *Transport technician: education and practice*, № 5 (1), pp. 60-70. DOI: 10.46684/2687-1033.2024.1.60-70 (In Russian).
9. *Shirov A.A., Sapova N.N., Uzyakova E.S., Uzyakov R.M.* (2021). Comprehensive forecast of demand for interregional freight rail transportation. *The economy of the region*, vol. 17, № 1, pp. 1-15. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-1-1 (In Russian).
10. *Bešinović N.* (2020). Resilience in railway transport systems: a literary review and research agenda. *Transport Reviews.* DOI: 10.1080/01441647.2020.1728419 (In Russian).
11. *Chesnov A.N., Smirnov A.E., Egorova N.Yu.* (2024). Determination of demand for freight rail transportation. The relationship between the quality of transport services and demand. *Transport technician: education and practice*, № 5 (1), pp. 60-70. DOI: 10.46684/2687-1033.2024.1.60-70 (In Russian).
12. *Wijeweera A., To H., Charles M.B.* (2014). An empirical analysis of Australian freight rail demand. *Economic Analysis and Policy*, vol. 44, № 1, pp. 21-29. DOI: 10.1016/j.eap.2014.01.001 (In Russian).
13. *Maltseva V., Na J., Kim G., Ha H.-K.* (2020). Efficiency Analysis of Russian Rail Freight Transportation Companies with Super Slack-Based Measurement Data Envelopment Analysis. *Journal of International Logistics and Trade*, vol. 18, № 2, pp. 77-89. DOI: 10.24006/jilt.2020.18.2.77 (In Russian).
14. *Saxena A., Yadav A.K.* (2022). Examining the Effect of COVID-19 on rail freight volume and revenue using the ARIMA forecasting model and assessing the resilience of Indian railways during the pandemic. *Innovative Infrastructure Solutions*, vol. 7, pp. 348. DOI: 10.1007/s41062-022-00929-2 (In Russian).
15. China-Europe freight train presents golden opportunity for global supply chain [Electronic resource]. Available at: https://www.newsilkroaddiscovery.com/china-europe-freight-train-presents-golden-opportunity-for-global-supply-chain / (accessed: 11.04.2025). (In Russian).
16. *Wangshu L.* Red Sea crisis highlights vital role of China-Europe rail freight [Electronic resource]. Available at: https://asianews.network/red-sea-crisis-highlights-vital-role-of-china-europe-rail-freight / (accessed: 11.04.2025). (In Russian).
17. *Ghisolfi V., Tavasszy L.A., Correia G.H.d.A., Chaves G.d.L.D., Ribeiro G.M.* (2022). Freight transport decarbonization: A systematic literature review of system dynamics models. *Sustainability*, vol. 14, pp. 3625. DOI: 10.3390/su14063625 (In Russian).
18. *Podolskaya T.V., Sotnikov A.G.* (2024). Introduction of advanced digital technologies in the transport and logistics sector in modern conditions. *Issues of innovative economics*, vol. 14, № 4. DOI: 10.18334/vinec.14.4.121649 (In Russian).
19. Russian Railways has approved an updated Strategy for digital transformation until 2025 [Electronic resource]. Available at: https://news.ati.su/news/2023/05/30/rzhd-utverdili-aktualizirovannuju-strategiju-tsifrovoj-transformatsii-do-2025-goda-966962/ (accessed: 11.04.2025). (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 12.10.2025	Received: 12.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 15.11.2025	Revised: 15.11.2025
Статья поступила для публикации: 17.11.2025	Accepted: 17.11.2025

УДК 338.431

Палицына Дарья Владимировна,
старший преподаватель кафедры товароведения, управления качеством и экономики сферы услуг, Институт пищевых технологий и дизайна – филиал Нижегородского государственного инженерно-экономического университета, город Княгинино,
ya.199517fttbkisru2011@yandex.ru

Николенко Полина Григорьевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры товароведения, управления качеством и экономики сферы услуг, Институт пищевых технологий и дизайна – филиал Нижегородского государственного инженерно-экономического университета, город Княгинино,
polinanikolenko59@mail.ru

Терехов Андрей Михайлович,
кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Российский государственный университет правосудия, Нижний Новгород,
terehoff.t@yandex.ru

РЕГРЕССИОННЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА

Аннотация. *С ростом обеспеченности внутреннего рынка продуктами масложировой отрасли обостряется соперничество между региональными аграрными предприятиями. В этой ситуации представляется рациональным использование регрессионного анализа для разработки оптимальной стратегии повышения конкурентоспособности продукции, связанной с масштабным производством масложировых товаров в агропромышленном секторе. В статье исследуется вопрос о неравномерности объемов продаж масложировой продукции в Нижегородской области. Главная задача исследования – установление динамики товарооборота за одиннадцатилетний период (с 2013 по 2023 год) по ключевым показателям конкурентоспособности. На основе проведенного анализа выполнен корреляционно-регрессионный анализ, результаты которого позволили спрогнозировать взаимосвязь между общим объемом продаж растительных масел и среднегодовой мощностью переработки масличных культур в кратко- и среднесрочной перспективе для оценки конкурентных преимуществ.*

Ключевые слова: регрессионный анализ, конкурентоспособность, масложировой подкомплекс, товарооборот.
Для цитирования: *Палицына Д.В., Николенко П.Г., Терехов А.М.* Регрессионный анализ конкурентоспособности масложирового подкомплекса // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 158 – 162.

Darya V. Palitsyna,
Senior Lecturer at the Department of Commodity Science, Quality Management and Economics of the Service Sector, Institute of Food Technology and Design – branch of Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Knyaginino,
ya.199517fttbkisru2011@yandex.ru

Polina G. Nikolenko,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Commodity Science, Quality Management and Economics of the Service Sector, Institute of Food Technology and Design – branch of Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Knyaginino,
polinanikolenko59@mail.ru

Andrey M. Terekhov,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Humanities and Social and Economic Disciplines, Russian State University of Justice, Nizhny Novgorod,
terehoff.t@yandex.ru

REGRESSION ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF THE FAT AND OILS SUBCOMPLEX

© Палицына Д.В., Николенко П.Г., Терехов А.М., 2025

Abstract. *As the domestic market becomes more saturated with products from the oil and fat industry, regional agricultural enterprises are increasingly competing for market share. In this context, it is important to use regression analysis to develop an optimal strategy for improving the competitiveness of products related to the large-scale production of oil and fat products in the agricultural sector. This article explores the uneven distribution of sales volumes for oil and fat products in the Nizhny Novgorod region. The main objective of the study is to analyze the dynamics of sales over an eleven-year period (from 2013 to 2023) based on key indicators of competitiveness. Based on the analysis conducted, a correlation and regression analysis was performed, the results of which allowed for the prediction of the relationship between the total volume of vegetable oil sales and the average annual processing capacity of oilseeds in the short and medium term to assess competitive advantages.*
Keywords: regression analysis, competitiveness, fat and oil subcomplex, and trade turnover.
For citation: Palitsyna D.V., Nikolenko P.G., Terekhov A.M. (2025) Regression analysis of the competitiveness of the fat and oils subcomplex. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 158 – 162.

В Нижегородском регионе не все предприятия, занимающиеся производством масла и жиров, в достаточной степени удовлетворяют спрос местного населения на данную продукцию, особенно на растительное масло. Производственные мощности области не позволяют полностью обеспечить потребности региона в растительном масле, поэтому часть необходимого объема поступает из других регионов России, а также ввозится из-за рубежа. Эта ситуация указывает на зависимость Нижегородской области от внешних поставщиков в данном сегменте рынка. [1]. Годовое потребление растительного масла на душу населения составляет в среднем 12-13 бутылок на человека. Примерный годовой спрос Нижегородской области на растительное масло составляет 13 × 3 202 946 = 41 638 298 литров.

В Нижегородской области показатели выпуска растительного масла пока не соответствуют потребностям, что обусловлено дефицитом мощностей в сфере производства и ограниченным количеством полей, где выращиваются культуры, отвечающие требованиям технологий. Местное изготовление растительного масла удовлетворяет около 3/4 спроса населения, а остальное количество импортируется из других регионов. На рынке можно найти широкий выбор масла: подсолнечное, кукурузное, горчичное, оливковое, соевое, рапсовое, кокосовое и др.

На основании статистических данных можно вычислить необходимые средние величины по двум сопоставимым количественным показателям – средней мощности переработки маслосемян и товарообороту (см. Таблицу 1).

На основе полученных значений функций выполним экспресс-анализ в виде пояснения необходимых средних величин за исследуемый 11-летний лаг по времени (2013-2023 гг.):

Таблица 1

Средние величины выбранных показателей общего объема товарооборота растительного масла (x) и среднегодовой мощности переработки маслосемян (y), 2013-2023 гг.

Период времени	Рассматриваемые исследуемые показатели				
Год	*x*	*y*	*xy*	x^2	y^2
2013	47,7	9194,1	6921029785	566660565145,96	84531474,81
2014	54,1	9700	5230023690	290712592177,29	94090000,00
2015	54,2	10002	8835054658	780269768909,44	100040004,00
2016	57,1	11900	10100171410	720383182765,21	141610000,00
2017	62,7	13800	9089597700	433841558222,25	190440000,00
2018	64,3	15400	2982333200	37503420964,0	237160000,00
2019	65,8	17060	6241774614	133862247209,61	291043600,00
2020	68,4	16900	8329533420	242922611235,24	285610000,00
2021	71,2	16900	16245652280	924061545473,44	285610000,00
2022	74,4	16800	9212256480	300686187121,96	282240000,00
2023	83,6	16700	1396120	6988,96	278890000
Сумма	703,5	154356	83188823357	4430903686213	2271265079
Среднее значение	61,99	13765,61	877211,49	3907,89	199237507,9

Источник: составлено авторами на основе [2].

$\overline{x}$ = 61,99 – среднее значение количества общего объема товарооборота растительного масла в РФ;

$\overline{y}$ = 13765,61 – среднегодовая мощность переработки маслосемян в РФ;

$\overline{x^2}$ = 3907,89 – среднее значение общего объема товарооборота растительного масла;

$\overline{y^2}$ = 199237507,9 – среднее значение мощности переработки маслосемян;

$\overline{xy}$ = 877211,49 – прогнозируемое среднее значение показателей общего объема товарооборота растительного масла (*x*) и среднегодовой мощности переработки маслосемян.

При анализе статистических данных рекомендуется оценивать качество линейной регрессии посредством коэффициента детерминации – важного эконометрического показателя. Из-за линейного соотношения общего объема товарооборота растительного масла (*x*) и среднегодовой мощности переработки маслосемян (*y*) следует ожидать, что показатель *y* изменяется, по мере того как изменяется *x*. Обозначим это через количественную вариацию, которая обусловлена или объясняется поведением регрессии. При этом остаточная вариация должна быть минимальной.

В первую очередь вычислим оценки параметров по формулам (1) и (2):

$$\hat{b}_1 = \frac{\overline{x^2} - \overline{xy}}{\overline{x^2} - \overline{x}\,\overline{x}} \qquad (1)$$

$$\hat{b}_1 = -8963,4$$

$$\hat{b}_0 = \overline{y} - \hat{b}_1\overline{x} \qquad (2)$$

$$\hat{b}_0 = 137656,1 - (8963,4)\cdot 61,99 = -817397,91.$$

В результате искомое уравнение регрессии примет окончательный вид

y = 366,66*x* – 8963,4.

В Таблице 2 рассчитаем значения регрессии и остатков.

Линейная регрессия не дает абсолютной точности прогноза, если, конечно, точки наблюдения не расположены на регрессионной прямой. Однако ожидать этого так же нелогично, как предполагать, что все выборочные значения точно равны их среднему арифметическому значению. Следовательно, необходимы статистические данные, которые позволили бы оценить ожидаемое отклонение предсказанных значений переменной *y* от ее реальных значений. Стандартное отклонение наблюдаемых значений переменной *y* от ее регрессионной прямой называется *среднеквадратичной ошибкой оценки возможного прогноза*.

Оценка дисперсии ошибок регрессии рассчитываются по следующим формулам:

$$S^2 = \frac{\sum e_i^2}{n-2}, \qquad (3)$$

$$S^2 = \frac{8301366586563,34}{10-2} = 1020416612296,33.$$

Дисперсии переменных:

$$S_x^2 = \overline{x^2} - \overline{x}\,\overline{x}, \qquad (4)$$

$$S_x^2 = 3907,89 - (61,99)^2 = 97,81.$$

$$S_y^2 = \overline{y^2} - \overline{y}\,\overline{y}, \qquad (5)$$

$$S_y^2 = 1992375079 - (113765,1)^2 = 9571159,17.$$

Дисперсии параметров регрессии:

$$S_{\hat{b}_1}^2 = \frac{S^2}{nS_x^2}, \qquad (6)$$

$$S_{\hat{b}_1}^2 = \frac{83013665856,33}{10\cdot 65,129} = 8928,93.$$

Таблица 2

Значения регрессии и остатков за периоды 2013-2023 гг.

Период времени	Рассматриваемые исследуемые показатели						
Год	*x*	*y*	*y(x)*	e = *y(y)* - *y*	e^2	*y(x)* - $\bar{y}$	(*y(x)* – $\bar{y}$)^2
2013	47,7	9194,1	438559	429364,47	18435384 8 098	424792,96	90542296452
2014	54,1	9700	524770	515070	265297104900	511004,39	149857171573
2015	54,2	10002	542108	532106,4	283137220921	528342,79	163581662975
2016	57,1	11900	679490	667590	445676408100	679477	293583975189
2017	62,7	13800	865260	851460	724984131600	851494,39	529407435295
2018	64,3	15400	990220	974820	950274032400	976454,39	726865203583
2019	65,8	17060	1122548	1105488	1222103718144	1108782,4	970012054685
2020	68,4	16900	1155960	1139060	1297457683600	1142194,4	1036942832755
2021	71,2	16900	1203280	1186380	1407497504400	1189514,4	1135554296251
2022	74,4	16800	1249920	1233120	1520584934400	1236154,4	1237130983243
2023	83,6	16700	1396120	1379420	1902799536400	1382088	1541977583343

Сумма	703,5	154 356	10168235	10013878,87	8301366586563	8645810,62	7631232892748,68
Среднее	63,95	154 356,1	924385	910352,62	1037670823320	864581,06	693748444795,34

Источник: составлено авторами на основе [3].

$$S_{\hat{b}_0}^2 = \frac{S^2 x^2}{nS_x^2},$$
$$S_{\hat{b}_0}^2 = \frac{830136658356,33 \cdot 3907,893}{10 \cdot 65,1329} = -557013,05. \quad (7)$$

Коэффициент детерминации:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum e_i^2 / n}{S_y^2},$$
$$R^2 = 1 - \frac{8301366586563,4 / 10}{9745489,209} = 0,9031. \quad (8)$$

Коэффициент эластичности:

$$E = \hat{b}_1 \frac{\bar{x}}{\bar{y}},$$
$$E = 13408,02581 \cdot \frac{61,99}{13765,67} = 40,7. \quad (9)$$

Коэффициент эластичности свидетельствует о том, что увеличение общего объема продаж растительного масла (*x*) приводит к уменьшению среднегодовой мощности переработки маслосемян примерно на 40,7 %. Данное снижение может быть обусловлено задержками в развитии научно-технического прогресса или отсутствием современных технологий и инфраструктуры в сфере переработки растительного масла. Исходя из этого, можно найти среднеквадратические отклонения переменных:

$$S_x = \sqrt{S_x^2},$$
$$S_x = \sqrt{65,1329} = 9,89. \quad (10)$$

Данный показатель говорит о рассеивании значений случайной величины относительно её математического ожидания.

При этом сценарии бета-коэффициент рассчитаем по следующей зависимости:

$$\beta_{y/x} = \hat{b}_1 \frac{S}{S_y},$$
$$\beta_{y/x} = 113408,02581 \cdot \frac{65,1339}{9745489,209} = 0,091243. \quad (11)$$

Проверка адекватности построенного уравнения проведем с помощью *F*-теста проверки гипотезы $H_0 / b_1 = 0$ на уровне значимости α = 0,05.

Расчетное значение *F*-теста:

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2}(n-2),$$
$$F = \frac{0,88746321}{1 - 0,88746321} \cdot (10-2) = -5,51. \quad (12)$$

Выполненные эконометрические расчеты и их результаты позволяют спрогнозировать взаимосвязь общего объема товарооборота растительного масла и среднегодовой мощности переработки маслосемян на текущую и/или среднесрочную перспективу.

Построим график для определения коэффициентов экономической модели (см. Рисунок). По горизонтали указан общий объем товарооборота, по вертикали – среднегодовая мощность переработки маслосемян.

На основании полученных экспериментальных данных строится линия тренда, где *y* = 1032,9 + 8084,8 и величина достоверности аппроксимации R^2 = 0,9031.

График (см. Рисунок) показывает положительную линейную зависимость. Чтобы спрогнозировать данную зависимость на пятилетний период общего объема товарооборота растительного масла и среднегодовой мощности переработки маслосемян на текущую и/или среднесрочную перспективу (на 2028 год), подставим вместо *X* лаг по времени 5 лет и получим *y* = 1032,9·5+8084,8=13 249 300 руб. Если добавить новую экспериментальную точку на график, то коэффициент детерминации R^2 будет увеличиваться. Поэтому можно спрогнозировать взаимосвязь показателей на любой период времени.

Таким образом, на основе статистических данных отраслей производства растительного масла в РФ и регионах страны была получена зависимость товарооборота растительного масла и средней мощности переработки маслосемян. Это не только расчетная модель для анализа и ретроанализа, но и модель для среднесрочного планирования и прогнозирования рассматриваемых параметров на перспективный период времени (глубина прогноза примерно 5 лет).

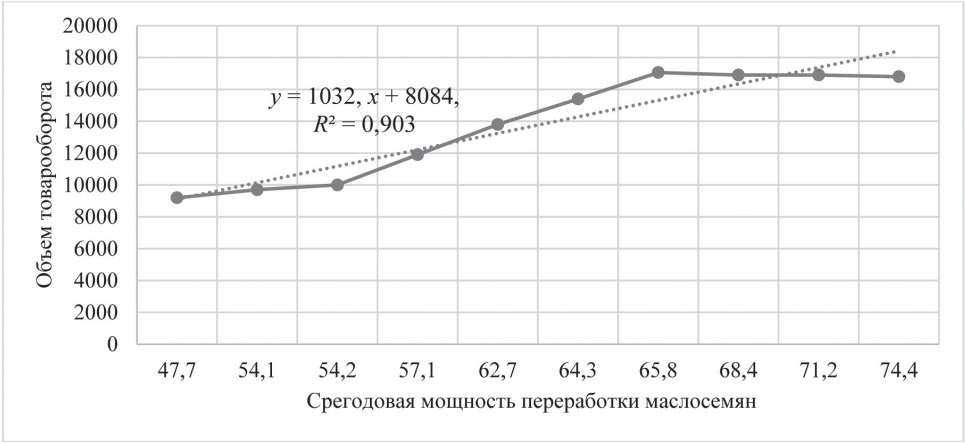


Рисунок. Модель взаимосвязи количества общего объема товарооборота растительного масла и среднегодовой мощности переработки маслосемян в РФ за 2013-2023 гг.

Источник: составлено авторами с использованием пакета программ V-MicrosoftWord, Excel

Список литературы

1. *Бельтикова А.В.* Корреляционно-регрессионный анализ влияния региональных факторов на индекс конкурентоспособности регионов России // Перспективы развития современных социально-экономических процессов / Сборник научных трудов по материалам XVII Международной научно-практической конференции. Анапа, 2021. С.9-17.
2. Дисперсия в статистике: теория, формулы, примеры [Электронный ресурс]. URL: https://skillbox.ru/media/code/dispersiya-v-statistike-teoriya-formuly-primery/ (дата обращения: 04.10.2025).
3. *Маврина А.* 2025 Регрессионный анализ: как находить закономерности в данных и строить прогнозы. 18.04.2025. [Электронный ресурс]. URL: https://blog.skillfactory.ru/regressionnyy-analiz-kak-nahodit-zakonomernosti-v-dannyh-i-stroit-prognozy/ (дата обращения: 05.10.2025).

References

1. *Beltikova A.V.* (2021) Correlation and regression analysis of the influence of regional factors on the competitiveness index of Russian regions // Prospects for the development of modern socio-economic processes / Collection of scientific papers based on the materials of the XVII International Scientific and Practical Conference. Anapa, pp. 9-17.
2. Dispersion in Statistics: Theory, Formulas, Examples [Electronic resource]. Available at: https://skillbox.ru/media/code/dispersiya-v-statistike-teoriya-formuly-primery/ (accessed: 04.10.2025) (In Russian).
3. *Mavrina A.* 2025 Regression Analysis: How to Find Patterns in Data and Make Forecasts [Electronic resource]. Available at: https://blog.skillfactory.ru/regressionnyy-analiz-kak-nahodit-zakonomernosti-v-dannyh-i-stroit-prognozy/ (accessed: 05.10.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 07.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 12.11.2025
Статья поступила для публикации: 15.11.2025

Received: 07.10.2025
Revised: 12.11.2025
Accepted: 15.11.2025

УДК 005.95

Подкопаев Олег Александрович,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления социально-культурной деятельностью, Самарский государственный институт культуры, город Самара,
samin-conf@list.ru

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ФАНДРАЙЗИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ОБОСНОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И ЕГО ВВЕДЕНИЕ В НАУЧНЫЙ ОБОРОТ

Аннотация. *Фандрайзинг – это процесс сбора денежных средств и других ресурсов для поддержки социально значимых проектов. В иностранной литературе можно встретить термин «интегрированные кампании по сбору средств для некоммерческих организаций», под которыми понимается целый комплекс самых разных активностей, направленных на привлечение пожертвований. Под интегрированными кампаниями часто понимается сочетание онлайн- и офлайн-стратегий сбора средств. В то же время интегрированные фандрайзинговые коммуникации остаются малоизученной областью современной науки. Несмотря на проведенные многочисленные исследования в области фандрайзинга, в современной отечественной и зарубежной научной литературе в настоящее время не используется, не раскрыто и научно не обосновано понятие интегрированных фандрайзинговых коммуникаций. Цель настоящего исследования – научное обоснование термина «интегрированные фандрайзинговые коммуникации» с аргументацией задач, которые он решает, и возможностями использования в теории и практике фандрайзинга.*
Ключевые слова: фандрайзинг, фандрайзинговые коммуникации, интегрированные фандрайзинговые коммуникации, интегрированные кампании по сбору средств, комплексная фандрайзинговая кампания, система управления взаимоотношениями с донорами.
Для цитирования: *Подкопаев О.А.* Интегрированные фандрайзинговые коммуникации: обоснование понятия и его введение в научный оборот // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 163 – 171.

Oleg A. Podkopaev,
Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics and Management of Socio-Cultural Activities, Samara State Institute of Culture, Samara,
samin-conf@list.ru

INTEGRATED FUNDRAISING COMMUNICATIONS: SUBSTANTIATION OF THE CONCEPT AND ITS INTRODUCTION INTO SCIENTIFIC CIRCULATION

Abstract. *Fundraising is the process of raising money and other resources to support socially significant projects. In foreign literature, you can find the term "integrated fundraising campaigns for non-profit organizations," which refers to a range of activities aimed at attracting donations. Integrated campaigns often involve a combination of online and offline fundraising strategies. However, integrated fundraising communications remain a relatively understudied area in modern science. Despite numerous studies conducted in the field of fundraising, the concept of integrated fundraising communications is currently not used, disclosed, or scientifically substantiated in modern domestic and foreign scientific literature. The purpose of this study is to provide a scientific justification for the term "integrated fundraising communications" and to argue for its use in the theory and practice of fundraising.*
Keywords: fundraising, fundraising communications, integrated fundraising communications, integrated fundraising campaigns, comprehensive fundraising campaign, donor relationship management system.
For citation: Podkopaev O.A. (2025) Integrated fundraising communications: substantiation of the concept and its introduction into scientific circulation. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 163 – 171. (In Russian).

Исследования, посвященные фандрайзингу и фандрайзинговым коммуникациям, были проведены такими учеными, как Аликперов И.М. и Ахьямова И.А. [1], Иванов М.В., Иванова Н.В. [2], Каптерев А.И. [3], Лебедева А.В. [4], Маевская Е.К. [5], Мосоян Л.Э. [6], Музычук В.Ю. и Хаунина Е.А. [7], Осипова О.С. и

© Подкопаев О.А., 2025

Грецкова Ю.Д. [8], Семенов И.А. [9], Тарасова А.С. [11], Хуснутдинова Г.Ф. [12] Однако интегрированные фандрайзинговые коммуникации остаются малоизученной областью современной науки.

В иностранной литературе можно встретить термин «интегрированные кампании по сбору средств для некоммерческих организаций» (Integrated Nonprofit Fundraising Campaigns), под которыми понимается целый комплекс самых разных активностей, направленных на привлечение пожертвований [15-18]. Под интегрированными кампаниями часто понимается сочетание онлайн- и офлайн-стратегий сбора средств – использование как онлайн-инструментов (например, электронной почты и социальных сетей), так и офлайн-методов (например, прямой почтовой рассылки и мероприятий) для создания единого образа донора. Несмотря на проведенные многочисленные исследования в области фандрайзинга, в современной отечественной и зарубежной научной литературе в настоящее время не используется, не раскрыто и научно не обосновано понятие интегрированных фандрайзинговых коммуникаций.

В этой связи целью настоящего исследования выступает научное обоснование термина «интегрированные фандрайзинговые коммуникации» с аргументацией задач, которые он решает, и возможностями использования в теории и практике фандрайзинга.

Под концепцией интегрированных коммуникаций понимается коллаборация различных способов передачи информации и комплиментарно взаимодополняющих друг друга каналов связи, которые используются взаимосвязанно и согласованно для достижения общей цели и являются частью единого сообщения.

Использование согласованных и взаимодополняющих друг друга каналов связи улучшает эффективность коммуникаций некоммерческих организаций и помогает установить долгосрочные отношения с внешним окружением. Интегрированные коммуникации способствуют созданию единого образа организации, укреплению её позиции во внешней среде и повышению её узнаваемости. Интегрированные коммуникации выступают неотъемлемой частью успешной стратегии взаимодействия с внешним окружением и целевой аудиторией.

Исходное латинское слово communicatio привнесло в русский язык понятие коммуникаций. В общем контексте они описывают активное взаимодействие между объектами на основе информационного обмена. Обеспечение передачи информации от одного объекта коммуникации к другому осуществляется с помощью различных средств – каналов коммуникации. Существуют четыре основных типа информационных сообщений, которые обычно выделяются в научной литературе и являются императивными для комплексных коммуникаций: запланированные, незапланированные, предполагаемые, поддерживаемые.

Интегрированные коммуникации представляют собой неотъемлемую составную часть успешной деловой стратегии. Осуществление интегрированных коммуникаций открывает перед некоммерческой организацией широкие перспективы: повышение эффективности коммуникаций, персонализация информационных сообщений, устранение противоречий и формирование уникального имиджа во внешней среде. Применение интегрированных коммуникаций предполагает комплексный подход к организации коммуникационной политики, комплиментарно способствует формированию цельного образа некоммерческой организации и укреплению её позиций на рынке. Эффективное и широкое использование интегрированных коммуникаций помогает сгенерировать единую и последовательную стратегию взаимодействия с внешним окружением, что способствует построению продуктивных и долгосрочных отношений с ней. Основное преимущество интегрированных коммуникаций состоит в способности достижения синергетического и сверхаддитивного эффекта, что усиливает воздействие на внешнее окружение и целевую аудиторию. Каждый канал коммуникации в интегрированных кампаниях играет свою роль, а их совокупность создает единую гармоничную картину для внешнего окружения.

Фандрайзинг – это процесс сбора денежных средств и других ресурсов для поддержки социально значимых проектов [3; 5; 6; 9]. Под ресурсами подразумеваются не только деньги, но и услуги, товары, оборудование, информация, а также связи с ключевыми фигурами в нужной сфере. Фандрайзинговые коммуникации могут быть внутренними и внешними, проектными и оперативными.

Внутренние фандрайзинговые коммуникации подразумевают организацию коммуникационных процессов, основанных на самостоятельном поиске ресурсов силами некоммерческой организации. Отдельный человек или организация ищут спонсоров своими силами. Некоторые методы:

• массовые рассылки – письма или сообщения большой аудитории из базы контактов, в письмах – буклеты или ссылки для пожертвований;

• безадресные сообщения – реклама через раздачу листовок или буклетов;

• диалог с потенциальными спонсорами – прямое общение, например, выступление на конференции или участие в круглом столе, где рассказывается о проекте;

• собственные мероприятия – организация благотворительных концертов, выставок или аукционов, которые помогают собрать деньги и укрепить связи с меценатами.

Внешние фандрайзинговые коммуникации – организация коммуникационных процессов по поводу привлечения средств силами нанятой специализированной организации. Специалисты разрабатывают маркетинговую кампанию, общаются с инвесторами, публикуют рекламные материалы. Некоторые методы:

• профильные конференции – можно составить список потенциальных спонсоров и пригласить их принять участие в мероприятии, чтобы напрямую пообщаться с людьми;

• рекламные кампании – видеоролики на телевидении или в интернете, публикации в СМИ, размещение баннеров на улицах города или в общественном транспорте;

• создание собственного сайта или страницы в соцсети – на ресурсе можно максимально подробно рассказать о проекте, разместить тематические фото и видео, отчёты о проделанной работе.

Проектные фандрайзинговые коммуникации – организация коммуникационных процессов по поводу сбора средств на реализацию конкретного проекта, например, на постройку спортплощадки или покупку оборудования. Некоторые методы:

• адресные сборы – средства ищут для реализации конкретной цели, например, для протеза для определённой собаки;

• участие в грантовых конкурсах – деньги получают строго на цели проекта, разработанного для этого конкурса.

Оперативные фандрайзинговые коммуникации – организация коммуникационных процессов по поводу сбора средств на текущие расходы организации, например, для покупки сырья и материалов, а также выплаты заработных плат во время кризиса. Некоторые методы:

• сбор средств через социальные сети – можно чётко обозначить цели фандрайзинга и сформировать доверие к организации;

• проведение мероприятий – гала-концерты, благотворительные акции и аукционы, которые помогают инициаторам собирать деньги за счёт продажи билетов и спонсорства;

• привлечение пожертвований непосредственно во время мероприятия – например, с помощью стикера с QR-кодом.

Фандрайзинговые коммуникации играют императивную роль в привлечении доноров, меценатов, спонсоров, благотворителей и филантропов для государственных и частных некоммерческих организаций. Эффективное взаимодействие с потенциальными партнерами и донорами позволяет успешно реализовывать проекты некоммерческим организациям. Фандрайзинговые коммуникации включают в себя широкий спектр инструментов и методов, направленных на убеждение доноров и благотворителей в важности поддержки инициатив некоммерческих организаций. Коммуникации в фандрайзинге могут осуществляться через различные каналы – от прямого общения с потенциальными донорами до использования социальных сетей и онлайн-платформ. Менеджерам по фандрайзингу необходимо перманентно осуществлять мониторинг и анализ эффективности коммуникаций, а также корректировать стратегию в соответствии с изменяющимися трендами и потребностями внешнего окружения и целевой аудитории.

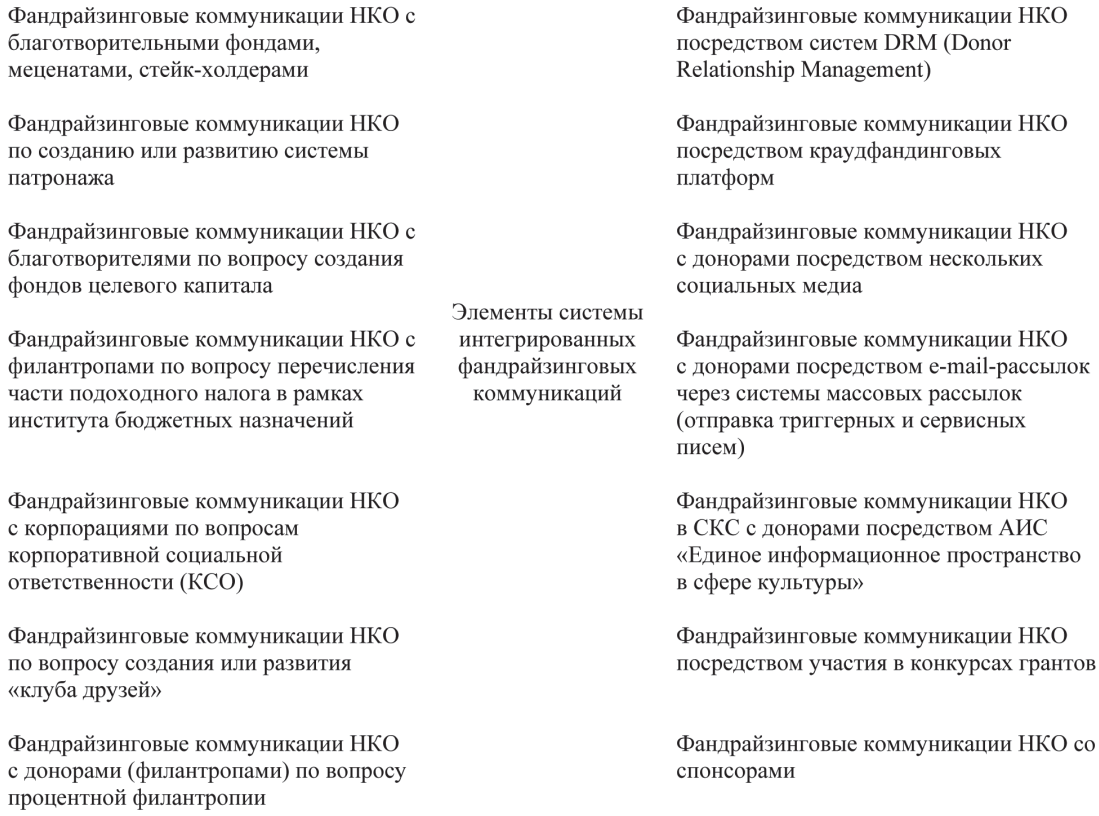
В системе фандрайзинга, на наш взгляд, под интегрированными фандрайзинговыми коммуникациями (далее – ИФК) в общем смысле следует понимать системный подход к организации коммуникационных процессов, основанный на многоканальном сборе средств, который предполагает систематическое привлечение ресурсов (не только финансовых, но и технологий, инструментов, оборудования), взаимодополнение и взаимодействие разных по своей форме коммуникаций, имеющих единый набор образов, – цели, мотивы, истории, слоганы, а также единый визуальный ряд, когда каждая из них интегрируется с прочими инструментами фандрайзинга и подкрепляется ими в целях достижения своей наибольшей эффективности. В отличие от отдельных фандрайзинговых мероприятий и акций, которые могут действовать независимо друг от друга, интегрированные фандрайзинговые коммуникациями объединяют все формы коммуникаций с донорами в одну целостную стратегию. Их главным предназначением выступает максимизация эффективности фандрайзинговых коммуникаций.

Введение термина «интегрированные фандрайзинговые коммуникации» в научный оборот обосновано тем, что ИФК решают задачу донесения единого послания до целевой аудитории (доноров, спонсоров, благотворителей) через согласованное использование различных каналов коммуникации. Это стратегический подход, при котором все элементы фандрайзинговых коммуникаций объединяются в единую и согласованную программу.

Интегрированные фандрайзинговые коммуникации помогают некоммерческим организациям создать консистентное и сильное сообщение для своей аудитории благотворителей, что повышает доверие и узнаваемость бренда. Когда все каналы работают согласованно, доноры получают единую и понятную картину, что увеличивает вероятность их лояльности. Данный подход также позволяет некоммерческим организациям оптимизировать расходы на фандрайзинг, так как можно более эффективно использовать ресурсы.

На Рисунке отражены элементы системы интегрированных фандрайзинговых коммуникаций.

Актуальность введения в научный оборот понятия интегрированных фандрайзинговых коммуни-



Обозначения на Рисунке: НКО – некоммерческая организация; КСО – корпоративная социальная ответственность

Рисунок. Элементы системы интегрированных фандрайзинговых коммуникаций

Источник: составлено автором

каций обусловлена тем, что в современном информационном обществе, где поток информации неуклонно растет, использование интегрированных фандрайзинговых коммуникаций становится императивным фактором для выделения из толпы и привлечения внимания внешнего окружения – доноров и благотворителей. Грамотное сочетание различных инструментов и каналов коммуникации позволяет организациям эффективно взаимодействовать с потенциальными донорами, устанавливать долгосрочные отношения и повышать уровень доверия к своей миссии и целям. Сегодня интегрированные фандрайзинговые коммуникации проникают в различные сферы деятельности, оказывая значительное влияние на успешность проектов некоммерческих организаций.

Интегрированные фандрайзинговые коммуникации – это не только совокупность различных каналов сбора средств, а целенаправленное взаимодействие и взаимодополнение различных коммуникационных инструментов, где каждый из них находится во взаимосвязи с остальными элементами фандрайзинга и используется для увеличения общей эффективности, повышая вовлечённость доноров и расширяя круг потенциальных доноров. Главная задача интегрированных фандрайзинговых коммуникаций заключается в повышении результативности частных коммуникаций по поводу фандрайзинга. Акцент ставится на создании гармоничного сочетания и взаимодействии разнообразных способов общения с целью достижения наивысшего результата. В системе интегрированных фандрайзинговых коммуникаций каждый элемент дополняет другой, укрепляя их взаимодействие и обогащая общий опыт. Отличительной чертой такого подхода является интеграция различных коммуникационных методов в стратегии фандрайзинга. Поддержка коммуникационных каналов позволяет повысить эффективность общей фандрайзинговой кампании и улучшить результат. Интегрированные фандрайзинговые коммуникации призваны не просто объединять различные способы связи, а создавать единую целостную стратегию, где каждый элемент дополняет и усиливает другие. Успешность фандрайзинговых коммуникаций зависит от их грамотного взаимодействия и интеграции в общий план действий организации.

Основные способы привлечения средств:

• массовые рассылки – директ-мэйл (direct mail);

• безадресные обращения (распространение листовок и буклетов через магазины, стойки для промоматериалов в ресторанах и на выставках и др.);

• ящики для пожертвований (ящики-копилки, donation boxes);

• прямой диалог (Face-2-Face);

• мероприятия (на мероприятии используется целый ряд фандрайзинговых механизмов: аукционы, лотереи, СМС-пожертвования, прямой диалог, сбор пожертвований в ящик);

• реклама и СМИ (ролики на телеканалах или плазменных панелях в супермаркетах, рекламные модули в журналах и статьи в газетах);

• телемаркетинг (обращение за поддержкой по телефону);

• «новые медиа» (New Media) – обращения за поддержкой через интернет, мобильные телефоны (SMS, MMS, мобильные приложения и др.);

• «приведи друга» (Donor gets Donor) – продвижение через знакомых – один из самых эффективных способов получения друзей, партнеров, доноров [13].

Интегрированные фандрайзинговые коммуникации представляют собой не простое планирование фандрайзинговых сообщений, а глубокий анализ стратегической ценности каждого направления и поиск оптимального их сочетания. Это ключ к обеспечению последовательности, четкости и эффективности воздействия коммуникативных программ на потенциальных доноров. Отсутствие противоречий и гармоничная интеграция информационных обращений играют императивную роль в этом процессе. Понимание и применение рассматриваемой концепции помогут укрепить взаимодействие с внешним окружением и повысить эффективность фандрайзинговых усилий.

Исключение противоречивости отдельных видов фандрайзинговых обращений является одной из императивных задач интегрированных фандрайзинговых коммуникаций. Для успешного решения данной задачи необходимо построение системы коммуникативных посланий, основанной на использовании различных средств коммуникаций. Данные средства должны быть скоординированы между собой и способствовать формированию благоприятного образа, как самого коммуникатора, так и предмета фандрайзинга. Определение оптимального сочетания основных и синтетических средств фандрайзинговых коммуникаций, а также отдельных инструментов и приемов каждого из них, также является первостепенной задачей. Каждый вид коммуникации должен быть проработан до мельчайших деталей, чтобы обеспечить эффективность и целостность фандрайзинговых усилий. Постоянное изыскание и определение оптимальных методов позволяют создавать целенаправленные и эффективные фандрайзинговые кампании. Необходимо учитывать специфику внешнего окружения и контекст, в котором проводятся коммуникации, чтобы достичь максимального воздействия и результативности.

Рассмотрим некоторые факторы, влияющие на эффективность фандрайзинговых кампаний:

• опыт команды – зачастую определяет успех или неудачу фандрайзингового проекта;

• положительный имидж организации – общественно значимые цели, множество реализованных проектов, благоприятные отзывы могут быть решающим аргументом для благотворителей;

• узнаваемость бренда – сильный, узнаваемый бренд позволяет некоммерческой организации выделяться на фоне «конкурентов» и вызывать доверие доноров с первых минут знакомства;

• детальное обоснование сбора средств – донор должен понимать, на что нужны ресурсы и в какие сроки будет реализован проект; если инвесторы видят подробную информацию о целях и задачах проекта, им будет проще понять, во что они вкладываются;

• формирование заинтересованности – компания или отдельный человек согласится выделить средства на проект лишь при условии, что он увлечён идеей и видит её важность;

• показать организации «выгоду» от участия в проекте – размещение логотипа, публичная благодарность, упоминание в соцсетях и не только;

• осведомлённость – перед началом работы с инвесторами необходимо собрать о них как можно больше информации, разобраться, какие проекты они поддерживают, что для них считается приоритетным, какие суммы выделяются на финансирование;

• широкая огласка – чем более известен проект, тем больше шансы найти средства на его реализацию;

• сегментация доноров – при разработке стратегии сбора средств необходимо учитывать прошлый опыт сбора средств, собирать досье на потенциальных спонсоров;

• использовать индивидуальный подход – нужно изучить компанию, её цели, историю поддержки аналогичных мероприятий, затем построить предложение на основе того, что может заинтересовать конкретного потенциального донора;

• регулярное и качественное общение с благотворителями способствует удержанию доноров и, следовательно, повышению их «пожизненной» ценности (Lifetime Value) – основного показателя, который имеет значение при долгосрочном сборе средств;

• разнообразие источников финансирования – мультиканальная система сбора средств; чем больше источников, тем стабильнее будет финансирование организации;

• прозрачная отчётность – её нужно разместить в публичном доступе; так, у текущих и будущих доноров будет больше доверия к проектам, поскольку они будут видеть, куда и как были потрачены средства;

• формирование целевой аудитории – это поможет сконцентрироваться на содержании конкретного мероприятия и создать более интересную и насыщенную программу;

• благодарность доноров – важно поддерживать связь с донором после получения финансирования: передавать ему любую необходимую информацию, связанную с организацией, поздравлять в праздники;

• долгосрочное взаимодействие – чтобы спонсор не отказался от сотрудничества после разовой помощи, нужно периодически напоминать ему о себе, генерировать привлекательные идеи, убеждать, насколько важно продолжать развивать проект;

• непрерывность фандрайзинговой деятельности – поиск источников финансирования должен быть постоянным.

Таким образом, в основе интегрированных фандрайзинговых коммуникаций лежит комплексное взаимодействие всех форм фандрайзинговых коммуникаций, предполагающее, что каждая из них должна быть объединена с прочими элементами фандрайзинга, подкреплена и усилена ими.

Комплексная фандрайзинговая кампания – это фандрайзинговая деятельность, в рамках которой используется единый посыл в традиционных и нетрадиционных фандрайзинговых каналах. В итоге все сообщения должны дополнять друг друга. Комплексные фандрайзинговые кампании позволяют брендам (некоммерческая организация – это также бренд) охватить новую аудиторию и добиться массового охвата в рамках своих фандрайзинговых акций. Кроме того, в мире, где мы живём в условиях информационной перегрузки, людям нужно увидеть ваше сообщение несколько раз, прежде чем мозг его обработает.

Интегрированные фандрайзинговые коммуникации – это сложная концепция, которая требует решения нескольких базовых проблем. Одной из императивных задач является создание системы коммуникационных сообщений, которые не только не противоречат друг другу, но и способны взаимодействовать между собой, формируя благоприятный образ организации. Это требует глубокого понимания механизмов передачи информации и умения комплиментарно сочетать различные средства коммуникации. Другой важной целью интегрированных фандрайзинговых коммуникаций является максимизация их эффективности. Это означает не только использование оптимальных комбинаций средств и приемов фандрайзинговых коммуникаций, но и перманентное исследование новых инструментов, способных улучшить результативность коммуникаций. Построение успешной системы интегрированных фандрайзинговых коммуникаций требует не только технологического подхода к управлению фандрайзингом, но и стратегического мышления. Необходимо учитывать особенности внешнего окружения, целевой аудитории, анализировать рынок и постоянно совершенствовать подходы к взаимодействию с донорами и благотворителями. Только таким образом можно добиться максимальной эффективности и устойчивости фандрайзинговых коммуникаций.

В этой связи рассмотрим несколько подходов, которые можно использовать для сегментирования доноров.

Сегментация по поведению доноров. Можно выделять разовых или регулярных доноров, тех, кто оставил e-mail в платёжном виджете, но не сделал пожертвование; также можно сегментировать по способам оплаты и каналам коммуникации.

Сегментация по размерам пожертвований. Можно выделять группы по сумме первого и последнего пожертвования, сумме, которую принёс донор за всё время, средней сумме или количеству пожертвований.

Рейтинги среди доноров разных размеров. Можно определять размер малых, средних и крупных доноров, чтобы отправлять рассылки только тем, кто жертвует больше или меньше всех.

Сегментация по демографии доноров. Можно создавать группы по стране, городу, региону, полу и возрасту донора.

Прогнозирование пожертвований. Можно отправлять рассылки только лояльным донорам или тем, у кого высокий шанс оттока.

Сегментация по временным метрикам. Можно создавать группы по сроку жизни донора, периодам начала или отмены подписки, периодам первого или последнего пожертвования, времени суток или дню недели пожертвования.

Сегментация по действиям доноров. Можно выделять группы по источникам привлечения, UTM-меткам, подпискам на социальные сети, типам устройств при пожертвовании.

Разработка стратегии привлечения ресурсов является основой для модели интегрированных фандрайзинговых коммуникаций. Данная стратегия должна опираться на три основных принципа: интеграцию выбора, интеграцию позиционирования и интеграцию плана-графика. Каждый из этих принципов играет важную роль в успешной реализации фандрайзинговых мероприятий. Исходя из этих принципов, необходимо сгенерировать гармоничное взаимодействие между различными элементами коммуникационной стратегии. Например, интеграция выбора предполагает умение правильно подбирать инструменты фандрайзинга, а интеграция позиционирования – определять ясный и привлекательный образ организации для доноров. Успешная стратегия фандрайзинга строится на основе анализа внешнего

окружения, целевой аудитории, понимании её потребностей и ожиданий. Только таким образом можно добиться эффективного использования интегрированных коммуникаций в процессе привлечения средств для поддержки проектов некоммерческих организаций.

Для повышения эффективности интегрированных фандрайзинговых коммуникаций следует применять систему управления взаимоотношениями с донорами (Donor Relationship Management, DRM), которая представляет собой систему класса CRM для управления взаимоотношениями с благотворителями, донорами и волонтерами для благотворительных фондов и НКО [14]. DRM представляет собой полную автоматизацию: учёт пожертвований и доноров, коммуникацию с донорами, учёт благотворителей, спонсоров, филантропов, финансовый учёт. В DRM-системе есть профиль клиента (карточка контакта), в котором видна активность по всем кампаниям: открыл ли получатель письмо, кликнул ли на ссылку или отписался и др. DRM-система может быть интегрирована с сервисами для отправки регулярных массовых рассылок. Через системы рассылок реализуются приветственные цепочки и регулярная рассылка для подписчиков и доноров. Сервисы рассылок ESP-класса (Email Service Provider) представляют собой инструмент для массовой отправки писем. Они могут отправлять обычные массовые рассылки, триггерные и транзакционные письма. Например, письма о брошенной корзине на сайте, сообщения о статусе платежа, письма о том, что на карте недостаточно средств для регулярного списания и другие сервисные сообщения. Для триггерных рассылок очень важна доставляемость: скорость доставки, возможность отправки большого количества писем в короткие сроки, так как эти письма содержат важную информацию для получателя. DRM-системы помогают НКО автоматизировать процессы взаимодействия с донорами, увеличивать их лояльность, менять их статус: из подписчика – в сингл, из сингла – в рекуррент.

DRM помогает в анализе пожертвований несколькими способами.

Отслеживание поступлений. Система интегрируется с платёжными системами, что позволяет в онлайн-режиме отслеживать поступления пожертвований. Когда приходит пожертвование, DRM сразу вычленяет донора, проверяет по базе наличие этой записи и позволяет не дублировать контакты.

Оценка динамики пожертвований. В системе можно оценивать, например, число разовых и регулярных доноров, количество отписок и динамику пожертвований. Это нужно, чтобы грамотно планировать работу и влиять на поток поступлений.

Формирование отчётов. Публичный отчёт формируется на основе данных о пожертвованиях – информация автоматически подставляется в нужные места. Отчёт информирует благополучателей, сотрудников и сторонников о том, как организация реализует свои цели.

Предоставление данных по запросу донора. DRM по запросу донора может сформировать отчёт и предоставить данные о том, куда пошли средства.

По данным исследования рынка CRM «Ассоциации фандрайзеров», внедрение специализированных систем, таких как DRM, повышает эффективность работы с донорами на 20…30 % уже в первые несколько месяцев, а при правильной настройке и использовании – в десятки раз. DRM может влиять на вовлечённость доноров следующим образом:

• автоматизация коммуникации – система позволяет настраивать автоматические письма по событию, автоматизировать цепочки писем для разных типов доноров, что помогает автоматизировать процессы взаимодействия с донорами и увеличивать их лояльность;

• ведение истории взаимодействия – ведение истории взаимодействия с донором: какие рассылки он получал, какие звонки ему совершались, какие были договорённости и др.;

• настройка коммуникации в зависимости от группы доноров – например, настройка коммуникации и цепочки задач по каждому донору в зависимости от того, в какой группе он находится.

Таким образом, эффективное взаимодействие некоммерческой организации с различными стейкхолдерами является ключевым элементом успешной стратегии интегрированных фандрайзинговых коммуникаций. Для достижения данной цели необходимо строить последовательную и непротиворечивую деятельность, направленную на эффективное распространение информации как внутри организации, так и за её пределами. Важным аспектом выступает обратная связь, которая должна быть адекватно интерпретирована для улучшения коммуникационного процесса. Стратегия интегрированных фандрайзинговых коммуникаций должна учитывать потребности и ожидания всех участников взаимодействия – от партнеров до собственных сотрудников. Реализация данной стратегии поможет укрепить позиции некоммерческой организации во внешней среде и повысить её репутацию в глазах общественности.

Список литературы

1. *Аликперов И.М., Ахьямова И.А.* Разработка коммуникационной политики современного российского театра в новых институциональных условиях // Российский человек и власть в контексте радикальных изменений в современном мире: сборник научных трудов XXI Российской научно-практической конференции (с международным участием). Екатеринбург, 2019. С. 386-397.

2. *Иванов М.В., Иванова Н.В.* Цифровая трансформация механизмов фандрайзинга в сфере некоммерческих организаций // Экономика и Индустрия 5.0 в условиях новой реальности (ИНПРОМ-2022): сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции с зарубежным участием. Санкт-Петербург, 2022. С. 520-524.
3. *Каптерев А.И.* Фандрайзинг в библиотеках: задачи, направления, методы // Румянцевские чтения – 2024: материалы Международной научно-практической конференции. В 3 частях. Москва, 2024. С. 28-36.
4. *Лебедева А.В.* Методы повышения эффективности финансового механизма фондов целевого капитала учреждений культуры // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 32. С. 990-995.
5. *Маевская Е.К.* Фандрайзинг в структуре коммуникационной деятельности современного музея // Медиа в современном мире: Петербургские чтения: сборник материалов Международного научного форума. В 2 томах. Санкт-Петербург, 2024. С. 215-216.
6. *Мосоян Л.Э.* Фандрайзинг в деятельности некоммерческих организаций культуры: формы, виды, функции // Научная палитра. 2023. № 1 (39).
7. *Музычук В.Ю., Хаунина Е.А.* Институциональные новации в финансировании культуры: научный доклад. Москва: Институт экономики РАН, 2016. 68 с.
8. *Осипова О.С., Грецкова Ю.Д.* Технологии фандрайзинга в арт-менеджменте // Социально-экономические преобразования и проблемы: сборник научных трудов. Нижний Новгород, 2020. С. 76-87.
9. *Семенов И.А.* Каритативная инноватика: фандрайзинг и краудфандинг // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 1. С. 209-218.
10. *Солодин А.Ю.* Сравнительный анализ современных технологий больших данных и их инновационного применения в сфере услуг // Вестник Академии права и управления. 2025. № 1. С. 145-154.
11. *Тарасова А.С.* Фандрайзинг как источник финансирования НКО // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 99-5. С. 54-56.
12. *Хуснутдинова Г.Ф.* Особенности интернет-фандрайзинга // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2-2 (67). С. 998-1000.
13. *Даушев Д.* Краткое введение в фандрайзинг [Электронный ресурс]. URL: https://ngokitchen.ru/materials/kratkoe-vvedenie-v-fandrajzing (дата обращения: 22.09.2025).
14. *Дубикова Е.* CRM-маркетинг НКО «Живи»: как мы автоматизировали процессы и грамотно организовали все виды рассылок [Электронный ресурс]. URL: https://www.unisender.com/ru/blog/crm-marketing-v-nko/?ysclid=mgb82oqe2n775700610#anchor-3 (дата обращения: 22.09.2025).
15. Integrated Fundraising: Combining Online and Offline Strategies [Электронный ресурс]. URL: https://blog.helpyousponsor.com/integrated-fundraising-combining-online-and-offline-strategies (дата обращения: 22.09.2025).
16. *Artifon E.L.De.A., Magon M.G., Facanali Junior M.R., Montero E.F.De.S.* Public and private fundraising as a tool for professional development: what is fundraising? Acta Cirúrgica Brasileira, 2023, vol. 38.
17. *Kotsi T.O., Aflaki A., Aydin G., Pedraza-Martinez A.J.* Allocation of nonprofit funds among program, fundraising, and administration. Manufacturing & Service Operations Management, 2023, vol. 25, № 5, pp. 1873-1889.
18. *Nandeshwar A.R.* Data science for fundraising: a review of analytics in fundraising. Journal of Advancement Analytics, 2021, vol. 1, № 1, pp. 6-20.

References

1. *Alikperov I.M., Akhyamova I.A.* (2019) Development of the Communication Policy of the Modern Russian Theatre in New Institutional Conditions. Russian Man and Power in the Context of Radical Changes in the Modern World: Collection of Scientific Papers of the XXI Russian Scientific and Practical Conference (with International Participation). Yekaterinburg, pp. 386-397. (In Russian).
2. *Ivanov M.V., Ivanova N.V.* (2022) Digital Transformation of Fundraising Mechanisms in the Field of Non-Profit Organizations. Economics and Industry 5.0 in the New Reality (INPROM-2022): Collection of Papers of the All-Russian Scientific and Practical Conference with Foreign Participation. St. Petersburg, pp. 520-524. (In Russian).
3. *Kapterev A.I.* (2024) Fundraising in Libraries: Tasks, Directions, and Methods. Rumyantsev Readings – 2024: Materials of the International Scientific and Practical Conference. Moscow, pp. 28-36. (In Russian).
4. *Lebedeva A.V.* (2021) Methods of Improving the Efficiency of the Financial Mechanism of Target Capital Funds of Cultural Institutions. *Innovations. Science. Education*, № 32, pp. 990-995. (In Russian).
5. *Maevskaya E.K.* (2024) Fundraising in the Structure of the Modern Museum's Communication Activities. Media in the Modern World: St. Petersburg Readings: Collection of Materials from the International Scientific Forum. St. Petersburg, pp. 215-216. (In Russian).
6. *Mosoyan L.E.* (2023) Fundraising in the Activities of Non-Profit Cultural Organizations: Forms, Types, and Functions. *Scientific Palette*, № 1 (39). (In Russian).
7. *Muzychuk V.Yu., Khaunina E.A.* (2016) Institutional Innovations in the Financing of Culture: Scientific Report. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 68 p. (In Russian).
8. *Osipova O.S., Gretskova Yu.D.* (2020) Fundraising Technologies in Art Management. Socio-Economic Transformations and Problems: Collection of Scientific Papers. Nizhny Novgorod, pp. 76-87. (In Russian).

9. *Semenov I.A.* (2022) Caritative Innovation: Fundraising and Crowdfunding. *Izvestiya of the South-Western State University. Series: Economics. Sociology. Management*, vol. 12, № 1, pp. 209-218. (In Russian).
10. *Solodin, A.Yu. (2025) Comparative Analysis of Modern Big Data Technologies and Their Innovative Application in the Service Sector. Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 1, pp. 145-154. (In Russian).
11. *Tarasova A.S.* (2023) Fundraising as a Source of Financing for Non-Profit Organizations. *Trends in Science and Education Development*, № 99-5, pp. 54-56. (In Russian).
12. *Khusnutdinova G.F.* (2016) Features of Internet Fundraising. *Economics and Entrepreneurship*, № 2-2, pp. 998-1000. (In Russian).
13. *Daushev D.A* Brief Introduction to Fundraising [Electronic resource]. Available at: https://ngokitchen.ru/materials/kratkoe-vvedenie-v-fandrajzing (accessed: 22.09.2025). (In Russian).
14. *Dubikova E.* CRM-marketing for the non-profit organization "Zhivi": how we automated processes and competently organized all types of mailing [Electronic resource]. Available at: https://www.unisender.com/ru/blog/crm-marketing-v-nko/?ysclid=mgb82oqe2n775700610#anchor-3 (accessed: 22.09.2025). (In Russian).
15. Integrated Fundraising: Combining Online and Offline Strategies [Electronic resource]. Available at: https://blog.helpyousponsor.com/integrated-fundraising-combining-online-and-offline-strategies (accessed: 22.09.2025).
16. *Artifon E.L.De.A., Magon M.G., Facanali Junior M.R., Montero E.F.De.S.* (2023) Public and private fundraising as a tool for professional development: what is fundraising? *Acta Cirúrgica Brasileira*, vol. 38.
17. *Kotsi T.O., Aflaki A., Aydin G., Pedraza-Martinez A.J.* (2023) Allocation of nonprofit funds among program, fundraising, and administration. Manufacturing & *Service Operations Management*, vol. 25, № 5, pp. 1873-1889.
18. *Nandeshwar A.R.* (2021) Data science for fundraising: a review of analytics in fundraising. *Journal of Advancement Analytics*, vol. 1, № 1, pp. 6-20.

Статья поступила в редакцию: 25.09.2025
Статья поступила после рецензирования: 07.11.2025
Статья поступила для публикации: 10.11.2025

Received: 25.09.2025
Revised: 07.11.2025
Accepted: 10.11.2025

УДК 331

DOI 10.47629/2074-9201_2025_5_172_179

Позолотина Елена Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург; заместитель генерального директора по управлению персоналом – директор Корпоративного университета ТМК2U, ПАО «Трубная металлургическая компания», Москва,
elena.pozolotina@tmk-group.com

Федченко Ольга Владимировна,
руководитель направления сопровождения трудовых и социальных отношений, ПАО «Трубная металлургическая компания», Москва,
olga.fedchenko@tmk-group.com

УНИВЕРСАЛИЗАЦИЯ ПРОФЕССИЙ И ДОЛЖНОСТЕЙ: ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА, ПРАВОВЫЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аннотация. *В статье исследуется современный тренд универсализации профессий и должностей как ответ на вызовы цифровой экономики и потребности бизнеса в гибкости. На примере судебной практики анализируются правовые механизмы формирования трудовой функции, включающей элементы нескольких профессиональных стандартов. Рассматриваются позиции регулятора и судебных инстанций по вопросу правомочности работодателя самостоятельно определять наполнение должностных инструкций. Особое внимание уделяется коллизии между операционной гибкостью и защитой прав работников, в частности, на пенсионное обеспечение. Делается вывод о необходимости сбалансированного подхода, при котором универсализация не ведет к ухудшению положения работника и соответствует принципу правовой определенности. На основании анализа статистических данных и судебной практики в статье выдвигаются предложения по совершенствованию регулятивных и кадровых процедур, направленных на поддержание баланса интересов сторон трудовых отношений. Выводы исследования могут быть использованы при разработке кадровой политики, внедрении новых профессиональных стандартов и оптимизации организационных структур на крупных промышленных предприятиях.*

Ключевые слова: универсализация профессий, трудовая функция, профессиональный стандарт, совмещение профессий, пенсионные права, судебная практика.

Для цитирования: *Позолотина Е.И., Федченко О.В.* Универсализация профессий и должностей: потребности бизнеса, правовые и практические аспекты // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 172 – 179. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_172_179

Elena I. Pozolotina,
Ph.D. of Economic Sciences, Assistant Professor at the Department of Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg; Deputy General Director for Human Resources – Director of TMK2U Corporate University, PJSC "Pipe Metallurgical Company", Moscow,
elena.pozolotina@tmk-group.com

Olga V. Fedchenko,
Head of Labor and Social Relations Support, PJSC "Pipe Metallurgical Company", Moscow,
olga.fedchenko@tmk-group.com

PROFESSIONAL AND POSITIONAL UNIVERSALIZATION: BUSINESS NEEDS, LEGAL AND PRACTICAL ASPECTS

Abstract. *This article explores the ongoing trend toward the universalization of professions and job positions, framing it as a strategic response to the demands of digital transformation and heightened business flexibility. The research employs judicial case analysis to elucidate the legal frameworks underpinning the design of labor functions that integrate elements from multiple professional standards. Special attention is paid to the deliberations of regulatory authorities and courts concerning the legitimacy of employers independently determining the composition of job descriptions. The discussion highlights the inherent conflict between fostering operational adaptability and safeguarding workers' rights, particularly with respect to*

© Позолотина Е.И., Федченко О.В., 2025

pension entitlements. The study advocates for a nuanced and balanced approach, ensuring that universalization initiatives do not undermine employee well-being or violate principles of legal certainty. Through the synthesis of statistical data and judicial practice, the article presents recommendations for refining regulatory procedures and human resource management processes to sustain the equilibrium of interests in labor relations. The findings offer practical guidance for HR policy formation, the implementation of new professional standards, and the optimization of organizational structures in large-scale industrial enterprises.

Keywords: professional universalization, labor functions, professional standards, job integration, pension rights, judicial review.
For citation: Pozolotina E.I., Fedchenko O.V. (2025) Professional and positional universalization: business needs, legal and practical aspects. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 172 – 179. DOI: 10.47629/2074-9201_2025_5_172_179 (In Russian).

Глобализация, цифровая трансформация и волатильность рынков диктуют бизнесу необходимость быстрой адаптации. Это приводит к потребности в универсальных сотрудниках, способных выполнять смежные функции, особенно на производственных предприятиях. Указанная тенденция ярко проявляется и при подготовке кадров, в частности, в рамках проекта «Профессионалитет». Указанный проект направлен на симбиоз бизнеса и образовательных организаций при разработке гибких учебных программ, которые, в том числе, предполагают получение нескольких профессий. Но как потом применить такое образование на практике?

Указанное требует от бизнеса быстрого реагирования: возможность предоставить рабочие места, соответствующие полученному образованию, перераспределять персонал между производственными участками в зависимости от загрузки, плановых пиков или срочных заказов, что ведет к выстраиванию производственного процесса таким образом, чтобы имеющийся персонал был задействован в течение всего производственного цикла без простоев и имел потенциал взаимозаменяемости.

Примеры из практики производства

Конвейер встал из-за поломки в сварочном цехе. Инженер-наладчик, которому вменены обязанности по наладке оборудования и устранению неисправностей, находится в другом корпусе. В бригаде, в смену которой произошла остановка оборудования, работает сварщик, прошедший краткое обучение по ремонту и обслуживанию оборудования, который на практике знает, как устранить неисправность. Но в силу установленных трудовых обязанностей работник имеет право осуществлять только сварочные работы в соответствии с чертежами на изделие. Соответственно, выполнение ремонтных работ сварщиком будет нарушением правил охраны труда, а в случае травмы или усугубления поломки – серьезной юридической проблемой для работодателя.

При производстве труб большого диаметра трубная заготовка может перемещаться по линии с одной операции на другую как автоматически по рольгангу, так и при помощи грузоподъемных механизмов, управляемых работником, в зависимости от вида оборудования. В последнем случае разделение функционала на непосредственно сварочные и стропальные работы, выполняемые различными работниками, может привести к перерывам в производственном процессе и, как следствие, простою. Комбинация трудовых действий по процессу сварки и перемещению трубной заготовки приводит к непрерывности производственного процесса и сокращению времени изготовления готовой продукции, что доказывает эффективное достижение поставленных перед производством целей.

Вместе с тем, имеется противоречие между потребностью бизнеса в гибкости и жесткими рамками трудового законодательства, традиционно ориентированного на узкие, четко очерченные профессии. Традиционный механизм, предлагаемый Трудовым кодексом Российской Федерации (далее – ТК РФ), – совмещение профессий (должностей) – требует официального оформления дополнительного соглашения, дополнительной оплаты и проведения формальной процедуры проверки навыков, что сводит на нет саму идею оперативности.

Вопрос многофункциональности профессий через призму их совмещения, расширения зон обслуживания, а также вопрос наполняемости трудовой функции являлся и является предметом исследований специалистов по трудовому праву. В большинстве научных работ акцент делается на изменение уже существующих трудовых функций и трудовых обязанностей в рамках сформировавшихся трудовых отношениях. Вместе с тем необходимость именно универсализации трудовой функции через комбинирование набора трудовых функций из разных профессиональных стандартов в новых экономических условиях, ведущих к изменению процесса производства в целом, изучен недостаточно.

Впервые Головиной С.Ю. была выделена функциональная мобильность, под которой было предложено понимать «способность и готовность работника к изменению содержания своей трудовой функции в условиях меняющихся организационно-экономических потребностей работодателя при сохранении

трудовой функции как наименования должности, профессии, специальности» [1].

В своей работе «Актуальные вопросы правового регулирования трудовой функции» Обищенко Н.А. подчеркивает, что развитие рыночной экономической системы, выдвижение на первый план индивидуально-правового регулирования трудовых отношений требуют гибкого подхода к пониманию трудовой функции, возможности для субъектов трудового правоотношения самостоятельно определять ее наполнение. Становится принципиально важным установить наиболее эффективные механизмы правового регулирования трудовой функции на современном этапе развития трудового права, а также степень возможного государственного вмешательства в процесс формирования трудовой функции. Закрепляемая трудовая функция становится ключевым фактором, влияющим на результаты труда работника и его производительность, поскольку именно от круга должностных обязанностей зависит характер деятельности работника [2].

К одному из свойств трудовой функции Зорина О.О. относит наполняемость трудовой функции, подчеркивая, что из специфики предмета трудового договора вытекает свойство наполняемости трудовой функции, то есть изменение количественной и (или) качественной составляющей трудовой функции, выражающееся в дополнении, уменьшении или увеличении объема трудовых обязанностей, поручении дополнительной работы, требующей другой квалификации, профессии, специальности [3].

В рамках исследования Швалевой Е.С. рассматривается возможность установления расширенного функционала работнику посредством конструкций совмещения и сложного наименования профессии. Автор отмечает, что формализация трудовой функции через сложное наименование должности/профессии и, соответственно, штатной единицы в штатном расписании (например, «продавец-кассир») является правовым механизмом для установления и выполнения работником на постоянной основе функционала, свойственного разным профессиям или должностям, аргументируя, что в пользу данного решения служит договорный характер условия о трудовой функции, в соответствии с которым стороны при заключении трудового договора могут определить, что работник будет выполнять не несколько трудовых функций посредством совмещения профессий, а одну, качественно новую трудовую функцию по так называемой кентавровой профессии/должности на постоянной основе [4].

Аналогичной позиции придерживается Жугин А.В., исходя из анализа ст. 56 ТК РФ, определяет договорной механизм трудовой функции как соглашение сторон по обусловленной трудовой функции. Автор указывает на важность вопроса о двойных трудовых функциях, рассматривая его через призму заключаемого трудового договора, где стороны изначально приходят к пониманию наполняемости трудовой функции, а также механизма реализации вменения других трудовых обязанностей в ходе действия трудового договора через кадровые решения в виде совмещения, перевода и совместительства. К примеру, автор из системного толкования ст. 60.2 ТК РФ делает вывод, что стороны вправе устанавливать в трудовом договоре двойные трудовые функции. Кроме того, видится возможным фактическое выполнение двойной трудовой функции без использования двойного наименования. Рассматривая пример включения в обязанности юриста курьерских поручений, Жугин А.В. акцентирует внимание, что необязательно обозначать трудовую функцию работника как «юрист-курьер», а достаточно закрепить обязанности курьера в трудовом договоре, отразив трудовую функцию «юрист». Автор подчеркивает, что включение данных обязанностей возможно и в должностную инструкцию, если работник ознакомлен с ней именно до подписания трудового договора (ст. 68 ТК РФ). Изложенное позволяет говорить о том, что стороны трудовых отношений определили функцию юриста соответствующим образом. В случае возложения на юриста курьерских обязанностей путем утверждения новой должностной инструкции после подписания договора и при отсутствии в нем двойного наименования трудовой функции потребуется оформление перевода, совмещения или совместительства. Однако, по мнению Жугина А.В., если требования к трудовой функции установлены законом и связаны с предоставлением льгот и компенсаций, указание норм на конкретную трудовую функцию не позволяет включать обязанности по другим функциям [5].

Последнее утверждение автора является спорным. Верховный Суд РФ в своем решении от 30.10.2024 № АКПИ24-579 однозначно указал, что при определении обязанностей работника работодатель может включать в них трудовые функции и (или) трудовые действия, содержащиеся как в одном, так и в нескольких профессиональных стандартах, распределять трудовые действия, предусмотренные одним профессиональным стандартом, между работниками, занимающими различные должности, имеющими различные профессии или специальности, с учетом применяемых технологий и организации труда [6]. Каких-либо изъятий или ограничений в определении суда не обозначено.

В другом решении по индивидуальному трудовому спору суд, руководствуясь п. 11.4 и 11.5 Рекомендаций по применению профессиональных стандартов в организации, утвержденных Всероссийским научно-исследовательским институтом труда Минтруда России [7], сделал вывод, что при определении обязанностей работника работодатель может включать

в них трудовые функции и (или) трудовые действия, содержащиеся как в одном, так и в нескольких профессиональных стандартах, распределять трудовые действия, предусмотренные одним профессиональным стандартом, между работниками, занимающими различные должности, имеющими различные профессии или специальности, с учетом применяемых технологий и организации труда [8].

Кроме того, точное следование наименованию профессии, занятие которой закон связывает с предоставлением льгот, не является 100-процентной гарантией сохранения социальных льгот работнику, включая право на льготное назначение пенсии, так как данное право работника должно быть подтверждено и иными факторами, такими как наличие вредных условий труда на основании проведенной специальной оценки условий труда, занятость не менее 80 % рабочего времени во вредных условиях труда, уплата работодателем страховых взносов по дополнительному тарифу и др.

Суды неоднократно подчеркивали, что право на досрочную пенсию возникает не только в связи с работой по профессии, находящейся в соответствующем списке, но и с учетом выполнения трудовых обязанностей в течение полного рабочего дня (не менее 80 % рабочего времени). Например, Третий кассационный суд общей юрисдикции, рассматривая кассационную жалобу истца, согласился с позицией апелляционной инстанции, что спорный период работы с тяжелыми условиями труда не подлежит включению в стаж ввиду недоказанности выполнения только трудовой функции по профессии «газосварщик», предусмотренной Списком № 2 1991 года [9].

В рамках данного исследования поставлена задача – проанализировать правовые основания и практические механизмы универсализации профессий в Российской Федерации, в частности:

• изучить позицию регулятора и судебных органов по вопросу формирования трудовой функции;

• проанализировать на конкретном примере, как универсализация реализуется на практике;

• оценить возможное влияние универсализации на социальные и пенсионные права работников;

• сформулировать возможные правовые инструменты в рамках текущего законодательного регулирования и обозначить предложения по его совершенствованию.

Методологическая основа исследования, теоретический аспект

Согласно ст. 57 ТК РФ, одним из обязательных условий для включения в трудовой договор *является трудовая функция* (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессией, специальностью с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы) [10].

Конституционный Суд РФ относит к исключительной компетенции работодателя принятие решения об изменении структуры, штатного расписания, численного состава работников организации, в том числе о сокращении вакантных должностей [11]. Соответственно, определение наполненности трудовой функции и необходимости введения той или иной штатной единицы также относится к компетенции работодателя.

Таким образом, трудовые обязанности того или иного работника вытекают прежде всего из выполняемой им трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессией, специальностью с указанием квалификации), конкретного вида поручаемой работнику работы, которые могут определяться как самим трудовым договором, так и должностной инструкцией, производственной инструкцией рабочего.

Трудовое законодательство не раскрывает понятие должностной или производственной инструкции, но на практике именно в них фиксируется конкретные трудовые действия работника.

В соответствии с п. 6 Рекомендаций Минтруда РФ по применению профессиональных стандартов в организации при формировании должностной инструкции работника в конкретной организации может быть использован не весь набор трудовых функций в обобщенной трудовой функции; или же набор трудовых функций может быть расширен исходя из специфики выполняемой работы. Допускается использовать несколько обобщенных трудовых функций, при этом требования к квалификации работника определяются по более высокому уровню квалификации [7].

Вышеуказанный подход поддержал Верховный Суд РФ, указав, что при определении обязанностей работника работодатель может включать в них трудовые функции и (или) трудовые действия, содержащиеся в одном или в нескольких профессиональных стандартах, распределять трудовые действия, предусмотренные одним профессиональным стандартом, между работниками, занимающими различные должности, имеющими различные профессии или специальности [6].

Следовательно, регулятор и закон предоставляют работодателям возможность самостоятельно, исходя из специфики деятельности, регулировать конкретное наполнение трудовой функции, в том числе путем внесения дополнительных пунктов даже из других профессиональных стандартов.

При этом важно не забывать, что если в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами *выполнение работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано с предоставлением компенсаций, льгот* либо *наличием ограничений*, наименование этих должностей, профессий или спе-

циальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации, или соответствующим положениям профессиональных стандартов.

На практике чаще всего предоставление компенсаций и льгот – это подтверждение права работника на досрочное назначение пенсии, в связи с чем в целях сохранения работнику пенсионных прав важно соотносить наименование профессии с наименованием профессии, указанной в Списке [12].

В отсутствии прямого правового регулирования наполняемости трудовой функции вопрос о правомерности включения тех или иных трудовых обязанностей работника в должностную (производственную) инструкцию работника вынуждены разрешать суды при возникновении индивидуальных трудовых споров, обосновывая свою позицию на множестве подзаконных актов. Очевидно, что правовые пробелы в указанном вопросе требуют его дополнительного регулирования на законодательном уровне.

Универсализация профессий на практике, противоречивые подходы судов

В современных реалиях процесс развития производства и, как следствие, изменение самого производственного процесса, в котором участвуют работники различных профессий, опережает процесс регулирования трудовых отношений на законодательном уровне.

В настоящий момент для работодателей остро встает вопрос об универсализации трудовой функции во взаимосвязи с развитием современного производства и его экономической составляющей.

На практике данный вопрос, как правило, регулируется утверждением должностной инструкции/инструкции по профессии, в которую изначально включаются обязанности по нескольким или смежным профессиям. Судебная практика по данному вопросу подтверждает правомерность вышеуказанного подхода, но вопросы тем не менее возникают, и требуются ресурсы работодателя для отстаивания своей правовой позиции в суде, поскольку такая возможность напрямую не следует из норм ТК РФ.

Выводы судов при решении дел о защите прав работников не всегда однозначны, что подтверждается анализом более 30 судебных решений за период 2022-2025 гг.

Одни суды считают в соответствии с положением ст. 57 и 60 ТК РФ достаточным того факта, что если трудовая функция и ее наполнение трудовыми действиями определены должностной инструкцией или производственной инструкцией работника, то основание полагать, что имело место совмещение профессий, не оплаченное работодателем, отсутствует.

Так, при рассмотрении дела, суд, разрешая спор, установил, что согласно трудовому договору, должностной инструкции в обязанности работника входило обилечивание пассажиров, что соответствует ст. 57 ТК РФ. В оспариваемом периоде работник выполнял работу, определенную трудовым договором, без совмещения должностей, а работодатель оплачивал его работу в соответствии с трудовым договором и положением об оплате труда, производя ежемесячную доплату за сбор выручки без кондуктора, руководствуясь положениями ст. 57, 129, 135, 149, 151 ТК РФ. Суд пришел к выводу об отсутствии правовых оснований для взыскания в пользу работника-водителя заработной платы кондуктора за спорный период, доплаты за совмещение должностей и компенсации морального вреда. При этом доплата за обилечивание в соответствии с положением об оплате установлена не за сам процесс исполнения трудовой функции, как это предусмотрено ст. 60.2 и 151 ТК РФ, а за выполнение плана, за перевыполнение которого по доходам «начисляется доплата в размере 15 % от привезенных сверхплановых доходов». Указанную позицию суда первой инстанции поддержали апелляционная и кассационная инстанции [13].

Вместе с тем другие суды считают возложение на работника, принятого на должность водителя автобуса, дополнительных обязанностей кондуктора, совмещением профессий (должностей), несмотря на тот факт, что обязанность по обилечиванию пассажиров прямо предусмотрена должностной инструкцией [14].

Проведенный анализ судебной практики позволяет прийти к выводу, что неопределенность правового регулирования содержания и наполнения трудовой функции, включение в одни профессиональные стандарты трудовых действий схожих с трудовыми действиями, включенными в иные профессиональные стандарты, повышают риск судебного разбирательства по инициативе работников.

Рассмотрение комбинирования функционала в рамках одной профессии на конкретном производственном примере

На одном из предприятий металлургического комплекса в функциональные обязанности сварщиков включен, помимо прочего, функционал по резке. Это стало предметом жалобы со стороны работника, и спор стал предметом судебного разбирательства.

Предметом иска были требования об установлении факта совмещения должностей, взыскании заработной платы, неустойки, произвести доначисление страховых взносов, компенсации морального вреда и судебных расходов.

В обосновании своих требований работник заявил, что в процессе сварки он выполнял работы по резке, что, по его мнению, со ссылкой на профессиональный стандарт «Резчик термической резки метал-

лов» [15], является дополнительной работой к его основной работе сварщиком [16].

С предъявленными требованиями не согласился работодатель, представив следующие основные доводы и аргументы в защиту своей позиции:

• законодательством РФ не устанавливаются ограничения на включение в должностные инструкции/производственные инструкции рабочих трудовых действий из разных профессиональных стандартов, что следует из выводов, изложенных в Решении Верховного Суда РФ от 30.10.2024 № АКПИ 24-579;

• к трудовым действиям работника относится, помимо прочего, «своевременное и качественное выполнение работ по сварке деталей, узлов, конструкций и трубопроводов различной сложности, а также кислородной резке сложных деталей при проведении ремонтов и технического обслуживания», что отражено в его производственной инструкции рабочего с момента принятия работника на работу;

• какие-либо документы о привлечении работника к работе, не предусмотренной производственной инструкцией рабочего, отсутствуют. Предложений работодателя о выполнении дополнительной работы за дополнительную оплату в адрес работника не поступали. Трудовой договор и дополнительные соглашения к нему также не содержат упоминания о необходимости выполнения обязанностей по иной профессии, в штатном расписании структурного подразделения (рабочее место работника) отсутствуют штатные единицы газорезчиков;

• совмещение по двум разным профессиям, что требует признать работник, может, наоборот, повлечь ухудшение положения работника с точки зрения его пенсионных прав. В случае оформления совмещения по 2 профессиям, как требует работник, может не выполняться требование о работе во вредных условиях труда более 80 % ни по одной из профессий. По занимаемой профессии у работника учтена функциональность резки и вредные факторы по ней, при этом такая функциональность не является основной, а лишь сопутствующей основному процессу, – процессу сварки.

Устанавливая правовые основания и условия назначения пенсий и предусматривая для отдельных категорий граждан, занятых определенной профессиональной деятельностью, возможность досрочного назначения трудовой пенсии по старости, законодатель связывает право назначения такой пенсии не с любой работой в определенной сфере профессиональной деятельности, а лишь с такой, выполнение которой сопряжено с неблагоприятным воздействием различного рода факторов, повышенными психофизиологическими нагрузками, обусловленными спецификой труда, выполняемого в условиях полной занятости.

Рассмотрев доводы сторон и представленные доказательства, суд пришел к решению об отказе работнику заявленных требований в полном объеме [17].

В рассматриваемом кейсе работодатель привел не только доводы в свою защиту, но и доводы в пользу работника, обратив внимание суда на факт того, что совмещение по двум разным профессиям, что требует признать работник, наоборот, могло бы повлечь ухудшение положения работника с точки зрения его пенсионных прав.

Результаты исследования

Проведя исследование судебной практики по проблематике вопроса можно сделать следующие *выводы для работодателей*, что важно учесть при комбинировании функционала в рамках текущего законодательного регулирования.

1. Разработка должностных и производственных инструкций должна осуществляться с учетом специфики производства и составленного штатного расписания.

2. Необходимо следовать принципу разумности – комбинировать только такие трудовые действия, которые близки по содержанию, реально востребованы в производственном процессе, отвечают требованиям рациональности, целесообразности и объективной необходимости для организации труда, например:

• совмещение функций резчика и сварщика;

• аппаратчика нейтрализации и стропальщика;

• резчика труб и заготовок и стропальщика;

• наладчика автоматических линий и агрегатных станков, стропальщика и резчика труб и заготовок;

• оператора установки по обезвоживанию осадка и машиниста насосных установок в металлургическом производстве.

3. Важно учитывать социальный аспект в виде сохранения пенсионных прав работника, так как право на досрочное назначение пенсии возникает не только в связи с работой по профессии, находящейся в соответствующем Списке, но и с учетом выполнения трудовых обязанностей в течение полного рабочего дня в соответствующих условиях.

С точки зрения *необходимости модернизации и развития законодательства* видится следующее:

4. Предоставить работодателям возможность наполнять трудовую функцию из разных профессиональных стандартов, прямо предусмотрев такую возможность в ТК РФ и установив принципы законного комбинирования.

5. На уровне федерального законодательства закрепить понятие «смежная профессия» и определить механизмы ее применения при разработке должностных и производственных инструкций.

6. На отраслевом уровне разрабатывать перечень смежных профессий и включить соответствующий раздел в шаблон профессионального стандарта

(по аналогии с разделом возможных наименований должностей/профессий).

7. Закрепить специфику учета времени работы во вредных и/или опасных условиях труда по смежным профессиям с целью сохранения за работником прав на льготное пенсионное обеспечение.

Выводы

Проведенное исследование показало, что тенденция универсализации профессий и должностей является объективным ответом на вызовы современной цифровой экономики и усиливающейся нестабильности рынков. Формирование трудовой функции, включающей элементы нескольких профессиональных стандартов, уже реализуется в крупных промышленных компаниях и сопровождается процессами многопрофильного профессионального обучения кадров, что приносит выгоду и бизнесу, и работникам.

Научная новизна исследования состоит в выявлении правового основания для универсализации трудовой функции: анализ позиции регулятора и судебной практики позволил обосновать возможность работодателя включать в трудовую функцию элементы разных профессиональных стандартов при сохранении принципа правовой определенности и сбалансированного учета интересов всех сторон. Особый акцент сделан на рисках утраты работником пенсионных и социальных прав при недостаточно четкой фиксации функций в трудовом договоре.

Практическая значимость исследования определяется разработкой рекомендаций по документальному оформлению процессов универсализации для работодателей в текущем правовом регулировании, а также формулированием предложений для развития законодательства в этой области.

Список литературы

1. *Головина С.Ю.* Правовое обеспечение трудовой мобильности как современная задача трудового права // Становление и развитие трудового и социально-обеспечительного законодательства: история, современность, перспективы: сборник научных трудов по итогам IV Международной научно-практической конференции, 27-28 октября 2017 года. Минск, 2017. С. 77.

2. *Обищенко Н.А.* Актуальные вопросы правового регулирования трудовой функции // Трудовое право в России и за рубежом. 2024. № 4.

3. *Зорина О.О.* Трудовая функция: принцип определенности или свойство наполняемости? // Трудовое право в России и за рубежом. 2020. № 4.

4. *Швалева Е.С.* Совмещение и сложное наименование профессии как способы обеспечения трудовой мобильности работника // Электронное приложение к «Российскому юридическому журналу». 2018. № 3.

5. *Жугин А.В.* Трудовая функция работника: содержание, уточнение, изменение // Вопросы российской юстиции [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-funktsiya-rabotnika-soderzhanie-utochnenie-izmenenie/viewer (дата обращения: 30.10.2025).

6. Решение Верховного Суда РФ от 30.10.2024 № АКПИ 24-579 [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

7. Рекомендации по применению профессиональных стандартов в организации, утвержденные ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Минтруда России [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

8. Решение Калининского районного суда Санкт-Петербурга от 21.06.2022 по делу № 2-4580/2022 // Официальный сайт Калининского районного суда Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: https://kln--spb.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=696872947&case_uid=167d9563-7937-4ea1-82db-31a8257bd93b&delo_id=1540005 (дата обращения: 30.10.2025).

9. Определение Третьего кассационного суда общей юрисдикции от 17.04.2024 № 88-9570/2024 [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

10. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

11. Определение Конституционного Суда РФ от 28.03.2017 № 477-О, Определение Конституционного Суда РФ от 24.04.2018 № 930-О [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

12. Постановление Кабинета Министров СССР от 26.01.1991 № 10 «Об утверждении Списков производств, работ, профессий, должностей и показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

13. Решение Ленинского районного суда города Кемерово от 12.11.2024 по делу № 2-2222/2024, Апелляционное определение Кемеровского областного суда от 25.03.2025 по делу № 33-1633/2025(2-2222/2024), Определение Восьмого кассационного суда общей юрисдикции от 26.08.2025 № 88-12419/2025 [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

14. Определение Четвертого кассационного суда общей юрисдикции от 14.12.2023 № 88-37075/2023 [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

15. Профессиональный стандарт «Резчик термической резки металлов», утвержденный Приказом Минтруда России от 03.12.2015 № 989н [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».

16. Профессиональный стандарт «Сварщик», утвержденный Приказом Минтруда России от 28.11.2013 № 701н [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».
17. Решение Октябрьского районного суда города Екатеринбурга от по делу № 2-2890/2025 [Электронный ресурс] // Официальный сайт суда. URL: https://oktiabrsky--svd.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=505376476&case_uid=4f04960c-3594-45d7-bf5e-31f17f9d575b&delo_id=1540005 (дата обращения: 30.10.2025).

References

1. *Golovina S.Yu.* (2017) Legal Support of Labor Mobility as a Contemporary Task of Labor Law. Formation and Development of Labor and Social Security Legislation: History, Modernity, Prospects: Collection of Scientific Papers Based on the Results of the IV International Scientific and Practical Conference, October 27-28, 2017. Minsk, 2017, p. 77 (In Russian).
2. *Obishchenko N.A.* (2024) Topical Issues of Legal Regulation of the Labor Function. *Labor Law in Russia and Abroad*, № 4 (In Russian).
3. *Zorina O.O.* (2020) Labor Function: Principle of Certainty or a Property of Fillability? *Labor Law in Russia and Abroad*, № 4 (In Russian).
4. *Shvaleva E.S.* (2018) Combining and Complex Naming of Occupations as Means of Ensuring Employee Labor Mobility. *Electronic Supplement to the "Russian Law Journal"*, № 3 (In Russian).
5. *Zhugin A.V.* Employee Labor Function: Content, Specification, Change [Electronic resource]. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-funktsiya-rabotnika-soderzhanie-utochnenie-izmenenie/viewer (accessed: 30.10.2025) (In Russian).
6. Decision of the Supreme Court of the Russian Federation dated 30.10.2024 № AKPI24-579 [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
7. Recommendations on the Application of Professional Standards in the Organization, approved by the Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor of Russia [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
8. Decision of the Kalininsky District Court of Saint Petersburg dated June 21, 2022 in case № 2-4580/2022. Official website of the Kalininsky District Court of Saint Petersburg [Electronic resource]. Available at: https://kln--spb.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=696872947&case_uid=167d9563-7937-4ea1-82db-31a8257bd93b&delo_id=1540005 (accessed: 30.10.2025) (In Russian).
9. Ruling of the Third Court of Cassation of General Jurisdiction dated 17.04.2024 № 88-9570/2024 [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
10. Labor Code of the Russian Federation dated December 30, 2001 № 197-FZ [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
11. Ruling of the Constitutional Court of the Russian Federation dated 28.03.2017 № 477-O, Ruling of the Constitutional Court of the Russian Federation dated 24.04.2018 № 930-O [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
12. Decree of the Cabinet of Ministers of the USSR dated January 26, 1991 № 10 "On the Approval of Lists of Industries, Jobs, Occupations, Positions and Indicators Granting the Right to Preferential Pension Provision" [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
13. Decision of the Leninsky District Court of Kemerovo City dated 12.11.2024 in case № 2-2222/2024, Appellate Ruling of the Kemerovo Regional Court dated 25.03.2025 in case № 33-1633/2025 (2-2222/2024), Ruling of the Eighth Court of Cassation of General Jurisdiction dated 26.08.2025 № 88-12419/2025 [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
14. Ruling of the Fourth Court of Cassation of General Jurisdiction dated 14.12.2023 № 88-37075/2023 [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
15. Occupational Standard "Thermal Cutting Operator", approved by Order of the Ministry of Labor of Russia dated 03.12.2015 № 989n [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
16. Occupational Standard "Welder", approved by Order of the Ministry of Labor of Russia dated 28.11.2013 № 701n [Electronic resource]. SPS "ConsultantPlus" (In Russian).
17. Decision of the Oktyabrsky District Court of Yekaterinburg City in case № 2-2890/2025 [Electronic resource]. Official website of the court. Available at: https://oktiabrsky--svd.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=505376476&case_uid=4f04960c-3594-45d7-bf5e-31f17f9d575b&delo_id=1540005 (accessed: 30.10.2025) (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 02.11.2025
Статья поступила после рецензирования: 27.11.2025
Статья поступила для публикации: 29.11.2025

Received: 02.11.2025
Revised: 27.11.2025
Accepted: 29.11.2025

УДК 334

Силенко Аркадий Николаевич,
кандидат технических наук, доцент кафедры управления бизнес-проектами,
Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва,
silko@mail.ru

Оноприенко Надежда Александровна,
магистрант, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва,
nadia.onoprienko@mail.ru

ОПТИМИЗАЦИЯ МОТИВАЦИОННЫХ СИСТЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

Аннотация. *Статья представляет собой стратегический анализ методов повышения производительности труда, которая рассматривается как элемент комплексной системы эффективности, включающей, помимо прочего, качество, экономичность и внедрение новшеств. В условиях постиндустриальной экономики и цифровизации акцент смещается с капиталовооруженности на интеллектуальный капитал и внутреннюю мотивацию сотрудников. Для построения эффективной системы стимулирования предлагается гармоничное сочетание материальных и нематериальных методов. Ключевыми рекомендациями в области материального стимулирования являются: обеспечение прозрачности и справедливости через систему должностных грейдов, ограничение ключевых показателей эффективности до 3-5, включающих метрики качества, замена годовых премий на квартальные для усиления поведенческого подкрепления. Нематериальные методы, базирующиеся на теориях Герцберга и Адамса, сфокусированы на развитии человеческого капитала (обучение, карьерный рост) и организационном комфорте (эргономика, условия для отдыха). Оптимальный баланс стимулов динамичен и зависит от отрасли (например, 70/30 для торговли, 40/60 для IT-сферы). В контексте удаленной работы критически возрастает роль нематериальных факторов, связанных с гибкостью, автономией и доверием, что требует перехода к «менеджменту результата», основанному на четких ключевых показателях эффективности и методике «Цели и ключевые результаты».*

Ключевые слова: производительность труда, материальное стимулирование, нематериальная мотивация, ключевые показатели эффективности, семь критериев эффективности, отраслевая специфика, удаленная работа.

Для цитирования: *Силенко А.Н., Оноприенко Н.А.* Оптимизация мотивационных систем на предприятиях в контексте современных вызовов // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 180 – 186.

Arkadiy N. Silenko,
Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor at the Department of Business Project Management, National Research Nuclear University «MEPhI», Moscow,
silko@mail.ru

Nadezhda A. Onoprienko,
Master's student, National Research Nuclear University «MEPhI», Moscow,
nadia.onoprienko@mail.ru

OPTIMIZATION OF MOTIVATION SYSTEMS IN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Abstract. *This article presents a strategic analysis of methods for increasing labor productivity, viewing it as a component of a comprehensive efficiency system that also includes quality, economy, and innovation. In the post-industrial economy and under rapid digitalization, the focus is shifting from capital intensity to intellectual capital and employees' intrinsic motivation. To establish an effective incentive system, a harmonious combination of material and non-material methods is proposed. Key recommendations for material incentives include: ensuring transparency and fairness through a job grading system, limiting key performance indicators to 3-5 metrics that include quality and cost-effectiveness criteria, and replacing annual bonuses with quarterly payments to strengthen behavioral reinforcement. Non-material methods, grounded in the theories of Herzberg*

© Силенко А.Н., Оноприенко Н.А., 2025

and Adams, focus on human capital development (training, career path) 20 and organizational comfort (ergonomics, rest facilities). The optimal balance of incentives is dynamic and industry-specific (e. g., 70/30 for retail, 40/60 for IT). In the context of remote work, non-material factors related to flexibility, autonomy, and credibility critically important, necessitating a shift to «results management» based on clear key performance indicators and objectives and key results (OKR).

Keywords: *labor productivity, material incentives, non-material motivation, key performance indicators, seven criteria of effectiveness, industry specificity, remote work.*

For citation: Silenko A.N., Onoprienko N.A. (2025) Optimization of motivation systems in enterprises in the context of modern challenges. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 180 – 186. (In Russian).

В условиях глобализации и ускорения технологического прогресса вопрос повышения производительности труда остается центральным для обеспечения конкурентоспособности предприятий и устойчивого экономического роста государств. Современная экономика характеризуется переходом от индустриальной модели, где производительность труда зависела в основном от капиталовооруженности и физического труда, к постиндустриальной модели. В этой новой структуре ключевым ресурсом становится интеллектуальный капитал, а рост производительности всё больше зависит от вовлеченности, лояльности и творческого потенциала сотрудников.

Современные вызовы, такие как быстрая цифровизация, высокая глобальная конкуренция и демографические сдвиги, ставят новые требования к управлению эффективностью. Эти изменения требуют комплексного подхода к стимулированию, который выходит за рамки простого повышения заработной платы. Стимулирование труда должно быть направлено не только на количественный рост, но и на развитие качества трудовой деятельности и внедрение новшеств, что является критически важным для адаптации к меняющимся рыночным условиям.

Производительность труда традиционно определяется как соотношение объема произведенной продукции или услуг к затраченным ресурсам (времени или трудовым затратам). Однако с точки зрения стратегического управления производительность является лишь частью более широкой системы измерения эффективности деятельности организации.

Д.С. Синк в своем фундаментальном труде «Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение» указывает, что производительность является фактически только элементом системы измерения результативности [1]. Он выделяет семь взаимосвязанных критериев эффективности, которые должны рассматриваться комплексно для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития (см. Таблицу 1).

Рассмотрение производительности труда в отрыве от этих критериев может привести к нежелательным последствиям. Например, стимулирование, направленное исключительно на максимизацию объема выпуска (критерий 5), может привести к значительному снижению качества (критерий 3) или пре-

Таблица 1

Семь критериев эффективности деятельности по Д.С. Синку

№	Критерий	Описание	Влияние на производительность
1	Действенность	Степень достижения поставленных целей	Обеспечивает направленность усилий
2	Экономичность	Отношение затрат к запланированному бюджету	Снижает себестоимость продукции
3	Качество	Соответствие стандартам и ожиданиям потребителей	Предотвращает потери и переделки, обеспечивает долгосрочную лояльность
4	Прибыльность	Соотношение доходов и расходов	Финансовый результат повышения производительности труда
5	Производительность труда	Соотношение выхода к трудозатратам	Основной технический показатель объема работы
6	Качество трудовой деятельности	Отношение к работе, моральный дух, удовлетворенность	Непосредственно влияет на текучесть и вовлеченность
7	Внедрение новшеств	Способность организации адаптироваться и улучшаться	Обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность

Источник: таблица составлена авторами на основе [1].

пятствовать процессу внедрения инноваций (критерий 7). Если система вознаграждения мотивирует сотрудника «гнать вал», игнорируя стандарты, общая эффективность снижается, а материальный стимул становится контрпродуктивным. Следовательно, стратегическая задача управления состоит в том, чтобы спроектировать систему материального и нематериального вознаграждения, которая стимулирует синергию всех семи критериев [2].

Для построения эффективной системы управления производительностью необходимо четко разграничить понятия мотивации и стимулирования. Стимулирование представляет собой использование внешних рычагов воздействия (денежные выплаты, бонусы, льготы), направленных на побуждение человека к определенным действиям. Эти методы, преимущественно материальные, работают как реакция на уже достигнутый результат. Мотивация, в свою очередь, является внутренним процессом. Это собственное побуждение человека к деятельности, основанное на его потребностях, ценностях и целях. Нематериальные методы, такие как признание или возможности для развития, являются инструментами управления внутренней мотивацией.

Эффективность стимулирующих мер тесно связана с фундаментальными психологическими теориями. Теория двух факторов Фредерика Герцберга утверждает, что факторы, вызывающие удовлетворение от работы, отличны от тех, которые вызывают недовольство. Гигиенические факторы (базовая заработная плата, условия труда и безопасность) необходимы для предотвращения недовольства, но сами по себе не способствуют значительному росту производительности. В то же время мотивационные факторы (достижения, признание, ответственность и возможность карьерного роста) напрямую стимулируют рост производительности, вовлеченности и удовлетворенности.

Теория справедливости Дж. Адамса обосновывает критическую необходимость прозрачности и объективности в системе вознаграждения. Сотрудники сравнивают свои усилия и вознаграждение с усилиями и вознаграждением коллег. Если система воспринимается как несправедливая, это немедленно приводит к демотивации независимо от абсолютного размера вознаграждения. Именно поэтому обязательным условием для эффективного материального стимулирования является обеспечение прозрачности и справедливости в системе вознаграждения [3].

Нематериальные факторы в контексте этих теорий выступают в роли катализатора материальных. Если внутренняя потребность в справедливости (нематериальный аспект, соответствующий герцберговским гигиеническим факторам и теории Адамса) не удовлетворена, даже самый высокий квартальный бонус (материальный аспект) может не только не обеспечить устойчивого роста производительности, но и спровоцировать фрустрацию и текучесть кадров. Прозрачность, требуемая для эффективной системы, переводит материальные стимулы из потенциального источника конфликта (ощущения несправедливости) в эффективный и предсказуемый мотивационный инструмент.

Материальное стимулирование является мощным рычагом воздействия, но его эффективность напрямую зависит от четкой структуры, скорости реагирования и точности нацеливания.

Базисом материального стимулирования должна стать прозрачная и объективная система оплаты труда. Для выполнения требования справедливости необходимо внедрить систему шагов для вознаграждения сотрудников. Такая система обеспечивает четкое понимание того, как рост навыков, опыта и квалификации коррелирует с повышением дохода. Наличие четких грейдов и должностных окладов позволяет избежать субъективизма, который подрывает доверие и снижает качество трудовой деятельности.

Система премирования должна быть привязана к ключевым показателям эффективности (далее – KPI), которые отражают стратегические цели организации. Для предотвращения размывания фокуса и когнитивной перегрузки необходимо разработать систему, включающую ограниченное количество KPI, оптимально 3-5. Чрезмерное количество KPI приводит к тому, что сотрудник не понимает, что является приоритетом, и распределяет усилия неэффективно. При этом критически важно, чтобы эти показатели включали не только чистый объем производительности труда, но и метрики, связанные с качеством и экономичностью, тем самым обеспечивая соответствие требованиям комплексной эффективности Д. С. Синка. Если KPI стимулируют только объем, это может негативно сказаться на долгосрочной прибыльности.

Одним из эффективных изменений в материальном стимулировании является смещение фокуса с неэффективных годовых премий на более оперативные выплаты. Практика показывает необходимость замены годовых премий на бонусы, выплачиваемые раз в квартал. Этот переход обусловлен поведенческим подкреплением: чем быстрее материальный стимул следует за достигнутым результатом, тем сильнее он закрепляет желаемое высокопроизводительное поведение. Годовая премия слишком отдалена во времени, чтобы служить мотиватором для ежедневных или еженедельных усилий. Квартальные выплаты, напротив, сокращают цикл обратной связи, делая связь между усилием и вознаграждением более ощутимой, повышая общий уровень вовлеченности и точности выполнения KPI. Эффективность материального стимулирования достигается, таким образом, за счет скорости и точности (фокус на 3-5 KPI и кварталь-

ные выплаты), а не только за счет абсолютного размера вознаграждения.

Современные бизнес-процессы требуют сотрудничества между различными отделами. Введение интеграционных бонусов необходимо для разрушения организационных «бункеров» и поощрения обмена знаниями и ресурсами. Аналитики рекомендуют предусматривать специальные бонусы за кроссфункциональное сотрудничество между отделами. Эти бонусы не только стимулируют командный дух, но и напрямую влияют на критерий «внедрение новшеств» (по Синку), так как межфункциональное взаимодействие часто является источником инновационных идей и оптимизации процессов.

Нематериальные методы стимулирования направлены на удовлетворение потребностей высшего порядка (социальных, уважения, самореализации) и являются мощным инструментом управления внутренней мотивацией персонала. Их эффективность может быть не ниже материальных стимулов при условии, что модель стимулирования продумана и носит разносторонний характер [4].

Признание профессиональных успехов является ключевым элементом нематериальной мотивации. Многие люди отождествляют свои успехи в жизни с той должностью, которую они занимают. Соответственно, переосмысление должности через повышение статуса, расширение полномочий или присвоение почетных званий служит мощным способом удовлетворения потребности в самореализации.

Публичная похвала и признание должны быть формализованы. Это может включать создание программы «Сотрудник месяца» с элементами публичного признания, а также использование нестандартных номинаций и внутренних наград. Такие меры повышают лояльность и усиливают стремление к достижениям, что напрямую коррелирует с качеством трудовой деятельности.

Инвестиции в рост персонала являются критически важным нематериальным стимулом, особенно для квалифицированных кадров. Важность обучения персонала и обеспечения четких путей карьерного роста не может быть переоценена. Обеспечение возможностей для обучения не только повышает квалификацию сотрудников, но и удовлетворяет их потребность в развитии. Это оказывает прямое положительное влияние на критерий «внедрение новшеств», поскольку обученный и развивающийся персонал более склонен предлагать и реализовывать новые идеи.

Нематериальная мотивация начинается с обеспечения базового физического и психологического комфорта, который минимизирует потери производительности, связанные с дискомфортом, стрессом и фрустрацией. Обеспечение комфортной обстановки для работы включает следующие фундаментальные потребности.

1. Соблюдение температурных условий: наличие климат-контроля – хороший обогрев зимой и кондиционирование летом.

2. Обустройство рабочего места: предоставление достаточного личного пространства, удобного стула, современной и работающей техники, а также хорошей освещенности.

3. Создание условий для питания и отдыха: работник должен иметь возможность нормально поесть и иметь хотя бы полчаса на отдых в течение рабочего дня.

Несоблюдение даже таких базовых гигиенических факторов, как условия для отдыха, приводит к резкому падению работоспособности во второй половине дня. Обеспечение минимального комфорта и времени для восстановления является «защитной» нематериальной мерой, которая предотвращает демотивацию и поддерживает стабильную работоспособность. Кроме того, для снижения фрустрации критически важна оптимизация рабочего процесса, устраняющая ненужные бюрократические барьеры и повышающая эффективность.

Психологические аспекты, такие как развитие командного духа и сохранение человеческих отношений, играют ключевую роль в формировании лояльности. Сотрудники, чувствующие внимание и поддержку, демонстрируют более высокую вовлеченность.

Дополнительным инструментом для повышения вовлеченности, особенно в рутинные или сложные задачи, является геймификация бизнеса. Использование элементов игры (баллы, рейтинги, достижения) может существенно повысить интерес и добровольное участие в производственных процессах.

Эффективная мотивационная система, основанная на справедливости и развитии, требует инфраструктурной базы, обеспечивающей объективность оценки и прозрачность карьерных траекторий. В современных условиях эта база формируется через внедрение профессиональных стандартов, организацию независимой оценки квалификации и использование цифровых HR-технологий. Эти инструменты переводят теоретические требования к справедливости и развитию в измеримые и управляемые процессы (см. Таблицу 2).

Профессиональный стандарт – это многофункциональный нормативный документ, определяющий единые требования к содержанию и условиям труда, квалификации и профессиональным компетенциям работника. Общей целью профессиональных стандартов в системе независимой оценки является обеспечение прозрачности трудовой квалификации персонала. Применение профессиональных стандартов обеспечивает работодателям возможность отбирать квалифицированные кадры, стимулировать профес-

Таблица 2

Инфраструктурная поддержка критериев комплексной эффективности

Критерий эффективности (по Д.С. Синку)	Обеспечение со стороны профессионального стандарта и независимой оценки квалификации	Стратегическое воздействие
Действенность	Установление четких требований к выполнению трудовых функций	Фокусирует усилия на стратегически важных задачах
Качество	Формализация стандартов выполнения работы, контроль соответствия через независимую оценку квалификации	Гарантирует соблюдение нормативов и предотвращает потери
Качество трудовой деятельности	Обеспечение прозрачности карьерной траектории, стимул к саморазвитию, объективная оценка компетенций	Повышение вовлеченности и лояльности, снижение текучести
Внедрение новшеств	Использование профессиональных стандартов для разработки актуальных программ обучения и повышения квалификации	Обеспечивает способность персонала к адаптации к технологическим изменениям

Источник: [5].

сиональный рост и поддерживать стандарты качества. Для сотрудника профстандарт является четким описанием квалификационных рамок, которые определяют, какие именно знания, навыки требуются для перехода на следующий уровень в корпоративной системе должностей и оплаты труда.

Использование профстандартов переводит систему вознаграждения из внутренней корпоративной логики, подверженной субъективизму, в плоскость национальных квалификационных рамок. Этот механизм обеспечивает институционально гарантированную справедливость, которая устраняет ощущение «закрытости» критериев. Таким образом, профессиональный стандарт выступает как фундаментальный элемент инфраструктуры, который минимизирует гигиенические факторы недовольства и обеспечивает предсказуемую и объективную основу для материального вознаграждения, укрепляя доверие [6].

Эффективная система стимулирования персонала требует гармоничного сочетания материальных и нематериальных методов. Недостаточно просто применять оба типа стимулов; необходимо найти оптимальный динамический баланс, учитывающий внешние и внутренние условия. Общий оптимальный баланс материальных и нематериальных стимулов часто оценивается в соотношении 70/30 (70 % – материальные, 30 % – нематериальные). Однако в кризисных ситуациях, когда требуется немедленная финансовая поддержка персонала для сохранения стабильности, допускается временный сдвиг в сторону материальных стимулов при достижении пропорции 80/20.

Оптимальное соотношение должно быть адаптировано к отраслевой специфике, поскольку природа труда, требования к квалификации и основные мотиваторы сильно различаются в зависимости от сектора. Несоблюдение отраслевого баланса ведет к нецелевому расходованию средств, когда инвестиции в стимулы не приносят ожидаемой отдачи.

В творческих и высокоинтеллектуальных секторах (например, IT) главный мотиватор – самореализация. Это требует приоритета нематериальных методов, в то время как в секторах с высокой долей рутинного труда или прямых продаж преобладают финансовые стимулы (см. Таблицу 3).

В IT-сфере, например, дополнительный рубль, потраченный на обучение, и гибкий график (нематериальное), принесут большую отдачу, чем тот же рубль компании, потраченный на повышение квартального бонуса (материальное поощрение), при условии, что базовый уровень оплаты конкурентен на рынке. Это обусловлено тем, что в высокотехнологичных секторах инвестиции в карьерный рост (нематериальное поощрение) снижают текучесть и повышают лояльность сильнее, чем повышение зарплаты, поскольку удовлетворяют потребность в постоянном профессиональном развитии.

Цифровизация и автоматизация оказывают глубокое влияние на рынок труда, способствуя развитию новых форм занятости, таких как фриланс, краудворкинг и, самое главное, удаленная работа. Масштабы этого сдвига значительны: доля сотрудников, работающих удаленно, выросла с 7 % в 2015 году до 23 % в 2020-м [7]. Этот рост требует фундаментальной перестройки как материальных, так и нематериальных систем стимулирования.

При удаленной работе организация теряет возможность обеспечивать и контролировать многие базовые нематериальные стимулы, такие как офисный комфорт, эргономика рабочего места, а также социальное взаимодействие и командный дух. В связи с этим акцент смещается на те нематериальные факторы, которые могут быть предоставлены дистанционно:

Таблица 3

Оптимальный баланс стимулов производительности труда по отраслям экономики

Отрасль	Материальные стимулы, %	Нематериальные стимулы, %	Ключевой нематериальный акцент
Торговые организации	70	30	Прямая связь с объемом, высокая ставка на бонусы
Производственные предприятия	50	50	Сбалансированный подход, важны командные премии и комфорт/безопасность
IT-компании	40	60	Фокус на обучении и гибком графике

Источник: таблица составлена авторами на основе литературных источников.

1. Фокус на автономию – гибкий график, который уже является ключевым нематериальным стимулом для IT-сектора, становится стандартом для всех удаленных команд, поскольку он является прямым выражением доверия и уважения к личному времени сотрудника.

2. Цифровая компенсация комфорта – необходимость частичного субсидирования эргономики удаленного рабочего места (например, предоставление удобного стула, компенсация расходов на интернет или профессиональное программное обеспечение) как замена офисного комфорта.

Поскольку физический контроль над рабочим процессом утрачен, единственной рабочей нематериальной стратегией остается стимулирование через доверие и гибкость.

Удаленная работа делает невозможным микроменеджмент процесса и требует перехода от «менеджмента присутствия» к «менеджменту результата». В этом контексте усиливается фокус на конечных результатах, измеряемых через системы методики «Цели и ключевые результаты» (OKR) и KPI.

Системы материального стимулирования, основанные на KPI, становятся еще более критичными, чем в офисной среде. Они должны быть четкими, прозрачными и привязаны к небольшому числу показателей (около 3-5), чтобы обеспечить объективную оценку производительности независимо от местоположения сотрудника. Этот подход подтверждает необходимость строгой, но справедливой KPI-ориентированной материальной системы.

Повышение производительности труда является комплексной задачей, которая не сводится исключительно к финансовому стимулированию. Эффективность трудовой деятельности должна оцениваться по семи критериям, среди которых производительность труда является лишь одним из них. Грамотно выстроенная мотивационная политика требует гармоничного, динамичного сочетания материальных и нематериальных методов.

Материальные стимулы достигают максимальной эффективности только при условии прозрачности, справедливости (системы шагов) и оперативности (квартальные бонусы вместо годовых). Нематериальные методы, в свою очередь, выступают как необходимые гигиенические факторы (комфорт и отдых) и как мотиваторы роста (обучение и признание). Оптимальный баланс между этими методами должен строго соответствовать отраслевой специфике (например, соотношения 40/60 для IT и 70/30 для торговли). В условиях цифровизации и удаленной работы повышается ценность нематериальных стимулов, связанных с гибкостью и автономией.

Список литературы

1. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 528 с.
2. *Рачек С.В., Мирошник А.В.* Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. С. 503. EDN RVCVFN.
3. *Кочетков А.Е.* Эффективность материальных и нематериальных методов стимулирования персонала в организации: сравнительный анализ // Молодой ученый. 2025. № 21 (572). С. 502-504 [Электронный ресурс]. URL: https://moluch.ru/archive/572/125550 (дата обращения: 20.10.2025).
4. *Шамарина В.Э.* Нематериальная мотивация сотрудников // Сборник статей 84-й студенческой научно-практической конференции РГУПС. Воронеж: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2025. С. 37-40. EDN KXEIGT.
5. *Кириллов М.В., Силенко А.Н.* Экономика профессиональных стандартов и применение в бизнесе // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 6-3 (93). С. 10-13. EDNHZZDSM.
6. *Кириллов М.В., Мажуга Н.С., Силенко А.Н.* Роль системы независимой оценки квалификации в повышении эффективности управления персоналом // Научный аспект. 2024. Т. 9, № 6. С. 1021-1038. EDNRCFODU.
7. *Арзамасова Е.Л.* Влияние цифровизации и автоматизации на рынок труда и занятость в различных отраслях экономики // Человек. Общество. Инклюзия. 2024. № 2 (58). С. 37-45. EDNGBXKZE.

References

1. *Sink D.S.* (1989) Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement: Translated from English. Moscow: Progress Publishing, 528 p. (In Russian).
2. *Rachek S.V., Miroshnik A.V.* (2013) Labor productivity as the main Indicator of work activity efficiency. *Modern problems of science and education*, № 6, 503 p. (In Russian).
3. *Kochetkov A.E.* (2025) The effectiveness of material and non-material methods of personnel stimulation in the organization: a comparative analysis. *Young Scientist*. № 21 (572), pp. 502-504 [Electronic resource]. Available at: https://moluch.ru/archive/572/125550 (accessed: 20.10.2025) (In Russian).
4. *Shamarina V.E.* (2025) Non-material motivation of employees: 84th Student scientific and practical conference of RSUPS: conference proceedings. Voronezh: Rostov State University of Transport, pp. 37-40 (In Russian).
5. *Kirillov M.V., Silenko A.N.* (2024) Economics of professional standards and their application in business. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, № 6-3 (93), pp. 10-13 (In Russian).
6. *Kirillov M.V., Mazhuga N.S., Silenko A.N.* (2024) The role of the independent qualification assessment system in improving the efficiency of personnel management. *Scientific aspect*, vol. 9, № 6, pp. 1021-1038 (In Russian).
7. *Arzamasova E.L.* (2024) The impact of digitalization and automation on the labor market and employment in various sectors of the economy. *Human. Society. Inclusion*, №2 (58), pp. 37-45 (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 25.10.2025	Received: 25.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 19.11.2025	Revised: 19.11.2025
Статья поступила для публикации: 23.11.2025	Accepted: 23.11.2025

УДК 338.57.055.2

Халилов Арсен Энверович,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры воспитания, социальной работы и управления образованием, Севастопольский государственный университет, Севастополь,
el8a8@mail.ru

Бурцев Юрий Алексеевич,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики,
Херсонский технический университет, город Геническ,
yuriy-burtsev@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ СЕВАСТОПОЛЯ

Аннотация. *Статья посвящена проблемам влияния цен на экономическое поведение населения Севастополя. Проведен анализ статистики за три года, по результатам которого выявлены тенденции изменения цен на территории города Севастополя. В ходе исследования аргументировалась сложность выбора населения при росте цен. Изменения цен потребления привели к удовлетворению большей части базовых потребностей. Предложен сценарий экономического поведения населения от изменения базового индекса цен товаров и услуг. Уделено внимание взаимосвязи между двумя компонентами индекса цен. Рассмотрение двух факторов, влияющих на ценовую политику города в сфере потребительских товаров, позволило изучить проблему глубже с позиции населения. Также уделено внимание индексу цен промышленных товаров в городе. Проведено сравнение индекса цен промышленных товаров с ценами потребительских товаров.*

Ключевые слова: население, индекс цен, поведение населения, товары и услуги, базовый индекс потребительских цен.
Для цитирования: *Халилов А.Э., Бурцев Ю.А.* Влияние изменения потребительских цен на экономическое поведение населения Севастополя // Вестник Академии права и управления. 2025. № 5. С. 187 – 192.

Arsen E. Khalilov,
Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor at the Department of Education, Social Work and Education Management, Sevastopol State University, Sevastopol,
el8a8@mail.ru

Yuriy A. Burtsev,
Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor at the Department of Economics, Kherson Technical University, Genichesk,
yuriy-burtsev@mail.ru

THE IMPACT OF CHANGES IN CONSUMER PRICES ON THE ECONOMIC BEHAVIOR OF THE POPULATION OF SEVASTOPOL

Abstract. *The article is devoted to the problems of the influence of prices on the economic behavior of the population of Sevastopol. The analysis of statistics for three years was conducted, according to the results of which trends in price changes in the city of Sevastopol were identified. The study argued the complexity of the population's choice with rising prices. Changes in consumer prices led to the satisfaction of most basic needs. A scenario of economic behavior of the population from a change in the basic price index of goods and services is proposed. Attention is paid to the relationship between the two components of the price index. Consideration of two factors influencing the city's pricing policy in the sphere of consumer goods made it possible to study the problem more deeply from the position of the population. Attention is also paid to the price index of industrial goods in Sevastopol. A comparison of the price index of industrial goods with the prices of consumer goods was studied.*

Keywords: population, price index, population behavior, goods and services, basic consumer price index.
For citation: Khalilov A.E., Burtsev Yu.A. (2025) The impact of changes in consumer prices on the economic behavior of the population of Sevastopol. *Bulletin of the Academy of Law and Management*, № 5, pp. 187 – 192. (In Russian).

© Халилов А.Э., Бурцев Ю.А., 2025

Потребительские цены влияют на экономическую активность населения. Чем быстрее растут цены, тем больше необходимо работать населению для удовлетворения своих потребностей. Удовлетворение потребности населения зависит от выбора, который ему необходимо совершать каждый день [1-3].

Принятие решения населения достаточно простое: большая часть ориентирована на удовлетворение своих базовых потребностей, а затем – потребление роскоши и формирование подушки безопасности [4].

Население должно придерживаться определенных сценариев поведения от изменения цен. Севастопольский регион характерен тем, что цены в нем растут быстрее относительно других регионов. Производство товаров и услуг минимальное и зависит от материковой части России.

Из-за территориальной особенности и других социально-экономических факторов ценообразование здесь более чувствительно для населения. Регионы с полным циклом производства подвержены инфляции меньше, если в них осуществляется хранение и переработка продукции. Севастополь в этом вопросе более уязвим.

Потребительские цены являются самым важным в социально-экономическом развитии региона. Каждый регион имеет свои особенности формирования цен на товары. Каждое изменение цен запускает свой определенный сценарий выбора.

Для лучшего понимания влияние цен рассмотрим только два основных фактора – базовый индекс цен и цены на товары и услуги. При увеличении рассматриваемых факторов меняется потребительский выбор, который обусловливает возможность сформулировать оптимальные сценарии для населения города Севастополя.

Индекс цен на товары и услуги обобщенно представляет цену всего набора товаров и услуг, как физических, так и цифровых, которые существуют на рынке.

Теоретический анализ

Вопросы изменения потребительских цен рассматриваются с различных сторон. Макроэкономика показывает изменение цены на развитие всей национальной экономики России. Микроэкономика изучает данный вопрос с точки зернения производства и распространения товаров и услуг на территории государства. Изменение цен приводит к различным трудностям для населения, которое более чувствительно к росту цен и ценообразованию на рынке. При разработке стратегии ценообразования следует в полной мере определиться с целями, которые преследует государство, регион или отдельно взятое предприятие [5].

Эмпирический анализ

Данный анализ показывает динамику не только продаж фиксированных групп товаров, но и влияние множественных факторов на динамику цен. Особенно актуально проявляет себя сезонный фактор, выступающий как систематический.

Систематический фактор – это периодически возникающие изменения, которые приводят к влиянию цены товаров и услуг на рынке. Систематический фактор считается достаточно легким для понимания, и население приспосабливается к нему.

Базовый индекс показывает изменение цены на товар. Здесь более тесная связь с индикаторами денежно-кредитной сферы, то есть возможность населения купить продукцию и иметь свободные деньги. Свободные деньги в более узком понимании – это излишек от потребления средней семьи в национальной экономике. Стоит отметить, что данный показатель не учитывает сезонные, а также административные факторы в ходе анализа спроса и предложения на рынке.

Рассмотрим индекс потребительских цен за 2023-2024 годы в Севастополе, на основе которого оценим рыночную тенденцию (см. Рисунок 1).

На Рисунке 1 показан индекс потребительских цен товаров и услуг. Все цены на товары и услуги росли до декабря 2023 года. Потом идет спад, характеризующийся тем, что в этот период большая часть населения не работала, поэтому потребление падает. Потребление первого месяца нового года является сезонным, то есть повторяется каждый год.

Базовый индекс включает в себя фиксированный список товаров, и воздействие других компонентов на него слабее. Поэтому можно отследить влияние финансовых инструментов на экономическое поведение населения.

Базовый индекс потребительских цен движется равномерно, не пересекая индекс товаров и услуг. С января 2024 года наблюдается пересечение базовых индексов с индексом товаров и услуг. Март – апрель 2024 года – пересечение явное, оно показывает, что большая часть населения специфично осуществляет выбор, то есть спрос на рынке неэластичный. Покупать приходится, так как в этом существует необходимость даже при завышенной цене.

Все товары и услуги доступны в товарообороте национальной экономики. Воздействие многих факторов и неопределенность влияют на формирование цены на рынке. Цена на рынке сильно зависит от систематических и несистематических ситуаций.

Рассмотрим потребительские цены за аналогичные периоды 2024-го и 2025 года в Севастополе (см. Рисунок 2).

Данные Рисунка 2 характеризуют сезонность цен за последние годы, а также наблюдается их резкий рост, начиная с февраля 2025 года.

Рисунок 1. Индекс потребительских цен за 2023-2024 годы в Севастополе

Источник: [5]

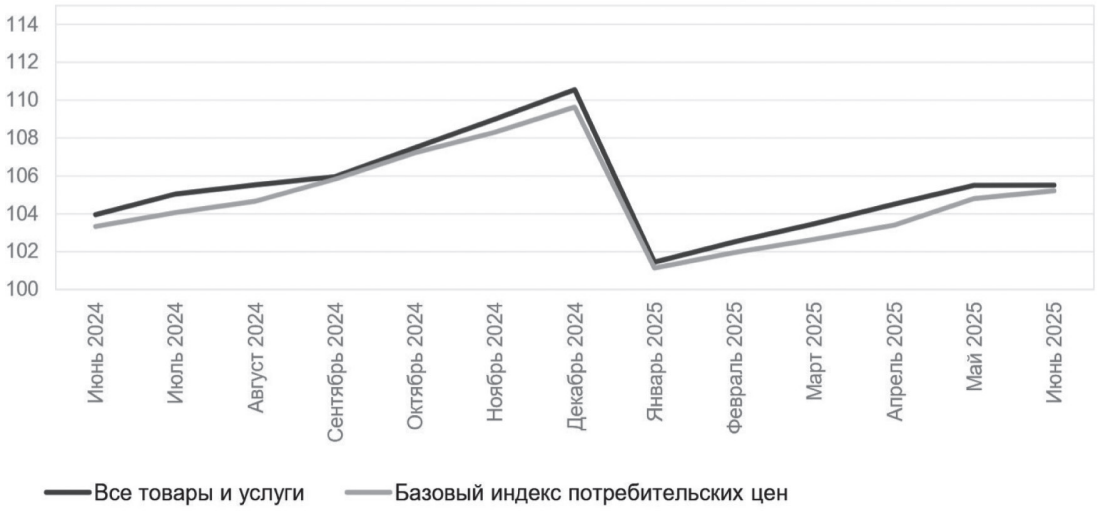


Рисунок 2. Потребительские цены 2024-2025 годы в Севастополе

Источник: [6]

Как видим, в июле 2024 года базовый индекс потребления цен имеет максимальную разницу от изменения товаров и цен. В сентябре возникает пересечение данных показателей между собой, то есть они оказывают влияние друг на друга. Учитывая, что на все товары и услуги также большое влияние оказывают администрирование и сезонные факторы, можно сделать вывод, что регулирование рынка в этот период было минимальным.

Правильное распоряжение двумя рассматриваемыми факторами должно отличаться между собой. Изменения должны быть минимальными и учитывать общую динамику цен на рынке.

Можно также наблюдать пересечение показателей индексов в январе 2025 года.

В июне 2025 года индекс находился на уровне 104 %. Индекс товаров и услуг перестал расти, что свидетельствует о положительной динамике, но общая тенденция оставляет желать более стабильной ситуации на рынке.

Проанализируем индексы потребительских цен и цен производителей промышленных товаров (см. Рисунок 3).

Как показано на Рисунке 3, индексы цен на производственные товары и потребительские товары отличаются очень сильно. Максимальное значение индекса потребительских цен наблюдается в августе 2024 года, потом идет резкий спад. С сентября 2024-го по январь 2025 года отмечается относительная стабильность.

С декабря 2024-го по январь 2025 года идет резкий рост, а затем – падение до конца мая 2025-го. В дальнейшем наблюдается рост индекса цен промышленных товаров.

На цены промышленных товаров стабильности нет: изменение от максимального значения (102,7 %) до минимального (99,5 %) показывает неопределенность на рынке.

Индекс потребительских цен более стабилен: максимальное значение наблюдаем в октябре 2024 года (101,7 %), минимальное – в июне 2025 года (100 %).

Цены производственных товаров подвержены изменениям, так как на них меньше сказывается административное влияние. Рынку товаров уделяется

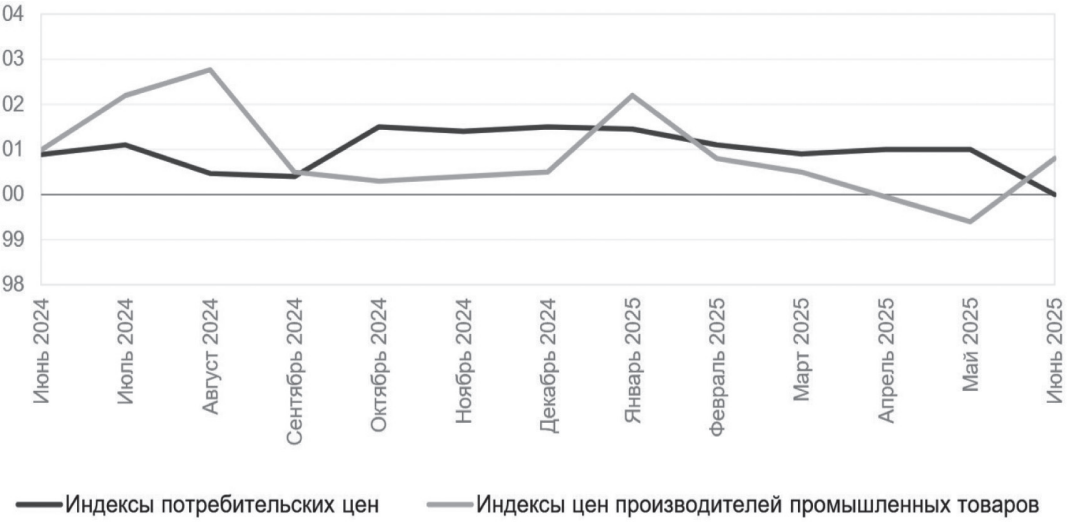


Рисунок 3. Индексы потребительских цен и цен производителей промышленных товаров в Севастополе

Источник: [6]

большее значение, так как для населения он является более важным. Можно отметить, что идет снижение индекса цен к лету, которое продолжится до сентября 2025 года.

В социально-экономическом развитии региона продовольственные товары и услуги играют значительную роль. От промышленных товаров можно какое-то время воздержаться, так как они рассчитаны на длительное пользование.

Результаты исследования

Рост индекса цен влияет на предприятия негативно, так как сложно планировать стратегию развития из-за разности цен, которые наблюдаются на рынке.

Не стоит забывать и о мультипликативном эффекте, показывающем влияние продаж производственных товаров на продажи товаров потребительских. Особенно это касается предприятий, которые перестают стабильно работать, и выплата заработной платы и отчисления в бюджет у них минимальные.

Принятие экономического решения населением или предприятием – это сложный процесс, в котором необходимо выполнить определенные минимальные требования поведения для более плавных изменений рынка в целях недопущения так называемых рыночных шоков. Большая инфляция сказывается на уменьшении продаж и других показателях, оказывает негативное влияние на социально-экономические показатели в стране.

Социально- экономические показатели являются главными для людей, так как от них зависит качество жизни в стране.

Длительность негативных тенденций приводит, с одной стороны, к приспосабливанию к ним экономического поведения населения, с другой – уменьшается активность населения из-за неопределенности на рынке. Населению сложно принимать долгосрочные решения, так как много факторов развития рынка ему не известны, и довольно часто меняется финансово-кредитная политика города.

Таким образом, на рынке наблюдаются следующие ситуации:

• рост индекса товаров и услуг больше, чем базовый индекс;

• ситуации, когда базовый индекс пересекается с индексом цен на товары и услуги;

• ситуация, когда базовый индекс больше, чем индекс на товары и услуги.

Рассмотрим подробнее экономическое поведение населения в каждом случае.

Индекс цен на товары и услуги больше, чем базовый индекс

С точки зрения населения – это естественная ситуация, в которой ожидание общества не направлено на чрезмерное потребление. Данная ситуация является систематической. Решения принимаются достаточно сбалансированно, без каких-либо резких действий со стороны населения, и, как следствие, потребительский бум отсутствует. В таком случае к товарам и услугам формируется естественное отношение, каждый покупает по своим финансовым возможностям без привлечения дополнительных средств.

Если разница между этими факторами будет больше, то появится неопределённость, на основании которой возникает тревожность, и население начинает больше приобретать товаров и услуг. Должно быть более рациональное потребление в случае, если индекс товаров и услуг минимально превышает базовый

индекс на рынке. Если между ними минимальная разница, то здесь нет тревожных предпосылок в экономическом поведении населения, и рыночная ситуация развивается в более-менее предсказуемых рамках.

Когда базовый индекс пересекается с индексом товаров и услуг, возникает неопределенность дальнейших действий населения. Население с опасением относится к индексу товаров и услуг на рынке, и каждое решение становится более продуманное. То есть ожидаются какие-то неблагоприятные факторы воздействия на величину цен.

В длительном периоде данная динамика неблагоприятно влияет на рынок. Покупатель с тревогой относится к завтрашнему дню.

Базовый индекс больше, чем индекс товаров и услуг

Это редкое явление, в котором сложно спрогнозировать дальнейшее действие населения. Оно свидетельствует о выходе ситуации на рынке из-под контроля. Эта ситуация не систематическая, в которой населению сложно спрогнозировать свои действия. Например, когда товар с фиксированными объемами становится дефицитным, и при этом на рынке аналогичные товары имеются, то на дефицитные группы товаров из-за ограничений их количества цена идет вверх. Данный факт свидетельствует больше о теневой составляющей, то есть максимальная цена за товар предлагается из-за его необходимости. Теневой рынок действует по-другому и предлагает весь товарный дефицит по заоблачным ценам.

Заключение

Таким образом, население Севастополя сталкивается с влиянием цен на свой потребительский выбор. При рассмотрении статистики появляются следующие предложения на основе трех сценариев поведения населения.

Первый случай примечателен тем, что базовый индекс цен меньше, чем индекс товаров и услуг, и является стандартной ситуацией. Здесь нужно более детально проанализировать то, как рынок воспринимает действия населения.

Во втором случае рассмотрено пересечение двух индексов, и описана ситуация с решением данного вопроса.

Третий случай – редкий и нестандартный на рынке, при котором базовый индекс возрастает сильнее, чем индекс товаров и услуг.

Вследствие этого можно говорить о влиянии цен на потребителя, когда потребитель выбирает одно из приведенных действий на рынке. Рынок – это сложный механизм, при котором следовать поставленному сценарию достаточно трудно. Необходимо балансировать между данными сценариями для удовлетворения населением своих нужд.

Список литературы

1. *Гоник Г.Г., Петерсонс А.Д., Янкина И.А.* Статистический анализ цен на потребительские услуги в России // ЕГИ. 2023. № 6 (50) [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-tsen-na-potrebitelskie-uslugi-v-rossii (дата обращения: 20.08.2025).
2. *Золотов А.В., Золотов С.А., Лядова Е.В.* Возможно ли понижение общего уровня потребительских цен в российской экономике? // Уровень жизни населения регионов России. 2024. № 1 [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhno-li-ponizhenie-obschego-urovnya-potrebitelskih-tsen-v-rossiyskoy-ekonomike (дата обращения: 20.08.2025).
3. *Рейхерт Н.* Влияние инфляционных процессов на потребительский спрос населения // Экономический журнал. 2018. № 3 (51) [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-inflyatsionnyh-protsessov-na-potrebitelskiy-spros-naseleniya (дата обращения: 20.08.2025).
4. *Халилов А.Э.* Принятие решения экономической безопасности агентами // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2023. № 4-2. С. 55–57. DOI: 10.37882/2223-2974.2023.04-2.13. EDN CVKUUD.
5. Социально-экономическое положение города Севастополя в январе – июне 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://82.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%200624.pdf (дата обращения: 20.08.2025).
6. Социально-экономическое положение города Севастополя в январе – июне 2025 года [Электронный ресурс]. URL: https://82.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%200625(1).pdf (дата обращения: 20.08.2025).

References

1. *Gonik G.G., Petersons A.D., Yankina I.A.* (2023) Statistical analysis of prices for consumer services in Russia. *EGI*, № 6 (50) [Electronic resource]. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-tsen-na-potrebitelskie-uslugi-v-rossii (accessed: 20.08.2025). (In Russian).
2. *Zolotov A.V., Zolotov S.A., Lyadova E.V.* (2024) Is it possible to lower the general level of consumer prices in the Russian economy? *Standard of living of the population of the regions of Russia*, № 1 [Electronic resource]. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhno-li-ponizhenie-obschego-urovnya-potrebitelskih-tsen-v-rossiyskoy-ekonomike (accessed: 20.08.2025). (In Russian).

3. *Reikhert N.* (2018) The impact of inflationary processes on consumer demand of the population. *Economic Journal*, № 3 (51) [Electronic resource]. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-inflyatsionnyh-protsessov-na-potrebitelskiy-spros-naseleniya (accessed: 20.08.2025). (In Russian).
4. *Khalilov A.E.* (2023) Decision-making on economic security by agents. *Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law*, № 4-2, pp. 55-57. DOI: 10.37882/2223-2974.2023.04-2.13 EDN CVKUUD. (In Russian).
5. Socio-economic situation of the city of Sevastopol in January-June 2024 [Electronic resource]. Available at: https://82.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%200624.pdf (accessed: 20.08.2025). (In Russian).
6. Socio-economic situation of the city of Sevastopol in January-June 2025 [Electronic resource]. Available at: https://82.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%200625(1).pdf (accessed: 20.08.2025). (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 16.10.2025
Статья поступила после рецензирования: 18.11.2025
Статья поступила для публикации: 22.11.2025

Received: 16.10.2025
Revised: 18.11.2025
Accepted: 22.11.2025

Алешина Елена Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики судостроительной промышленности, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет Санкт-Петербург,
elenakojina29@mail.ru
Elena V. Aleshina,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of the Shipbuilding Industry, Saint Petersburg State Maritime Technical University, Saint Petersburg

Архипова Ирина Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург
arhipova1807@mail.ru
Irina I. Arhipova,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of High-tech Industries, Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg

Ахмедиева Алия Тохтаровна,
доктор экономических наук, профессор кафедры макроэкономического анализа и прогнозирования, Ташкентский государственный экономический университет, город Ташкент
a.axmedieva@tsue.uz
Aliya T. Akhmedieva,
Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Macroeconomic, Analysis and Forecasting, Tashkent State University of Economics, Tashkent

Балабан Вячеслав Вячеславович,
аспирант, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва
balaban_slava@mail.ru
Vyacheslav V. Balaban,
Postgraduate, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow

Бурцев Юрий Алексеевич,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики,
Херсонский технический университет, город Геническ
Yuriy-burtsev@mail.ru
Yuri A. Burtsev,
Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor at the Department of Economics, Kherson Technical University, Genichesk

Варфоломеева Вера Александровна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург
varfvera@yandex.ru
Vera A. Varfolomeeva,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of High-tech Industries, Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg

Вологдин Артём Александрович,
ORCID: 0009-0002-1523-5200, SPIN: 3238-2225, аспирант,
Московский финансово-юридический университет МФЮА, Москва
vologdin.art@gmail.com
Artem A. Vologdin,
ORCID: 0009-0002-1523-5200, SPIN: 3238-2225, Postgraduate, Moscow University of Finance and Law MFUA, Moscow

Володин Виктор Михайлович,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры социологии, экономической теории и международных процессов, Пензенский государственный университет, город Пенза
7volodin7@mail.ru
Viktor M. Volodin,
Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor at the Department of Sociology, Economic Theory and International Processes, Penza State University, Penza

Воронцов Андрей Леонидович,
кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры административного и трудового права, Юго-Западный государственный университет, город Курск
vorontsov.a.l@mail.ru
Andrey L. Vorontsov,
Ph.D. of Historical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Administrative and Labor Law, South-West State University, Kursk

Воронцова Елена Владимировна,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры финансового права, конституционного, гражданского и административного судопроизводства, Юго-Западный государственный университет, город Курск
proskyrinae@mail.ru
Elena V. Vorontsova,
Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Financial Law, Constitutional, Civil and Administrative Proceedings, South-West State University, Kursk

Воротынцев Сергей Сергеевич,
заместитель прокурора Республики Башкортостан, Прокуратура Республики Башкортостан, город Уфа
vorotyncev@yandex.ru
Sergey S. Vorotyntsev,
Deputy Prosecutor of the Republic of Bashkortostan, Prosecutor's Office of the Republic of Bashkortostan, Ufa

Гиваргизова Лидия Станиславовна,
научный сотрудник Центра экономической интеграции Института развития интеграционных процессов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва
givargizovalidia88@gmail.com
Lidia S. Givargizova,
Research Fellow at the Center for Economic Integration of the Institute for the Development of Integration Processes, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow

Глухов Евгений Александрович,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры конституционного и административного права, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург
evgenijgluhov@yandex.ru
Evgeny A. Glukhov,
Ph.D. Of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Constitutional and Administrative Law, North-Western Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg

Гукаленко Александр Олегович,
соискатель кафедры частного права Института государственного управления и права, Государственный университет управления, Москва
gukalenkoa@mail.ru
Aleksandr O. Gukalenko,
Applicant at the Department of Private Law of the Institute of Public Administration and Law, State University of Management, Moscow

Дунаев Никита Константинович,
магистрант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург
nikita.dunaev2019@mail.ru
Nikita K. Dunaev,
Master's student, Saint Petersburg State University of Economics, St. Petersburg

Живалов Владимир Николаевич,
доктор экономических наук, главный научный сотрудник Центра социально-политических исследований Института развития интеграционных процессов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва
zhivalovvn@mail.ru
Vladimir N. Zhivalov,
Doctor of Economic Sciences, Chief Scientific Officer at the Center for Socio-Political Research of the Institute for the Development of Integration Processes, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow

Живодрова Надежда Анатольевна,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры уголовного права, Пензенский государственный университет, город Пенза
jivodrova@mail.ru
Nadezhda A. Zhivodrova,
Ph.D. Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department Criminal Law Sub-Faculty, Penza State University, Penza

Иванова Наталия Александровна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения Санкт-Петербург
ivanovanat207301@mail.ru
Natalia A. Ivanova,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics of High-tech Industries, Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Кадыров Абдурашид Маджитович,
доктор экономических наук, профессор, заведующий сектором рационального размещения производственных сил и комплексного развития территорий научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана», Ташкентский государственный экономический университет, город Ташкент
a.kadirov@tsue.uz
Abdurashid M. Kadyrov,
Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of the Sectorof Rational Allocation of Production Forces and Integrated Development of Territories of the Scientific Research Center "Scientific Foundations and Problems of Economic Development of Uzbekistan", Tashkent State University of Economics, Tashkent

Каргин Юрий Иванович,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и информационных технологий, Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, город Саранск
ukargin@ruc.su
Yuri I. Kargin,
Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics and Information Technology, Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation, Saransk

Квасов Николай Александрович,
аспирант, Пензенский государственный университет, город Пенза
kvasov6@gmail.com
Nikolay A. Kvasov,
Postgraduate, Penza State University, Penza

Кокулеков Амат Аргымакович,
аспирант, Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), Москва
amatkokulekov@yandex.ru
Amat A. Kokulekov,
Postgraduate, Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow

Красноженова Галина Федоровна,
доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой международного бизнеса и гостиничного дела, Московский государственный лингвистический университет, Москва
turizm@linguanet.ru
Galina F. Krasnozhenova,
Doctor of Sociological Sciences, Full Professor, Head of the Department of International Business and Hotel Business, Moscow State Linguistic University, Moscow

Кутляев Андрей Иванович,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и информационных технологий, Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, город Саранск
Kutlyaev.ai@mail.ru
Andrey I. Kutlyaev,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics and Information Technology, Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation, Saransk

Левитанус Борис Александрович,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры гражданского и трудового права, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург
bobson79@inbox.ru
Boris A. Levitanus,
Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Civil and Labor Law, North-Western Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg

Лютягина Елена Александровна,
кандидат юридических наук, доцент института государственной службы и управления, Российская академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва
e.lyutyagina@mail.ru
Elena A. Lyutyagina,
Ph.D. of Juridical Sciences, Associate Professor at Institute of Public Administration and Civil Service, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

Малхасян Тигран Александрович,
адвокат Адвокатской палаты Московской области, аспирант, Российский государственный социальный университет, Москва
5061425@list.ru
Tigran A. Malkhasyan,
Lawyer of the Moscow Region Bar Association, Postgraduate, Russian State Social University, Moscow

Мамуров Бахтиёр Холматжанович,
кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана», Ташкентский государственный экономический университет, город Ташкент
b.mamurov@tsue.uz
Bakhtiyor Kh. Mamurov,
Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Senior Research Officer of the Scientific Research Center "Scientific Foundations and Problems of Economic Development of Uzbekistan", Tashkent State University of Economics, Tashkent

Мартынов Сергей Александрович,
ORCID: 0009-0006-5704-6781, SPIN: 2868-5855, аспирант, Российский новый университет, Москва
imserg@mail.ru
Sergey A. Martynov,
ORCID: 0009-0006-5704-6781, SPIN: 2868-5855, Postgraduate, Russian New University, Moscow

Маторина Ксения Андреевна,
помощник адвоката, Адвокатский кабинет Ермолаев А.Г., город Пенза
salnikova-58@yandex.ru
Ksenia A. Matorina,
Assistant Lawyer, Law Office of Ermolaev A.G., Penza

Николенко Полина Григорьевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры товароведения, управления качеством и экономики сферы услуг, Институт пищевых технологий и дизайна – филиал Нижегородского государственного инженерно-экономического университета, город Княгинино
polinanikolenko59@mail.ru

Polina G. Nikolenko,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Commodity Science, Quality Management and Economics of the Service Sector, Institute of Food Technology and Design – branch of Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Knyaginino

Оноприенко Надежда Александровна,
магистрант, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва
nadia.onoprienko@mail.ru
Nadezhda A. Onoprienko,
Master's student, National Research Nuclear University «MEPhI», Moscow

Павлов Станислав Юрьевич,
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры государственного права, Институт права Уфимского университета науки и технологий, город Уфа
sta227@yandex.ru
Stanislav Yu. Pavlov,
Ph.D. of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of State Law, Institute of Law of the Ufa University of Science and Technology, Ufa

Палицына Дарья Владимировна,
старший преподаватель кафедры товароведения, управления качеством и экономики сферы услуг, Институт пищевых технологий и дизайна – филиал Нижегородского государственного инженерно-экономического университета, город Княгинино
ya.199517fttbkisru2011@yandex.ru
Darya V. Palitsyna,
Senior Lecturer at the Department of Commodity Science, Quality Management and Economics of the Service Sector, Institute of Food Technology and Design – branch of Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Knyaginino

Печенев Денис Павлович,
магистрант, Херсонский технический университет, город Геническ
dpechenev@mail.ru
Denis P. Pechenev,
Student, Kherson Technical University, Genichesk

Питайкина Инна Анатольевна,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры социологии, экономической теории и международных процессов, Пензенский государственный университет, город Пенза
persey_@bk.ru
Inna A. Pitaykina,
Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Sociology, Economic Theory and International Processes, Penza State University, Penza

Подкопаев Олег Александрович,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления социально-культурной деятельностью, Самарский государственный институт культуры, город Самара
samin-conf@list.ru
Oleg A. Podkopaev,
Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics and Management of Socio-Cultural Activities, Samara State Institute of Culture, Samara

Позолотина Елена Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург; заместитель генерального директора по управлению персоналом – директор Корпоративного университета ТМК2U, ПАО «Трубная металлургическая компания», Москва
elena.pozolotina@tmk-group.com
Elena I. Pozolotina,
Ph.D. of Economic Sciences, Assistant Professor at the Department of Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg; Deputy General Director for Human Resources – Director of TMK2U Corporate University, PJSC "Pipe Metallurgical Company", Moscow

Полоницкий Владислав Вячеславович,
аспирант, Государственный университет просвещения, Москва
Polonickii.99@mail.ru
Vladislav V. Polonitsky,
Postgraduate, State University of Education, Moscow

Прокопьев Игорь Васильевич,
аспирант, Российский новый университет, Москва
Sl0vo.opolku@yandex.ru
Igor V. Prokopiev,
Postgraduate, Russian New University, Moscow

Силенко Аркадий Николаевич,
кандидат технических наук, доцент кафедры управления бизнес-проектами, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва
silko@mail.ru
Arkadiy N. Silenko,
Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor at the Department of Business Project Management, National Research Nuclear University «MEPhI», Moscow

Терехов Андрей Михайлович,
кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Российский государственный университет правосудия, Нижний Новгород
terehoff.t@yandex.ru
Andrey M. Terekhov,
Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Humanities and Social and Economic Disciplines, Russian State University of Justice, Nizhny Novgorod

Федченко Ольга Владимировна,
руководитель направления сопровождения трудовых и социальных отношений, ПАО «Трубная металлургическая компания», Москва
olga.fedchenko@tmk-group.com
Olga V. Fedchenko,
Head of Labor and Social Relations Support, PJSC "Pipe Metallurgical Company", Moscow

Хаертдинова Аделия Артуровна,
магистрант, Институт права Уфимского университета науки и технологий, город Уфа
Khadeliya.art@mail.ru
Adelia A. Haertdinova,
Master's student, Institute of Law of the Ufa University of Science and Technology, Ufa

Халилов Арсен Энверович,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры воспитания, социальной работы и управления образованием, Севастопольский государственный университет, Севастополь
el8a8@mail.ru
Arsen E. Khalilov,
Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor at the Department of Education, Social Work and Education Management, Sevastopol State University, Sevastopol

Шайдуллин Вадим Фирдаусович,
магистр юриспруденции, Институт права Уфимского университета науки и технологий, город Уфа
vadim.shaidullin@yandex.ru
Vadim F. Shaidullin,
Master of Laws, Institute of Law of the Ufa University of Science and Technology, Ufa

Яворский Сергей Анатольевич,
юрист, ООО «ИТ АЛЬЯНС», Москва
491899@mail.ru
Sergey A. Yavorsky,
Lawyer, IT ALLIANCE LLC, Moscow